



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Modelo de comercialización de productos y servicios con base en
la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) en el Mercado de
Productores de la Ciudad de México.**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra(o) en Informática Administrativa
**Campo de conocimiento: Desarrollo estratégico del
entorno organizacional**

Presenta:

Susana Alejandra Jiménez Sandoval

Tutor:

Doctora Graciela Bribiesca Correa
Facultad de Contaduría y Administración
Ciudad de México, agosto de 2021.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Ofrezco un reconocimiento especial a todos los productores que participaron en la elaboración del presente trabajo, así como al Mercado de Productores Capital Verde por su apoyo incondicional.

Asimismo, agradezco el apoyo de la Dra. Graciela Bribiesca Correa por su asesoramiento y motivación para culminar la presente investigación; también, un reconocimiento a los profesores que participaron en mi formación académica, especialmente al profesor Dr. Eduardo Quintanar Guadarrama.

Mi más sincera gratitud a la Universidad Nacional Autónoma de México por ofrecerme la oportunidad de ingresar y cumplir una meta más en mi vida académica, así también, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) por brindarme una beca económica.

Este trabajo se lo dedico a mi familia, principalmente a mis abuelos por ser ejemplos de fortaleza en momentos difíciles; a mis padres y hermanos por su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi vida; y a mis tías y primos que desde pequeña estuvieron al pendiente de mí.

Índice

INTRODUCCIÓN	14
• Planteamiento del problema	15
• Pregunta de investigación	17
• Objetivos de la investigación	17
• Hipótesis	18
• Aportaciones	19
• Metodología	21
• Límites y Alcances	22
• Resumen capitular	23
CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE PRODUCTORES CAPITAL VERDE	25
1.1 Perfil del Mercado de Productores Capital Verde	28
1.4 Propuesta de valor del Mercado de Productores Capital Verde	30
1.2.1 Productores locales	31
1.2.2 Alimentos libres de contaminantes, sanos, frescos y de temporada	32
1.2.3 Alimentos con identidad biocultural	33
1.2.4 Tamaño del mercado y diversidad de la oferta de productos	34
1.2.5 Imagen, limpieza y experiencia de compra	35
1.2.6 Información y transparencia	36
1.2.7 Ventas y financiamiento del mercado	36
1.2.8 Regularidad	36
1.4 Estructura organizacional del Mercado de Productores Capital Verde	37
1.3.1 Comité organizador	37
1.3.2 Vendedores:	38
1.3.3 Criterios de selección de productores:	38
1.3.4 Los consumidores y vecinos	39
1.3.5 Aliados clave	40
1.4 Estrategia de marketing y medios de difusión del Mercado de Productores	41
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	45
2.1 Antecedentes de la Gestión de Relaciones con el Clientes	45
2.2 Inteligencia de Negocios	45
2.2.1 Definición	45
2.2.2 ¿Cómo funciona la Inteligencia de Negocios en una organización?	46

2.2.3	Beneficios	52
2.3	Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional	53
2.4	Marketing relacional	57
2.4.1	Definición	57
2.4.2	Características	60
2.4.3	Relación con el CRM	66
2.5	Redes sociales	68
2.5.1	Antecedentes	68
2.5.2	Definición	69
2.5.3	Tipo de Redes Sociales	73
2.5.3.1	Redes sociales directas	73
2.5.3.2	Redes sociales indirectas	75
2.5.4	Tipo de usuarios en México	76
2.6	Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)	80
2.6.1	Definición	80
2.6.2	Objetivos del CRM	83
2.6.3	Funciones asociadas a la estrategia CRM	85
2.6.4	Componentes de CRM	86
2.6.5	Tres CRM	88
2.6.6	Procesos claves de la estrategia CRM	89
2.6.7	Implementación de una estrategia CRM	93
2.6.8	Factores de éxito en la implementación del CRM	94
2.6.9	Causas del fracaso en la implementación del CRM	95
2.6.10	Beneficios de una solución CRM	97
CAPÍTULO 3: MODELOS CRM		100
3.1	Estudios empíricos de carácter confirmatorio	100
3.1.1	Modelo Rafiki (2018)	101
3.1.2	Modelo Newby, Nguyen y Waring (2014)	103
3.1.3	Modelo Ahani, Zairah, Rahim y Nilashi (2017)	106
3.1.4	Modelo Alshawi, Missi e Irani (2011)	110
3.2	Tabla de Modelos analizados	114
CAPÍTULO 4: DEFINICIÓN DEL MODELO DE CRM PLANTEADO		117
4.1	Factores organizacionales	120

4.2 Factores tecnológicos	123
4.3 Factores de gestión del conocimiento	125
4.4 Proceso de adopción de Tecnología CRM Social	127
CAPÍTULO 5: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	129
5.1 Tipo de estudio	129
5.2 Método	130
5.3 Enfoque de la investigación	131
5.4 Operacionalización de variables	133
5.5 Técnicas de investigación	136
5.6 Estructura del trabajo de investigación	140
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	141
6.1 Análisis descriptivo	141
6.1.1 Perfil de la muestra	141
6.1.2 Análisis descriptivo de uso de redes sociales	145
6.1.3 Análisis descriptivo de las variables: estadística descriptiva de ítems	150
6.1.3.1 Factores organizacionales	150
6.1.3.2 Factores tecnológicos	154
6.1.3.3 Gestión del conocimiento	157
6.1.3.4 Proceso de adopción de Tecnología CRM Social	160
6.2 Análisis cualitativo de entrevistas	164
6.2.1 Factores organizacionales	165
6.2.1.1 Soporte de coordinación.	165
6.2.1.2 Orientación al cliente	169
6.2.1.3 Personas (habilidades y capacidades)	171
6.2.1.4 Estructura organizacional	175
6.2.2 Factores tecnológicos	177
6.2.2.1 Infraestructura IT	177
6.2.2.2 Almacén de datos	178
6.2.2.3 Compatibilidad	179
6.2.3 Factores de gestión del conocimiento	180
6.2.3.1 Adquisición del conocimiento	180
6.2.3.2 Aplicación de conocimiento	181
6.2.3.3 Intercambio de conocimiento	183

6.2.4 Proceso de adopción de Tecnología CRM Social	185
6.2.4.1 Percepción de la tecnología CRM social	185
6.2.4.2 Probabilidad de adoptar tecnología CRM social	186
6.2.4.3 Alcance de la implementación de la tecnología CRM social	187
Conclusiones	189
Referencias	195
Anexo	206

ÍNDICE

IMÁGENES

Imagen 1	31
Propuesta de valor del Mercado de Productores Capital Verde	
Imagen 2	37
Actores del Mercado de Productores	
Imagen 3	40
Organigrama del MP	
Imagen 4	42
Bazar Navideño	
Imagen 5	42
Taller de cocina	
Imagen 6	43
Posada	
Imagen 7	43
Redes sociales	
Imagen 8	48
Inteligencia de negocios	
Imagen 9	48
Niveles de Sistema de Información	
Imagen 10	87
Equilibrio de capacidades estratégicas de CRM	
Imagen 11	88
Modelo Romano y Fjermestad	
Imagen 12	89
Tipos de tecnología CRM	
Imagen 13	89
Modelo Pepper y Rogers	
Imagen 14	91
Modelo Swift: Ciclo de proceso del CRM	
Imagen 15	92
Modelo Zikmund, McLeod y Faye: El proceso de CRM como eje de aprendizaje aplicado	
Imagen 16	92
Payne y Flow: Marco conceptual para estrategia del CRM	
Imagen 17	102
Modelo de éxito planteado por Rafiki (2018)	
Imagen 18	105
Modelo de éxito planteado por Newby, Nguyen y Waring (2014)	
Imagen 19	106
Modelo Ahani, Zairah, Rahim y Nilashi (2017)	
Imagen 20	113
Modelo Alshawi, Missi e Irani (2011)	

Imagen 21	119
Modelo CRM social propuesto	
Imagen 22	122
Factores organizacionales	
Imagen 23	124
Factores tecnológicos	
Imagen 24	126
Factores de gestión del conocimiento	
Imagen 25	128
Procesos de adopción de Tecnología CRM Social	
Imagen 26	133
Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC)	
Imagen 27	140
Estructura de trabajo de investigación	
Imagen 28	182
Proceso de aplicación de conocimiento sobre el cliente	
Imagen 29	190
Modelo CRM social	

FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1	165
Taller de cocina	
Fotografía 2	166
Taller de cocina I	
Fotografía 3	167
Pedido	
Fotografía 4	168
Ciclista ayudando a repartir el pedido	
Fotografía 5	169
Puesto Eco Quilit	
Fotografía 6	173
Puesto Las Flacas	
Fotografía 7	174
Puesto Frutas Deshidratadas	
Fotografía 8	174
Mercado de Productores	
Fotografía 9	177
Productores del MP	

GRÁFICAS

Gráfica 1	142
Tipo de vendedor en el MP	
Gráfica 2	143
Ubicación de productores del MP	
Gráfica 3	144
Fecha de fundación de las organizaciones del MP	
Gráfica 4	144
Tipo de vendedor en el MP	
Gráfica 5	153
Puntuación de los ítems O1, O2, O3, O3.1 y O4	
Gráfica 6	157
Puntuación de los ítems T1, T1.1, T2, T3 y T3.1	
Gráfica 7	160
Puntuación de los ítems C1, C2, C2.1, C3 y C3.1	
Gráfica 8	163
Puntuación de los ítems P1, P2, P3 y C3.1	

TABLAS

Tabla 1	51
Estrategia en el uso de la tecnología de información en los negocios	
Tabla 2	55
Evolución del concepto de Marketing	
Tabla 3	59
Conceptos de Marketing Relacional	
Tabla 4	61
Diferencia entre Marketing Transaccional y el Marketing Relacional	
Tabla 5	70
Concepto de Redes Sociales	
Tabla 6	77
Promedio de tráfico mensual de sitios web en México (SIMILARWEB)	
Tabla 7	77
Promedio de audiencia en redes sociales (Facebook, Instagram y FB Messenger) con base en edad y género.	
Tabla 8	78
Plataformas de redes sociales más usadas	

Tabla 9	82
Definiciones de CRM	
Tabla 10	83
Aproximaciones al concepto de CRM	
Tabla 11	84
Objetivos principales de CRM	
Tabla 12	85
Objetivos estratégicos CRM	
Tabla 13	85
Funciones asociadas a la estrategia CRM	
Tabla 14	95
Causas de fracaso en la implementación del CRM	
Tabla 15	98
Beneficios de la implementación de la estrategia CRM	
Tabla 16	114
Modelos de estrategia CRM analizados	
Tabla 17	127
Etapas de la adopción de innovaciones	
Tabla 18	131
Método cuantitativo, cualitativo y mixto	
Tabla 19	134
Operacionalización de las variables	
Tabla 20	137
Matriz de referencias de medidas	
Tabla 21	138
Ficha técnica (cuestionario)	
Tabla 22	141
Relación entre tipo de producto o alimento con respecto al tipo de vendedor	
Tabla 23	145
Uso de redes sociales	
Tabla 24	145
Facebook	
Tabla 25	146
WhatsApp	
Tabla 26	147
Correo electrónico	
Tabla 27	147
Instagram	
Tabla 28	148
Twitter	

Tabla 29	148
Página Web	
Tabla 30	149
Teléfono	
Tabla 31	150
Estadística de fiabilidad	
Tabla 32	151
Puntuación de ítem O1 (Factores organizacionales)	
Tabla 33	151
Puntuación de ítem O2 (Factores organizacionales)	
Tabla 34	151
Puntuación de ítem O3 (Factores organizacionales)	
Tabla 35	152
Puntuación de ítem O3.1 (Factores organizacionales)	
Tabla 36	152
Puntuación de ítem O4 (Factores organizacionales)	
Tabla 37	153
Puntuación de Factores organizacionales	
Tabla 38	154
Puntuación de ítem T1 (Factores tecnológicos)	
Tabla 39	154
Puntuación de ítem T1.1 (Factores tecnológicos)	
Tabla 40	155
Puntuación de ítem T2 (Factores tecnológicos)	
Tabla 41	155
Puntuación de ítem T3 (Factores tecnológicos)	
Tabla 42	156
Puntuación de ítem T3.1 (Factores tecnológicos)	
Tabla 43	156
Puntuación de Factores tecnológicos	
Tabla 44	157
Puntuación de ítem C1 (Gestión del conocimiento)	
Tabla 45	158
Puntuación de ítem C2 (Gestión del conocimiento)	
Tabla 46	158
Puntuación de ítem C2.1 (Gestión del conocimiento)	
Tabla 47	158
Puntuación de ítem C2.2 (Gestión del conocimiento)	
Tabla 48	159
Puntuación de ítem C3 (Gestión del conocimiento)	
Tabla 49	160

Puntuación de ítem C3.1 (Gestión del conocimiento)	
Tabla 50	161
Puntuación de ítem P1 (Proceso de adopción de Tecnología CRM Social)	
Tabla 51	161
Puntuación de ítem P2 (Proceso de adopción de Tecnología CRM Social)	
Tabla 52	162
Puntuación de ítem P3 (Proceso de adopción de Tecnología CRM Social)	
Tabla 53	162
Puntuación de ítem P3.1 (Proceso de adopción de Tecnología CRM Social)	
Tabla 54	163
Puntuación de Proceso de adopción de Tecnología CRM Social	
Tabla 55	164
Ejemplo de matriz (análisis cualitativo)	
Tabla 56	176
División de responsabilidades de la coordinación del MP	

MAPAS

Mapa 1	33
Procedencia de productores pertenecientes al Mercado de Productores	

INTRODUCCIÓN

La comercialización de servicios y productos agroalimentarios cuenta con una gran gama de diversidad de cultivos (producción agroalimentaria orgánica o mediante productos químicos) y “método de procesamiento para determinar su formato de tipo de comercialización” (Esquivel, García y Aldape, 2019, p. 3). En México, Torres (2011) dice que, el abasto alimentario tradicional se caracteriza por “la conformación de diversas etapas de intermediación entre regiones de producción y espacios de consumo” (p. 65). La comercialización se caracteriza por contar con múltiples canales en la distribución minorista como tianguis, misceláneas o mercados públicos o espacios impuestos por firmas comerciales representadas por supermercados o tiendas.

Las investigaciones relativas al comercio en vía pública como los tianguis se han estudiado desde una perspectiva económica partiendo de su carácter informal, al considerarse como una actividad de subsistencia (temporal) y no como una forma estructurada. No obstante, Gayosso (2009) indica que “el trabajo realizado en los tianguis, como centro de comercio itinerante, se encuentra ampliamente estructurado, con una gran cantidad de normas y regulaciones formales e informales, escritas o verbales” (p. 61) las cuales delimitan las actividades de los vendedores en su proceso de trabajo.

Según Angela Giglia (2018), el principal proveedor de mercados cuyo giro son las frutas y verduras es la Central de Abastos (87%) y sólo el 2% son productores dentro de la Ciudad de México (p. 70). Asimismo, “el 40% de locatarios ubicados en los mercados públicos hacen uso de un intermediario o distribuidor para el suministro de bienes e insumos” (Giglia, 2018, p. 71). Siguiendo con Giglia (2018), la terciarización influye significativamente en la merma en los productos perecederos, pues existe una estimación equivocada entre la cantidad de productos que reciben para vender y la cantidad que realmente se vende (45% de merma en carnes y 53% en frutas y verduras), asimismo, el manejo equivocado de alimentos genera el 25 % de merma en carnes y el 2% en frutas y verduras.

El “Mercado de Productores Capital Verde” (el Mercado de Productores, también conocido como MP) se encuentra ubicado en la Ciudad de México; el MP es un mercado que brinda un espacio de comercialización a productores locales de pequeña escala sin necesidad de intermediarios. Los alimentos que se ofrecen en este lugar son diferentes a los productos industriales, ya que los productores emplean prácticas tradicionales de siembra como son la chinampa y la milpa. Así también, los productores basan sus prácticas en los principios de la agroecología, es decir, están comprometidos con la salud del consumidor, la protección del medio ambiente y el fortalecimiento de la economía local.

- **Planteamiento del problema**

Los productores del MP se identifican principalmente por usar modelos de producción diferentes al industrial, pues utilizan técnicas donde se prohíbe agrotóxicos que dañan al campesino, su tierra y los consumidores. Asimismo, a través de estas técnicas de cultivo se procura que los alimentos no perjudiquen a los consumidores ya que se busca que éstos sean realmente nutritivos.

Los productores que emplean la agroecología, además de cuidar la tierra y su salud, continúan aplicando técnicas tradicionales de cultivo como son: la milpa y la chinampa. Mediante estas maneras de producción se procura preservar el modo tradicional, artesanal y ecológico de siembra que envuelve la forma de vida de los campesinos, es decir, es respetuosa con la diversidad cultural.

El “Mercado de Productores Capital Verde” está integrado por productores, campesinos y la coordinación. No obstante, a pesar de que los participantes poseen un alto nivel de conocimiento sobre la agroecología y sus procesos, se carece de profesionales especializados en ventas, mercadotecnia y las TIC.

Las bases de datos sobre el cliente no se actualizan constantemente, esta situación desfavorece la gestión del conocimiento sobre el cliente. Así también, la fidelización del cliente se logra a través del contacto personal y el empleo de herramientas digitales se utiliza mayormente para informar costos y fechas.

Debido a esta carencia de conocimiento y habilidades de comercialización, se generan las siguientes situaciones:

- **Dificultades en la difusión del mercado:** Los coordinadores se centran en la difusión de los mercados a través de redes sociales y páginas web; la difusión es limitada ya que sólo se realiza entre amigos, clientes actuales y colaboradores.
- **Problemas en la captación de nuevos clientes:** La difusión de los mercados se concentra en los clientes actuales y por consecuencia, se deja a un lado la captación de nuevos clientes.
- **Dificultad en la comunicación constante con el cliente:** La relación con los clientes se mantiene a través de aplicaciones como WhatsApp, Facebook, Instagram y correo electrónico. En el perfil de Facebook del “Mercado de Productores Capital Verde” se visualizan los talleres que se ofrecen. Los interesados pueden contactar con el MP a través de WhatsApp, Facebook y correo electrónico para recibir información. Sin embargo, el empleo de estas herramientas no es constante, es decir, se publica y envían mensajes pocas veces.
- **Dificultades con el almacenamiento de información sobre clientes actuales y anteriores:** Los coordinadores de los mercados se centran en conservar la relación con sus clientes actuales, esto genera que sólo se obtenga información de este sector. Los productores cuentan con sus propias bases de datos, pero estas no están actualizadas y disponibles, asimismo, los productores no cuentan con una base de datos específica sobre información de clientes.
- **Dificultad de gestión de conocimiento sobre el cliente y su relación con la cosecha de los alimentos:** Los productores cosechan frutas y verduras de temporada, sin embargo, también siembran productos que se dan en todo el año y son pedidos por los clientes. De igual manera, los productos transformados se realizan tomando como base las frutas y verduras de temporada y las que se siembran durante el año. No obstante, los campesinos no cuentan con herramientas que ofrezcan información que le

ayude a conocer las preferencias (sabores, satisfacción, imagen, etc.) de los clientes, la cual puede ser pertinente en las decisiones sobre qué cosechar y cómo transformarlas; la mayoría de las decisiones se basa en la intuición de los campesinos y de registros que no están actualizados.

Los coordinadores y los propios productores emplean herramientas tecnológicas básicas como son las redes sociales, no obstante, estos medios poseen aplicaciones que pueden mejorar la efectividad en la comercialización de sus alimentos, las cuales pueden ser aprovechadas por los integrantes del “Mercado de Productores Capital Verde”. Así también, los datos obtenidos gracias a estas redes sociales pueden favorecer a una gestión de información de acuerdo con las necesidades y criterios de los integrantes del mercado.

Los puntos mencionados anteriormente dificultan el aumento de captación de nuevos clientes y la fidelización de éstos. El “Mercado de Productores Capital Verde” utiliza con mayor frecuencia las redes sociales para vincularse con sus clientes, no obstante, es esencial que los integrantes del mercado puedan aprovechar todas las cualidades de estas herramientas y conocer otras aplicaciones que ayuden con la gestión de la información de sus clientes.

- **Pregunta de investigación**

¿Cómo lograr que la comercialización de productos y servicios en el “Mercado de Productores Capital Verde” sea más efectiva?

- **Objetivos de la investigación**

Por todo lo mencionado anteriormente, en el presente trabajo de investigación se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Plantear un modelo teórico que dé respuesta a una comercialización de productos y servicios en el “Mercado de Productores Capital Verde” ubicado en la alcaldía

Azcapotzalco (Ciudad de México) más eficiente a través de un modelo teórico con base en *Customer Relationship Management* (CRM).

Objetivos específicos:

- Fundamentar bibliográficamente el concepto de CRM.
- Identificar las variables que inciden en el éxito de un modelo CRM.
- Analizar las variables que repercuten en el éxito de un modelo CRM.
- Identificar las características de comercialización de productos y servicios en “Mercado de Productores Capital Verde”.
- Analizar las características del “Mercado de Productores Capital Verde” que pueden contribuir en una mejor Gestión de Relaciones con el Cliente en la comercialización de productos y servicios.
- Proponer un modelo de éxito para la implementación del CRM acorde con las características del “Mercado de Productores Capital Verde”.
- Evaluar el modelo propuesto a través de estadística descriptiva y metodología cualitativa.
- **Hipótesis**

Un modelo teórico de Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM) adaptado a las necesidades y naturaleza del “Mercado de Productores Capital Verde” puede incidir en una comercialización más eficiente de productos orgánicos y agroecológicos, así como a los servicios y talleres que se ofrecen, ya que se infiere que:

- Una investigación preliminar sobre las características del “Mercado de Productores Capital Verde” y su relación con los clientes repercute positivamente para el diseño del modelo teórico de Gestión de Relaciones con el Cliente para esta organización
- Un análisis y comparación de diversos modelos de Gestión de Relaciones con el Cliente exitosos permite identificar las variables significativas con respecto a las necesidades del “Mercado de Productores Capital Verde”.

Este análisis apoya a la fundamentación del modelo teórico propuesto en el presente trabajo.

- El modelo teórico de comercialización propuesto se basa en las características del Mercado de Productores Capital Verde. Las variantes de dicho modelo deben de ser acorde con las peculiaridades de la administración del Mercado de Productores y sus integrantes.

- **Aportaciones**

En esta investigación se plantea un modelo teórico, en el cual se propone una comercialización de productos y servicios en el “Mercado de Productores Capital Verde” ubicado en la alcaldía Azcapotzalco (Ciudad de México) más eficiente a través de un modelo *Customer Relationship Management*. La investigación tiene principalmente tres niveles de incidencia: económico, académico y ambiental.

- En el **entorno económico** actual se caracteriza por ser dinámico y exigente lo cual genera que las organizaciones compitan entre ellas, es por ello por lo que, las organizaciones deben de optar por nuevas prácticas que permita diferenciarse de la competencia. Para lograr ese objetivo, la empresa debe conocer y comprender las necesidades de sus clientes, por lo tanto, es indispensable el establecimiento de relaciones personalizadas entre consumidores y la organización.

Las Tecnologías de Información (TI) se presentan como herramientas para mejorar la competitividad de las organizaciones ya que a través de éstas es posible generar relaciones personalizadas con el cliente a pesar del tiempo y la distancia. En esta investigación, se considera al CRM como modelo de negocio que, a través de la TI, posibilita el desarrollo y establecimiento de relaciones con los clientes con el fin de generar lealtad, pues para el “Mercado de Productores Capital Verde”, y las organizaciones en general, es más rentable retener a sus clientes existentes que captar nuevos consumidores.

Así también, es esencial resaltar que el “Mercado de Productores Capital Verde” es un espacio que apoya la comercialización de productores y campesinos locales, los cuales se caracterizan por emplear prácticas tradicionales. Por lo tanto, este modelo teórico puede apoyar al aumento de competitividad de estos tipos de mercados, favoreciendo el incremento de las ventas e ingreso económico de los productores y campesinos.

- Por otro lado, esta investigación también es importante en el **sector académico** ya que aplica el análisis de la Tecnología de Información en un problema social cuyo resultado apoya directamente a los productores y campesinos locales de la Ciudad de México; esta investigación, también, puede ser aprovechada por otros mercados (orgánicos y/o agroecológicos) localizados en la misma ciudad y en otros Estados del país ya que estos comparten características similares. Asimismo, esta investigación contribuye a la discusión sobre el uso de las TI y la informática como herramientas para la incidencia económica de un sector social desfavorecido, basado en la economía social¹.

Otro aspecto de la investigación es que se analizan modelos de CRM aplicados en microempresas de otros países, sin embargo, a pesar de que el mercado estudiado comparte similitudes con los micronegocios, este trabajo se centra en un mercado alternativo² cuyas características son diferentes a los mercados convencionales y micronegocios, pues el Mercado de Productores es una organización con aspectos social y culturales que no son estudiadas frecuentemente por informáticos.

¹ Se entiende como economía social a la dinámica donde las empresas que actúan en el sector de mercado lo hacen con la finalidad de producir, asegurar, financiar o distribuir bienes o servicios “para el crecimiento de las entidades y la mejora de los servicios y a la sociedad” (Monzón, 2006, citado por Pérez, Etxezarreta y Guridi, 2009, p. 9).

² Se entienden como mercados alternativos a espacios que no sólo comercializan productos orgánicos, sino que además buscan:

recuperar el valor cultural del alimento, del territorio en el que fue producido y de la producción a pequeña escala, dando rostro y voz a los productores y dotando a los alimentos de un sentido cultural que ha quedado oscurecido por la industria alimentaria global. (Pardo, Durand, 2018, p. 472).

- El modelo agrícola dominante se caracteriza por “el uso abusivo y destructor de los recursos naturales” (ARGET, 2016). Estas prácticas provocan crisis ambientales como son: contaminación del agua, contaminación de la tierra, erosión, emisión de gases (CO₂), biopiratería, disminución de ecosistemas y aumento de zonas urbanas (Navalón, 2014, pp. 56 y 57).

Esta investigación busca mejorar a la comercialización de productos y servicios del “Mercado de Productores Capital Verde”, el cual se caracteriza por promover la agroecología como enfoque ecológico del proceso agrícola de sus alimentos. El modelo teórico puede apoyar al aumento de competitividad de estos tipos de mercados que se basan en el **cuidado del medio ambiente**. La agroecología no sólo maximiza la producción, sino que optimiza el agrosistema en lo económico, social y ecológico, además, también se opone a la “reducción de biodiversidad y el uso de todo agroquímico, por su contaminación y destrucción del ambiente, al excesivo e inadecuado uso de la mecanización y riego” (Martínez, 2002, p. 27).

- **Metodología**

A continuación, se expone la metodología seguida para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación. La investigación es de carácter mixto pues se consideran datos tanto cualitativos como cuantitativos. El método cuantitativo se caracteriza por recoger datos estadísticos y toma como base conceptos empíricos medibles; por otro lado, la investigación cualitativa se centra en comprender la realidad social desde la perspectiva del sujeto y ésta se identifica por ser flexible ya que busca describir lo que la gente vive.

A pesar de que estos dos enfoques tienen reglas diferentes, no son métodos excluyentes, pues se complementan. En la interpretación de datos es “útil hacer cruces de información [...] porque desde diferentes perspectivas, una misma afirmación sobre la realidad es constante y sólida” (Arvizu, 2018, p. 128).

Como método, se empleó la investigación documental, basada en fuentes secundarias relacionadas con el tema. Así mismo, se analizó investigaciones

relacionadas con el “Mercado de Productores Capital Verde” donde se aborda la forma y procesos que configuran el mercado alternativo.

La revisión de la literatura se realizó a través de diversas fuentes, esto con el fin de establecer el marco teórico de la investigación, es por ello por lo que se consultaron diversas bases de datos como son: *EconLit, Ei Village, Emerald Insight, Engineering ebook collection, Scopus, Clarivate Analytics, EBSCOhost, Gale Cengage Company, Sage Publishing, Elsevier Engineering Information, etc.*

En cuanto a la investigación empírica, se realizaron 14 entrevistas semiestructuradas a productores y a dos miembros de la coordinación del “Mercado de Productores Capital Verde”, así también se efectuaron 17 encuestas las cuales se analizaron a través de Excel y SPSS. Una entrevista (aplicada a la coordinación) y tres encuestas se realizaron vía online debido al cierre temporal del mercado alternativo a causa de la pandemia por COVID 19. Las encuestas y entrevistas aplicadas a productores se aplicaron de forma presencial en los meses de septiembre y octubre de 2020.

- **Límites y Alcances**

Se pretende que el modelo propuesto ayude a crear modelos aplicables a otros mercados alternativos de la Ciudad de México, así también, a mercados ubicados en estados del interior de la República Mexicana. Por otro lado, la investigación es un paso en el análisis de organizaciones como son los mercados alternativos, los cuales tienen una naturaleza diferente a los mercados tradicionales.

El Mercado de Productores está integrado por 28 productores. En los meses de septiembre y octubre de 2020 se realizaron 14 encuestas y 14 entrevistas presenciales. La pandemia por COVID 19 imposibilitó el contacto directo con los coordinadores y productores en los meses anteriores a septiembre de 2020, es por ello por lo que se realizaron tres encuestas (productores) y una entrevista (coordinación) vía online.

- **Resumen capitular**

Capítulo 1: Descripción del Mercado de Productores Capital Verde

El presente capítulo abarca la descripción general del “Mercado de Productores Capital Verde”. En este capítulo se expone lo siguiente: antecedentes históricos y estructura organizacional, funciones generales del Mercado de Productores; descripción de los productos y servicios que realizan los integrantes; estrategia de marketing y difusión del Mercado de Productores. Este análisis se realizó con el fin de conocer los lineamientos generales que aplica el MP para llevar a cabo su actividad principal.

Capítulo 2: Marco Teórico

Este capítulo contiene el marco teórico de la investigación; en éste se exponen las ideas principales en relación con el Marketing relacional, la Inteligencia de Negocios, Redes Sociales y la Gestión de las Relaciones con el Cliente y su correlación con la situación del “Mercado de Productores Capital Verde”.

Capítulo 3: Modelos CRM

En el capítulo cuatro se analizan cuatro modelos CRM con carácter confirmatorio en micronegocios. Asimismo, se elaboró una tabla comparativa tomando como base las principales variables de cada modelo. Así también, se analizan las variables empleadas por los distintos modelos.

Capítulo 4: Definición de modelo CRM planteado

En el capítulo cinco se describen los elementos que componen el modelo CRM social propuesto para la mejora de la comercialización de productos y servicios del Mercado de Productores Capital Verde ubicado en la alcaldía Azcapotzalco (Ciudad de México).

Capítulo 5: Diseño de investigación

El capítulo cinco se señalan el diseño de investigación empleado. Se describe el tipo de estudio, el método, el enfoque de investigación, la operacionalización de las variables, las técnicas de investigación usadas y la estructura del trabajo de investigación.

Capítulo 6: Análisis descriptivo y discusión de resultados

En este capítulo, se analizan los datos obtenidos a través de estadística descriptiva y análisis de datos cualitativos. La primera sección del presente capítulo se resaltan los datos cuantitativos y en la segunda, se abordan los datos cuantitativos.

CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE PRODUCTORES CAPITAL VERDE

Se define el concepto de mercado como una “red de productores, usuarios, mayoristas e intermediarios que compran y venden” (Parkin, 2010). El problema más crítico que ha surgido del mercado es que se rige conforme al sistema global neoliberal³. En este marco es donde surgen los **mercados campesinos o alternativos**, los cuales buscan ser “espacios de intercambio” en donde “se exploran distintos tipos de vínculos y relaciones entre los participantes que interrogan sobre las implicaciones y significaciones que tienen para ellos y para los espacios locales donde se crean” (Roldán, García, Santana y Horbath, 2016, p.2).

En estos nuevos tipos de mercados además de ofrecer productos de manera directa, brindan alternativas de consumo las cuales están libres de afectar al medio ambiente, la salud de los consumidores y la remuneración económica de los campesinos y productores.

Es fundamental que los mercados alternativos continúen conformando una red, ya que “sin mercados organizados, podríamos perder una parte sustancial de los beneficios potenciales que ofrece el comercio” (Parkin, 2010, p.44).

Es muy importante recalcar los logros de estos mercados, ya que “tienen la capacidad de generar tejido social y satisfacer así otro tipo de necesidades e intercambios mediante valores que rebasen la mercantilización y permitan transitar el valor de cambio al valor de uso de las mercancías.” (Roldán, García, Santana y Horbath, 2016, p.3). Los mercados alternativos no sólo buscan revalorizar el trabajo campesino, sino también, las relaciones sociales que se desarrollan en la agricultura y sus procesos.

³ En el campo económico, se define al sistema global neoliberal como un drástico cambio en el modelo de producción que “estaba centrado en la industrialización y el consumo masivo, el cual es reemplazado ahora por un nuevo régimen o patrón de acumulación vinculado a reformas estructurales de mercado” (Fair, 2008, p. 236).

Los mercados alternativos promueven que la producción de alimentos pase a manos de campesinos y productores que cosechan con respeto y procuran el cuidado de la naturaleza y la diversidad biológica, así también, que los alimentos sean procesados con la calidad y seguridad necesaria para nutrir a los consumidores.

El **comercio justo** se puede definir como:

“un tipo de asociación que busca un desarrollo durable para los productores excluidos o con grandes desventajas, objetivo que pretende alcanzar a través de proponer mejores condiciones comerciales a los productores y de otorgar orientación a los consumidores.” (García, 2011, p.105)

Este tipo de comercialización tiene como objetivo la “creación de sistemas alternativos de comercialización con mayor equidad para los participantes, basados en el diálogo, la transparencia y el respeto” (Pérez, s.f., 4).

El comercio justo se sitúa en la acción local o regional que contribuye en el fortalecimiento de la relación directa entre productor y consumidor. El comercio justo permite “la aplicación de precio justo y estable que permita al productor y su familia vivir dignamente” (García, 2011, 106) al igual, el comercio justo busca eliminar intermediarios logrando que los productores reciban más pago.

Se puede entender a la **agroecología** como la interdisciplinariedad de ciencias sociales y naturales que estudian los procesos socioculturales y científicos de la agricultura para tener como resultado una vinculación entre todos los factores ecológicos, agrónomos y socioeconómicos. Para Aguilera, Gonzáles y Gutiérrez (2008), la agroecología busca generar nuevas prácticas y estrategias agrícolas a través del “conocimiento de los agricultores locales sobre el ambiente, las plantas, los suelos y los procesos ecológicos, que adquiere una importancia sin precedentes dentro de este nuevo paradigma” (p. 74).

El concepto surgió a finales de la década de 1970, cuando comenzaron a acentuarse los problemas ecológicos y sociales de la agricultura, debido a los proyectos industriales y homogeneizantes; esta situación implicaba la posible

desaparición de la siembra tradicional de pequeña escala inmersa en una tradición cultural ancestral debido a la presencia de monocultivos que evitan la diversidad ecológica y perjudican a los ecosistemas. Debido a esta situación, la “agroecología se ha hecho conocida por ser una ciencia, una práctica, y parte de un movimiento social enfocado en transformar el sistema alimentario hacia la sustentabilidad” (Gliessman, 2015, p.11).

En México, desde inicios de los 2000, se ve la necesidad práctica de la **agricultura sustentable** que, siguiendo a Altieri y Nicholls (2000), se basa en una producción estable y eficiente de los recursos productivos, la seguridad y autosuficiencia alimentarias, el uso de prácticas agroecológicas de manejo, la preservación de agricultura familiar y la cultura local, la autogestión y participación de los agricultores, al igual que la conservación y recuperación de los recursos naturales.

Los productores agroecológicos, además de cuidar la tierra y su salud, continúan empleando técnicas tradicionales de cultivo como son: la milpa y la chinampa. Mediante esta manera de producción se busca preservar la forma tradicional, artesanal y ecológica de siembra que envuelve la forma de vida de los campesinos, es decir, es respetuosa con la diversidad cultural.

1.1 Perfil del Mercado de Productores Capital Verde

En el “Mercado de Productores Capital Verde”, los productores y campesinos pueden comercializar productos agroalimentarios derivados de la producción familiar y de pequeña escala sin necesidad de intermediarios que retienen la mayor parte de las ganancias e imponen esquemas de pago y calidad poco transparentes y equitativos.

El “Mercado de Productores Capital Verde” es:

... un espacio de comercialización y encuentro entre productores locales y consumidores urbanos comprometidos con su salud, la protección y cuidado del medio ambiente y el fortalecimiento de las economías locales, bajo los principios del comercio justo.

Mercado de Productores Capital Verde (2020).

El “Mercado de Productores Capital Verde” se fundó el 26 de agosto del 2017. Este mercado nació como una iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), no obstante, este espacio no depende de ninguna institución ya que desde su fundación se gestiona de manera independiente impulsada por 35 productores de once alcaldías pertenecientes a la Ciudad de México. Actualmente, el MP se integra por 28 productores y la mayoría de estos reside en la Ciudad de México.

El espacio de venta del “Mercado de Productores Capital Verde” se localiza en:

Domingos

- Parque de la China: Colonia Clavería ubicada en la alcaldía Azcapotzalco.

El Mercado de Productores busca revalorizar el trabajo de los productores/campesinos y generar un puente entre ciudad y campo que asegure la producción rural aportando a la conservación de los suelos y el medio ambiente de la entidad, así como el resguardo del patrimonio biocultural. Así también, el Mercado de Productores busca beneficiar tanto a los productores como a los consumidores,

pues el productor puede elegir qué vender, cómo producir y a quién vender; asimismo, el consumidor es libre de elegir dónde y qué comprar y de quién consumir.

Los productos del MP se diferencian por:

- Calidad;
- Inocuidad;
- Contribución a la cultura alimentaria local y gastronómica;
- Recuperación de ingredientes o métodos de producción originarios;
- Identidad territorial;
- Productos artesanales y tradicionales;
- Materias primas o ingredientes locales.

1.4 Propuesta de valor del Mercado de Productores Capital Verde

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) elaboró una *Guía para el desarrollo de Mercados de Productores* con la ayuda de los seis Mercados de Productores (MP) ubicados en la Ciudad de México (García, Liber y Sosa, 2017).

El “Mercado de Productores Capital Verde” nació como una iniciativa de la FAO por lo tanto este documento se empleó como guía para su creación. En la guía se encuentra información relevante sobre las características y funcionamiento de esta organización, es por ello por lo que se toma como un documento fundamental y de libre acceso, el cual no compromete información sensible del mercado.

Como se mencionó anteriormente, el Mercado de Productores es un espacio donde se comercializa productos agrícolas, diferentes a los productos industriales, los cuales son cultivados por pequeñas organizaciones y familias. En este espacio es permitido vender productos a precios más estables y superiores a sus costos de producción; mediante esta medida, las organizaciones pueden mantener procesos productivos sostenibles y percibir un ingreso digno.

El éxito de la permanencia del Mercado de Productores depende de que los productores identifiquen y satisfagan las necesidades de los consumidores; estos consumidores prefieren productos del MP por encima de los mercados convencionales y los supermercados donde se desconocen la trazabilidad de los alimentos. El Mercado de Productores también genera valor a los productores que lo conforman pues incita a dinámicas económicas y convivencia entre los propios productores y sus vecinos. Para alcanzar la propuesta de valor, se requiere 8 elementos claves que se ilustran en la imagen 1:

Imagen 1
Propuesta de valor del
Propuesta de valor del Mercado de Productores Capital Verde



Fuente: Elaboración propia a partir de García, Liber y Sosa (2017).

1.2.1 Productores locales

La mayoría de los productores del MP se encuentra en la Ciudad de México, esto se debe a que se buscan colaboradores que brindan productos frescos; por otro

lado, se fomenta la participación de los consumidores en la verificación del origen de sus productos a través de la visita de los lugares de cultivo.

La proximidad geográfica es un factor importante para el acompañamiento y verificación de la unidad de producción, la cual refuerza la confianza y transparencia. La incorporación de productos que se ubican fuera de la Ciudad de México se debe a una decisión estratégica para cumplir con variedad de productos que son demandados por los consumidores del MP. En el **mapa 1** se observa la distancia que recorren algunos productores de MP hasta el punto de venta.

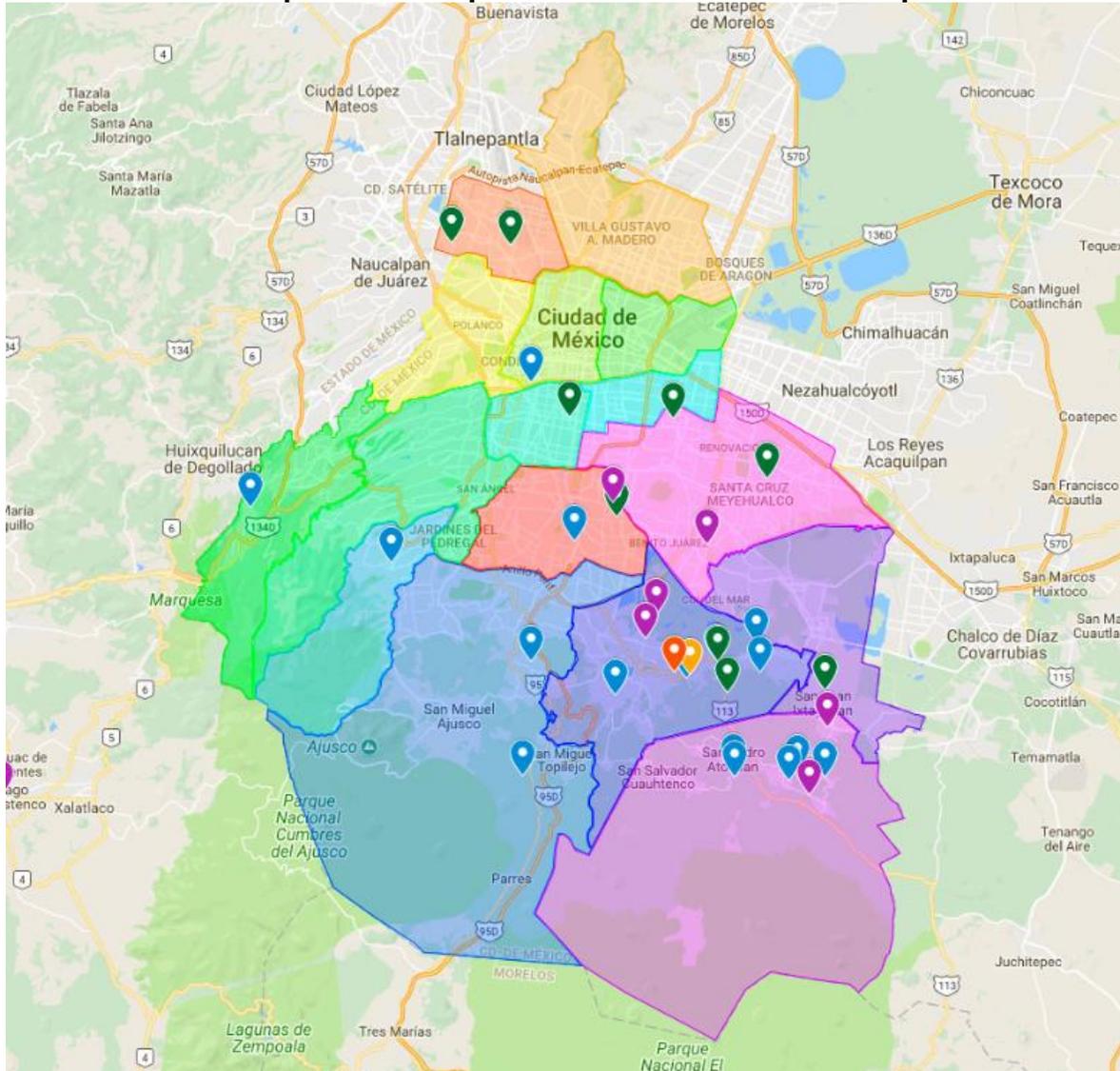
1.2.2 Alimentos libres de contaminantes, sanos, frescos y de temporada

Los alimentos se caracterizan por ser provenientes de procesos productivos sostenibles en los que se reduce el uso de químicos tóxicos y favorece las prácticas agropecuarias que contribuyen a proteger los recursos naturales y la diversidad biológica, además se fomenta el empleo de prácticas tradicionales en la siembra y procesamiento de alimentos, así como la contribución entre productores para la elaboración de alimentos procesados.

Para la verificación de la calidad de los alimentos, se fomenta la revisión de los lugares de siembra y la participación de sus clientes, esto incorpora un elemento de educación social y ambiental, sin embargo, este proceso de verificación no representa una certificación oficial mexicana de productos orgánicos, ya que son costosas e inaccesibles para los pequeños productores.

La certificación participativa es una certificación que el MP aplica y consiste en verificar que realmente los alimentos provengan de productores que llevan a cabo buenas prácticas de agricultura sostenible e higiene. Algunos colaboradores poseen otros tipos de certificaciones otorgadas por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA).

Mapa 1 Procedencia de productores pertenecientes al Mercado de productores



Fuente: Mercado de Productores Capital Verde (2020).

1.2.3 Alimentos con identidad biocultural

El MP aprecia el valor tangible e intangible de la identidad biocultural la cual se entiende como un sentido de pertenencia a un grupo social en donde se comparte cultura, valores, creencias y territorio. Eco Quilit es una organización integrada por productores agrícolas que aún emplean prácticas tradicionales y sustentables originarias de Ciudad de México como es la chinampería. Así como Eco Quilit, hay

más productores que están rescatando sus costumbres y tradiciones de siembra como milpa y la chinampa.

1.2.4 Tamaño del mercado y diversidad de la oferta de productos

El MP busca satisfacer la demanda de los consumidores. Primeramente, se pretende satisfacer la canasta básica de alimentos. A continuación, se enlistan algunos productos que se venden en el MP⁴:

1. Hortalizas, setas y huevos;
2. Frutas;
3. Lácteos;
4. Cárnicos y pescado;
5. Amaranto, miel y derivados de la colmena;
6. Tortilla de maíz;
7. Pan;
8. Chocolate;
9. Salsas, botanas y aderezos;
10. Bebidas probióticas;
11. Café;
12. Productos de limpieza y biodegradables;
13. Helados artesanales;
14. Paquetes de siembra.

La lista anterior son algunos productos que se venden en el MP, sin embargo, este mercado cuenta con más productos como licores, plantas, cuidado femenino, por mencionar algunos. Los productos se seleccionan con base en los siguientes criterios:

- Ser productor y/o transformador a pequeña escala.

⁴ Esta lista se realizó con base en el catálogo que el MP envía para la realización de pedidos; el directorio completo se puede observar en la lista de productos del MP que se encuentra en el siguiente enlace: https://www.flipsnack.com/mercadocapitalverde/lista-rapida-de-productos-mercado-capital-verde_agosto_2021.html

- Ofrecer productos ALIMENTICIOS saludables, de alta calidad, nutritivos, ecológicos, naturales y/o especializados.
- Contar con Unidad de Producción localizada dentro de la Ciudad de México.
- En caso de ser productor primario producir de manera ecológica.
- En caso de ser transformador debe tener información de dónde y cómo se produce toda la materia prima de sus productos y adquirirla mediante comercio justo. Asimismo, las materias primas deben ser libres de químicos, pesticidas y conservadores y esto debe ser demostrable.
- Su lugar de producción debe estar a disposición de visitas por parte de la coordinación, técnicos y de los consumidores.

(Mercado de Productores Capital Verde, 2020)

El 95% de la oferta de MP son alimentos, principalmente. El 40% son productos frescos sin procesar y el 55% son transformados (pan, mermelada, tortillas etc.). El 5% de alimentos ya es comida preparada con la misma cosecha del productor del MP (Mercado de Productores Capital Verde, 2020).

1.2.5 Imagen, limpieza y experiencia de compra

La imagen y el posicionamiento del Mercado de Productores es un tema importante. Para lograr estos objetivos es necesario que el MP cuente con las siguientes características:

- Puestos homogéneos;
- Lugar de venta ordenado y limpio;
- Productos ordenados y limpios;
- Productores capacitados para mejorar el menaje del MP hacia los consumidores explicando la forma de producción y procesamiento de los alimentos;
- Disminución o eliminación de residuos orgánicos;
- Espacio para realizar actividades culturales y educativas.

1.2.6 Información y transparencia

El MP fomenta la interacción entre productores y consumidores; estas relaciones son equitativas basadas en la calidad y transparencia de información. El MP organiza eventos para que los consumidores conozcan la oferta de alimentos; por otro lado, los productores deben estar dispuestos a aceptar visitas de consumidores.

El agroturismo es una actividad mediante la cual los productores o campesinos pueden comunicar e informar sobre la forma de producción y todo aquello que representa su identidad como productores, asimismo, pueden obtener ingresos extras y promocionar la variedad de productos.

1.2.7 Ventas y financiamiento del mercado

La venta de los productos depende del tipo de alimento; la rentabilidad está relacionada con los costos de producción y de transportación. La preparación de comida o los productos ya transformados tienen un margen de ganancias mayor.

1.2.8 Regularidad

El MP debe proporcionar certeza al consumidor a través de asegurar un horario y un espacio donde se pueda adquirir los productos. Los productores, cada domingo, deben tener su puesto listo a más tardar a las 10:00 am o el horario correspondiente al evento especial.

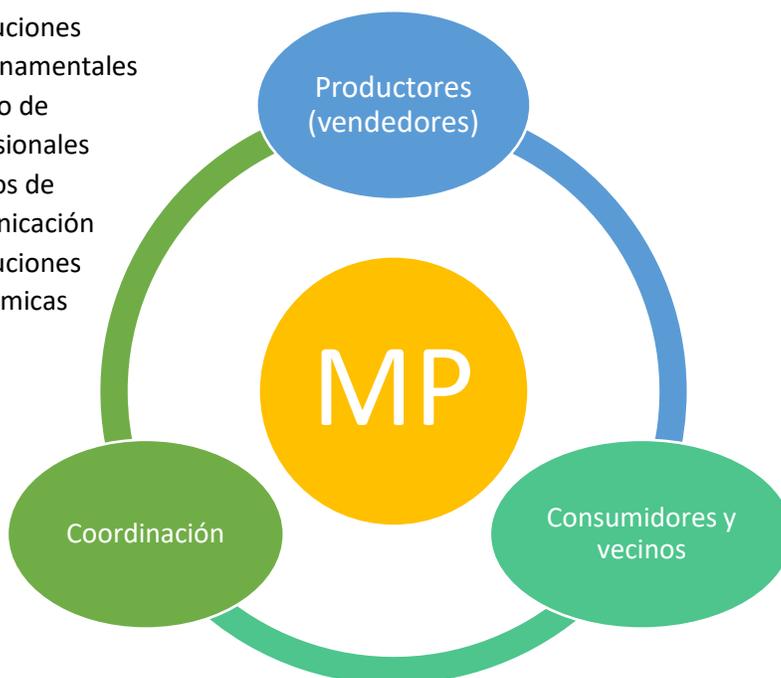
1.4 Estructura organizacional del Mercado de Productores Capital Verde

Actores y aliados clave del MAT

Imagen 2
Actores del Mercado de Productores

Aliados clave

- Instituciones gubernamentales
- Equipo de profesionales
- Medios de comunicación
- Instituciones académicas



Fuente: Adaptado a partir de García, Liber y Sosa (2017).

1.3.1 Comité organizador

Este comité es el encargado de articular los procesos para asegurar un buen funcionamiento del MP. Este grupo gestiona al MP en las operaciones de logística, organización, promoción, planeación, incorporación de productores y la supervisión del reglamento. Así también, el líder del comité debe tener la capacidad para tomar decisiones, conocimiento sobre el marco legal y capacidad de gestión.

Las principales actividades son:

- Comunicación y venta de la imagen y productos del MP;

- Gestión de la gobernanza y gobierno del MP;
- Capacidad técnica para dar recomendaciones a los vendedores.

1.3.2 Vendedores:

El MP brinda un espacio donde se puede comercializar productos alimenticios producidos por personas, colectivos, asociaciones y cooperativas. Los productos provienen de insumos locales, regionales y nacionales derivados de la producción familiar o de pequeña escala. Los productores implementan mejoras en sus procesos de producción/cultivo, de procesamiento y distribución. Los miembros que ofrecen sus productos en el MP están divididos en tres categorías⁵:

- **Productores:** Se entiende como productores a todas aquellas personas, colectivos, asociaciones o pequeñas empresas de origen agropecuario involucradas en la siembra, cultivo, cosecha, ordeña, crianza o engorda de animales y que agreguen valor mediante la transformación, a partir de insumos producidos por ellos mismos
- **Transformadores:** Son transformadores aquellas personas que, mediante el uso de métodos o técnicas artesanales, agregan valor a los productos primarios, ya sea a través de realizar procesos como el enlatado, encurtido, horneado, deshidratado y cocimiento, por mencionar algunos.
- **Comercializadores:** Son aquellas personas que adquieren y distribuyen productos alimenticios y cumplen los criterios⁶ impuestos por el MP

1.3.3 Criterios de selección de productores:

Los productores deben poseer características especiales para participar en el MP, a continuación, se enlistan:

⁵ Estas categorías se basan en las aplicadas por el Mercado Alternativo de Tlalpan (2020), ya que este espacio cuenta con mayor experiencia y participó en la conformación de Mercado de Productores Capital Verde.

⁶ Las características que deben cumplir específicamente los comercializadores son las siguientes: 1) Sólo un intermediario; 2) Conocimiento suficiente del producto y proceso de producción; 3) Distribución de beneficios equitativo; y 4) Acceso de información veraz entre productor-comercializador-consumidor (Mercado de Productores Capital Verde, 2020).

- Disponibilidad de interés de participar en el MP;
- Diversidad en oferta;
- Calidad de producto;
- Certificaciones;
- Proceso productivo;
- Higiene e inocuidad;
- Presentación del producto;
- Volumen de producción adecuado para el MP⁷.

1.3.4 Los consumidores y vecinos

En general, los consumidores del MP se caracterizan por ser consciente de los factores ambientales y sociales en los que están inmersos el consumo de sus alimentos, es por ello por lo que los consumidores prefieren los productos del MP que otro tipo de alimentos.

Los consumidores frecuentes pertenecen fundamentalmente en el nivel socioeconómico identificado como clase media. Además, los consumidores presentan otras características como son:

- Inquietud por alimentos sanos y frescos;
- No son sensibles al precio de los productos porque reconocen la calidad de éstos;
- Comparten los valores del MP;
- Alto nivel académico;
- Alto interés y participación con los productores y comité;
- Disposición a desplazarse a distancias más largas, en comparación a los abastecimientos convencionales;
- Disposición a aprender e involucrarse en los procesos que involucra la obtención de sus alimentos.

⁷ Esta información se obtuvo de una presentación sobre el Mercado de Productores Capital Verde (La Rifa Chocolatería, 2020).

Los consumidores frecuentes también cumplen funciones clave para la sostenibilidad del MP, como son:

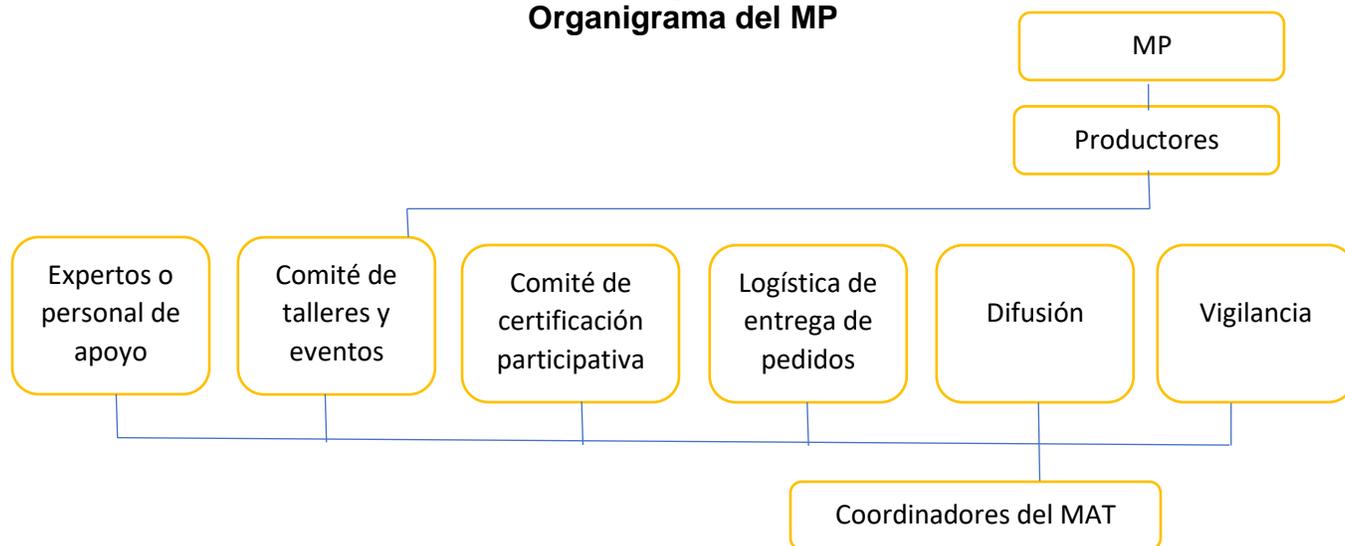
- Informar al comité del MP sobre posibles problemas de calidad en productos;
- Aportar ideas innovadoras a los productores y al comité del MP;
- Promocionar y difundir el MP a más personas o conocidos;
- Participar en las actividades culturales y educativas del MP.

1.3.5 Aliados clave

Las alianzas y las redes comunitarias son aliados clave, estos son muy importantes para el MP ya que pueden ofrecer plataformas para promocionar el MP, así como espacios físicos donde vender los productos. Algunos aliados clave del MP son:

- Universidad Autónoma Metropolitana (UAM);
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM);
- Alcaldía de Azcapotzalco;
- Medios de comunicación como TV UAM.

Imagen 3
Organigrama del MP



Elaboración propia a partir de García, Liber y Sosa (2017).

1.4 Estrategia de marketing y medios de difusión del Mercado de Productores

Para el MP es importante generar vínculos entre consumidores y productores a través de mostrar las características de los alimentos. Por lo tanto, el MP genera una estrategia de marketing a través de diferentes medios de difusión y actividades. Los medios de difusión más empleados por el MP son los siguientes:

- Voz a voz;
- Redes Sociales: *Facebook, Instagram, Twitter, canal de Youtube y WhatsApp*;
- Radio;
- *Banners*;
- Página *web* del MP;
- Correo electrónico (Boletín mensual).

El empleo de redes sociales y la comunicación de voz a voz son los medios que demuestran tener los resultados más positivos; ante esta situación, el MP enfoca sus estrategias de marketing tanto de forma física como digital. A continuación, se enlistan algunas actividades que realiza el MP para fortalecer vínculos entre productores y consumidores:

- Desarrollo de talleres y materiales educativos (gratuitos/con una aportación voluntaria);
- Participación en eventos de la zona;
- Actividades artísticas y educativas;
- Eventos de degustación;
- Ferias y eventos temáticos;
- Eventos culturales;
- Actualización de redes sociales y página *web*;
- Promociones a través de redes sociales y físicos.

Imagen: 4° Bazar Navideño



Fotografía anterior (Mercado de productores, 2020).

Imagen 5: Taller de cocina



Fotografía anterior (Mercado de productores, 2020).

Imagen 6: Posada



Fotografía anterior (Mercado de productores, 2020).

Imagen 7: Redes sociales



Mercado de Productores.
Capital Verde



mcapitalverde



Mercado de Productores
cdmx



@mcapitalverde



mercadodeproductorescdmx@gmail.com



<http://mecedeproductores.com.mx>

Fuentes: elaboración propia.

La difusión del MP es responsabilidad de todos los miembros; los vendedores deben difundir el mercado por los medios que estén a su alcance; los vendedores, también, deben participar en las dinámicas de difusión, así como coordinar eventos durante el año.

Los vendedores deben proporcionar información con respecto a la producción, ventas, etc. Asimismo, éstos, también, proveen información a los consumidores sobre los productos para fortalecer los lazos de confianza y transparencia. En ocasiones, la coordinación puede solicitar visitas a los centros de producción de los alimentos para verificar los procesos.

Los productores realizan algún taller relacionado con alguna característica de los alimentos que venden. Por otro lado, los coordinadores pueden invitar a personas ajenas del MP a presentar talleres o alguna actividad cultural.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Gestión de Relaciones con el Clientes

A través de esta investigación se plantea un modelo teórico que dé respuesta a una comercialización de productos y servicios más eficiente en el “Mercado de Productores Capital Verde” en el cual se ofrece productos agroecológicos y orgánicos. Tomando en cuenta dicho enfoque, es necesario tener herramientas teóricas. La presente propuesta busca analizar la importancia de la Gestión de Relaciones con el Cliente y su aplicación en las organizaciones campesinas (productores de alimentos agroecológicos) en la Ciudad de México. En este marco teórico se describen cuatro conceptos fundamentales: Inteligencia de Negocios, Redes sociales, Marketing relacional, y Gestión de las Relaciones con el Cliente, también conocida como *Customer Relationship Management (CRM)*, ya que forman parte fundamental del Modelo que se propone.

2.2 Inteligencia de Negocios

2.2.1 Definición

Se entiende como Inteligencia de Negocios a:

...aquellos recursos administrativos empresariales con los que las organizaciones actuales y modernas pueden contar para aprovechar al máximo toda la información que posean tanto de clientes como la de sus proveedores y hasta de sus competidores inclusive; todo con el fin de lograr ventajas competitivas en un mercado hostil y demasiado dinámico. (Muñoz, Osorio y Zúñiga, 2016, p. 195)

Según Howson, la Inteligencia de Negocios es “un conjunto de tecnologías y procesos que permiten a personas de todos los niveles en una organización, tener acceso a datos y su análisis” (2009, p. 1), así también, “permite a las personas de

todos los niveles de una organización tener acceso, interactuar y analizar la información para administrar el negocio, mejorar el rendimiento, descubrir oportunidades y operar eficientemente” (Howson, 2009, p. 2). Para Howson, las personas son un factor esencial para que la inteligencia de negocios sea efectiva, ya que éstas son las que interpretan la información y actúan con base en el análisis de los datos obtenidos.

En la definición de Muñoz, Osorio y Zúñiga (2016), la Inteligencia de negocios, también conocida como *Business Intelligence* (BI), se entiende como recursos administrativos que permiten aprovechar la información en diferentes áreas de una empresa con el objetivo de ofrecer ventajas competitivas. Por otro lado, en la definición de Howson, la Inteligencia de Negocio se comprende como un conjunto de tecnologías y procesos que posibilita la obtención y análisis de información la cual favorece al personal en su rendimiento, que finalmente se ve reflejado en la productividad de la organización, ya que “la inteligencia de negocios solamente puede proporcionar valor comercial cuando es manejado con eficiencia por las personas” (Howson, 2009, p. 2).

En ambas definiciones, se indica que la inteligencia de negocio es un conjunto de herramientas administrativas y tecnológicas que favorece la obtención y análisis de información el cual beneficia directamente al rendimiento de la organización. Sin embargo, Atre difiere con este pensamiento, ya que la inteligencia de negocios “se trata más bien de una estrategia, visión y arquitectura que busca alinear continuamente las operaciones y direcciones de una organización con sus objetivos de estratégica de negocio (Atre, 2003, citado por García, 2019, p. 74).

2.2.2 ¿Cómo funciona la Inteligencia de Negocios en una organización?

La inteligencia de negocio funge como un punto de inicio para tener una visión amplia del conocimiento que posee una organización el cual es útil para una mejor toma de decisión que llevan a acciones asertivas y finalmente, esto se ve manifestado en la prosperidad de la empresa.

Es pertinente mencionar que poseer depósitos de información no es lo mismo que inteligencia de negocio, para que la inteligencia de negocios sea eficaz es necesario

tomar como foco central a las personas que interpretan la información y actúa tomando como base dicha información, pues como dice Howson, “la inteligencia de negocios solamente puede proporcionar valor comercial cuando es manejado con eficacia por las personas.” (2009, p. 2). El empleo efectivo de la inteligencia de negocios permite mejorar procesos que integran las diferentes áreas de una organización, por esta razón es importante destaca la “correlación entre uso *efectivo* de la inteligencia de negocios y el desempeño de una compañía.” (Devenport y Jeanne citado por Howson, 2009, p. 2).

El desarrollo de herramientas y aplicaciones tecnológicas permiten la recolección de abundante información. Ante este contexto, las organizaciones deben generar estrategias que permitan la gestión de grandes cantidades de datos para el beneficio y aprovechamiento en la toma de decisiones, pues como menciona Fernando Dávila (2005):

El manejo de la administración, la gestión y control de la información como un arma estratégica, forma parte de la inteligencia de negocio, con apoyo de herramientas informáticas y analísticas que ayuden a las organizaciones a maximizar su rendimiento generando eficacia operativa. (p. 17)

La inteligencia de negocios no es un mero almacenamiento de información diversa, sino a través de ésta se busca crear herramientas que favorezcan los procesos de negocios, pues la inteligencia de negocios es, también, vista como “un conjunto de productos y servicios que permite que los usuarios puedan acceder y analizar de forma rápida y sencilla, a la información para su adecuada toma de decisiones a nivel operativo, táctico y estratégico” (Zarate, 2013).

Marakas y O'Brien indican que existen tres “funciones principales de la aplicación de negocios en los sistemas de información” (2006, p. 8) los cuales se refleja en diferentes niveles como: apoyo de procesos y operaciones; la toma de decisiones; y diseño de estrategias para lograr ventajas competitivas (Marakas y O'Brien, 2006). A continuación, en la imagen 8 se desglosan los niveles:

Imagen 8
Inteligencia de negocios



Fuente: (Zarate, 2013).

Imagen 9
Niveles de Sistema de Información



Fuente: (Marakas y O'Brien, 2006, p.8).

Asimismo, la inteligencia de negocios contribuye en diversas áreas como: marketing, producción y ventas, pues como menciona SINNEXUS, “el Business Intelligence puede realizar distintas aportaciones a cada departamento, siempre con el objetivo de integrar y optimizar la información disponible en la organización (SINNEXUS citado por Rojas, 2016). Rojas (2016) desglosa las aportaciones de cada departamento:

- **Departamento de marketing:** El BI permite identificar de forma más precisa los segmentos de clientes y estudiar con mayor detalle su comportamiento.
- **Departamento de compras:** El BI permite acceder a los datos del mercado, vinculados con la información básica necesaria para hallar las relaciones entre coste y beneficio.
- **Departamento de producción:** Proporciona un mecanismo que permite analizar el rendimiento de cualquier tipo de proceso operativo, ya que comprende desde el control de calidad y la administración de inventarios hasta la planificación y la historización de la producción.
- **Departamento de ventas:** La inteligencia de negocios facilita la comprensión de las necesidades del cliente, así como responder a las nuevas oportunidades del mercado.

Cindy Howson (2009) indica que la inteligencia de negocios proporciona valor en el desempeño de una compañía cuando ésta sabe qué hacer con la información, por ejemplo:

- **BI para la administración y control:** La inteligencia de negocios proporciona información a los gerentes para saber qué sucede en el comercio o proporcionar una perspectiva sobre ventas y gastos.
- **BI para mejorar el desempeño comercial:** La mejora del desempeño se

puede ver reflejada en: la velocidad de respuesta para campañas o eliminar campañas ineficientes; la BI facilita el análisis de fallas.

- BI de operación: El acceso y revisión de información detallada puede ser necesario para completar la labor operativa.
- BI para mejora de procesos: La BI puede apoyar en las decisiones en cada paso de un proceso, así también, apoya en la modernización de éstos ya sea analizando entradas, tiempos y salidas de cada paso del proceso.
- BI para mejorar el servicio al cliente: La BI puede apoyar a las empresas a brindar altos niveles de servicio al cliente, proporcionando procedimientos de pedido, aprobación de préstamos, manejo de problemas, etc.

Muños, Osorio y Zúñiga (2016) mencionan que “los procesos de negocios son todas la actividades interdepartamentales y correlacionadas entre sí, para el funcionamiento lógico de una empresa” (p. 198). En estos procesos es necesario el intercambio de información para la gestión estratégica de información, es por ello la importancia de comprender que la inteligencia de negocios funge como “la combinación de tecnología, herramientas y procesos que me permiten transformar mis datos almacenados en información, esta información en conocimiento y este conocimiento dirigido a un plan o una estrategia comercial” (Data Warehouse, citado por Oracle, s.f., p.1).

Marakas y O'Brien dicen que los sistemas de información deben observar desde un punto estratégico, es decir:

...como un medio de renovación de la organización y como una inversión necesaria en tecnologías que ayudan a una empresa a adoptar estrategias y procesos de negocio, posibilitan la realización de una reingeniería o una reinención de sí misma para sobrevivir y tener éxito en el ambiente dinámico de negocios de la actualidad. (2006, p. 40)

Estos mismos autores resumen como a través de la tecnología de la información se

puede generar estrategias competitivas que favorecen al éxito de una organización mediante ventajas competitivas en el mercado.

Tabla 1
Estrategias en el uso de la tecnología de información en los negocios

Estrategias básicas en el uso de la tecnología de información en los negocios	
Disminución de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la TI para reducir de manera sustancial el costo de los procesos de negocio. • Uso de la TI para disminuir los costos de clientes o proveedores.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevas características de TI para diferenciar productos y servicios. • Uso de las características de TI para reducir las ventajas de diferenciación de los competidores. • Uso de las características de TI para enfocarse en productos y servicios en nichos de mercado seleccionados.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos productos y servicios que incluyan componentes de TI. • Desarrollo de mercado o nicho de mercado, nuevo y únicos con la ayuda de la TI. • Realización de cambios radicales en los procesos de negocio con TI que reduzcan los costos, mejoren la calidad, la eficiencia o el servicio al cliente, o acorten el tiempo de salida al mercado de manera notoria.
Promoción del crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la TI para administrar expansiones de negocio a nivel regional y global. • Uso de la TI para diversificarse e integrarse en otros productos y servicios.
Desarrollo de alianza	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la TI para crear organizaciones virtuales de socios de negocio. • Desarrollo de sistemas de información entre empresas, vinculados por Internet y extranets, que apoyen las relaciones estratégicas de negocio con los clientes, proveedores, subcontratistas y otros.

(Marakas y O'Brien, 2006, p.40).

Actualmente, el factor clave del éxito de una empresa es maximizar el valor del cliente. Este enfoque estratégico reconoce que “la calidad, más que el precio, se ha convertido en el determinante principal en la percepción de valor de un cliente” (Marakas y O'Brien, 2006, p.47). Las empresas que conocen a sus clientes de forma individual son las que “se ajustan a las tendencias de mercado, suministran productos, servicios e información a cualquier hora, en cualquier lugar, y ofrecen a los clientes servicios a la medida de sus necesidades.” (Lee citado por Marakas y O'Brien, 2006, p. 47).

2.2.3 Beneficios

Los beneficios que se obtienen mediante el empleo de la inteligencia de negocios son diversos, Cano (2007) los divide en tres:

- **Beneficios tangibles:** reducción de costes, generación de ingresos, reducción de tiempos para las distintas actividades del negocio.
- **Beneficios intangibles:** Uso de la información disponible para la toma de decisiones.
- **Beneficios estratégicos:** Hace referencia a facilitar la formulación de la estrategia enfocadas al cliente o las operaciones.

2.3 Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional

Sixto (2010), en su artículo *El Marketing y su orientación social*, expresa que el origen del Marketing es antiguo (no se empleó este concepto como tal)⁸ y su aplicación se ha utilizado en diferentes momentos históricos en los cuales su concepción, también, se ha modificado; asimismo, se indica que el marketing comenzó a tener forma hasta mediados del siglo XIX con la Revolución Industrial.

La evolución del capitalismo de libre competencia incita una “tendencia de crear grandes grupos económicos que se protegen de los riesgos de la libre competencia y que buscan posicionarse en una situación de dominio sobre otras unidades económicas” (Sixto, 2010, p. 63). Los cambios en el mercado, los ánimos de aumentar las ventas y el avance en los medios de comunicación son algunos factores que impulsaron la aparición del marketing.

En las últimas décadas se ha manifestado un cambio en el comportamiento en las dinámicas en ámbito empresarial y en el mercado. La globalización, el cambio en el consumo, el avance tecnológico y la exigencia en la calidad han impulsado modificaciones en la noción sobre marketing. Esta transformación rápida y radical se caracteriza por una fuerte competencia entre empresas, así como la exigencia de nuevas necesidades del cliente.

Ante esta situación, el concepto de Marketing ha evolucionado en su concepción, puesto que se ha configurado ante los nuevos retos y responsabilidades exigidas por las empresas y la sociedad. En la actualidad, el Marketing se encuentra presente en el ámbito empresarial, no obstante, también se manifiesta en diversas actividades económicas, sociales, culturales, políticas, por mencionar algunas.

Según Gómez y Uribe (2016, p. 6), el término marketing se comenzó a emplear en Estados Unidos a principios del siglo XX. Arch, W. Shaw fue el primer profesor en

⁸ Sixto expresa que, si el marketing se basa en la idea de intercambio, esto quiere decir que “existió siempre, aunque su estudio y su consideración como disciplina son mucho más recientes” (2010, p.64) en esta forma, al no existir “documentos escritos sobre el marketing no quiere decir que en la práctica no existiesen actividades de intercambio, comercialización e incluso investigación sobre mercado” (Sixto, 2010, p.64).

utilizar el término marketing el cual sirvió para impartir uno de sus cursos en la Escuela de Negocios de Harvard en 1910. Shaw “distinguió tres operaciones básicas relacionadas con el marketing: la producción, la distribución y la administración” (Shaw citado por Sixto, 2010, p. 62). Como consecuencia de los primeros cursos impartidos en diferentes universidades, el marketing se establece como disciplina independiente al estudio de la economía.⁹

En los primeros años, el concepto de marketing se representó a través de funciones y actividades que figuraban el mismo vocablo. Coca (2006) dice que, en esta primera fase, el Marketing se conceptualiza como “parte de la economía que pone en contacto la producción con el consumo. Se cree que el marketing es la manera en que los productores comercializan sus productos” (p. 44).

Continuando con el mismo autor, en el periodo funcionalista del marketing (1921-1945) se comienza a definir este término tomando como base aquellas actividades que facilitan la transferencia de bienes y servicios “incluyendo la distribución física desde el momento en que el producto sale de la máquina del producto hasta llegar a los usuarios” (Coca, 2006, p. 46). En este mismo periodo, en 1934, se crea el *American Marketing Journal* y un año después se funda la *American Marketing Association* con el objetivo de promover la investigación científica del marketing.

Según Gómez y Uribe (2016), en el año 1950, Borden introduce un nuevo concepto llamado *Marketing Mix*, el cual se caracteriza por describir doce elementos esenciales para la planificación del comercio. Posteriormente, McCarthy los reduce a las famosas 4-P (Producto, Precio, Promoción y Distribución). En este nuevo cambio se continuó visualizando la relación de los clientes con la empresa de una forma transnacional, dejando a un lado las necesidades del cliente.

En los años 1950, el marketing toma un carácter interdisciplinario, pues “se abandona su vinculación exclusiva con la economía e se amplía a otras áreas del conocimiento como la psicología, la organización de empresas, las matemáticas, la

⁹ Los departamentos de Economía de universidades como Wisconsin y Harvard fueron precursores del desarrollo del pensamiento del marketing (Sixto, 2010).

sociología, la publicidad y la comunicación” (Sixto, 2010, p. 65).

En los años sesenta, el concepto de marketing, también, se redefine; según Coca (2006), McCarthy propone una definición del marketing como “el resultado de la actividad de las empresas que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas” (p. 50). En esta definición, McCarthy resalta al marketing como factor que incide no sólo en el producto y la producción, sino también considera la satisfacción de los clientes.

Entre 1969 y 1971 el marketing evoluciona hacia tres nuevos sentidos: aumentar la conciencia social en las empresas y el marketing; aceptar que el desarrollo de marketing representa un costo social; el marketing se puede emplear en empresas no lucrativas (Shuptrine y Osmanski citado por Sixto, 2010).

Córdoba (2009) dice que a finales de los años sesenta se “empiezan a realizar proposiciones para ampliar el concepto del marketing más allá de los límites empresariales, introduciéndose en el campo de las organizaciones no lucrativas y de las ideas” (p. 8). Esto se debe, principalmente, a la preocupación de los académicos de analizar el impacto que genera el marketing en la sociedad. Surge una vertiente donde se cree pertinente priorizar las necesidades de la sociedad ante los intereses particulares de las empresas, a este se le conoce como Marketing Social.

Tabla 2
Evolución del concepto de Marketing

	Identificación	Funcionalista	Preconceptual
	(1900-1920)	(1920-1945)	(1945-1960)
Implicación social	No considerada	No considerada	Considerada
Énfases	Producto y producción	Desarrollo de la organización/Producción	Ventas
Objetivo	Articular conjunto de	Configuración del sistema de	1. Equilibrio entre la oferta y la demanda

	actividades que creen utilidades del producto	marketing (subsistema economía) y las funciones del marketing	2. Formación teórica del marketing 3. Incremento del consumo
Actividades	Ventas	Ventas	Investigación del mercado
	Distribución	Compras	Consumidor
		Distribución	Publicidad
		Logística	
Relación con otras áreas	Escasa	Escasa	Alta
Disciplinas más relacionadas	Producción	Economía	Economía
	Economía		Psicología
			Sociología
			Organización de empresas

Síntesis de la evolución del marketing entre 1900 y 1960
Fuente: Sixto, 2010, p. 66

Los primeros estudios del marketing social se enfocaron en el papel de éste en el área social, así también el marketing resultó pertinente en las organizaciones no lucrativas. La concepción de transacción de productos y servicios se fragmentó, pues el marketing social se enfocó en el intercambio de ideas beneficiosas para la sociedad sin valor de mercado.

Este nuevo pensamiento fue un parteaguas en tres sentidos: primero, el intercambio de bienes y servicios ya no sólo tiene fines lucrativos, se pueden intercambiar ideas, servicios y productos sin valor económico; segunda, el objetivo del marketing es un beneficio social y no económico; tercero, el público objetivo es más amplio pues no solamente compete al consumidos sino también a los interesados (Sixto, 2010).

En los años ochenta, el concepto vuelve a dar un nuevo giro; en este periodo se considera al marketing como “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la

organización” (AMA citado por Córdoba, 2009, p. 8).

En estos mismos años, los autores intentan dar un enfoque científico al marketing por lo tanto se entiende a éste como la ciencia que estudia el fenómeno de intercambio. Así también, Coca (2006) considera esta etapa como el “periodo de consolidación de la autoridad académica más importante de los últimos tiempos, en la materia de marketing” (p. 54).

2.4 Marketing relacional

2.4.1 Definición

En concepto de marketing de relaciones apareció por primera vez en la literatura por Berry (1983) el cual establece que “el marketing relacional consiste en atraer, mantener -y en las organizaciones multiservicios- intensificar las relaciones con el cliente” (Berry citado por Córdoba, 2009, p. 9).

Otros autores como Vázquez, Santos y Sanzo (1998), indican que el origen del marketing relacional inicia en los mercados industriales y del servicio ya que hay indicios de trabajos en Europa aportados por la Escuela Nórdica de Servicios a principios de los años 1970.

En la definición que propone Berry sigue el pensamiento relacional, ya que este autor piensa que centrarse en el enfoque transaccional podría llevar a ignorar un eje esencial del marketing, es decir, buscar explicar las relaciones de intercambio.

En 1990, Grönroos definió el marketing relacional como el proceso de “establecer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes y otros socios o partes del intercambio para que los objetivos de las partes involucradas se cumplan. Esto se lograría mediante un intercambio mutuo y el cumplimiento de las empresas” (Grönroos citado por Sarmiento, 2016, p. 49). En esta definición se agrega la importancia de los actores (ya sean proveedores, distribuidores o empleados) relacionados con la organización.

Posteriormente, Morgan y Hunt (1994) definen al marketing relacional como “todas

las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos” (p. 22), incluyendo aspectos como de cooperación y colaboración entre empresas y clientes.

En ese mismo año Grönroos propone una nueva definición en la cual se entiende que el marketing relacional comprende el proceso de “identificar, establecer, mantener, intensificar y, cuando sea necesario, terminar las relaciones con los clientes y otras partes interesadas, con el fin de obtener un beneficio para todas las partes implicadas” (Grönroos citado por Sarmiento, 2016, p. 50). Esto sólo se logra a través del beneficio mutuo y cumplimiento de las promesas.

Por otra parte, Gummesson (1996) indica que:

Las relaciones son contratos entre dos o más personas, pero también existen entre personas y objetos, símbolos y organizaciones. Las redes son grupos de relaciones y las interacciones se refieren a las actividades que llevan a cabo en el contexto de relaciones y redes. (Gummesson citado por Córdoba, 2009, p. 10)

Kotler y Keller (2016), señalan que el marketing tiene como objetivo “la construcción de relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo con los participantes clave relacionados con la empresa con el fin de captar y retener sus negocios” (p. 21).

Asimismo, los autores Gallucci, Lambin y Sicurello (2009) mencionan que el objetivo del marketing relacional es:

...desarrollar relaciones de largo plazo y mutuamente rentables no sólo con los clientes sino con las múltiples partes interesadas, aunque el foco de la *administración de las relaciones con el cliente (ARC)* debería ser principalmente el cliente.

(p. 104)

Las definiciones de marketing relacional tienen rasgos distintivos entre sí, por ejemplo, la confianza, el compromiso, la fidelidad, la comunicación, el aumento de valor, la calidad de servicio y la retención de clientes. Estos conceptos son elementales para formar vínculos con los clientes e interesados que sean duraderos y de beneficio mutuo.

Tabla 3
Conceptos de Marketing Relacional

Autores	Definición
Berry (1983)	“Atraer, mantener y –en múltiples organizaciones de servicio – mejorar las relaciones que se mantienen con el cliente”.
Berry y Gresham (1986)	“Atraer, retener e intensificar las relaciones con el cliente”.
Kotler (1991)	“Es la tarea empresarial de establecer, mantener y potenciar las relaciones con los clientes y otros participantes, socios en el beneficio, para que se cumplan los objetivos de todos los implicados”.
Morgan y Hunt(1994)	“Todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambio relacionales exitosos”.
Gemmesson (1994)	“Es poner énfasis en una relación interactiva a largo plazo entre el proveedor y el cliente, y una rentabilidad a largo plazo”.
Sheth y Parvatiyar (1994)	“La comprensión, explicación y gestión permanente de las relaciones comerciales de colaboración entre proveedor y cliente”.
Möller y Wilson (1995)	“Es la comprensión, creación y gestión de las relaciones de intercambio entre los agentes económicos, los fabricantes, los proveedores de servicio, miembros del canal y los consumidores finales”.
Ravald y Grönroos (1996)	“El núcleo del marketing de relaciones son las relaciones, el mantenimiento de las relaciones entre empresa y los actores en su micro-ambiente... La idea es, ante todo conseguir la lealtad del cliente para crear una relación estable y mutuamente beneficiosa a lo largo del tiempo”.
Buttle (1996)	“Es el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones mutuamente beneficiosas con los mercados estratégicamente significativos”.
Anton (1996)	“Es una estrategia de marketing que integra tecnología, proceso y todas las actividades de negocio que rodean al cliente”.
Murphy,	“Es la construcción y permanente cultivo de relaciones de intercambio

Steven Macleod (1997)	y	mutuamente beneficiosas a largo plazo que una organización realiza con sus clientes y con otros grupos de interés”.
Coviello <i>et al.</i> (1997)		“Es una actividad integradora que implica funciones a través de la organización, poniendo énfasis en la facilitación, la creación y el mantenimiento de la relación en el tiempo”.
Reinares Calvo (1999)	y	“Parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma: se basa en las relaciones y, para ello, utiliza las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con el cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor”
Galbreath Rogers (1999)	y	“Se trata de la gestión de la tecnología, los procesos, los recursos de información y las personas necesarias para crear un entorno que permita a las empresas tener una visión de 360 grados de sus clientes”.
Hougaard Bjerre (2003)	y	“Es el comportamiento que una empresa tiene como propósito establecer, mantener y desarrollar con los clientes relaciones rentables y competitivas en beneficio de ambas partes”.
Shajahan (2004)		“Es el proceso de participación en actividades de colaboración, cooperación y programas con los usuarios finales con el objetivo de crear y aumentar el valor mutuo y reducir los costes económicos”.
Palmatier (2008)		“Es el proceso de identificar, desarrollar, mantener y finalizar el intercambio relacional con el fin de mejorar el rendimiento”.
Godson (2009)		“Es la relación entre todos los actores implicados y que sea mutuamente beneficiosa para todas las partes implicadas”.

Cuadro 2: Conceptos de marketing relacional¹⁰

Fuente: Sarmiento, 2016

2.4.2 Características

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones cada vez están más centradas en la retención de clientes. Conocer los gustos y necesidades de los clientes permite cubrir las expectativas de éstos para que no se sientan olvidados. Guadarrama y Rosales (2015), dicen que la “satisfacción y la lealtad emergerán como valores decisivos para el logro de la rentabilidad deseada por la organización”

¹⁰ El cuadro que presenta José Sarmiento, en su artículo: Marketing de relaciones: un análisis de su definición (2016) contiene un mayor número de definiciones, sin embargo, para este trabajo, fue necesario reducir la cantidad de conceptos. Este proceso se realizó con base en el impacto que generaron los autores y sus trabajos en el año de publicación.

(p. 309).

La gestión centrada en la relación con el cliente no significa dejar de lado la competencia, sino responder a través de una estrategia que esté basada en atender las necesidades de los clientes. Sin embargo, estas estrategias deben “ser efectivas cuando son tangibles, sostenibles y suponen una ventaja competitiva, tanto para los proveedores como para los clientes” (Burnett citado por Guadarrama y Rosales, 2015, p. 310).

La creación de valor centrada en el cliente se basa en dos vías: por un lado, la empresa debe de lograr ofrecer precios más bajos que los competidores con beneficios semejantes, por otro lado, la empresa debe de conceder beneficios inigualables que justifiquen el precio. Las empresas deben de conocer sus necesidades y el comportamiento de los consumidores para que el marketing sea más personalizado y puedan lograr la satisfacción y lealtad de los clientes.

Tabla 4
Diferencia entre el Marketing Transaccional y el Marketing Relacional

Perspectiva transaccional			Perspectiva relacional		
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque transaccional del intercambio, centrado en una sola venta conquista del cliente, con poco interés en su satisfacción. • Visión de intercambio como función discreta. • Visión temporal a corto plazo. • Óptica de marketing de bienes de consumo. • Escaso énfasis en el servicio al cliente, compromiso limitado y poco contacto. • Calidad endógena, es responsabilidad del subsistema productivo, orientado a las características de los productos (calidad técnica) y no a los beneficios de su consumo. • Dominado por el marketing mix. • Cliente sensible al precio. • Orientación estratégica limitada. 			<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque relacional del intercambio, centrado en la fidelización del cliente, retención del cliente, a través de la generación de satisfacción. • Visión del intercambio como función continua. • Visión temporal a largo plazo. • Óptica del marketing de bienes industriales y de servicios. • Gran énfasis en el servicio al cliente, alto compromiso y elevado grado de contacto. • Calidad exógena, la responsabilidad concierne a toda la organización, orientado a los beneficios que los productos dan a los usuarios (calidad funcional). • Dominando por el marketing interactivo. • Clientes poco sensibles al precio • Fuente orientación estratégica 		
Marketing Transaccional	Bienes de consumo	Bienes duraderos	Bienes industriales	Servicios	Marketing Relacional

Fuente: (Pedraja citado por Marzo, Pedraja y Rivera, 2005, p. 82).

Clasificación de clientes

Existen diversas formas de dividir un mercado, sin embargo, esto se realiza basándose en la información que la empresa necesita saber del cliente. Zikmund, McLeod y Gilbert (2004) indican que “La esencia de la estrategia de segmentación de mercados es observar los mercados totales y encontrar en los grupos definidos las diferencias significativas que afectan el éxito de una relación de largo plazo” (p. 23). A continuación, se exponen las variables básicas de segmentación:

- Variables geográficas de negocio: conocer la ubicación de los clientes, por ejemplo: dirección de domicilio, región, clima, densidad de población, ubicación en tiempo real y rutas frecuentes.
- Variables demográficas: son aquellas características como: género, ingresos, edad, educación, estado civil, ciclo de familia, etc.
- Estilo de vida: Se hace referencia a los patrones de vida, por ejemplo: actividades, intereses, opiniones y valores.
- Patrones de conducta de compra: Identificar cuál es el canal de preferencia de los clientes al realizar compras, identificar los rasgos más deseados en los clientes, identificar el grado de lealtad que tienen a una marca o tienda, etc.
- Segmentos derivados analíticamente: Este tipo de segmentación está dirigido por datos que se crean mediante el análisis de datos del cliente utilizando estudios comparativos y técnicas estadísticas. Algunas de estas estimaciones toman en cuenta los beneficios tangibles que no son necesariamente monetarias sino contribuciones positivas que provee el cliente.

Guadarrama y Rosales (2015), mencionan que una organización determina el valor del cliente con base en la inversión y tiempo dedicado al cliente, ya que “permite priorizar esfuerzos y dedicar recursos para que los más valiosos sigan leales y aumenten su valor” (Guadarrama y Rosales, 2015, p. 312).

Calidad

La calidad percibida por el cliente no es directamente proporcional al costo, sino al valor percibido por éste. Aumentar la calidad no sólo consiste en tomar en cuenta las características que el cliente desea del producto o servicio, sino también, en adelantarse identificando necesidades que incluso el mismo cliente no consideraba. Así también, es importante mencionar que los servicios personalizados resultan una buena estrategia para brindar “experiencias” inolvidables.

Por otro lado, el marketing relacional puede apoyar en la gestión de calidad ya sea en la línea de producción, en el departamento de compras y también, en el área de distribución, ya que puede reducir costos, tiempos o inconvenientes; el marketing relacional es crucial para “establecer el vínculo entre operaciones y los niveles de dirección con el fin de lograr que los ciclos de planificación y comunicación se produzcan correctamente.” (Bonilla, Moreno y Saucedo, 2000, p. 46).

A pesar de que una empresa desarrolle un producto o servicio y cuente con las características que ésta cree necesaria para los clientes, puede que éstos no compren más, pues las características del producto o servicio no son importantes para el cliente, por tanto es necesario separar “satisfacción del cliente” y “calidad percibida”, ya que la primera es una consecuencia de la segunda” (Guadarrama y Rosales, 2015, p. 326), no obstante, el cliente también aprecia una “alta calidad”, aunque este no se muestre satisfecho. La calidad vista desde el marketing relacional, “debe de ser siempre considerada desde el punto de vista de los clientes o consumidores.” (Bonilla, Moreno y Saucedo, 2000, p. 46), pues algunas veces las empresas pierden oportunidades para descubrir nuevos servicios que pueden crear valor, así como mejorar servicios o procesos.

Guadarrama y Rosales (2015) dicen que “cuando el servicio y el precio son consistentes, las expectativas del cliente tienen un efecto sobre el juicio de satisfacción” (p. 324), es decir, la satisfacción es consecuencia de la calidad del servicio. El marketing brinda la posibilidad de ofrecer servicios avanzados y personalizados, esto favorece a que los clientes queden satisfechos, repitan su compra o incluso, atraigan más clientes.

Servicio al cliente

El servicio al cliente se entiende como “el conjunto de aspectos relacionados con los clientes, y no sólo se trata de atención al cliente” (Vargas, 2006, p. 17). Bonilla, Moreno y Saucedo (2000) enlistan los siguientes aspectos:

- Todas las actividades requeridas para aceptar, procesar, entregar e incrementar los pedidos de los clientes y corregir los errores que pueden cometer.
- La entrega, a tiempo y fiable, de los productos a los clientes, de acuerdo con sus expectativas.
- Un conjunto de actividades en el que se combinan todas las áreas de una empresa con el fin de entregar y facturar los productos de tal forma que sea percibida como satisfactoria por los clientes y que permita alcanzar los objetivos de la empresa.
- Todo el proceso de recepción de los pedidos, comunicacionales con los clientes, embarques, fletes, facturación, control y reparación de los productos.
- Entrega a tiempo y precisa de los productos pedidos por los clientes, el minucioso seguimiento del proceso y la respuesta a todas las indagaciones planteadas por los clientes, incluyendo la entrega a tiempo de las facturas.

Todos estos elementos constituyen un grado de diferenciación entre las organizaciones que ofrecen servicios similares, asimismo, el servicio al cliente interviene en el proceso de satisfacción del cliente. A continuación, se enlistan algunas recomendaciones que Vargas (2006) brinda para mejorar el servicio al cliente:

- Estar atento de lo que el cliente busca, pide o solicita;
- Ser cortés y hacer que el cliente se sienta bien al comprar;
- Siéntase bien consigo mismo y de lo que hace en su trabajo;
- Tome en cuenta la comunicación no verbal;

- Esté dispuesto a ayudar y explicar detalladamente;
- Cuide de los detalles.

Las decisiones relacionadas con el servicio al cliente se adoptan tomando en cuenta las estrategias que ofrece el marketing relacional pues constituye un eslabón esencial en la relación e intercambio entre la organización y el cliente. Serna (1999) resalta que “cada organización diseña sus propias estrategias orientadas para la satisfacción de su razón de ser, es decir, sus clientes, convirtiéndose en parte de su cultura organizacional.” (Serna,1999, citado por Montoya y Boyero, 2013, p. 135).

Lealtad, satisfacción y retención

Se entiende como lealtad del cliente “al compromiso o apego a una marca, tienda, fabricante, proveedor de servicio u otra entidad, fundamentado en actitudes favorables y respuesta de conducta” (Zikmund, McLeod y Gilbert, 2004, p. 82). Para que la empresa sea competitiva en este medio deben de desarrollar un enfoque centrado en el cliente; a continuación, se expone la lista de objetivos que sigue un plan de lealtad propuesta por Guadarrama y Rosales (2015):

- Ser rentable y provocar en el cliente un aumento de consumo;
- Mejorar la imagen de la marca y de la empresa ya que el cliente debe de percibir un conjunto de ventajas como exclusivas y diferentes;
- Conocer más a los clientes sobre los hábitos compra, estilo de vida y su satisfacción con la empresa;
- Conseguir que los clientes no se planteen otras alternativas en su decisión de compra;
- Debe de incitar a permanecer con la empresa, y suponer un beneficio diferenciador para los clientes;
- Reconquistar los clientes perdidos.

Es importante resaltar que los clientes leales son menos sensibles al precio ya que, también, toman en cuenta la confianza, el compromiso y la conveniencia. Asimismo, es necesario destacar que la calidad del servicio tiene un alto impacto en la

frecuencia de compra del cliente y que éste recomiende el servicio a sus conocidos. Guadarrama y Rosales (2015), dicen que “el compromiso es la variable real que marca una relación a largo plazo con el cliente” (p. 330). También, es importante que el cliente intercambie información y coopere con la organización para que le puedan servir adecuadamente, por esta razón, es necesario aprovechar cada contacto con el cliente para conocerlo y generar mayor confianza.

2.4.3 Relación con el CRM

Actualmente, el concepto de marketing se ha alejado de la visión reduccionista; los investigadores han analizado sus características más allá del enfoque transaccional e intercambio. El fenómeno de la globalización facilita la fragmentación de mercados, esto genera que las empresas deban adecuarse al nuevo entorno competitivo global y, por lo tanto, el concepto de marketing, también, ha respondido a estos nuevos cambios.

En este nuevo contexto, los consumidores exigen productos cada vez más personalizados por lo que es importante conocer las necesidades y gustos de los clientes a través de una relación continua con la empresa. Así también, es indispensable destacar el valor de los clientes en la actualidad, pues como menciona Córdoba (2009), “los clientes se han convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación, y no su captación, la clave del éxito empresarial” (p. 9).

Esta nueva perspectiva del marketing tiene como foco la satisfacción del cliente. El marketing relacional busca mantener e intensificar la relación con el cliente, ya que se pretende lograr vínculos a largo plazo e interactivos.

Maram (2017) menciona que, en el 2010, Philip Kotler e Iwan Setiawan publicaron su obra Marketing 3.0. En esta obra, los autores clasifican tres etapas del Marketing: la primera, se orienta al producto (1.0), la segunda, en el cliente (2.0), y la tercera, en el ser humano y sus valores (3.0). En el 2016, Philip Kotler, Iwan Seriawan y Hemawan Kartajaya, publican Marketing 4.0, en esta obra se resalta la cuarta

evolución de Marketing y se describe la transformación del Marketing tradicional al Digital. El Marketing 4.0 tiene como objetivo “ganar el apoyo y la confianza del cliente, combinando la interacción online y el marketing digital, y la offline tratando de combinar lo mejor de ambos mundos” (Fernández, 2017).

Ante este nuevo fenómeno, las herramientas tecnológicas funcionan como un foco central para la mejora del Marketing en las organizaciones y su transición en la interacción online. Existen nuevas técnicas y tecnologías que permiten aumentar la participación de las organizaciones en los medios digitales, con el objetivo de interactuar, conocer y atraer a clientes como son la Inteligencia de Negocios y la Gestión de las Relaciones con el Cliente.

Las tecnologías se expanden en todas las áreas de las empresas. Actualmente, el marketing se centra en las relaciones y muestra su interés en sus clientes no solo con fines de venta. Samsudin (2011), menciona que anteriormente el CRM se enfocó principalmente en tres áreas: marketing, ventas y soporte de servicio. Sin embargo, Samsudin indica que la Gestión de Relaciones con el Cliente nació del marketing relacional y este es “simplemente la aplicación práctica de principios de marketing relacional de larga data que han existido desde los albores de los negocios” (2011, p. 91). Así también, el CRM refleja “los valores y estrategias de marketing relacional, con especial énfasis en las relaciones con los clientes, que se convierte en una aplicación práctica” (Gummensson, citado por Gummensson, 2014, p. 43).

Por otro lado, Sarmiento (2016) dice que, aunque el CRM se vincula con el Marketing de Relaciones, la Gestión de Relaciones con el Cliente surgió de las TIC pues ésta es “una herramienta utilizada para compilar los datos y actividades que se desarrollan en torno al binomio relacional cliente-proveedor” (Sarmiento, 2016, p. 44 y 45).

En este apartado ya se analizó el concepto de marketing relacional el cual funciona como pilar de la Gestión de Relaciones con el Cliente. Payne (2005) cree que el CRM une la potencia de las nuevas tecnologías y nuevos pensamientos de marketing para generar rentabilidad en las relaciones a largo plazo.

2.5 Redes sociales

2.5.1 Antecedentes

El concepto de red social es susceptible “de aplicación en las más diversas especialidades, desde la sociología, política y electoral hasta la sociología del trabajo, pasando por el análisis de la estructura de organizaciones formales, o bien la sociología del consumo” (Requena, 1989, p. 138).

El análisis de las redes sociales ha generado interés no sólo en el campo de las ciencias sociales, sino también, en el campo de las ciencias en computación y las matemáticas, en estas áreas se busca modelar a través de la teoría de los grafos.

Una red, en la Teoría de los grafos es “un conjunto de relaciones en el cual las líneas que conectan los diferentes puntos tienen un valor concreto, sea éste numérico o no. Esta posibilidad de cuantificar un vínculo es una de las cualidades que mayor interés puede tener para la sociología” (Requena, 1989, p. 139).

Mediante la Teoría de los grafos se busca modelar la Teoría de los seis grados de separación. La Teoría de los seis grados de separación se planteó inicialmente por Frigyes Karinthy en 1929, en un relato titulado “Chains” (Contreras, Duarte y Núñez, 2013, p. 106); la teoría de Karinthy consiste en:

“el número de personas conocidas crece exponencialmente con el número de enlaces en la cadena, por lo que sólo un pequeño número de enlaces son necesarios para que el conjunto de personas conocidas se convierta en el de todas las personas del planeta.” (Contreras, Duarte y Núñez, 2013, p. 106).

Sola Pool y Manfred Kotchen, en 1950, quisieron enunciar la teoría matemática de la posibilidad que existía de conocerse un grupo de personas, sin embargo, no tuvieron resultados concluyentes.

En 1967, Stanley Milgram logró dar un número aproximado mediante sus tres experimentos empíricos, denominados como “el problema del mundo pequeño”. Los

experimentos consistieron, primero, en enviar cartas a personas al azar, a éstas se le solicitó que reenviaran las cartas a las personas objetivo (éstas, también, seleccionadas al azar) que vivían en un estado diferente. Para lograr que la carta llegará con el destinatario final, fue necesario, en promedio, una cadena entre 5 y 7 intermediarios. Este experimento fue el primero en confirmar la Teoría de los 6 grados de separación (Martínez, 2019, p. 22). Sin embargo, este experimento obtuvo críticas y observaciones con respecto a su metodología de investigación (Contreras, Duarte y Núñez, 2013).

En el 2003, Watts, Dodds y Muhamad tuvieron como objetivo elaborar un mapa de conectividad entre individuos a través de internet. En el experimento participaron más de 60,000 personas residentes de 166 países; el estudio inició con 24,163 cadenas que buscaban localizar a 18 personas de diferentes países. Se estima que el promedio final de intermediarios fue de entre 5 a 7 personas (Martínez, 2019).

En el 2011, Facebook realizó un estudio denominado “*Anatomy of Facebook*” con todos sus usuarios activos (721 millones de miembros); se analizó el conjunto de amigos en común para encontrar el número promedio de eslabones que hay entre cualquier usuario de Facebook con otro desconocido. Se demostró que el 96% de los usuarios se encontraron conectados por 5 gados (intermediarios) de conexión (Backstrom, Karrer, Marlow y Ugander, 2011).

2.5.2 Definición

Martínez (2019), indica que existe una disyuntiva en el concepto de red social. Esta dualidad en el concepto se conforma, primero, de la percepción como “conexiones personales, por otro lado, como servicios Web, enfoque que resultan difíciles de separar” (Vázquez y Cabero, 2015, p. 255).

En los años 60 surge un nuevo cambio sustancial en el esquema de comunicación, pues inicia el desarrollo de ARPANET¹¹ que da origen a lo que actualmente

¹¹ARPANET por sus en inglés Advanced Research Projects Agency Network) “era una red de computadoras construida en 1969 como un medio resistente para enviar datos militares y conectar principales grupos de investigación a través de los Estados Unidos.” (MDN web docs, 2020).

conocemos como Internet, también conocido como “la red”. El internet se puede definir como una “red integrada por miles de redes y computadoras interconectadas en todo el mundo mediante cables y señales de telecomunicación, que utilizan una tecnología común para la transferencia de datos” (Zamora, 2014, p. 4). Hütt (2012) indica que el surgimiento del internet representó un gran cambio en la forma de comunicarse, puesto que permitió “potenciar la simultaneidad e inmediatez de la información, pero, principalmente por la posibilidad de “subir”, sistematizar y clasificar información en un espacio virtual” (Hütt, 2012, p. 122).

Álvarez y Romero (2018) dice que “la interacción entre comunicación, tecnología y sociedad ha supuesto una verdadera revolución que está condicionando la manera en la que se constituyen y distribuyen los discursos en el nuevo milenio” (Álvarez y Romero, 2018, citado por Álvarez, Heredia y Romeo, 2019, p. 2).

Rissoan (2019), hace una observación sobre el concepto de redes sociales, ya que en la actualidad esta definición se les asigna a plataformas como Facebook o Twitter, no obstante, es necesario diferenciar entre “redes sociales” y “medios de comunicación social”.

Para fines de esta investigación se entiende por redes sociales como “un medio de consolidar, restablecer y crear relaciones con otras personas y de interactuar con ellas mediante la mensajería virtual” (Rissoan, 2019, p. 32). Rissoan (2019) dice que las redes sociales son una representación de la red social en un universo virtual, representado por internet. En la tabla 5 se exponen otras definiciones del concepto redes sociales.

Tabla 5
Conceptos de Redes Sociales

Autor	Definición
Celaya (2008)	“lugares de Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos o absolutos desconocidos.”
Herrera (2007)	“aquellas páginas web en las que los usuarios establecen algún tipo de relación social en línea que desemboca en la aparición de una estructura social”

Orihuela (2008)	“servicios basados en la web que permiten a sus usuarios relacionarse, compartir información, coordinar acciones y en general, mantenerse en contacto”
-----------------	--

Fuente: (Martínez, 2019, pp. 24 y 25).

En el ámbito de las relaciones corporativas implicó la adopción de nuevas tecnologías y esquemas tales como las bases de datos, sitios web, correos electrónicos y lo que hoy se conoce como redes sociales. Las nuevas relaciones que se establecen a través de red brindan opciones de diálogo y cooperación entre diferentes grupos.

Actualmente, existen millones de plataformas virtuales que posibilita la integración de personas de diferentes nacionalidades, pero con gustos y necesidades similares. El *internet* ha influido en los procesos empresariales en los últimos años, ejemplo de ello es el comercio electrónico.

Desde el punto de vista comercial, el *internet* puede apoyar al crecimiento empresarial, ya que permite “la reducción de costes de producción, como la eliminación de barreras físicas y temporales para los pedidos y, en algunos casos, en el suministro de productos/servicios a los clientes” (Mozas, 2004, p. 8). Asimismo, facilita ampliar el mercado de consumidores, abrir nuevas vías de negocios y mejorar la relación con proveedores y clientes.

Las cualidades que ofrece el *internet* hacen posible la generación de modelos de negocios con fines sociales, pues Mozas y Bernal (2012) indican que, la economía social y el internet tienen valores compartidos como la primacía de las personas, el interés social y la gestión democrática. Gargollo y Pérez (2009) indican que las organizaciones sociales deben incorporar las TIC en el modelo de negocios ya que permite mejorar la competitividad para actuar de manera efectiva en los sectores actuales y así, lograr permanencia en el mercado.

Uno de los problemas prioritarios de la economía social es la infraestructura online (en línea). Ante esta situación es necesario replantear modelos que permitan el mantenimiento de la infraestructura digital que sean compatibles con los intereses de las comunidades colaborativas.

Hütt (2012) dice que los medios de difusión involucran tanto medios tradicionales como espacios virtuales; en los medios virtuales destacan las redes sociales y “los diversos mecanismos de interacción con grupos de personas con el apoyo de la tecnología” (Hütt, 2012, pp. 122 y 123).

Hütt (2012) indica que, a través de Internet se permite la interacción natural y espontánea, pero también se puede desarrollar un entorno direccional y estratégico. En el segundo caso, se esperan resultados con base a objetivos establecidos; la difusión de ideas concisas garantiza la eficacia del mensaje tomando como base los intereses de la organización. En este sentido, una de las cuestiones que llama al análisis y reflexión son las características de los nuevos medios, canales de comunicación y las técnicas que se emplean en esta nueva forma de comunicación.

Ante esta situación, las empresas y las personas han establecido pautas y lineamientos para interactuar en el entorno virtual. En este entorno, las redes sociales se configuran como “un nuevo sistema de entretenimiento y también de información, tomando elementos, recursos y características de los medios tradicionales, pero incorporando tanto un nuevo nivel de interacción como un nuevo modelo de negocio” (Aguado y García, 2009, p. 42).

Octavio Islas indica que es necesario reconocer al Internet como “el metamedio que efectivamente ha sido capaz de prolongar a los medios de comunicación convencionales” (Islas, 2007, citado por Aguado y García, 2009). Esta situación ha generado nuevas formas de comunicación, la relación no se limita entre el medio de comunicación con el público, sino de éstos entre sí, por lo tanto, la información e influencia ya no es exclusiva de unos cuantos, esta nueva forma de comunicación da paso a lo que se conoce como redes sociales (Aguado y García, 2009).

Las redes sociales son un nuevo canal que las marcas desean emplear para poder escuchar, segmentar, hablar, conversar, movilizar e involucrar a sus clientes para fidelizarlos. Debido a esto, es necesario fijar un objetivo referente a los medios de comunicación social tomando como base la necesidad de las organizaciones y el tipo de plataforma que puede apoyar a la organización. Algunos objetivos son: recuperar, consolidar o crear una red, encontrar trabajo, seleccionar personal,

comprar, vender, educar, aprender, dialogar, crear y gestionar proyectos (Rissoan, 2019).

2.5.3 Tipo de Redes Sociales

El observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI (ontsi), en el 2011, propuso una clasificación de redes sociales en dos categorías: redes sociales directas y redde sociales indirectas.

2.5.3.1 *Redes sociales directas*

Las redes sociales directas son en las que “existe una colaboración entre grupos de personas que comparten intereses en común y que, interactuando entre sí en igualdad de condiciones, pueden controlar la información que comparten” (ontsi, 2011, p. 13). Los usuarios, en este tipo de redes sociales, pueden controlar la información personal y gestionar su relación con otros usuarios. El acceso a la información de los perfiles de usuarios está controlado con el grado de privacidad que éstos mismos decidan. Las redes sociales directas, por lo general, presentan “ubicuidad”, es decir, la capacidad de figurar dentro de varias categorías bajo diversos enfoques al mismo tiempo.

Las redes sociales directas se clasifican según su función del enfoque empleado, a continuación, se describen la clasificación:

Según finalidad: los usuarios conocen cual es el objetivo que persigue al emplear dicha red social. Se establecen las siguientes categorías:

- Redes sociales de ocio: los usuarios emplean estas redes sociales para mejorar sus relaciones personales, así como, buscar entretenimiento. Su principal función es potencializar las relaciones personales entre los usuarios a través del intercambio de información y audiovisuales.
- Redes sociales de uso profesional: En estas redes sociales, los usuarios buscan promocionarse a nivel profesional, encontrar temas y personas en su

campo o especialidad con el fin de incrementar su agenda de contacto profesional.

Según modo de funcionamiento: el diseño de la plataforma tiene como fin, incitar a los usuarios a realizar actividades concretas. A continuación, se describen las tres categorías que la integran:

- Redes sociales de contenido: El usuario crea contenido (audiovisual o escrito) que se distribuye y comparte con otros usuarios. Los contenidos son aprobados por la misma plataforma para comprobar que sean adecuados. Un rasgo esencia de estas redes consiste en que la información o contenido se caracteriza por estar disponible a usuarios sin que estos posean un perfil en la plataforma.
- Redes sociales basadas en perfiles tanto personales como profesionales: en estas plataformas, los usuarios crean perfiles donde colocan información personal y/o profesional que suele complementarse con una fotografía personal. En este tipo de red social, las personas deben realizar un perfil de la plataforma para poder acceder al contenido y funciones de ésta.
- Redes sociales de *microblogging*: estas redes están diseñadas para compartir comentarios cortos (un número específico de caracteres) que facilita el seguimiento de otros usuarios.

Según grado de apertura: estas redes sociales tienen en cuenta el nivel de acceso por cualquier usuario con respecto al nivel de restricción que se aplica.

- Redes sociales públicas: estas plataformas están disponibles para cualquier usuario que tenga un dispositivo y acceso a internet, sin necesidad de pertenecer a un grupo específico.
- Redes sociales privadas: estas plataformas están reservadas para usuarios que pertenecen a un grupo u organización privada; los usuarios suelen mantener un relación contractual o específica con dicho grupo.

Según nivel de integración: estas redes sociales tienen en cuenta el nivel de afinidad, interés e involucración en materias o actividades específicas, preferentemente, profesional.

- Redes sociales de integración vertical: en estas redes sociales, los usuarios suelen buscar información especializada ya que estos comparten intereses o pertenecen a la misma área profesional. Frecuentemente, los usuarios ingresan a la red con previa invitación por algún integrante; la información, en estas plataformas, suelen ser comprobadas y verificadas. Este tipo de plataformas, por lo general, son de pago y tiene un número inferior de usuarios en comparación de otras categorías.
- Redes sociales de interacción horizontal: los usuarios no están integrados por un solo interés en un área o materia.

2.5.3.2 Redes sociales indirectas

Las redes sociales indirectas son las que se identifican por contar con usuarios que no disponen de un perfil visible, asimismo, existe un individuo que controla y dirige la información y discusiones relacionado a un tema en específico. Las redes sociales indirectas se clasifican en dos categorías: foros y blogs.

- Foros: Son plataformas que son empleadas por usuarios expertos en un área de conocimiento específico y funge como herramienta de reunión con carácter informativo. En estas plataformas, la comunicación es bidireccional ya que se puede responder a preguntas planteadas por otros usuarios expertos.
- Blogs: son plataformas donde los usuarios pueden plasmar aspectos que, a nivel personal, consideran relevantes o de interés. Los usuarios, por lo general, argumentan su información u opiniones con fuentes académicas, asimismo, constantemente publican notas actuales.

2.5.4 Tipo de usuarios en México

DataReportal, es una base de datos diseñada para ayudar a personas y organizaciones en todo el mundo a encontrar datos e información de tendencias para tomar decisiones más informadas. Más de 230 países leen su información y análisis cada año, así como periodistas, empresarios, políticos y académicos destacados.

DataReportal basa sus datos en terceros como GlobalWebIndex, Statista, GSMA Intelligence, Locowise, SimilarWeb, App Annie, Statcounter, Ooka, Ericsson y Alexa. Estas plataformas se caracterizan por ser confiables y ayudar a las organizaciones y personas con respecto a datos e información de tendencias en internet, empleo de app, sitios web, mercados globales y redes sociales.

Digital 2020 es un informe publicado por Datareportal (2020) en cooperación con We Are Social y Hootsuite. En este informe anual se reporta que los medios digitales, móviles y sociales se han convertido en una parte fundamental en la vida cotidiana de millones de personas en todo el mundo. A principios del 2020, más de 4.54 mil millones de personas usaron internet, casi el 60% de la población mundial se encuentra en línea. En enero del 2020 se reportó la existencia de 3.80 mil millones de usuarios de redes sociales en todo el mundo, asimismo, se indicó que 5.19 mil millones de personas usan teléfonos móviles.

En México hay una población de 128.3 millones de habitantes, el 80% de éstos viven en zonas urbanas. 51% de la población son mujeres y el 49% varones, con una media de edad de 29.2.

En enero de 2020, se registraron 89 millones de usuarios de internet en México, es decir, aumentó el 0.9% de usuarios en internet entre el año 2019 y 2020. En este mismo año, se señaló la existencia de 89.00 millones de usuarios de redes sociales en México, lo que significó el aumento del 6.3% de usuarios entre el 2019 y 2020. En México, se registró 114.3 millones de conexiones móviles, lo cual indica el aumento de 2.2 millones de conexiones entre el 2019 y 2020.

La mayoría (96%) de usuarios de internet posee celular, 92% teléfono inteligente, 76% laptops o computadoras de escritorio, y 50% tablets. Del total de usuarios en internet, el 95% ingresa mediante un celular y el 92% a través de un celular inteligente. Los usuarios mexicanos de internet gastan en promedio 8 horas 21 minutos usando internet y 3 horas y 25 minutos en redes sociales.

A continuación, se enlistan los tres sitios web con más tráfico mensual (enero de 2020):

Tabla 6
Promedio de tráfico mensual de sitios web en México (SIMILARWEB)

Sitio web	Categoría	Tráfico mensual	Tiempo por visita
google.com	Buscador	1,920,000,000	9M 47S
facebook.com	Social	726,600,000	12M 36S
youtube.com	Video de streaming	722,900,000	29M 18S

Fuentes: (DataReportal, 2020)

El 99% de los usuarios de internet entre 16 y 64 años consumen videos, el 58% Vlogs y el 72% escucha música en plataformas de streaming.

Como se mencionó anteriormente, hay 89.000 millones de usuarios activos en redes sociales, es decir, 69% de la población total mexicana emplea este tipo de plataformas. En seguida, se muestra una tabla sobre el total de audiencia en redes sociales (Facebook, Instagram y FB Messenger) con base en edad y género.

Tabla 7
Promedio de audiencia en redes sociales (Facebook, Instagram y FB Messenger) con base en edad y género.

Rangos de edad	Género	
	Hombre	Mujer
13-17 años	3.1%	3.5%
19-24 años	13.4%	13.4%
25-34 años	15.6%	15.6%
35-44 años	8.3%	8.9%
45-54 años	4.9%	5.5%
55-64 años	2.2%	2.7%
64+	1.3%	1.5%

Fuentes: (DataReportal, 2020)

El 100% visitó o usó una red social o servicio de mensaje en el mes pasado (enero 2020) y el promedio de tiempo por día en estas aplicaciones fue de 3 horas y 25 minutos, por otro lado, el 50% de usuarios de redes sociales emplearon estas para propósitos laborales.

Las seis plataformas más empleadas en el pasado mes (febrero de 2020) son las siguientes:

Tabla 8
Plataformas de redes sociales más usadas

Plataforma social	Porcentaje de usuarios de internet entre 16 y 64 años usando este tipo de plataformas en el mes pasado (enero de 2020).
Youtube	96%
Facebook	94%
WhatsApp	89%
FB Messenger	78%
Instagram	71%
Twitter	61%
Pinteres	46%

Fuentes: (DataReportal, 2020)

En cuanto a la audiencia publicitaria, Facebook posee 84.00 millones. El porcentaje de esta audiencia se compone de 51.2% de mujeres y 48.8% de hombres. La mayoría de los usuarios de Facebook (98.6%) accede mediante un tipo de dispositivo como celular, 1.4 % lo hace a través de una laptop o computadora de escritorio, el 16.9% accede por celular y computadora y el 81.7% accede sólo a mediante un celular.

Instagram posee 24.00 millones de personas que pueden reaccionar a los anuncios en Instagram. El 54.2% de audiencia en Instagram son mujeres y el 45.8% son hombre. Twitter tiene 9.45 millones de usuarios como audiencia los cuales se integran de 39.7% de mujeres y 60.3% de varones. Número de audiencia que puede recibir un anuncio de LinkedIn es de 13.00 millones, el cual se compone de 41.8% de mujeres y 58.2% de hombres.

El 35% de la población mayor a 15 años cuenta con una cuenta bancaria en una institución financiera, el 9.5% posee una tarjeta de crédito y el 5.6% una cuenta móvil. El 11% de hombres posee una tarjeta de crédito y el 7.9% de mujeres cuenta con una tarjeta de crédito. El 12% de mujeres ha realizado una transacción a través de una venta online y el 15 por ciento de hombres, también, ha realizado una transacción debido a una venta en compra en línea.

El 89% de usuarios de internet entre 16 y 64 años realizó una búsqueda para encontrar un producto o servicios (cualquier dispositivo). El 91% de usuarios de internet visitaron una tienda virtual en la web y el 67% realizó una compra de un producto o servicio; el 40% realizó la compra a través de una laptop o computadora y el 44% de usuarios de internet compró mediante un dispositivo móvil. El total de número de personas que realizaron una compra a través de una plataforma online fue 64.70 mil millones de consumidores.

La industria que generó más ganancias en un mes (antes de enero de 2020) fue viajes y alojamiento (15.84 mil millones de dólares), en segundo lugar, electrónica y medios físicos (2.43 mil millones de dólares) y en tercero, ropa y belleza (2.41 mil millones de dólares). La venta de comida y cuidado personal genera 951.0 millones de dólares en un mes.

2.6 Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)

Como se observó en el anterior apartado, el origen de la Gestión de Relaciones con el Cliente se vincula con el Marketing en dos formas. La primera, se dice que el CRM es una aplicación del Marketing Relacional ya que nació de éste concepto; sin embargo, también se cree que el *Customer Relationship Management* proviene de las TIC y es una herramienta orientada más a la recolección de datos e información con un énfasis especial en los clientes.

2.6.1 Definición

Kumar y Reinartz, en su obra *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Toold*, definen al CRM como:

... CRM is the strategic process of selecting customers that a firm can most profitably serve and shaping interactions between a company and these customers. The ultimate goal is to optimize the current and future value of customers for the company. (2018, p. 5)

Estos autores indican que el CRM es un **proceso estratégico** de selección de clientes que beneficia la interacción entre la empresa y sus clientes con el objetivo de optimizar su valor; Swift (2002), resalta la necesidad de comprender al CRM como un proceso y no como un proyecto, pues éste es “un proceso repetitivo en el cual la información sobre el cliente se convierte en relaciones con éste mediante el uso y aprendizaje activo de la información” (p. 39).

Por otro lado, Zikmund, McLeod y Gilbert (2004), indican que el CRM es:

...una estrategia de negocio que utiliza la tecnología de información para proveer a la empresa de un panorama total confiable e integrado de su base de consumidores, de manera que todos los procesos y las interacciones con los clientes ayuden a mantener y expandir una relación mutuamente beneficiosa (p. 3).

En esta definición, el CRM se resalta la importancia de la **tecnología de información** para la gestión de la información que se obtiene del cliente y cómo a través de ésta se crea valor para generar éxito en la organización, es decir, facilita la recolección de datos del cliente y ofrece información que ayuda a la organización para diseñar estrategias.

Montoya y Boyero (2013) mencionan que el manejo de la información de la organización tiene como propósito el “desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de resultados de los negocios” (p. 135). A partir de lo anterior, se considera al CRM como una “estrategia de negocios diseñada para optimizar la rentabilidad, las utilidades y la satisfacción del Cliente” (Gartner Group citado por Vega, 2003, p. 16) por lo que las “tecnologías de CRM deben permitir un mayor conocimiento del cliente” (Gartner Group citado por Vega, 2003, p. 16).

Es necesario comprender que el CRM es más que tecnología pues “es una estrategia de negocios que aglutina las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, I+D, finanzas y TI con el objetivo de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes” (Chen y Popovich, 2003, citado por Garrido y Padilla, 2011, p. 103).

De la Hoz y López, definen el CRM a través de un **enfoque integrador**, pues para ello el CRM es “la estrategia de negocio focalizada al conocimiento de las necesidades del cliente, mediante el análisis de la información apoyado en la aplicación de las tecnologías de la información (De la Hoz y López, 2017, p. 55) y para ello, el CRM integra diferentes aspectos como son “operaciones con el consumidor, colaboración interna entre oficinas, colaboración externa, representantes del cliente, gestión de la performance de venta y análisis de mercado y análisis de opinión del cliente.” (Bernárdez, 2008, citado por De la Hoz y López, 2017, p. 55).

Para propósito de esta investigación, se entiende al CRM como una:

Estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de

relaciones de valor con clientes, basadas en el conocimiento. Utilizando las TI como soporte, el CRM implica un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas.

(Garrido, 2008, p. 58)

A continuación, se muestran otras definiciones de CRM, así como orientaciones de éstas:

Tabla 9
Definiciones de CRM

Autores	Descripción	Aspectos relevantes
Handen(2000)	«CRM es el proceso de adquisición, retención e incremento de rentabilidad de los consumidores»	Las organizaciones necesitan comprender mejor los aspectos que condicionan la demanda de los consumidores y estar en posición de poder actuar rápidamente
Massey <i>et al.</i> (2001)	«CRM es la filosofía que trata de crear y mantener en el tiempo relaciones rentables con el cliente»	Las compañías necesitan conocer cómo evolucionan las necesidades de los clientes a lo largo del tiempo.
Greenberg (2001)	«CRM es el compromiso por parte de la empresa en situar la experiencia del cliente como una de sus prioridades y asegurar el establecimiento de relaciones satisfactorias con el cliente mediante el desarrollo de sistemas, procesos y uso de información»	El consumidor acumula experiencia a través de una serie de interacciones. El objetivo del CRM es incrementar el efecto acumulativo y así fidelizar al cliente.
Croteau y li (2003)	«CRM es una estrategia de negocio orientada hacia el consumidor cuyo objetivo es incrementar la satisfacción y la lealtad del cliente ofreciéndole una respuesta y un servicio personalizado»	CRM permite a la empresa adaptar sus productos y servicios a las preferencias del consumidor.
Sin, <i>et al.</i> (2005)	«CRM es una estrategia y proceso desarrollado por la organización basados en la identificación y	Las organizaciones necesitan orientarse hacia el consumidor como medio para

	retención de clientes valiosos a través de la construcción de relaciones a largo plazo»	construir y mantener relaciones a largo plazo.
--	---	--

Fuente: (Llamas, Jiménez, Martínez y Dawson, 2006, p. 39)

Se identifican tres perspectivas relacionadas con el concepto de CRM:

Tabla 10
Aproximaciones al concepto de CRM

Aproximaciones al concepto de CRM	
Aproximación	Prioridades del CRM
Orientación de mercado	Modificación de la estrategia Orientación de servicio y cliente Personalización del servicio
Orientación de procesos	Mejora de los procesos internos Reducción de los costes de servicio Obtención de información de los clientes
Acciones defensivas	Disminuir las ventajas de un competidor Programa de fidelización (tarjeta) Recompensar al cliente con puntos y regalos

(Renart, 2004, p.13)

Para esta investigación se optó por una orientación de acción estratégica, ya que se entiende al CRM como gestión selectiva de las relaciones con clientes con objeto de crear valor (Garrido, 2008).

2.6.2 Objetivos del CRM

Implementar una estrategia de CRM en una empresa ayuda a mejorar las ganancias que dejan las interacciones con los clientes actuales y al mismo tiempo, estas interacciones parecen más amigables mediante la interacción individual y personalizada (Zikmund, McLeod y Gilbert, 2004).

Establecer la fidelidad del cliente es uno de los principales objetivos del CRM. En seguida, se exponen de forma general los objetivos que persigue el CRM con relación al cliente.

- Retención de clientes: La capacidad para retener clientes, canales leales y rentables que contribuyan a la expansión de un negocio (rentabilidad).
- Adquisición de clientes: La adquisición de clientes adecuados, con base en características conocidas o investigadas para, con ello, fomentar la expansión y aumentar márgenes.
- Rentabilidad de clientes: Incremento de los márgenes de ganancia provenientes de un cliente, ofreciéndole productos adecuados en el momento oportuno.

(Swift, 2002, p. 42)

En seguida, se expone el cuadro de objetivos principales del CRM, las problemáticas y las posibles soluciones que brinda una estrategia.

Tabla 11
Objetivos principales de CRM

	Objetivos	Problema	Soluciones
1	Retener clientes	Aumento de exigencia de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de Fuerza de Venta ● Optimización/Transformación de Centro de Contacto (Multi-Canal) ● Mejora de la Atención al Cliente ● Ampliar y analizar el comportamiento de nuestro negocio
2	Expandir Mercados	Operar en Tiempo Real	<ul style="list-style-type: none"> ● Autoservicio y autoabastecimiento ● Personalización de producto y servicio ● Automatización y personalización del marketing ● Servicio 24/7
3	Mejor Eficiencia	¿Qué, cómo, cuándo, dónde y quién?	<ul style="list-style-type: none"> ● Información completa e integrada de nuestros clientes en todas sus vertientes y relaciones ● Análisis predictivo, histórico, cuantitativo, cualitativo, etc.

Fuente: (Vega, 2003, p. 20)

Asimismo, Swift (2002) indica que el objetivo estratégico del CRM es “incrementar las oportunidades mejorando la comunicación con el *cliente adecuado*, proponiéndole *la oferta adecuada* (de producto o servicio), a través del *canal adecuado* y el *momento oportuno*” (p. 14).

Tabla 12
Objetivos estratégicos CRM

Objetivo	Solución
El cliente	Administración de las relaciones con el cliente a través de ciclos vitales.
La oferta adecuada	Presentar eficientemente la compañía, y sus productos o servicio, a clientes y prospectos.
El canal adecuado	Coordinación de las comunicaciones en cada punto de contacto con el cliente.
El momento oportuno	Comunicación eficiente con los clientes en momentos relevantes.

Fuente: Elaboración propia a partir de Swift (2002).

2.6.3 Funciones asociadas a la estrategia CRM

La implementación exitosa de una estrategia CRM ha demostrado ser un reto para las organizaciones, sin embargo, ésta puede contribuir a crear oportunidades en diferentes áreas de la organización. Una estrategia CRM abarca “todas las actividades que identifica, atraen y retienen clientes, y se centra en alinear toda la organización completa para construir relaciones rentables y duraderas con los clientes” (Vega, 2003, p. 21). A continuación, se describen actividades asociadas con la estrategia CRM:

Tabla 13
Funciones asociadas a la estrategia CRM

FUNCIONES ASOCIADAS A LA ESTRATEGIA CRM			
	Marketing	Actividades asociadas con la generación de una marca corporativa, identificación de consumidores, selección de la oferta de productos y servicios, y el diseño de políticas de	Informar a la organización sobre: – Quiénes son los consumidores. – Cómo comprender mejor los deseos y necesidades de los consumidores.

CRM		distribución, comunicación y precio.	
	Ventas	Oferta actual de productos y servicios.	– Cuál es la mejor combinación de producto y servicio que se ha de ofrecer en el Mercado.
	Servicio	Actividades destinadas a conseguir el apoyo del cliente, junto con la dirección y gestión de y de la comunicación con el cliente.	– Cómo ofrecer mejores servicios y mayor valor para conseguir rentabilidad. – Incrementar las relaciones a largo plazo con los clientes.

Fuente: (Llamas, Jiménez, Martínez y Dawson, 2006, p. 39)

2.6.4 Componentes de CRM

No hay un acuerdo específico de los componentes que integran una estrategia CRM, sin embargo, hay diversas propuestas. Ian Gordon (2002) comparte una investigación donde analiza las mejores prácticas que una empresa debe considerar para mejorar el rendimiento de sus iniciativas CRM.

Este mismo autor comenta que el diseño e implementación de una estrategia de CRM no se debe centrar en la tecnología, sino en desarrollar un enfoque más equilibrado (Gordon, 2002).

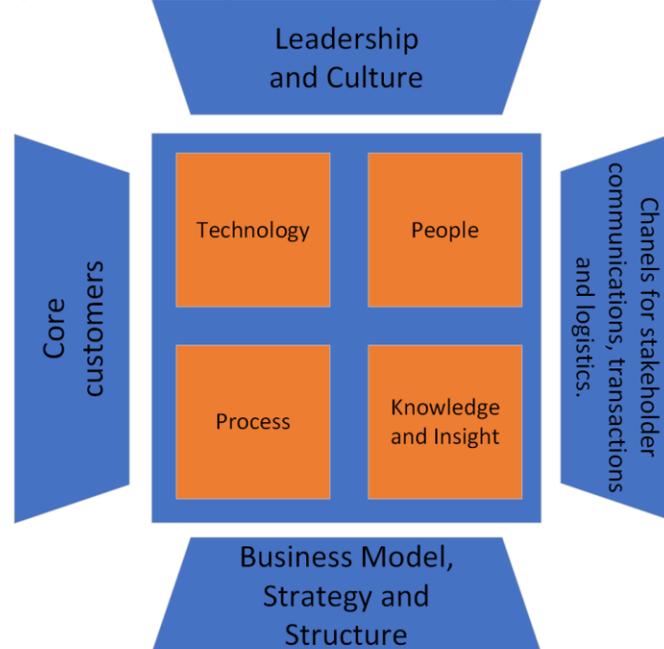
Tecnología: La tecnología que soporta CRM.

Personas: Las habilidades y actitudes de las personas que manejan CRM.

Proceso: Los procesos que utilizan las empresas para acceder e interactuar con sus clientes en la búsqueda de nuevos valores y satisfacción mutua.

Conocimiento y comprensión del mercado: Los enfoques que utiliza la empresa para agregar valor a los datos de los clientes y adquirir el conocimiento necesarios para profundizar las relaciones.

Imagen 10
Equilibrio de capacidades estratégicas de CRM



Fuente: Gordon (2002)

Por otro lado, Hansotia (2002) cree que hay tres distintos componentes del CRM:

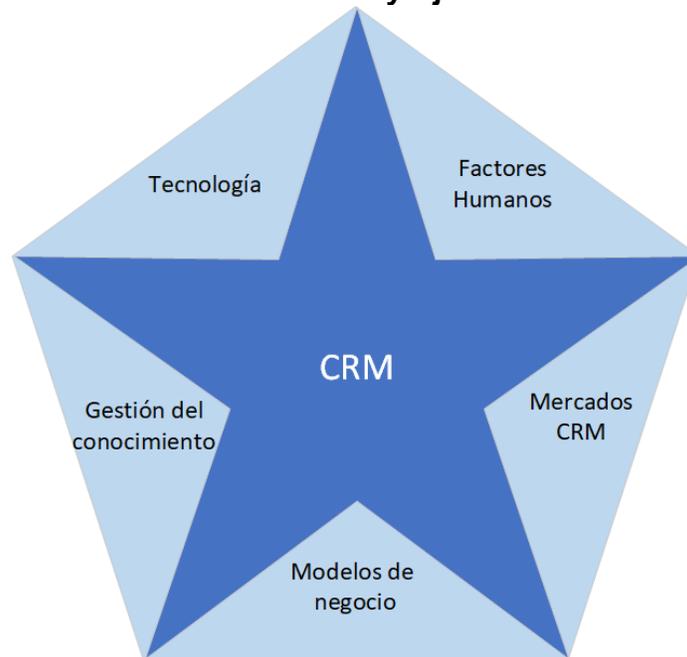
- Diseño de estrategia y preparación organizacional
- Planeación y análisis
- Ejecución de las interacciones con el cliente

(Hansotia, 2002, p. 123)

Para que la estrategia de CRM sea eficaz, es importante que la empresa sea competente en las tres áreas, asimismo, las personas responsables de estas actividades necesitan distintas habilidades y herramientas para obtener resultados favorables.

Romano y Fjermestad (2003) presentan un modelo teórico que cuanta con variables que influyen en los procesos y resultados del CRM. Las cinco variables representan cada área, proceso y resultado de CRM y la combinación de éstas son de naturaleza continua y de beneficio mutuo.

Imagen 11
Modelo Romano y Fjermestad



Fuente: (Romano y Fjermestad, 2003, p. 246)

2.6.5 Tres CRM

Siguiendo un enfoque tecnológico, se consideran tres tipos o bloques dentro de los sistemas CRM: analítico, operacional y colaborativo. Por lo tanto, se distinguen tres ramas básicas dentro del tronco común del CRM (Llamas, Lévy y Sulé, 2005), las cuales interactúan entre sí.

CRM analítico: Comprende una serie de herramientas orientadas al análisis de datos relativos al cliente, obtenido de procesos operacionales del CRM o de otras fuentes. El CRM analítico extrae e interpreta tendencias de consumo o patrones de comportamiento del cliente.

CRM operacional: Está integrado por el entorno que supone un contacto directo con los clientes (*front-office*). El objetivo del CRM operacional es canalizar y ejecutar todas las medidas desarrolladas de manera personalizada en el CRM analítico, de tal forma que la comunicación a través de cada canal sea lo más eficiente posible.

CRM colaborativo: Es el sistema que se integra de otros sistemas tecnológicos de la empresa con el fin de ofrecer a los clientes una mejor respuesta, coordinar el diálogo y generar relaciones interactivas.

Imagen 12
Tipos de tecnología CRM



Fuente: Elaboración propia a partir de Llamas, Lévy y Sulé, (2005).

2.6.6 Procesos claves de la estrategia CRM

Llamas, Lévy y Sulé (2005) dicen que una adopción de una estrategia de CRM tiene que ser un proceso “paulatino y permeable a todos los estratos de la organización, que permita reducir progresivamente la distancia con el cliente, hasta convertirse en partícipe de las actividades de la empresa” (p. 25). Existen varias propuestas de procesos para la adopción de una estrategia CRM; a continuación, se exponen cuatro propuestas: modelo Pepper, Rogers y DORF (1999), Modelo Swift (2002), Modelo Zikmund, McLeod y Faye (2004) y Modelo de Payne y Flow (2005).

Imagen 13
Modelo Pepper, Rogers y Dorf



Fuente: Elaboración propia a partir de Pepper, Rogers y Dorf (1999)

Identificación de clientes: Este proceso consiste en identificar a los clientes que se desea retener. Es vital conocer al cliente con el mayor detalle posible e identificar cuáles presentan mayor valor para la empresa. ¹²

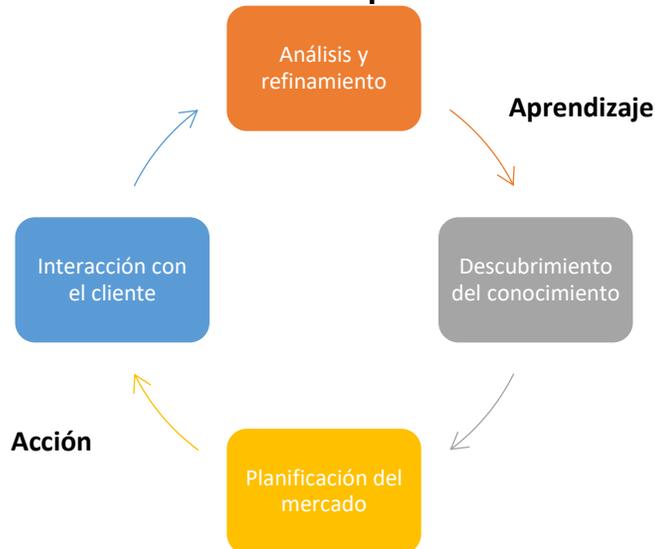
Diferenciación de clientes: La diferenciación consiste en profundizar los conocimientos sobre los clientes. Los clientes son diferentes en dos formas; la primera es mediante el nivel de valor que representan y la segunda, tiene que ver con las necesidades que los diferencian entre sí. Esta información ayudará a la organización a decidir la estrategia adecuada.

Interacción con su cliente: La organización debe de aprovechar cada contacto con el cliente para obtener información, asimismo, es importante generar relaciones colaborativas en donde los clientes participen.

Personalización del comportamiento de la empresa: Es importante que la empresa adapte la oferta con base a las necesidades y deseos de los clientes. Llamas, Lévy y Sulé (2005) indican que esta personalización conforma la mayor ventaja competitiva para la empresa y supone una barrera de salida para el cliente” (p.27).

¹² En el apartado de marketing relacional se exponen cuáles son las características que se deben de tomar en cuenta para conocer con mayor profundidad al cliente.

Imagen 14
Modelo Swift: Ciclo de proceso del CRM



Fuente: (Swift, 2002, p. 40)

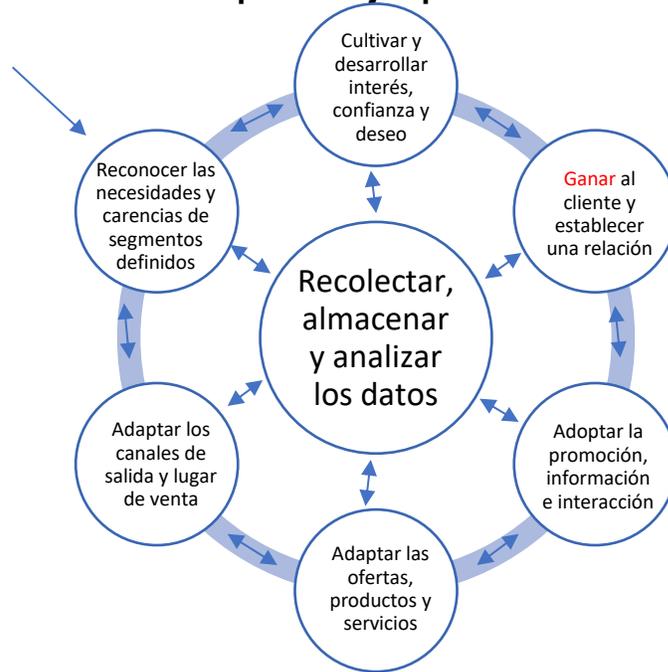
Descubrimiento del conocimiento: Es el proceso donde se analiza la información del cliente para detectar oportunidades de mercado, esto se logra a través de la identificación, segmentación y predicción del comportamiento del cliente.

Planeación del mercado: En este proceso se definen cuáles serán las ofertas específicas, los canales de entrega, los programas y departamentos que se harán cargo del cliente.

Interacción con el cliente: Se administra los canales con el cliente utilizando información y ofertas relevantes, recurriendo a diversos canales de interacción y aplicaciones administrativas.

Análisis y refinamiento: Esta fase es el proceso de aprendizaje continuo a partir del diálogo con el cliente, también se refinan precios, enfoques y tiempos.

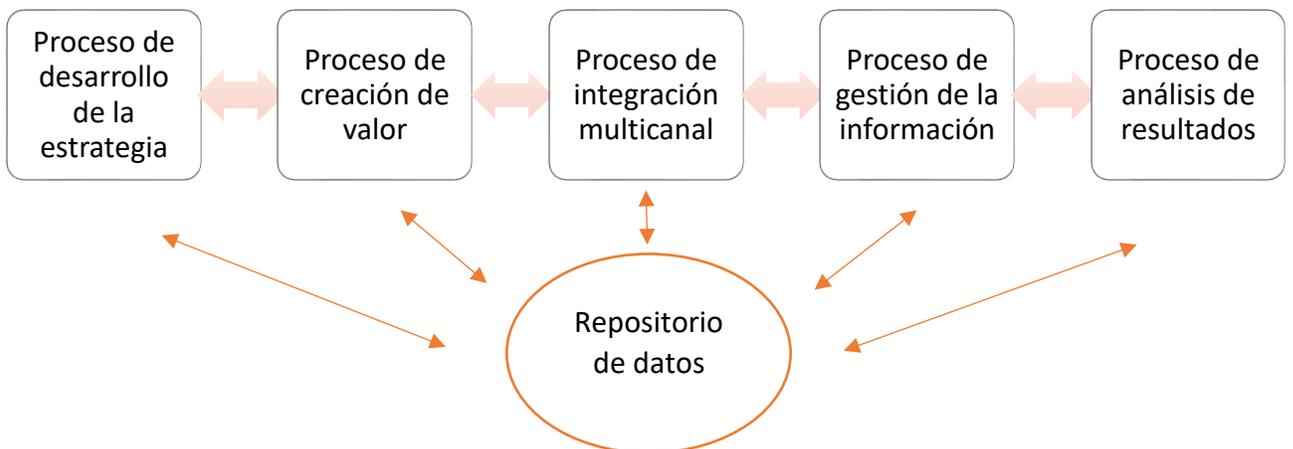
Imagen 15
Modelo Zikmund, McLeod y Faye: El proceso de CRM como eje de aprendizaje aplicado



Fuente: Zikmund, McLeod y Faye (2004, p. 6)

Las empresas reconocen la falta de conocimiento y comienzan un proceso de aprendizaje para poder dividir y conocer mejor a sus clientes; las organizaciones adquieren una mejor información acerca de sus clientes potenciales y comienza a adaptar las características de sus productos y servicios.

Imagen 16
Payne y Flow: Marco conceptual para estrategia del CRM



Fuente: Elaboración propia a partir de Payne y Frow (2005)

Proceso de desarrollo de la estrategia: En este proceso se requiere un enfoque dual que Incluye la estrategia comercial del negocio y la estrategia del cliente.

Proceso de creación de valor: Gestión del valor intercambiado entre el cliente y la empresa, así como el intercambio de valor que implica un proceso de co-creación.

Proceso de integración multicanal: Se centra en seleccionar los canales más adecuados para obtener una visión unificada del cliente. El proceso de integración multicanal es uno de los procesos más importantes en el CRM porque integra los resultados de la estrategia comercial y los procesos de creación de valor y los traduce en actividades de valor agregado con los clientes.

Proceso de gestión de la información: Este proceso se ocupa de la recolección y gestión de la información de clientes para tener una respuesta adecuada.

Proceso de análisis de resultados: Analizar los resultados de las estrategias respecto al CRM, así como plantear futuras mejoras.

3.6.7 Implementación de una estrategia CRM

Navarro (2003) propone una metodología de proyecto para MIPYMES, el cual contempla las siguientes etapas:

1. Definición de objetivos y visión de proyecto CRM: Definir una visión, así como los objetivos globales del proyecto
2. Definición de estrategia CRM: Definir una estrategia para alcanzar los objetivos.
3. Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas: Modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente.
4. Información: Definición de las correctas prácticas para la gestión de la información.
5. Tecnología: Consiste en escoger la solución tecnológica más adecuada a las necesidades.

6. Seguimiento y control: Definir indicadores que sirvan para el control de los resultados y hacer las adecuaciones correspondientes.

2.6.8 Factores de éxito en la implementación del CRM

Swift (2002), como consecuencia de su investigación sobre la metodología de proyecto, enlistan algunos factores de éxito que influyen en la implementación de herramientas CRM:

- **Impacto estratégico:** Este factor es el más importante para el éxito en la planeación, implementación y el uso de las tecnologías.
- **Impacto de la tecnología:** Una clave para el éxito, o la razón del fracaso, es la falta de integración tecnológica en las organizaciones.
- **Asociación estratégica:** Consiste en que las personas comprendan temas relacionados con la IT en general, los impactos de la estrategia y toda la planeación, implementación y despliegue de las tecnologías de CRM.
- **Asimilación de la tecnología:** Asimilar que la tecnología (alineación con la estructura, procesos, destrezas, mediciones, etc.) es un factor clave para el éxito en la planeación, implementación y despliegue de tecnología de CRM.

Gonzalo (2018) identifica factores de éxito para la implementación de una estrategia CRM, tomando como base dos grupos: el cultural y de planeación. Así también, este autor menciona que la implementación de una estrategia CRM en una PYME¹³ es más sencilla y exitosa que en una organización más grande. En seguida se desglosan los grupos:

- **Factores de tipo cultural:**
 - Liderazgo en la dirección y compromiso absoluto en el proyecto.
 - Transmitir un sentido especial de trascendencia como factor emocional.

¹³ Pyme es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles. (Westreicher, s.f.).

- Definir un patrocinador que fomente la motivación y deseo de cambio.
- **Factores de planeación:**
 - Segmentar los objetivos para simplificar los procesos.
 - Implementar un sistema de seguimiento que evalúe los avances de forma cuantitativa y cualitativa.
 - Impulsar un plan formativo para sus empleados en dos ámbitos: habilidades y conocimientos.

2.6.9 Causas del fracaso en la implementación del CRM

Según Reichheld, Schefter y Rigby (2002) hay cuatro grandes problemas que influyen en el fracaso de los Gestión de las Relaciones con el Cliente:

1. Implementar CRM antes de conocer la estrategia (corporativa y de negocio) de la organización;
2. Implementar CRM antes de efectuar las transformaciones organizacionales necesarias;
3. Asumir el hecho de que “más tecnología implica mejor resultado”;
4. No “cortejar” adecuadamente a los clientes;

A estas cuestiones, también, se agrega factores relacionados con la cultura organizacional, “ausencia de compromiso de la alta gerencia, baja capacidad de *empowerment* y *accountability* por parte de la gerencia, falta de capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, continuo conflicto de comunicación interfuncional, etc.” (Lemer, 2010, p. 38).

Tabla 14
Causas de fracaso en la implementación del CRM

Autores	Principales causas
Renart (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ● Poner en marcha una estrategia de CRM sin diseñar antes una estrategia de relación con el

	<p>cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Implementar un CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducirse en la organización ● Pensar que, entre más tecnología, mejor. ● Pensar que el cliente siempre quiere mantener una relación con la empresa
Vega (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ● Pensar que la tecnología es la solución ● Falta de apoyo por parte de la dirección ● No existe “pasión por el cliente” ● Retorno de la inversión poco clara ● Falta de visión y estrategia ● No redefinir los procesos ● Mala calidad de los datos e información ● Problemas con la integración entre diferentes procesos o herramientas ● No gestionar correctamente el cambio
Gonzalo (2018)	<ul style="list-style-type: none"> ● La empresa está orientada al producto ● Existe temor al cambio ● No se realiza una ruta de implementación gradual ● No se establece control presupuestario en cuanto a costos directos e indirectos ● No se establece un plan de compensación para empleados

	<p>por esfuerzos realizados</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Invertir en soluciones demasiado complejas para los empleados ● No coordinar correctamente los departamentos para la implementación correcta del CRM ● Falta de motivación de los empleados
--	---

Fuente: Elaboración propia

2.6.10 Beneficios de una solución CRM

Jaime Iñesta (2015) menciona que la implementación efectiva de un CRM en las organizaciones genera beneficios ya que ayuda a:

- Conocer mejor el mercado
- Conocer mejor a los clientes
- Mejorar las ofertas y ventas
- Mejor campaña de fidelización
- Seguimiento del mercado

La consultoría REDK (2018) indica que el CRM trae 8 grandes beneficios:

- Facilita la toma de decisiones
- Acceso a la información en tiempo real
- Ayuda a optimizar el proceso comercial
- Ofrece un servicio al cliente más eficiente
- Permite la identificación rápida del cliente
- Contribuye al aumento de la productividad
- Ayuda a incrementar la fidelidad del cliente

Tabla 15
Beneficios de la implementación de la estrategia CRM

Autores	Principales beneficios
Ramón (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ● Unificación de información ● Mejor gestión de clientes potenciales ● Permite la venta cruzada ● Mejor gestión de procesos de venta ● Mejor gestión de equipo de trabajo
Renart (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor conocimiento del cliente ● Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes ● Aumento de las ventas ● Reducción de costes de servicio
Vega (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ● Adquisición de nuevos clientes ● Retención de clientes potenciales ● Mercadotecnia más efectiva ● Aumento de lealtad del cliente ● Prevenir pérdida de clientes ● Recuperación de clientes ● Aumentar las ventas ● Disminuir los ciclos de ventas ● Conversión hacia productos con mayor valor agregado ● Incrementar las referencias de clientes actuales ● Reducir costos de interacción y transacción ● Elegir canales de ventas adecuados
Swift (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ● Alto rendimiento ● Respuesta ágil ● Conocer a los competidores ● Marketing directo certero ● Mejor administración de cartera ● Medición del éxito ● Identificar a los clientes rentables ● Marketing más inteligente ● Análisis de canales ● Satisfacción del cliente ● Incremento de la producción

	<ul style="list-style-type: none">● Retención y consecución de clientes● Desarrollo rápido de las aplicaciones● Velocidad de competencia● Resultados en el rendimiento de la inversión
--	---

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3: MODELOS CRM

3.1 Estudios empíricos de carácter confirmatorio

Las investigaciones que se exponen a continuación son modelos de CRM para micronegocios con carácter confirmatorio, asimismo, la mayoría de los modelos fueron contrastados estadísticamente con el objetivo de confirmar su validación; también se emplearon métodos cualitativos en las investigaciones.

El análisis de los modelos se basa en examinar su estructura y sus principales resultados obtenidos en su validación. La comparación de los modelos permite conocer las diferencias y similitudes entre estos, lo cual favorece a nuestro trabajo, ya que apoya a plantear un modelo teórico de CRM apropiado para la investigación.

Los modelos a analizarán son los siguientes:

- Modelo Rafiki (2018)
- Modelo Newby, Nguyen y Waring (2014)
- Modelo Ahani, Zairah, Rahim y Nilashi (2017)
- Modelo Alshawi, Missi e Irani (2011)

3.1.1 Modelo Rafiki (2018)

El primer trabajo analizado tiene por título *The Effect of CRM on Organization Performance: A Study of Medium Enterprises in Indonesia* (Rafiki, 2018). Esta investigación expone un modelo de éxito para medianas empresas. Rafiki (2018) indica que la adopción de las TI y las PYME están interrelacionadas especialmente por la era digital.

Rafiki (2018) señala tres aspectos relacionados con la TI: las habilidades y capacidades de la empresa para procesar información; el tamaño de la empresa y el sector de la industria son factores que juegan un papel en el proceso de adopción de tecnología CRM; los beneficios percibidos de CRM varían dependiendo del tamaño de la organización, la ubicación geográfica y el sector. No obstante, este mismo autor indica que en otros trabajos relacionados con la adopción del CRM, se encontró que el tamaño de la empresa no tiene efecto significativo en la adopción de una estrategia CRM.

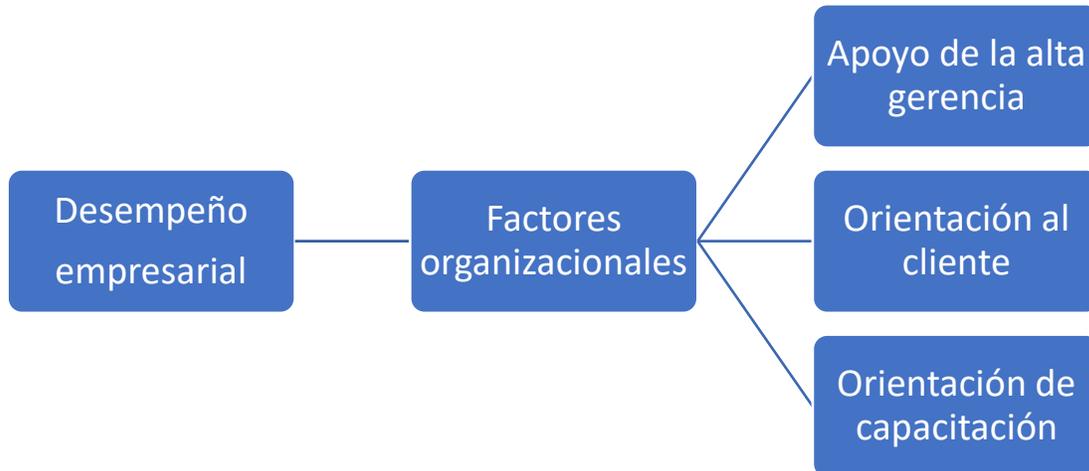
El CRM genera habilidades y conocimientos para mejorar las relaciones con los clientes, es por ello por lo que el CRM tiene una relación significativa con el desempeño empresarial. Así también, hay empresas que se enfocan en la tecnología y los sistemas de información e ignoran los factores organizacionales, sin embargo, el éxito de la implementación de un CRM, también, depende de los factores organizacionales, pues se relacionan con la estructura de operaciones, recursos humanos, orientación al cliente, sistemas de recompensa y evaluación, capacitación y asuntos administrativos.

Para una mejor comprensión del modelo, a continuación, se define cada factor que lo compone:

- El *apoyo de la alta gerencia* tiene que ver con el liderazgo, la dirección estratégica con el control de gastos y monitoreo de desempeño, por mencionar algunas actividades.
- La *orientación al cliente* crea lealtad y satisfacción al cliente lo cual se traduce a un mejor desempeño de la organización

- *La orientación de capacitación* se refiere a la formación que reciben los empleados para mejorar procesos del CRM como son: gestión del conocimiento, desarrollar y ejecutar sistemas centrados en el cliente, servicio al cliente, etc.

Imagen 17
Modelo de éxito planteado por Rafiki (2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de Rafiki (2018).

Este estudio se realizó desde un enfoque cuantitativo; la investigación se aplicó en tres empresas donde se distribuyeron 100 cuestionarios con una proporción de 82 encuestados los cuales fueron empleados de diferentes niveles en la organización.

Se aplicó un Análisis de Regresión Múltiple sobre los factores analizados donde se demostró que las variables (factores de éxito) son significativas y están relacionadas con el desempeño de la organización. El estudio encontró que hay una relación significativa entre el apoyo de la alta dirección, la orientación al cliente y la capacitación percibida de los empleados con el desempeño de la organización.

3.1.2 Modelo Newby, Nguyen y Waring (2014)

A continuación, se expone el modelo de Newby, Nguyen y Waring propuesto en su trabajo titulado: *Understanding customer relationship management technology adoption in small and medium-sized enterprises: An empirical study in the USA*. Como su nombre lo dice, el estudio se enfoca en la adopción de CRM en las pequeñas y medianas empresas.¹⁴

Los autores indican que las PYME sobre analizar el riesgo al invertir en nuevas aplicaciones de tecnología de información y aún más, si implica grandes costos, pues estas organizaciones carecen de recursos financieros, conocimientos y habilidades de TI; éstas son razones importantes que influyen en la baja adopción de TI y el éxito de estrategias CRM. Ante este contexto, es fundamental comprender las necesidades específicas de las PYME, sin embargo, es un área poco investigada.

En la investigación se aplicaron 126 encuestas a pequeñas y medianas empresas al sur de California, EE. UU. 74 empresas ya contaban con un CRM y 52 aún no poseían uno. Se aplicaron los siguientes análisis: ANOVA, el análisis de regresión múltiple y el análisis de discriminación lineal.

Asimismo, la adopción de una estrategia CRM se percibe desde un enfoque de “novedad” dentro de una PYME, es decir, representa un grado de innovación que busca reducir costos y mantener ventaja competitiva, mejorar los servicios al cliente, retener y adquirir clientes lo cual se traduce en ganancias. Los autores indican que las PYME a menudo no están preparadas para el proceso de adopción de una tecnología CRM por la falta de comprensión del proceso de adopción y difusión de innovaciones en la organización.¹⁵

En el proceso de decisión de innovar o la *percepción de la tecnología TI*, se identifican varios aspectos que se deben tomar en cuenta, por ejemplo, la gestión y

¹⁴ A las pequeñas y medianas empresas también se les conoce como PYME o SMEs (Small and medium-sized enterprises).

¹⁵ Los autores basan el proceso de adopción en la teoría de difusión de innovaciones, también conocida como DoI (Diffusion of Innovation).

liderazgo, sin embargo, se observan problemas en la ausencia de conocimiento de TI por parte de la gerencia y falta de habilidades de TI en la implementación de un CRM.

La etapa de *adopción de tecnología CRM* implica actividades, aspectos técnicos y profesionales que se deben contemplar en la organización antes de una presencia física de la tecnología CRM. Así también, es necesario examinar las capacidades organizacionales que incluyen a las personas dentro de la empresa y su capacidad de innovación y conocimiento, y su habilidad de generar nuevo conocimiento, asimismo, la disposición de aceptar nuevas ideas y cambios en la organización.

El proceso de adopción está compuesto por tres etapas o variables. La primera variable es la *percepción de la tecnología TI*, en esta se evalúa la percepción de beneficios y la utilidad de aplicaciones TI; la segunda variable es la *probabilidad de adoptar tecnología CRM* la cual se refiere si la empresa está procediendo hacia la adopción de la tecnología CRM; es importante resaltar que esta variable depende de percepción de la tecnología CRM, las características de gestión y las características organizacionales. La última variable es el *alcance de la implementación de la tecnología CRM*, la cual mide el grado de empleo de las funcionalidades (aprovechamiento todas las cualidades de CRM) del CRM en la organización.

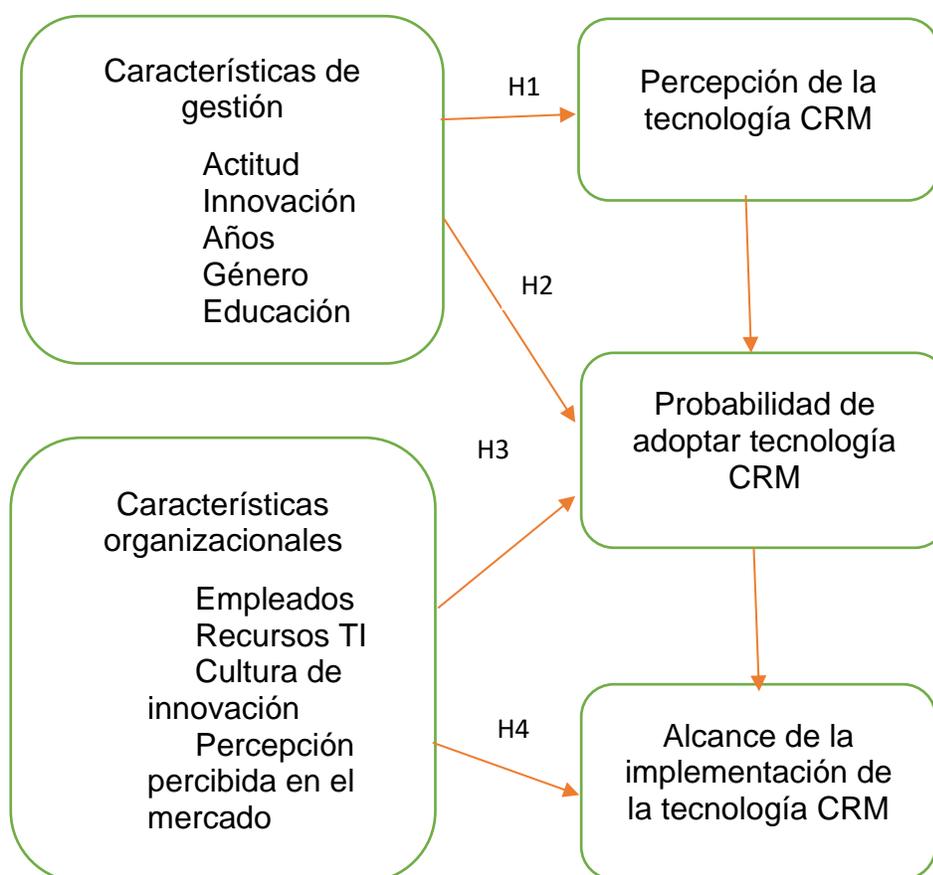
Las *características de gestión* en la organización se refieren a la innovación y la actitud positiva de la gerencia y el personal en la percepción de la tecnología CRM, pues cuanto más positiva sea la percepción de la tecnología CRM por parte de la gerencia, mayor es la posibilidad de que la tecnología sea adoptada. También, se observó que la edad, género y educación no son significativas en la percepción de la tecnología CRM

Las *características organizacionales* consisten en los atributos de los empleados (visión de la gerencia y la participación, contribución y aceptación del cambio), recursos de TI (capacidades de TI con relación a la empresa), su innovación y cómo la empresa se percibe en el mercado. Las características organizacionales influyen

en la probabilidad de que se adopte la tecnología CRM, así también, en el alcance de la implementación de la tecnología CRM.

Los resultados indican que no hay relación significativa entre el sector industrial de la PYME en términos de cómo se percibe la tecnología de CRM; el tamaño de la PYME sí tiene relación con la probabilidad de adoptar tecnología CRM, pues entre más grande sea ésta, es más probable de adoptar tecnología CRM.

Imagen 18
Modelo de éxito planteado por Newby, Nguyen y Waring (2014)
Modelo CRM de investigación: Proceso de adopción.



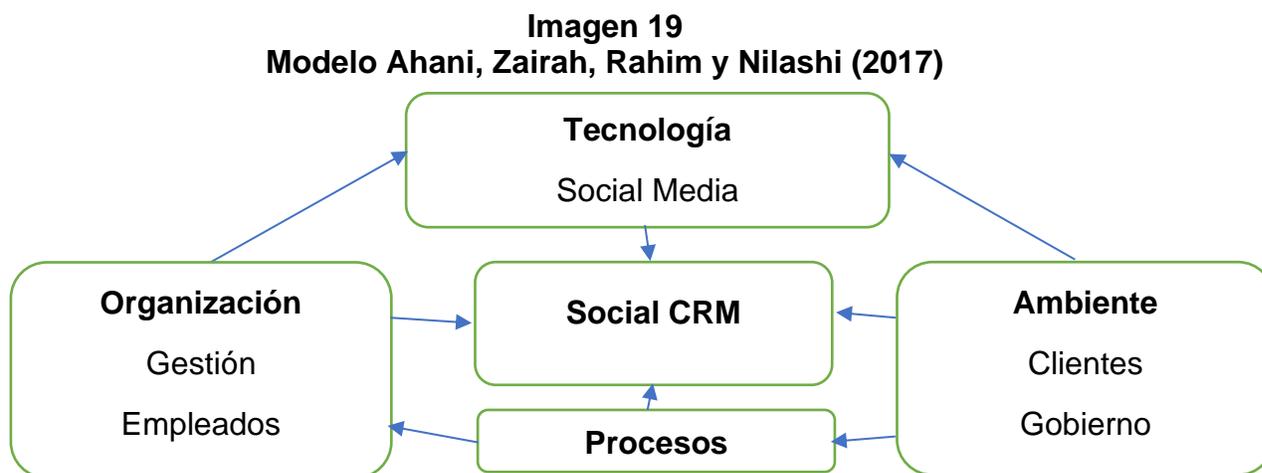
Fuente: Newby, Nguyen y Waring (2014)

3.1.3 Modelo Ahani, Zairah, Rahim y Nilashi (2017)

Estos autores en su obra, *Forecasting social CRM adoption in SMEs: A combined SEM-neural network method*, indican que las organizaciones de todo el mundo están adoptando cada vez más las redes sociales con el objetivo comercial, como es el CRM. El enfoque de CRM se centra en la tecnología de redes sociales y se presenta como una versión nueva de la estrategia CRM, a la cual se le denomina CRM social.

Las PYMES cuenta con bajos recursos financieros para competir en el mercado por lo que el empleo de un CRM social representa un recurso rentable, ya que las redes sociales permiten la comunicación bidireccional con los clientes tanto en la comercialización como en la promoción y venta rentable.

Este modelo se analizó empleando redes neuronales y el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). En esta investigación se aplicaron 140 cuestionarios a gerentes/dueños de PYME; alrededor de 67.14% de las PYME emplearon de 5 a 30 trabajadores, 25.86% empleó al menos de 5 empleados y el resto (7%) a más de 30 empleados.



Fuente: Ahani, Zairah, Rahim y Nilashi (2017)

Las cuatro variables independientes que conforman el modelo de adopción TOEP¹⁶ que se presenta en esta investigación son: Tecnología, Organización, Ambiente y Procesos. A continuación, se desglosan los factores que conforman cada variable del modelo de adopción:

Elementos organizacionales

Soporte de la alta gerencia: El apoyo de la alta gerencia es importante para la adopción de una estrategia CRM, además el apoyo de la alta dirección es la variable de organización más importante y esto se debe a que el entorno empresarial de las PYME requiere que los directivos ofrezcan soporte en todas las formas posibles.

Conocimiento de TI/SI de los empleados: La investigación demuestra que informar/capacitar a los empleados sobre las nuevas TI/SI les ayuda a maximizar los recursos y aumentar su productividad lo que genera una influencia positiva en la adopción del CRM social.

Elementos tecnológicos

Costo de adaptación: Los recursos monetarios son tan importantes que pueden afectar la capacidad de las PYME para desalentar o alentar la adopción de un CRM, sin embargo, los costos en la adopción de tecnología de un CRM social tienen una influencia positiva ya que es de fácil acceso para las PYME.

Ventaja relativa: Es el nivel en que la innovación se percibe como rentable, es decir, el grado de beneficio percibido debido a las cualidades generadas por la innovación; esta variable influye en la adopción del CRM.

Complejidad: Este factor está relacionado con el esfuerzo que hace una organización para aprender y usar nueva información. Este factor tiene una influencia efectiva en la adopción de CRM social ya que, según esta investigación (Ahani, Zairah, Rahim y Nilashi, 2017), para las PYME, el uso de tecnologías de redes sociales en la gestionar relaciones con los clientes no representa una dificultad mayor, puesto que las redes sociales poseen características que facilitan

¹⁶ Technology, Organization, Environment and Process (TOEP).

su empleo como el libre acceso, estadísticas para perfiles empresariales y herramientas específicas para negocios.

Compatibilidad: Se define como el esfuerzo que la empresa experimenta en la comprensión y uso de una estrategia CRM; la compatibilidad es uno de los factores más importantes para la adopción de un CRM social ya que la tecnología de redes social es accesible para las PYME.

Elementos del proceso de información

Captura de información: Se hace referencia a la manera de recopilar datos de clientes; la captura de información es relativamente fácil y simple a través de las redes sociales, por consecuencia, este factor tiene una influencia efectiva en la adopción del CRM social.

Intercambio de información: El flujo de información a través de las redes sociales se conoce como intercambio de información; gracias a las redes sociales es más fácil intercambiar información las 24 horas del día, en tiempo real y entre personas de todo el mundo, por lo tanto, el intercambio de información es un factor con alta influencia efectiva en la adopción del CRM social.

Uso de la información del cliente: Las empresas deben de organizar la información del cliente de manera coherente, partiendo desde una perspectiva de gestión de relaciones con el cliente; la mala calidad de los datos puede afectar negativamente al desempeño de la empresa. Las PYME tienen un número reducido de clientes, esta situación facilita el manejo de la información capturada a través de las redes sociales generando resultados positivos.

Elementos ambientales

Presión del cliente: Este factor se refiere a la capacidad de los clientes para presionar a una organización. La aparición de clientes sociales,¹⁷ también, está

¹⁷ En esta investigación (Ahani, Zairah, Rahim y Nilashi, 2017), se entiende por clientes sociales a los usuarios de redes sociales que buscan establecer una relación con empresas a través de Facebook u otra red social.

desafiando la forma en que las organizaciones gestionan sus relaciones con los clientes.

Presión competitiva: Es el nivel de presión que expresa una empresa debido a la competencia; las organizaciones generalmente se ven empujadas a innovar a razón de la dura rivalidad, debido a esto, este factor influye de manera efectiva en la adopción del CRM social, es decir, en innovar.

Gobierno: Según este estudio (Ahani, Zairah, Rahim y Nilashi, 2017), el apoyo del gobierno no incide significativamente el aumento de adopción de una estrategia CRM en las PYME

3.1.4 Modelo Alshawi, Missi e Irani (2011)

Este modelo teórico sigue un enfoque interpretativo y cualitativo donde se emplearon entrevistas de estudio de caso como método principal para la recolección de datos. Se aplicaron 30 entrevistas en donde se investigó, principalmente, los problemas dentro de un contexto de vida real, basándose en revisión teoría y la práctica de forma iterativa.

Estos autores dicen que las PYME difieren de las grandes empresas, principalmente, en su capacidad financiera limitada que afecta directamente a sus procesos relacionados con la búsqueda de información, por lo tanto, la adopción de un CRM en las PYME no debe ser una versión minimizada de organizaciones más grandes. El tamaño de la organización tiene una fuerte influencia en la adopción de innovación tecnológica, así también, el conocimiento de los propietarios o gerentes sobre las TIC¹⁸ y su actitud hacia el crecimiento.

Los factores identificados que influyen en la adopción de CRM en PYME se clasifican en tres grupos principales:

Factores organizacionales: Estos factores se relacionan directamente con los aspectos estructurales, operativos, humanos y gerenciales de la PYME.

Dimensión de beneficios reales identificados por la adopción de un CRM.

La *dimensión de habilidades TIC* tanto del personal como a nivel gerencial. Se detectó que entre más personal con nivel adecuado de habilidades TIC es más rápida la adopción de la estrategia CRM.

Dimensión de tamaño: En el estudio se encontró que el tamaño afecta en la adopción de las TIC a causa del aumento de la demanda interna de servicios electrónicos, pero no se relacionó directamente con la adopción de CRM.

La *dimensión de apoyo financiero y de gestión* fue el tema más difícil de discutir en todos los casos de estudio dado que la administración es reacia a invertir en

¹⁸ TIC: Tecnologías de Información y Comunicación

cualquier financiamiento antes de que se justifiquen los beneficios. Las empresas indicaron que, una vez que decidieron comprar el sistema CRM no hubo problema.

La *estrategia empresarial y dimensión de objetivos*: las organizaciones afirmaron que, el CRM forma parte de la estrategia organizacional, pero la mayoría de los casos no se explicó el porqué, ni el cómo consideraron esa opción.

La *dimensión del cliente y proveedor* se vincula con la satisfacción del cliente y con los beneficios percibidos, los cuales influyeron en la adopción de CRM.

Dimensión del gobierno: En la investigación se encontró que, las iniciativas gubernamentales juegan un papel en la adopción de las TIC, pero no tiene una influencia significativa en la adopción de una estrategia CRM.

La *dimensión de la presión competitiva* se refiere a la presión del mercado; este factor afecta directamente a la adopción de un sistema CRM.

Factores técnicos: Se relacionan con los aspectos técnicos de la tecnología CRM que se adoptan en la organización.

La *dimensión de costo de compra* incluye en el costo del sistema, capacitación e integración, lo cual representa un costo significativo que influye en la adopción de las TIC y CRM.

La *evaluación de sistema/software y la dimisión de criterios de selección* presenta problemas asociados con la gran cantidad de productos disponibles en el mercado y la falta de criterios de selección claros.

La *dimensión de complejidad* tiene un efecto positivo en la selección e implementación de un CRM, ya que se prefiere un sistema fácil de usar para reducir los periodos de implementación y el costo de operaciones.

La *Infraestructura TIC y dimensiones de integración* es un factor importante, pues se encontró que la mayoría de las organizaciones ya poseían infraestructura tecnológica antes de adoptar un CRM, esta situación benefició al disminuir retrasos en la implementación.

Para la mayoría de las PYME que contrataron un software de CRM, el servicio posventa resultó demasiado costoso, sin embargo, los proveedores no especificaron claramente este costo, es por ello por lo que la *dimensión de soporte del proveedor* representa un grado de preocupación para la implementación de una estrategia CRM.

Factores de calidad: Se refiere a los factores que se relacionan con la calidad de datos y cómo se lleva a cabo en el contexto de la adopción.

La *Infraestructura de datos del cliente y calidad en la dimensión de los datos del cliente* se refiere a cuestiones tales como los problemas de intercambio de datos, identificador de cliente, etc. En la investigación se encontró que la gran mayoría de las PYMES mostraron una falta significativa de conocimiento sobre los problemas relacionados con la calidad de datos del cliente.

En la *evaluación de la dimensión de herramientas y procesos de calidad de datos* se relaciona con la capacidad de las herramientas y el aprovechamiento de los datos asociadas con los sistemas CRM y se observó que, en la mayoría de los casos, solamente usan la configuración predeterminada del sistema o, incluso, menos herramientas.

La *clasificación de fuentes de datos de cliente* depende de la forma en que la base de datos de cliente CRM se configura y actualiza desde fuentes internas o externas; se identificó que, los datos de clientes, que se generaron por las operaciones diarias, eran satisfactorios para sus requisitos comerciales.

En este estudio se confirma que, en las PYME, la mayoría de los factores (menos el tamaño de la organización) que influyen en la adopción de CRM, son de naturaleza similar a los factores que influyen en la adopción de otras innovaciones TIC. Es necesario destacar que este modelo se enfoca en la adopción de un software CRM más que en una estrategia CRM.

Imagen 20
Modelo Alshawi, Missi e Irani (2011)



Fuente: Alshawi, Missi e Irani (2011)

3.2 Tabla de Modelos analizados

Tabla 16			
Modelos de estrategia CRM analizados			
Autor	Variable del modelo	Muestra	Principales resultados
Rafiki (2018)	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyo de la alta gerencia ● Orientación al cliente ● Orientación de capacidades 	Aplicación de 82 encuestas en 3 organizaciones (medianas) en Indonesia	<p>En la investigación se demostró que hay una relación significativa entre las tres variables del modelo con el desempeño empresarial.</p> <p>Así también se indica que las habilidades y capacidades de las empresas para procesar información, el tamaño de la empresa y el sector son factores que influyen en el proceso de adopción de tecnología CRM.</p>
Modelo Newby, Nguyen y Waring (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ● Percepción de la tecnología CRM ● Probabilidad de adoptar tecnología CRM ● Alcance de la implementación de la tecnología CRM. ● Características de gestión ● Características organizacionales 	126 PYME ubicadas al sur de California, EE.UU.	<p>El modelo propuesto en esta investigación resalta la importancia del proceso de adopción de una tecnología CRM dividido en tres etapas las cuales están relacionadas con las características internas de la organización.</p> <p>En el estudio también se observó que los años, la educación y el género no son características significativas en la percepción de la tecnología CRM.</p>

<p>Ahani, Zairah, Rahim y Nilashi (2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Elementos tecnológicos ● Elementos ambientales ● Procesos de información ● Elementos organizacionales 	<p>140 ubicadas en Malasia.</p>	<p>PYME en</p>	<p>El tamaño de la organización sí es un factor que influye en la probabilidad de adoptar una estrategia CRM.</p>
				<p>En esta investigación se demuestra que, para las PYME, la adopción de un CRM social es una alternativa más viable que la adopción de una nueva tecnología CRM (<i>software</i>).</p>
				<p>Asimismo, se indica que el interés del gerente es uno de los factores más importante en la decisión de adoptar una estrategia CRM junto con el intercambio de información entre PYME y consumidor.</p>
				<p>En el estudio, también, se encontró que el gobierno no tiene una correlación significativa en la adopción de una estrategia CRM social.</p>
<p>Alshawi, Missi e Irani (2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Factores organizacionales ● Dimensión gubernamental ● Factores técnicos ● Calidad de datos 	<p>30 PYME de Reino Unido</p>		<p>En esta investigación se señaló que los factores que intervienen en la adopción de un CRM son similares a los factores que influyen en la adopción de innovaciones TIC.</p>
				<p>Sin embargo, el tamaño de la organización y el gobierno no son factores que influyen en la</p>

adopción de la tecnología CRM.

Por último, hay que destacar que este modelo tiene un enfoque relacionado con la adopción de un software CRM más que una estrategia CRM.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: DEFINICIÓN DEL MODELO DE CRM PLANTEADO

Los factores de éxito planteados en este modelo se basan en las variables contempladas en los modelos previamente analizados (Rafiki, 2018; Newby, Nguyen y Waring, 2014; Ahani, Zairah, Rahim y Nilashi, 2017; Alshawi, Missi e Irani, 2011) ya que estos poseen un carácter empírico confirmatorio.

La selección de variables de éxito, también, se debe a los estudios analizados en la revisión bibliográfica de modelos teóricos CRM (Romano y Fjermestad, 2003; Pepper, Rogers y Dorf 1999; Swift, 2002; Zikmund, McLeod y Faye, 2004; Payne y Frow, 2005). Igualmente, se complementa esta selección analizando los factores de éxito y fracaso en la implementación de una estrategia CRM social.

Por otro lado, en los modelos teóricos con carácter confirmatorio se observa que los autores coinciden en factores de éxito como son: factores organizacionales, tecnológicos, de conocimiento, orientación al cliente, apoyo de la alta gerencia y recursos humanos. A pesar de que cada autor describe los factores de éxito de diferente forma, las variables coinciden conceptualmente.

Es relevante mencionar que los orígenes del CRM surgen del marketing, a razón de esto es por lo que se considera que, la orientación al mercado es indispensable como una filosofía que la organización debe poseer para lograr el éxito de la estrategia CRM.

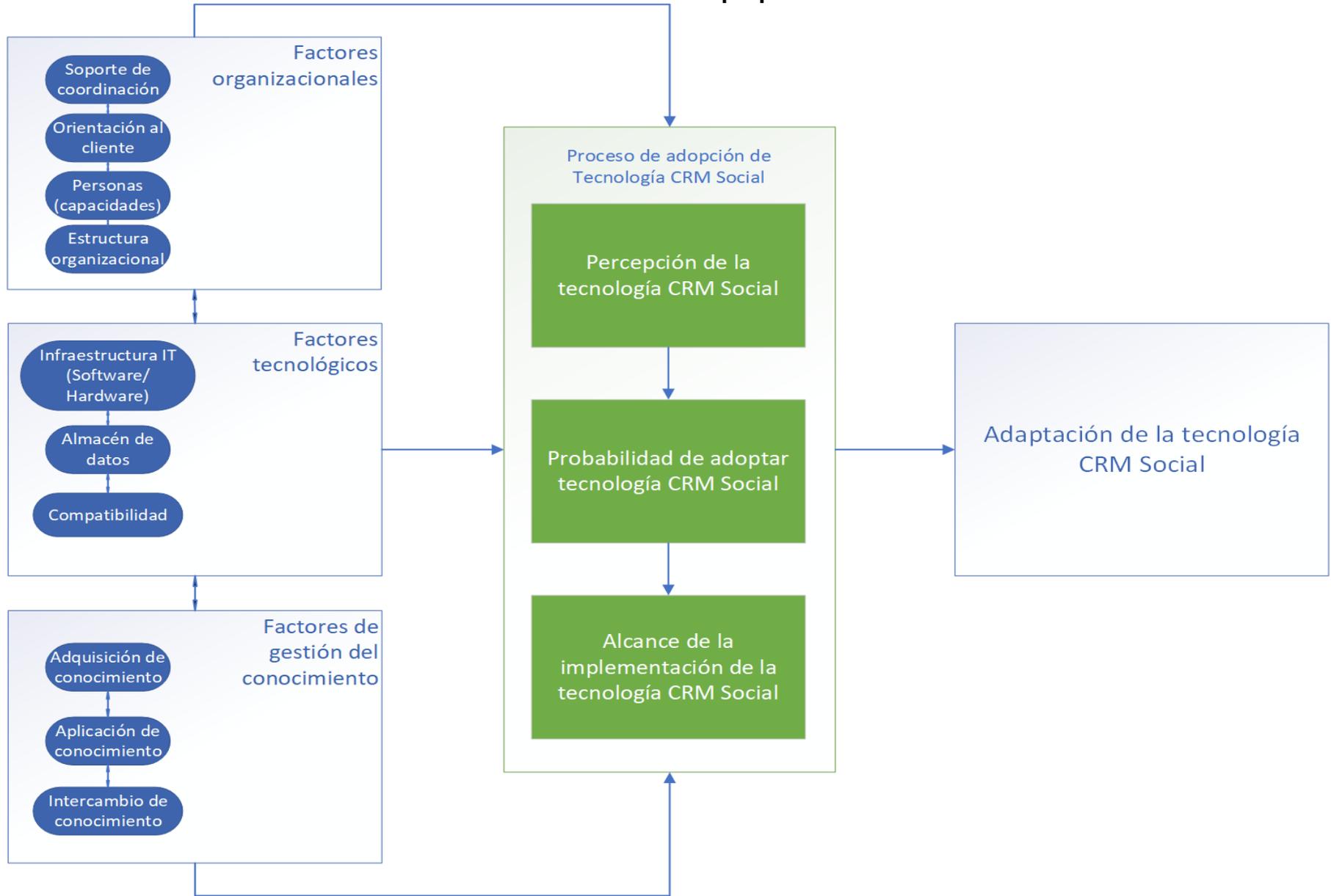
Este modelo teórico planteado, también, toma a consideración el modelo de decisión de innovación (DoI) pues se entiende al CRM como una estrategia de gestión innovadora. En otros trabajos sobre el proceso de adopción de una estrategia CRM se basan en el modelo DoI (Ko; Kim; Kim, Woo, 2008; Newby, Nguyen y Waring 2014; Ahani, Zairah, Rahim y Nilashi, 2017) y se observaron resultados positivos.

El modelo planteado recoge 3 variables que son consideradas como factores esenciales en el éxito de una estrategia CRM. Estas variables (véase Imagen 21)

son las siguientes: factores organizacionales, tecnológicos y gestión del conocimiento.

Por último, es necesario mencionar que, el “Mercado de Productores Capital Verde”, es una organización diferente a una empresa tradicional, pero comparte características esenciales con las PYME, sin embargo, para fines de este trabajo de investigación, el modelo planteado se abordará con base en las características de Mercado de Productores, es decir, no se hablará de alta gerencia sino de coordinación, tampoco se usará el término de empleados sino de participantes o productores. Para conocer mejor las características organizacionales del “Mercado de Productores Capital Verde” se recomienda leer el capítulo uno de la investigación.

Imagen 21
Modelo CRM social propuesto



Fuente: elaboración propia con base en (Romano y Fjermestad, 2003; Pepper, Rogers y Dorf 1999; Swift, 2002; Zikmund, McLeod y Faye, 2004; Payne y Frow, 2005)

4.1 Factores organizacionales

En los anteriores capítulos se resalta la importancia de los factores organizacionales para una correcta implementación de CRM. Del mismo modo, cuando se analizó los diversos modelos empíricos con carácter confirmatorio, los factores organizacionales se presentaron como elementos fundamentales en el éxito de dichos modelos.

Es necesario destacar que, como indica Gordon (2002), el diseño e implementación de una estrategia CRM no se debe basar sólo en la tecnología, al contrario, para la implementación de un CRM se debe de desarrollar a través de un enfoque más equilibrado. Este mismo autor propone un modelo donde los procesos y las personas son esenciales.

Otros autores (Hansotia, 2002, Romano y Fjermestad, 2003, Chakravorti (2006), Rafiki, 2018) mencionan la importancia de factores organizacionales como la preparación organizacional de la empresa para la implementación de un CRM; los factores como capital humano, cambios en la estructura organizacionales, en los procesos y en las personas y el apoyo de la alta gerencia son variantes esenciales para la implementación de un CRM.

El apoyo de la alta gerencia constantemente se remarca como una variante significativa en los diferentes estudios analizados. La estructura organizacional del Mercado de Productores no cuenta con esta figura, sin embargo, el MP posee una coordinación que se encarga de gestionar las actividades de logística, organización, promoción, planeación, incorporación de productores y la supervisión del reglamento.

Con base en los cuatro modelos de carácter confirmatoria y la literatura consultada, podemos resaltar que, para implementación de un CRM, es esencial un cambio organizacional. En seguida se describen los factores organizacionales esenciales para la implementación de un CRM Social:

- **Soporte de coordinación:** El soporte de la coordinación tiene que ver con el liderazgo y la actitud positiva de la alta gerencia, ya que entre más positiva sea la percepción de la tecnología CRM social, hay mayor posibilidad de que ésta sea adoptada como una estrategia organizacional. Ahani, Zairah, Rahim y Nilashi (2017) encontraron que, en las PYME, la variable organizacional más importante es el apoyo de la alta gerencia, pues se requiere que los directivos ofrescan soporte en todas las formas posibles.
- **Orientación al cliente:** Rafiki (2018) indica que la orientación al cliente crea lealtad y satisfacción al cliente. Swift (2002) señala que uno de los principales objetivos del CRM es generar la fidelidad del cliente. Para poner en marcha una estrategia CRM, es fundamental que los objetivos del Mercado de Productores se orienten hacia el cliente de manera que todos los integrantes deben de asumir como prioridad la satisfacción del cliente. Esta variable se interrelaciona con las otras variables organizativas pues la estructura organizacional, los recursos humanos y el líder deben adoptar una filosofía enfocada al cliente.
- **Personas (habilidades y capacitación):** En esta variable se menciona las habilidades, conocimiento y actitudes que los integrantes del MP poseen para manejar una estrategia CRM. Igualmente, se hace referencia a la formación que reciben los empleados para mejorar procesos del CRM. En el modelo de Ahani Zairah, Rahim y Nilashi (2017) se demuestra que capacitar a los empleados sobre las nuevas TI ayuda a maximizar los recursos y aumentar su productividad, lo cual genera una influencia positiva en la adopción del CRM social. Sumando a lo anterior, es importante destacar que, para la adopción de una estrategia CRM Social, no es necesario un nivel especializado sobre las TI.
- **Estructura organizacional:** La implementación de estrategia CRM implica un rediseño en la organización, así como en sus procesos de negocios. Para Garrido (2008) y Navarro (2003) es fundamental que la estructura organizacional esté diseñada siguiendo un enfoque centrado en clientes, de la misma manera, es indispensable que en la empresa exista una

comunicación abierta y bilateral entre las distintas áreas que ayude a lograr el trabajo en conjunto y el logro de objetivos. En el caso del Mercado de Productores, se habla de productores, coordinación, comités y áreas.

Imagen 22
Factores organizacionales

Factores organizacionales



Fuente: elaboración propia.

4.2 Factores tecnológicos

CRM está relacionado con los aspectos tecnológicos, sin embargo, es necesario recordar que esta estrategia va más allá de esta reducción, ya que implica diversos aspectos, por ejemplo, los factores organizacionales.

El CRM es un modelo que utiliza tecnología de información para ofrecer a la empresa un panorama confiable sobre sus consumidores con el objetivo de generar estrategia centradas en el consumidor. Las empresas deben poseer las herramientas tecnológicas adecuadas, pues “la mayor parte de las actividades que generen una orientación cliente-céntrica no será posible sin la tecnología adecuada” (Garrido, 2008, p. 170).

Las empresas deben adquirir un conocimiento detallado sobre el cliente. Esta información favorece la toma de decisiones de negocio e incluso, beneficia otras áreas como son: marketing, ventas, servicios, planeación, etc., es decir, una estrategia CRM, necesita de la colaboración de otras áreas de la empresa para asegurar el éxito del CRM.

El factor tecnológico se incorpora como una variable en nuestro modelo debido a su importancia en la implementación de una estrategia CRM. En este modelo se plantea una estrategia CRM social la cual se caracteriza por emplear redes sociales como plataforma para interactuar con los clientes, ya que el CRM Social ofrece cualidades que facilitan su incorporación y manejo.

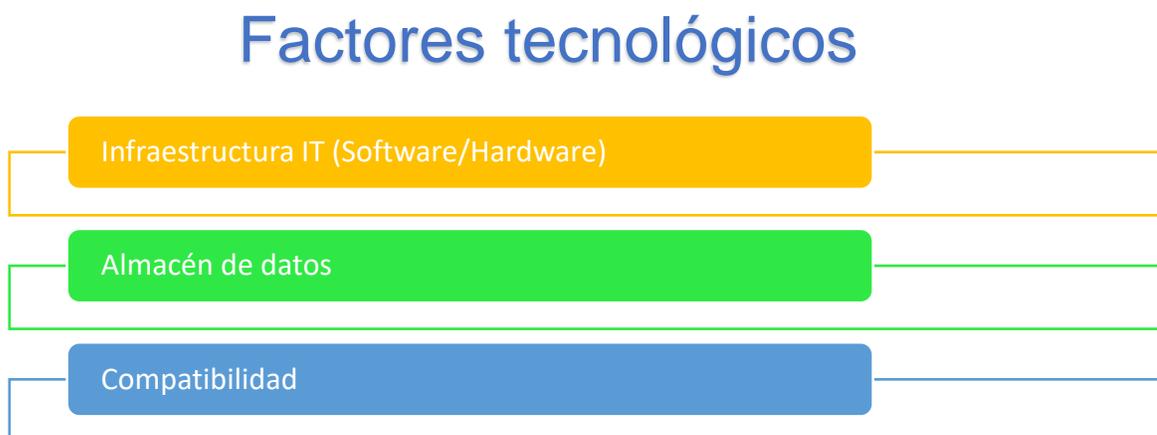
Con base en la literatura consultada y los modelos con carácter confirmatorio podemos resaltar que la incorporación del factor tecnológico es esencial para la implementación de un CRM. A continuación, se desarrollan los factores tecnológicos pertenecientes en nuestro modelo:

- **Infraestructura IT (Software/Hardware):** Consiste en un conjunto de dispositivos físicos (hardware) y aplicaciones de software requeridas para la implementación de una estrategia CRM. Para que una empresa emplee una estrategia CRM necesita los recursos tecnológicos adecuados, es por ello por lo que debe de poseer el *software* y *hardware* específico. Existen

diferentes herramientas CRM dependiendo de las características de la empresa, sin embargo, en este modelo se propone el uso de plataformas digitales como son las redes sociales, esto se debe a que no se demanda software y herramientas especializadas, tampoco es necesario una alta inversión monetaria.

- **Almacén de datos:** La principal tarea de un almacén de datos es “guardar los datos que se usarán en la toma de decisiones” (Zikmund, McLeod y Gilbert, 2004, p. 61). Para realizar esta tarea, el almacén de datos debe de cumplir con diversas características como: mantener los datos actualizados; datos protegidos y exactos; proteger adecuadamente los datos delicados; accesibilidad de datos para los usuarios autorizados y disposición en cualquier momento;
- **Compatibilidad:** Esta variable se refiere al esfuerzo que la empresa realiza para la implementación de una estrategia CRM social. Es un factor relacionado con las complejidades que la empresa enfrenta en el aprendizaje y uso de nuevas tecnologías CRM. Como se mencionó anteriormente, en este modelo se plantea una estrategia CRM basada en las redes sociales debido a que no requiere conocimientos especializados, ni la incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas.

Imagen 23
Factores tecnológicos



Fuente: elaboración propia.

4.3 Factores de gestión del conocimiento

El modelo CRM propuesto de Ahani, Zarah, Rahim y Nilashi (2017) se resalta el proceso de información, el cual se conforma por tres variables: captura de información, intercambio de información y uso de la información. En el modelo de Alshawi, Missi e Irani (2011), el factor de calidad se conforma por las variables: Infraestructura de datos del cliente y calidad en la dimensión de los datos del cliente; evaluación de la dimensión de herramientas y procesos de calidad de datos; y clasificación de fuentes de datos de cliente.

Lin y Lee (2005) realizaron un estudio donde analizaron el proceso de gestión de conocimiento en la adopción de sistema de comercio electrónico en empresas de Taiwán. Para estos autores, la adopción de sistemas de comercio electrónico se considerada una innovación tecnológica la cual proporciona información oportuna y precisa para la toma de decisiones, así también, permite una mejor coordinación y comunicación entre los integrantes de las empresas, facilitando un servicio al cliente más eficiente (Lin y Lee, 2005). Estos autores examinan la gestión del conocimiento en la adopción de sistemas de comercio electrónico destacando tres variables: adquisición de conocimiento, aplicación del conocimiento e intercambio de información. Estos factores se relacionan con los propuestos en el modelo CRM de Ahani, Zarah, Rahim y Nilashi (2017). A continuación, se describen los factores tecnológicos relacionados con la información en la adopción de nueva tecnología que implica el comercio electrónico:

- **Adquisición de conocimiento:** se define como los procesos comerciales que se emplean para utilizar el conocimiento existente y capturar nuevo conocimiento.
- **Aplicación del conocimiento:** se define como los procesos comerciales a través de los cuales el almacenamiento de datos y creación de información permiten a una empresa acceder fácilmente al conocimiento generado.
- **Intercambio de conocimiento:** se define como los procesos de negocio para distribuir el conocimiento entre todos los integrantes de la organización.

La acumulación de conocimiento permite a los empleados usar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento, por esta razón es crucial para la adopción de sistemas de comercio electrónico. En la imagen 24, se indican los factores tecnológicos pertenecientes en modelo propuesto:

Imagen 24
Factores de gestión del conocimiento



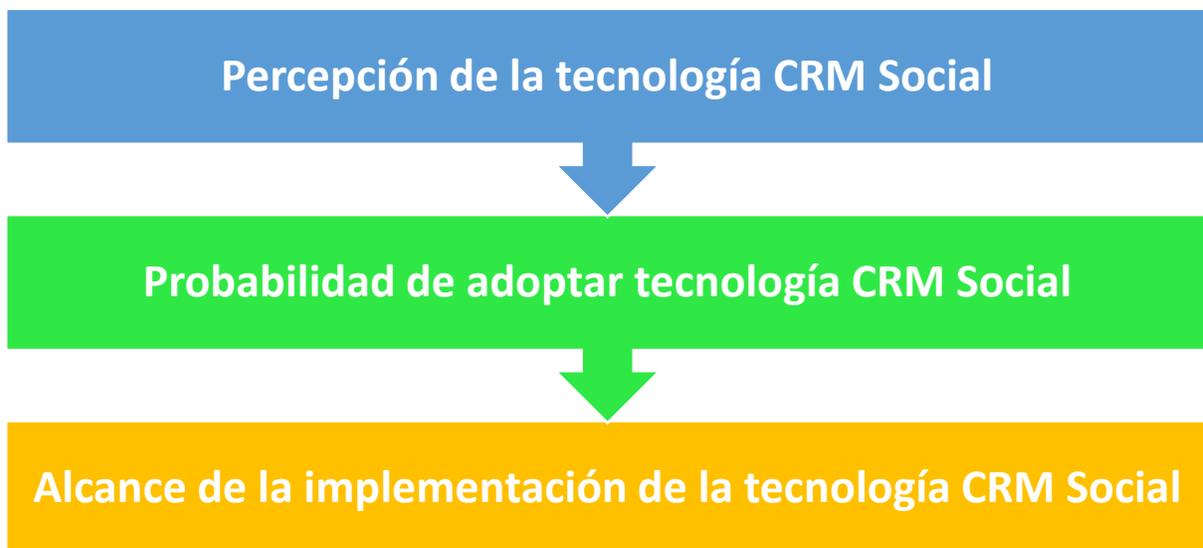
Fuente: elaboración propia a partir de (Lin y Lee, 2005) y (Ahani, Zarah, Rahim y Nilashi 2017).

esta investigación, el **proceso de adopción de tecnología CRM social** está compuesta por tres etapas:

- **Percepción de la tecnología CRM Social:** en esta etapa se evalúa la percepción de beneficios y la utilidad de las redes sociales y otras herramientas.
- **Probabilidad de adoptar tecnología CRM Social:** Se hace referencia a la probabilidad de adoptar la tecnología CRM Social. En esta etapa se analiza si la organización tiene un avance positivo hacia la adopción de la tecnología y depende de la percepción positiva de la tecnología CRM.
- **Alcance de la implementación de la tecnología CRM Social:** En esta fase se analiza el grado de adopción de la tecnología CRM mediante la evaluación de las diferentes funciones del CRM que se aplican en la organización.

Los factores tecnológicos, organizacionales y de gestión de conocimiento afectan positivamente al proceso de adopción de tecnología CRM Social. Asimismo, las etapas que componen el proceso de adopción repercuten positivamente en la adopción de la tecnología CRM Social.

Imagen 25
Proceso de adopción de Tecnología CRM Social



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 5: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

5.1 Tipo de estudio

El diseño de la investigación es observacional, descriptivo, correlacional y explicativo; la investigación sigue las siguientes etapas de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 151):

- Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado;
- Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo y/o;
- Determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento.

También, el estudio fue observacional ya que no se cuenta con la facultad de influir en los procesos de comercialización de productos orgánicos y agroecológicos. En la investigación se propone un modelo teórico de una estrategia CRM adaptado a las necesidades y naturaleza del Mercado de Productores; en esta investigación no se pretendió modificar algún proceso que la organización se encuentra realizando.

De acuerdo con la evolución del fenómeno investigado, el estudio fue transversal puesto que la descripción y análisis relacionados con la Gestión de Relaciones con el Cliente en “Mercado de Productores Capital Verde” se centra en la actualidad ya que esto permite visualizar cómo se realiza los procesos de comercialización y la gestión de relaciones con el cliente. Asimismo, se analizaron las principales problemáticas que enfrenta el MP relacionadas con la gestión de relaciones con los clientes y las herramientas tecnológicas con las que cuenta esta organización.

De igual manera, la investigación fue de carácter descriptivo, ya que en ésta se mencionan características y procesos que el Mercado de Productores realiza para la comercialización de sus productos y la gestión de su relación con los clientes.

Relación entre variables

- **Transeccionales correlacionales:** En esta investigación se analizó cómo se gestiona la comercialización de productos orgánicos y agroecológicos en los mercados y cuáles son las principales problemáticas en la gestión de relaciones con el cliente. Describir los diferentes factores y procesos empleados en comercialización nos dio la posibilidad de identificar su relación con las problemáticas en la gestión de relaciones con el cliente.
- **Transeccionales causales:** A partir de la identificación de las problemáticas encontradas en la gestión de las relaciones con el cliente, así como de los errores en los procesos, en la investigación se analizó la relación de causalidad entre los procesos y las problemáticas encontradas.

Estudio explicativo:

Este trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un modelo teórico que mejore la comercialización de productos y servicios del Mercado de Productores con base en una estrategia CRM. Para ello, fue preciso identificar y conocer el comportamiento de los factores que intervienen en los procesos de gestión de las relaciones con los clientes; también, fue necesario identificar la relación entre variables a razón de proponer un modelo teórico que dé respuesta a una mejor estrategia CRM en esta organización.

5.2 Método

Método deductivo: A partir del marco teórico que tiene como base los conceptos Inteligencia de Negocio, Marketing Relacional y Gestión de Relaciones con el Cliente, se buscó identificar los factores que intervienen en la gestión de relaciones con el cliente. Para ello, fue importante analizar cómo se está aplicando la comercialización del Mercado de Productores y cuáles son los procesos en la gestión de relaciones con sus clientes. Esta descripción nos permitió determinar las problemáticas, procesos y factores que intervienen en la gestión de relaciones con los clientes en el MP.

Se parte de un análisis general sobre el desarrollo de las estrategias CRM en las empresas con base en investigaciones tanto teóricas como prácticas. Así también, se examinó a profundidad los procesos que realiza el MP en la gestión de relaciones con los clientes.

A través de este método se pudo estudiar cómo se está aplicando la estrategia CRM en la comercialización de productos y servicios en las organizaciones, igualmente, permitió identificar las principales problemáticas en la gestión de relaciones con el cliente. La investigación general de las organizaciones y la estrategia CRM favoreció a distinguir y analizar las características específicas de nuestra organización.

Método analítico: Para esta investigación fue necesario aplicar el método analítico pues fue importante determinar cuáles son los procesos y factores que intervienen en la gestión de relación con los clientes y la relación entre estos.

5.3 Enfoque de la investigación

El proceso de investigación “genera conocimiento de la realidad con el propósito de aplicarla, comprenderla y transformarla de acuerdo con las necesidades materiales y socioculturales del hombre” (Monje, 2011, p. 9). Cuando se reflexiona sobre la metodología de investigación en las ciencias sociales se relaciona inmediatamente con los métodos cualitativos y cuantitativos. Más allá de las diferencias, especificaciones y cualidades de cada método, estos pueden ser complementarios, esta última postura dio nacimiento al método mixto. Núñez (2017) indica que el “postulado central de los métodos mixtos radica en la retroalimentación de los métodos cualitativos y cuantitativos dentro de una perspectiva metodológica única y coherente” (p. 634).

Tabla 18
Método cuantitativo, cualitativo y mixto

Enfoques de la investigación	Características	Procesos	Bondades
Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ● Mide fenómenos ● Utiliza estadística 	<ul style="list-style-type: none"> ● Secuencial ● Deductivo ● Probatorio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Generalización de resultados ● Control sobre fenómenos

	<ul style="list-style-type: none"> ● Prueba hipótesis ● Hace análisis de causa-efecto 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analiza la realidad objetiva 	<ul style="list-style-type: none"> ● Precisión ● Réplica ● Predicción
Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ● Explica los fenómenos en profundidad ● Se conduce básicamente en ambientes naturales ● Los significados se extraen de los datos ● No se fundamenta en la estadística 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inductivo ● Recurrente ● Analiza múltiples realidades subjetivas ● No tiene secuencia línea 	<ul style="list-style-type: none"> ● Profundidad de significados ● Amplitud ● Riqueza interpretativa ● Contextualiza el fenómeno
Mixta	Combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo		

Fuente: Elaboración a partir de Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 151.

El método mixto implica la recolección, análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos. Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), algunas de sus bondades son: perspectiva más amplia y profunda, mayor teorización, datos más “ricos” y variados, creatividad, indagaciones más dinámicas, mayor solidez y rigor y mejor “explicación y explotación” de los datos (p. 545).

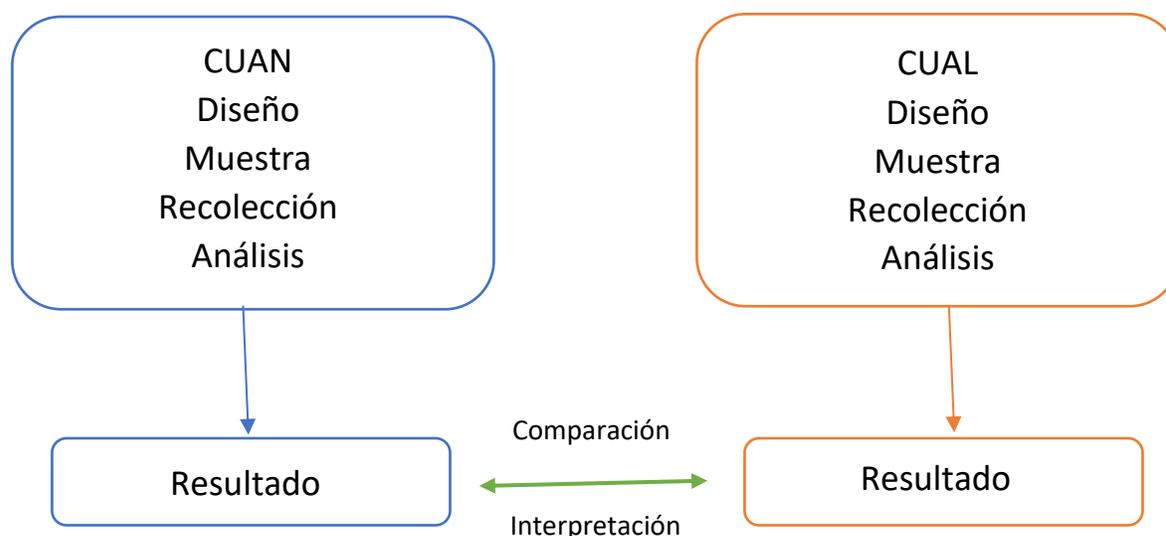
Para esta investigación se optó por un método mixto concurrente, también conocido como método en paralelo, es decir, se aplican los métodos cualitativos y cuantitativos simultáneamente particularmente en lo referente al muestreo, recolección y análisis de datos, así como la interpretación de resultados.

En este trabajo se empleó el modelo de triangulación concurrente (DITRIAC). Este modelo es el más usado cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p, 570). Se decidió utilizar este modelo ya que la recolección de datos se realiza aproximadamente en el mismo tiempo; esta

cuales representó una ventaja para la investigación puesto que, debido a la pandemia COVID-19, no se contó con más tiempo, así también, por seguridad de los involucrados se decidió aplicar este modelo mixto.

En el modelo de triangulación se recolecta datos tanto cualitativos como cuantitativos al mismo tiempo para un mejor entendimiento de la problemática de investigación. Este modelo se caracteriza por contar con sólo una etapa con la cual recolecta, procesa y analiza la información obtenida. Durante la interpretación y discusión se explican las dos clases de resultados (cuantitativo y cualitativos) y, generalmente, se efectúan comparaciones de datos, es decir, se incluyen los resultados estadísticos de cada variable cuantitativas, así como los segmentos cualitativos y la teoría que confirma o desaprueba los descubrimientos cuantitativos.

Imagen 26
Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC)



Fuente:

Elaboración propia a partir de (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.570).

5.4 Operacionalización de variables

Los factores que integran el modelo propuesto fueron seleccionados con base en los capítulos tres y cinco. Se plantearon diferentes ítems por cada factor que integran el modelo. Los factores fueron:

1. Factores organizacionales: evalúa el soporte de la coordinación, la orientación al cliente y las habilidades y capacidades que posee los integrantes del Mercado de Productores, así como el diseño de la estructura organizacional.
2. Factores tecnológicos: evalúa la infraestructura TI, el almacén de datos y compatibilidad que el Mercado de Productores posee para la implementación de una estrategia CRM social.
3. Factores de gestión del conocimiento: evalúa los procesos de adquisición, aplicación e intercambio de conocimiento que realiza el Mercado de Productores.
4. Proceso de adopción de tecnología CRM social: evalúa los procesos de adopción de tecnología CRM social, es decir, la percepción de la tecnología CRM, la probabilidad de adoptar tecnología CRM social y el alcance de la implementación de la tecnología CRM social.

La forma de evaluar las cuatro variables fue a través de una encuesta integrada por 20 preguntas las cuales se diseñaron empleando la escala Likert donde los valores representan 1=Muy en desacuerdo, 2= Algo en desacuerdo, 3= Neutral, 4= De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo. En la siguiente tabla se muestra la operacionalización de las variables mencionadas.

Tabla 19
Operacionalización de las variables

Característica	ID	Variable	Pregunta
Factores organizacionales	O1	Soporte de coordinación (comité organizador).	¿Usted considera que relacionarse con los clientes a través de redes sociales es de alta prioridad por parte la coordinación del MP?
	O2	Orientación al cliente	¿Usted busca satisfacer a sus clientes?
	O3	Personas (capacitación).	¿Usted está capacitado para gestionar la relación con sus clientes?
	O3.1	Personas (experiencia).	¿Usted tiene experiencia en la gestionar la relación con sus clientes a través de las redes?

	O4	Estructura organizacional	¿La estructura organizacional del MP está diseñada siguiendo un enfoque centrado en el cliente?
Factores tecnológicos	T1	Infraestructura IT (Software/Hardware)	¿Usted tiene el hardware (computadoras, celular, etc.) adecuado para servir a sus clientes a través de redes sociales?
	T1.1	Infraestructura IT (Software/Hardware)	¿Usted tiene el software programas (Word, Excel, etc.) adecuado para servir a sus clientes a través de redes?
	T2	Almacén de datos	¿Usted posee una base de datos actualizada, centralizada y disponible para todo su equipo o miembros que necesitan poseer dicha información?
	T3.	Compatibilidad	¿Usted posee la habilidad técnica adecuado para gestionar tecnologías de redes sociales?
	T3.1	Compatibilidad	¿Usted tiene la capacidad de consolidar toda la información adquirida sobre el cliente en una base de datos centralizada, disponible y actualizada?
Gestión del conocimiento	C1	Adquisición del conocimiento	¿Usted tiene establecido procesos para adquirir conocimiento sobre el cliente?
	C2	Aplicación del conocimiento	¿Usted tiene establecido procesos para aplicar el conocimiento sobre sus clientes para la resolución de nuevos problemas?
	C2.1	Aplicación del conocimiento	¿Usted es capaz de tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes?
	C2.2	Aplicación del conocimiento	¿Usted tiene establecido procesos para aplicar el conocimiento sobre el cliente para el desarrollo de nuevos productos y servicios?

	C3	Intercambio de conocimiento	¿Usted comparte los conocimientos sobre los clientes a sus compañeros productores?
	C3.1	Intercambio de conocimiento	¿La coordinación facilita la transmisión de conocimiento entre los integrantes del MP?
Proceso de adopción de tecnología CRM social	P1	Percepción de la tecnología CRM Social	¿Usted cree que es útil el empleo de redes sociales en la comercialización de sus alimentos?
	P2	Probabilidad de adoptar tecnología CRM Social	¿Usted adoptaría otras redes sociales para comunicarse con sus clientes actuales y difundir sus productos?
	P3	Alcance de la implementación de la tecnología CRM Social	¿Usted cree que conocer a sus clientes (gustos, necesidades, deseos), a través de las redes sociales, le pueda beneficiar en la relación con sus clientes?
	P3.1	Alcance de la implementación de la tecnología CRM Social	¿Usted cree que conocer a sus clientes (gustos, necesidades, deseos), a través de las redes sociales, le ayude en la mejora de calidad del producto?

Fuentes: Elaboración propia.

5.5 Técnicas de investigación

Cuestionario

El cuestionario es un instrumento clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. El cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación” (García, 2003, p.2).

El cuestionario es muy útil para recoger datos y “permite, además, en paralelismo con la entrevista, identificar y sugerir hipótesis y validar otros métodos” (García, 2003, p. 2). La finalidad del cuestionario es obtener datos de manera sistemática sobre las variables objeto de evaluación.

La escala es de tipo Likert, la cual consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 245). La escala Likert es de 5 puntos (1= Muy en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo).

La encuesta está compuesta por tres etapas. En la primera etapa se piden datos generales de los productores como: nombre de la organización, fecha de fundación, tipo de productos que se ofrece y ubicación de la organización. En la segunda etapa está conformada por 4 secciones que representan los factores o variables que conforman el modelo propuesto. Finalmente, en la última etapa se piden datos relacionados con el empleo de las redes sociales para la comercialización de productos la cual está conformada por una escala Likert de 5 puntos (1=Nunca y 5=Frecuentemente).

Tabla 20
Matriz de referencias de medidas

Variable	Sección	Número de ítem	ID
Factores organizacionales	Sección 2	5	O1-O4
Factores tecnológicos	Sección 2	5	T1-T4
Factores de Gestión del conocimiento	Sección 2	6	C1-C4
Proceso de adopción de Tecnología CRM Social	Sección 2	4	P1-P3

Fuentes: Elaboración propia.

Para la recogida de datos se elaboró un cuestionario el cual se aplicó en el Parque de la China. El Mercado de Productores está conformado por 28 productores, sin embargo, debido a la pandemia COVID-19 sólo se colocan 17 productores los cuales fueron encuestados y entrevistados, es decir, se obtuvo una tasa de respuesta del 60.7% que figura como un porcentaje representativo de la población. El trabajo de campo se efectuó entre los meses de septiembre y octubre de 2020.

Se calculó el tamaño de muestra probabilística en una población de 28 productores con el 16% de porcentaje máximo de error y 95% del nivel de confianza, por lo tanto, se obtuvo que, el tamaño de la muestra necesaria es de 17 encuestados.

Tabla 21
Ficha técnica (cuestionario)

Ámbito geográfico	Ciudad de México
Población	Productores integrantes del Mercado de Productores Capital Verde
Tamaño del universo o población (N)	28 productores
Tamaño de la muestra	17 productores
Porcentaje de respuesta	60.7%
Error:	16%
Nivel de confianza	95%
Modo de aplicación	Presencial
Fecha de realización	Septiembre y octubre de 2020

Fuentes: Elaboración propia.

Antes de realizar la aplicación de encuestas, se elaboró una prueba piloto para evitar posibles errores. Asimismo, se agregó un ID para identificar las preguntas y respuestas favoreciendo los análisis estadísticos de los datos obtenidos.

A principios de marzo de 2020 se registraron los primeros casos de COVID-19 en México, debido a esto, el Mercado de Productores decidió cerrar sus puertas en este mismo mes, no obstante, el MP retornó sus actividades a principios de septiembre del mismo año. Por esta situación, se decidió aplicar las encuestas de forma presencial, así como, en formato online. La plataforma que se empleó para realizar las encuestas fue *QuestionPro*, sin embargo, se obtuvo una baja participación por este medio.

Se empleó el programa SPSS y Excel para el análisis de datos. En el siguiente capítulo se explicarán los resultados encontrados de los distintos análisis efectuados. No obstante, a continuación, se explican resumidamente las principales técnicas estadísticas utilizadas en el análisis de datos:

- Análisis de fiabilidad de la prueba
- Análisis descriptivo de la muestra

Entrevista

La entrevista es una técnica que ayuda al investigador a “obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando” (Murillo et al. s.f., p. 6).

Para esta investigación, en el caso de metodología cualitativa, se empleó la entrevista semiestructurada puesto que ésta tiene un grado mayor de libertad que la entrevista estructurada. La entrevista semiestructurada “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistado tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 418).

Se realizaron 14 entrevistas presenciales a los mismos productores encuestados. Además, se realizó 1 entrevista grupal, vía online, a los dos coordinadores del Mercado de Productores. El trabajo de campo se efectuó en los mismos meses que las encuestas (septiembre y octubre de 2020). Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora por cada producto, así también, la entrevista realizada a los coordinadores duró una hora; en la sección de anexos de la presente investigación se puede observar las guías de las entrevistas realizadas.

La guía de entrevista realizada a los coordinadores se divide en secciones similares a los componentes del modelo propuesto, es decir: sobre el MP, redes sociales, herramientas de gestión de información, proceso de adopción de tecnología CRM Social, factores organizacionales, factores tecnológicos y gestión de conocimiento. Las preguntas se realizaron tomando como base los ítems de la encuesta ya que el propósito de la entrevista fue profundizar sobre los factores propuestos.

La guía de entrevista aplicada a los productores también se divide en las mismas secciones que la encuesta, sin embargo, en las preguntas planteadas se buscó indagar mayormente sobre la experiencia de los productores en la gestión de los clientes y los resultados (beneficios o dificultades) con las que se han enfrentado. En la sección de anexos se localiza la guía de entrevista a productores del MP.

5.6 Estructura del trabajo de investigación

En esta investigación se siguió el siguiente proceso de investigación científica:



Elaboración propia a partir de (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, citado por Bernal, 2016, pp. 94-95)

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Análisis descriptivo

6.1.1 Perfil de la muestra

En este capítulo se analiza las características de las organizaciones pertenecientes a los participantes que conforman el Mercado de productores. Como se indicó en el anterior capítulo, se realizó una encuesta a 17 vendedores, cuyas características se presentan en las siguientes gráficas.

A continuación, se enlistan algunos alimentos que los productores ofrecen en el Mercado de Productores. Algunos productos alimenticios son cosechados y transformados por los mismos productores, por otro lado, también hay intermediarios que ofrecen productos de compañeros campesinos y transformadores de alimentos.

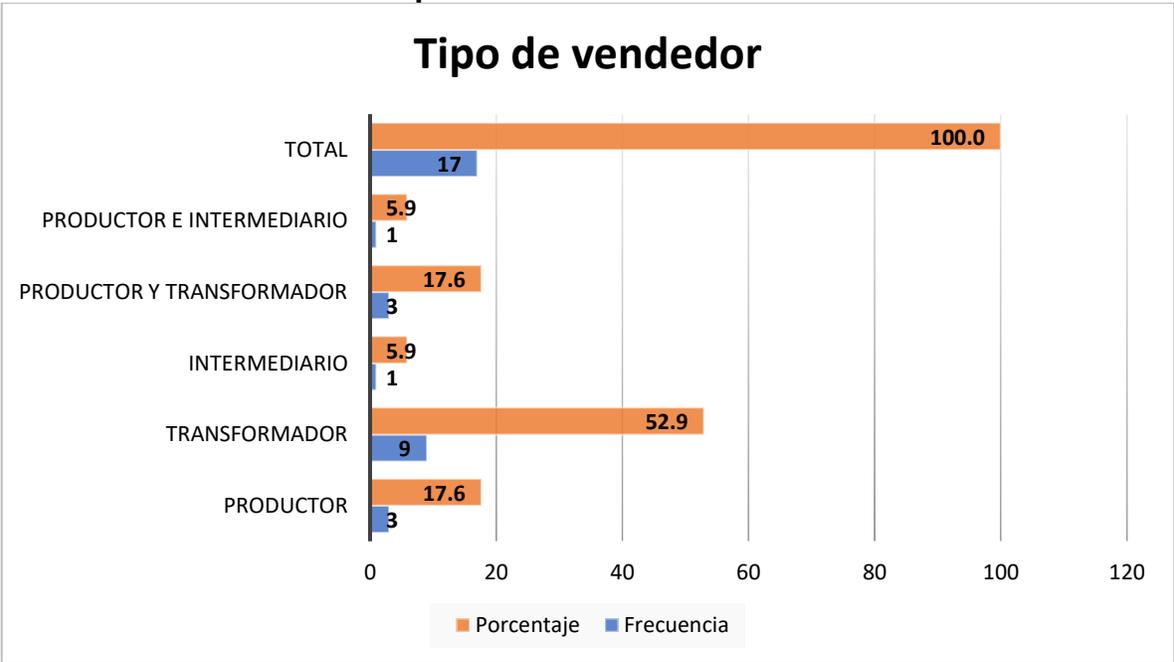
Tabla 22
Relación entre tipo de producto o alimento con respecto al tipo de vendedor

Producto o alimento	Vendedores
Comida	Productor y Transformador
Plantas	Productor e intermediario
Miel y derivados	Productor
Derivados de cacao	Transformador
Helado	Transformador
Productos naturistas	Transformador
Jamaica	Transformador
Amaranto	Productor y transformador
Verduras	Productor
Deshidratación de frutas y verduras	Productor y transformador
Licores y jugos	Intermediario
Cajeta	Productor

Fuente: elaboración propia

Como se mencionó en el capítulo uno, el Mercado de Productores cuenta con distintos participantes, la clasificación se divide en Productores, transformadores y comercializadores o intermediarios. En la realización de entrevistas, se observó que existen participantes que se distingue por cumplir más de una categoría, es por ello por lo que se decidió agregar dos rangos, conformando un total de 5 opciones: productor, transformador, intermediario, productor y transformador, y productor e intermediario. De los 17 encuestados, la mayoría (52.9%) son transformadores, 17% son productores, 5.9% intermediarios, 17% productores y transformadores y el 5.9% son productores e intermediarios. Es importante destacar que debido a la pandemia COVID-19, casi la mitad de los participantes, entre ellos productores¹⁹, no se encuentran vendiendo sus alimentos en el Parque de la China ya que están realizando pedidos a domicilio.

Gráfica 1
Tipo de vendedor en el MP

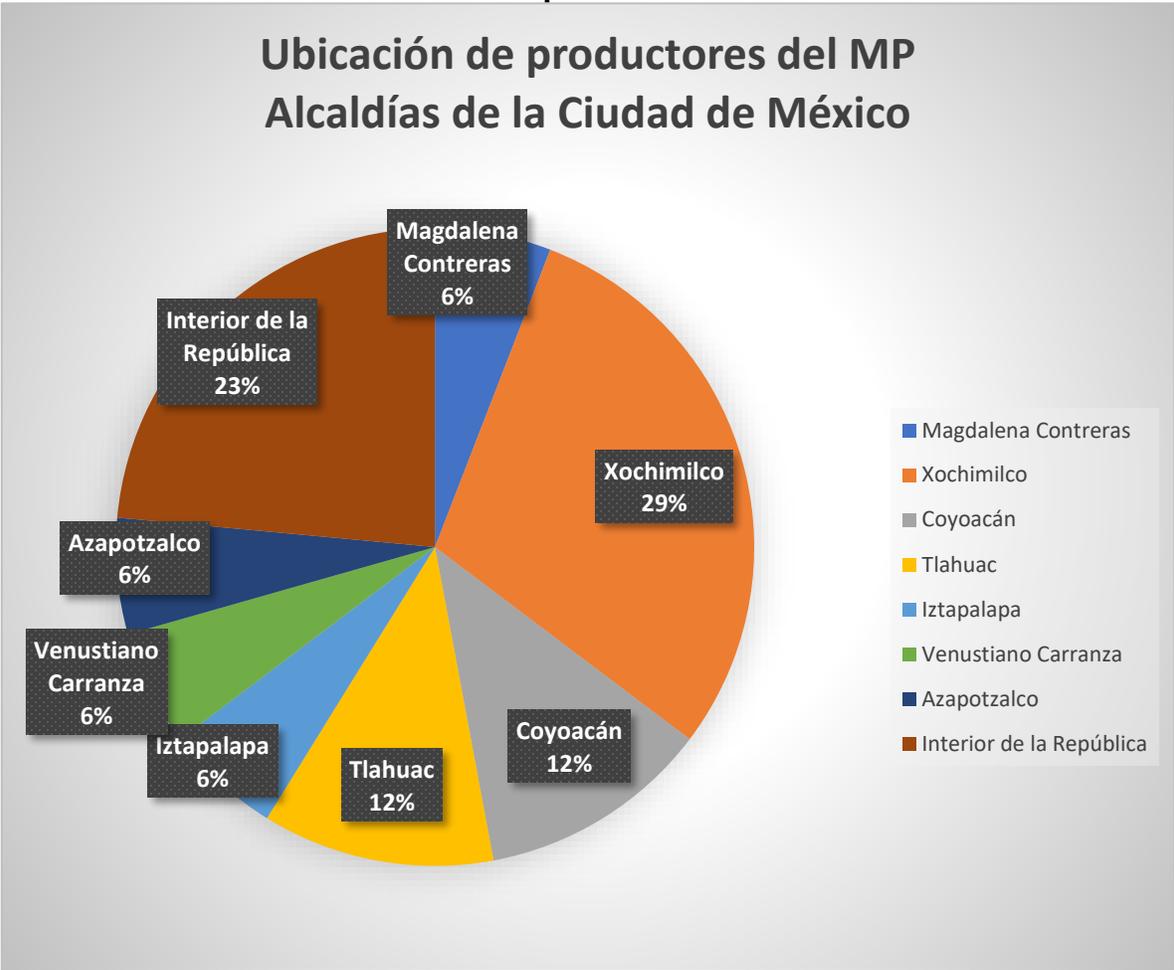


Fuente: elaboración propia

¹⁹ El 40 % de alimentos ofrecidos en el MP son productos frescos sin procesar (hortalizas, huevo, agua fresca). No obstante, la mayoría de los participantes y encuestados que asisten a vender en el Parque de la China son productos transformados que cuestan con condiciones para venderse pese a la pandemia, como es el empaque y comida preparada.

En la gráfica 2 se indica que la mayoría de encuestados (76.5%) residen en la Ciudad de México y el 23.5 %, manifestó vivir en el Interior de la República mexicana, de éstos últimos apuntaron radicar en Cuernavaca y el Estado de México. No obstante, los vendedores intermediarios señalaron que sus productos o materias primas provienen de Michoacán, Oaxaca y Tabasco, este dato es importante ya que los productos que ofrecen son licores o alimentos como el chocolate, es decir, son productos que no se dañan rápidamente pese a la distancia.

Gráfica 2
Ubicación de productores del MP



Fuente: elaboración propia

La mayoría de los vendedores del MP se ubica en la Ciudad de México. Xochimilco es la alcaldía con mayor número (29%) de productores dedicados a la cosecha de amaranto y verduras. Tláhuac (12%), Iztapalapa (6%), Venustiano Carranza (6%), Azcapotzalco (6%), Coyoacán (12%) y la Magdalena Contreras (6%) ofrecen

productos derivados del cacao, productos naturista y deshidratación de frutas y verduras.

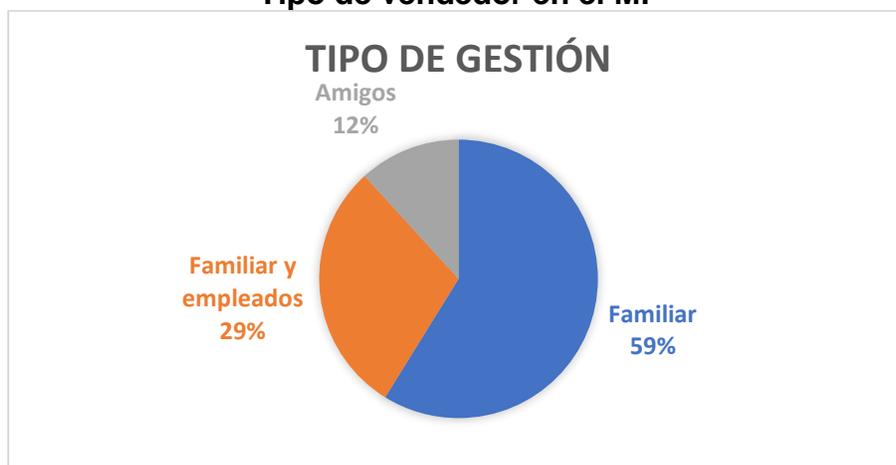
Gráfica 3
Fecha de fundación de las organizaciones del MP



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 3 podemos observar que, entre los intervalos 2011-2015 y 2016-2020, fueron las fechas donde la mayoría de encuestados (12) iniciaron sus negocios; los restantes, afirmaron que sus negocios iniciaron antes de 2011, sin embargo, solamente un participante tiene más de 35 años de experiencia.

Gráfica 4
Tipo de vendedor en el MP



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, en la gráfica 4, la mayoría de los negocios (59%) son de tipo familiar, es decir, que la gestión del negocio se distribuye a través de la participación de los integrantes de familia nuclear o extensiva. El 12% de participantes, gestiona su negocio junto con amigos y el 29% cuenta con empleados.

6.1.2 Análisis descriptivo de uso de redes sociales

En el presente trabajo de investigación se propone un modelo de comercialización basado en un CRM Social, debido a esto, la segunda sección de la encuesta se realizaron preguntas relacionadas con el empleo de plataformas sociales para la comercialización de productos.

Tabla 23
Uso de redes sociales

Uso de redes sociales	Sí	No	Porcentaje
	17	0	100%

Fuente: elaboración propia

El 100% de los encuestados afirmaron emplear algún tipo de plataforma social para comunicarse con sus clientes o vender sus productos. Debido a la pandemia COVID-19, la mayoría de los participantes comentó que las redes sociales les facilitaron continuar con sus ventas pese al cierre del Parque de la China. Sin embargo, afirmaron que pudieron continuar con sus ventas gracias a la ayuda que la coordinación ofreció para el traslado de sus productos al consumidor.

Tabla 24
Facebook

<i>Facebook</i>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Válidos</i>	Casi nunca	2	11.8	11.8	11.8
	A veces	2	11.8	11.8	23.5
	A menudo	1	5.9	5.9	29.4
	Frecuentemente	12	70.6	70.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Facebook es la plataforma social más utilizada por los participantes del MP. 70% indicó que empleó frecuentemente esta plataforma (12 participantes). El 5.9% apuntó que a menudo emplea Facebook y sólo 11.9% de vendedores (2 encuestados) casi nunca emplea Facebook para contactar a sus clientes o promocionar sus productos. Como se observó con anterioridad, en México, Facebook es la segunda plataforma que más se consulta por la población de este país, asimismo, es la segunda plataforma con mayor audiencia publicitaria; para los integrantes de MP, también representa una herramienta fundamental para la difusión de sus productos, por otro lado, debido a la pandemia COVID 19, la importancia de esta plataforma incrementó.

Tabla 25
WhatsApp

<i>WhatsApp</i>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	5.9	5.9	5.9
	A veces	2	11.8	11.8	17.6
	A menudo	3	17.6	17.6	35.3
	Frecuentemente	11	64.7	64.7	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Fuente Elaboración propia

El 64.7% de encuestados indicaron que emplean WhatsApp para comunicarse con sus clientes, el 17.6% a menudo usan esta plataforma y sólo 5.9% casi nunca utilizan WhatsApp. En comparación con Facebook, WhatsApp es una plataforma que se emplea mayormente con el fin de contactar con clientes frecuentes. Según la Digital 2020, en México, WhatsApp es la tercera plataforma social más usada, sin embargo, las funciones de WhatsApp están orientadas al contacto a través de mensajes (texto y voz), llamadas y videollamadas. No obstante, esta red social ya cuenta con herramientas “Business” que apoyan a la difusión, contacto, creación de menús y respuestas inmediatas para apoyar la presencia empresarial de los micronegocios.

Tabla 26
Correo electrónico

Correo Electrónico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	11.8	11.8	11.8
	Casi nunca	1	5.9	5.9	17.6
	A veces	2	11.8	11.8	29.4
	A menudo	3	17.6	17.6	47.1
	Frecuentemente	9	52.9	52.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

El correo electrónico es la tercera plataforma social más usada por los productores, el 52.9% utiliza el correo electrónico frecuentemente. Sin embargo, el 11.8% nunca usa esta plataforma para comunicarse con sus clientes o no cuenta con un correo destinado para la venta de productos.

Instagram es una de las redes sociales que menos emplean los productores para contactar a sus clientes. El 35.3% de los productores usa esta red para contactar con sus clientes, 5.9% usa Instagram a menudo y 17.6% casi nunca. No obstante, el 41% no usa Instagram o no cuenta con esta red social para comunicarse con sus clientes.

Tabla 27
Instagram

Instagram					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	41.2	41.2	41.2
	Casi nunca	3	17.6	17.6	58.8
	A menudo	1	5.9	5.9	64.7
	Frecuentemente	6	35.3	35.3	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Frecuencia: elaboración propia

Tabla 28
Twitter

Twitter					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	58.8	58.8	58.8
	Casi nunca	2	11.8	11.8	70.6
	A veces	3	17.6	17.6	88.2
	A menudo	2	11.8	11.8	100.0
Total		17	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Twitter es la plataforma social menos empleada por los participantes del Mercado de Productores. Sólo el 11.8% la emplea a menudo y el 52% nunca ha usado Twitter para comunicarse con sus clientes o cómo plataforma para ofrecer sus productos.

Tabla 29
Página Web

Página Web			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	11	64.7
	No	6	35.3
	Total	17	100.0

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados afirmaron poseer una página web propia. Se realizó la revisión de las páginas web de los productores y se identificó que sólo tres poseen una tienda online donde los usuarios pueden realizar sus compras sin necesidad de salir de dicha página. La mayoría de las páginas son sitios web gratuitos, por lo tanto, se encuentran limitadas al servicio “free” o gratis, es decir, si desean tener más aplicaciones, es necesario contratar un plan “premium” para aumentar el número de aplicaciones, el espacio de almacenamiento y poseer un dominio propio.

Es importante destacar que, tres encuestados indicaron que utilizaban Mercado Libre como plataforma de venta de productos, sin embargo, dejaron de usarla debido a que, a partir del 1 de junio de 2020, en México, se comenzó a aplicar retenciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR) y de Impuestos al Valor Agregado

(IVA) en las ventas realizadas en *Marketplace* o tiendas electrónicas como Mercado Libre. Los encuestados mencionaron que muchos de clientes no pudieron soportar el aumento de precio en los productos debido a los impuestos agregados.

En la categoría “otros”, los participantes marcaron el teléfono como medio de comunicación con sus clientes. El 52% indicó que emplea el teléfono frecuentemente, el 29.4% a menudo y el 17.6% a veces. Los encuestados comentaron que, si no se comunican por WhatsApp, generalmente utilizan el celular (llamadas telefónicas) para afirmar pedidos.

Tabla 30
Teléfono

Teléfono			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	3	17.6
	A menudo	5	29.4
	Frecuentemente	9	52.9
	Total	17	100.0

Fuente: elaboración propia

6.1.3 Análisis descriptivo de las variables: estadística descriptiva de ítems

A continuación, se analizan las distintas variables incluidas en el cuestionario: Proceso de adopción de Tecnología CRM Social, Factores organizacionales, Factores tecnológicos y Gestión del conocimiento. Los ítems que comprenden a estas variables fueron medidas utilizando la escala Likert de 1 a 5, desde 1 (Muy en desacuerdo) hasta 5 (Totalmente de acuerdo). En las siguientes páginas se analizan algunos estadísticos descriptivos como son: media y su dispersión, a través de la desviación típica.

Se empleó el alfa de Cronbach para dar fiabilidad a la escala ya que mediante ésta es posible calcular “la consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples” (Quero, 2010, p. 250). El valor de alfa oscila de 0 a 1, cuanto más se acerca al valor 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. En la tabla 31 se observa que el valor de Alfa de Cronbach obtenido de las distintas variables es cercano a 0.9, por lo tanto, se comprueba la fiabilidad de la escala utilizada.

Tabla 31
Estadístico de fiabilidad

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
.886	20

Fuente: elaboración propia

6.1.3.1 Factores organizacionales

La primera variable para analizar la integrada por los factores organizacionales. Esta variable está compuesta por cinco ítems (O1, O2, O3, O3.1 y O4). Primero se analiza la frecuencia y el porcentaje de cada ítem de manera particular y posteriormente, se procede a un análisis en conjunto donde se analiza la media y la desviación típica.

El 76.5% de los participantes opinó que están totalmente de acuerdo en que la relación con los clientes mediante el uso de redes sociales es de alta prioridad por

parte de la coordinación del Mercado de Productores, es decir, los miembros de MP perciben que, para la coordinación es de vital importancia establecer relación con los clientes a través de plataformas digitales.

Tabla 32
Puntuación de ítem O1 (Factores organizacionales)

Usted considera que relacionarse con los clientes a través de redes sociales es de alta prioridad por parte la coordinación del MP				
Soporte de coordinación (comité organizador).		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: O1	De acuerdo	4	23.5	23.5
	Totalmente de acuerdo	13	76.5	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: elaboración propia

Tabla 33
Puntuación de ítem O2 (Factores organizacionales)

Usted busca satisfacer a sus clientes				
Orientación al cliente		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: O2	De acuerdo	3	17.6	17.6
	Totalmente de acuerdo	14	82.4	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: elaboración propia

El 82.4% de participantes está totalmente de afirman buscar satisfacer a sus clientes. Solamente el 17.6% señaló el rango “de acuerdo”. Los porcentajes de este ítem empataron con los números del ítem O4.

Tabla 34
Puntuación de ítem O3 (Factores organizacionales)

Usted está capacitado para gestionar la relación con sus clientes				
Personas (capacitación)		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: O3	Neutral	2	11.8	11.8
	De acuerdo	4	23.5	35.3
	Totalmente de acuerdo	11	64.7	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: Elaboración propia

El 64.7% de la muestra indicó que está totalmente de acuerdo en que cuentan con las capacidades para gestionar la relación con sus clientes. Este ítem es el único que obtuvo dos respuestas en el rango “neutral” en comparación con los otros ítems que componen el presente factor descrito.

Tabla 35
Puntuación de ítem O3.1 (Factores organizacionales)

Usted tiene experiencia en la gestionar la relación con sus clientes a través de las redes sociales				
Personas (capacitación)		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: O3.1	Neutral	1	5.9	5.9
	De acuerdo	7	41.2	47.1
	Totalmente de acuerdo	9	52.9	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: elaboración propia

Nueve participantes están totalmente de acuerdo con poseer experiencia en gestionar la relación con sus clientes a través de las redes sociales y solo 1 sostuvo una afirmación neutra.

Tabla 36
Puntuación de ítem O4 (Factores organizacionales)

La estructura organizacional del MP está diseñada siguiendo un enfoque centrado en el cliente				
Estructura organizacional		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: O4	De acuerdo	3	17.6	17.6
	Totalmente de acuerdo	14	82.4	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: elaboración propia

La mayoría de encuestados (82.4%) afirma (totalmente de acuerdo) que la estructura organizacional del MP está siguiendo un enfoque centrado en el cliente. El 17.6% indicó estar “de acuerdo” en lo relativo a la estructura organizacional.

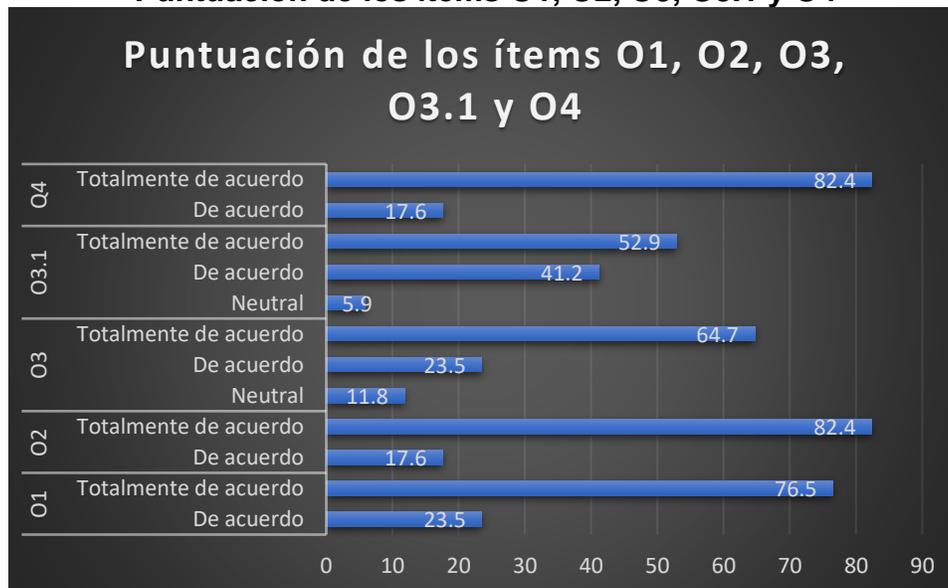
Tabla 37
Puntuación de Factores organizacionales

Estadísticos descriptivos (O1, O2, O3 y O4)		
	Media	Desviación típica.
O1	4.76	.437
O2	4.82	.393
O3	4.53	.717
O3.1	4.47	.624
O4	4.82	.393

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 37 se muestra las medias de cada ítem (O1, O2, O3, O3.1 y O4) que compone al factor organizacional. El promedio de los ítems se encuentra en el rango “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”; el ítem O2 Y O4 obtuvieron la misma media. La desviación típica del ítem O3.1 es el mayor, es decir, que éste es el componente con mayor dispersión ya que en este ítem se observaron respuestas en el rango “neutral”, por otro lado, también se revela que la dispersión de O2 Y O4 son iguales. En la gráfica 5 se puede apreciar el porcentaje de cada ítem que compone el factor organizacional.

Gráfica 5
Puntuación de los ítems O1, O2, O3, O3.1 y O4



Fuente: Elaboración propia

6.1.3.2 Factores tecnológicos

La segunda variable para analizar se encuentra compuesta por los factores tecnológicos. Esta variable se integra de cinco ítems (T1, T1.1, T2, T3 y T3.1): infraestructura IT (Software/Hardware), almacén de datos y compatibilidad, a continuación, se procede con el análisis estadístico de cada una, así como en conjunto.

Tabla 38
Puntuación de ítem T1 (Factores tecnológicos)

Usted tiene el hardware (computadoras, celular, etc.) adecuado para servir a sus clientes a través de redes sociales				
Infraestructura IT (Software/Hardware)		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: T1	De acuerdo	3	17.6	17.6
	Totalmente de acuerdo	14	82.4	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: elaboración propia

El 82.4% de los participantes comentaron que están totalmente de acuerdo en poseer el hardware (computadoras, tablets y celulares) adecuados para servir a sus clientes y solamente el 17.6% indicó que está de acuerdo con esta afirmación.

Tabla 39
Puntuación de ítem T1.1 (Factores tecnológicos)

Usted tiene el software o programas (Word, Excel, etc.) adecuado para servir a sus clientes.				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: T1.1	De acuerdo	8	47.1	47.1
	Totalmente de acuerdo	9	52.9	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: elaboración propia

El 52.9% de los encuestados señalaron estar totalmente de acuerdo en poseer el software o programas adecuados para servir a sus clientes. La otra parte (47.1%) indica que están de acuerdo en dicha pregunta.

Tabla 40
Puntuación de ítem T2 (Factores tecnológicos)

Usted posee una base de datos actualizada, centralizada y disponible para todo su equipo o miembros que necesitan poseer dicha información				
Almacén de datos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: T2	Neutral	1	5.9	5.9
	De acuerdo	1	5.9	11.8
	Totalmente de acuerdo	15	88.2	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los productores (88.2%) afirmó estar totalmente de acuerdo en poseer una base de datos actualizada, centralizada y disponible para todo su equipo o miembros que necesitan poseer dicha información. Este ítem fue el único en obtener el 5.9% en la opción “neutral” en comparación de los otros ítem que conforman la variable de factores tecnológicos.

El 70.6% de la muestra indicó que está totalmente de acuerdo en que ellos poseen las habilidades adecuadas para gestionar tecnología de redes sociales y el restante (29.6%) comentó que está “de acuerdo”.

Tabla 41
Puntuación de ítem T3 (Factores tecnológicos)

Usted posee la habilidad técnica adecuado para gestionar tecnologías de redes sociales				
Compatibilidad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: T3	De acuerdo	5	29.4	29.4
	Totalmente de acuerdo	12	70.6	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En el ítem T3 se obtuvo que el 64.7% de la población encuestada comentó estar totalmente de acuerdo en contar con la capacidad de consolidar toda la información adquirida sobre el cliente en una base de datos centralizada, completa y actualizada y el 35.3% de la población indicó estar de acuerdo.

Tabla 42
Puntuación de ítem T3.1 (Factores tecnológicos)

Usted tiene la capacidad de consolidar toda la información adquirida sobre el cliente en una base de datos centralizada, completa y actualizada				
Compatibilidad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: T3.1	De acuerdo	6	35.3	35.3
	Totalmente de acuerdo	11	64.7	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: Elaboración propia

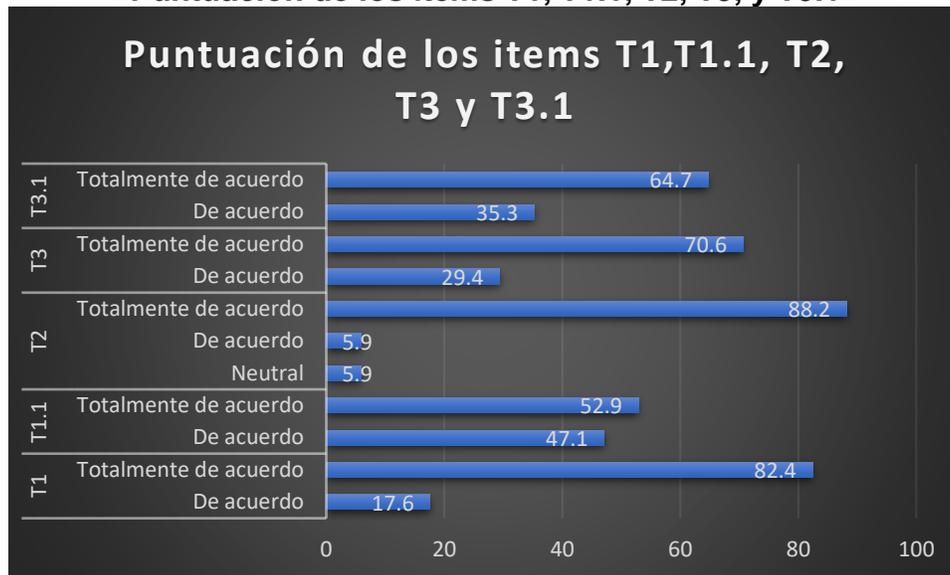
En la tabla 42 se muestra la media de los ítems T1, T2, T3 y T3.1. Los promedios de estos ítems son superiores a 4, por lo tanto, se encuentran en el rango totalmente de acuerdo y de acuerdo; por otro lado, el ítem con más dispersión es el T2 ya que es el único con selección en la categoría “neutro”. En la gráfica 6 se indican los porcentajes de cada respuesta de los ítems T1, T1.1, T2, T3 y T3.1.

Tabla 43
Puntuación de Factores tecnológicos
Estadísticos descriptivos (T1, T2, T3 y T3.1)

Código	Media	Desviación típica.
T1	4.82	.393
T1.1	4.53	.514
T2	4.82	.529
T3	4.71	.470
T3.1	4.65	.493

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6
Puntuación de los ítems T1, T1.1, T2, T3, y T3.1



Fuente: Elaboración propia

6.1.3.3 *Gestión del conocimiento*

Como tercer factor a evaluar es la Gestión del conocimiento, esta variable se integra de cuatro ítems (C1, C2, C2.1 y C3). En seguida se describe la estadística descriptiva de cada ítem, así como en conjunto.

Tabla 44
Puntuación de ítem C1 (Gestión del conocimiento)

Usted tiene establecido procesos para adquirir conocimiento sobre el cliente				
Adquisición del conocimiento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: C1	De acuerdo	4	23.5	23.5
	Totalmente de acuerdo	13	76.5	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: elaboración propia

Gran parte de los encuestados (76.5) indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo en tener establecidos procesos para la adquisición de conocimiento sobre el cliente y el 23.5% afirmó estar de acuerdo.

Tabla 45
Puntuación de ítem C2 (Gestión del conocimiento)

Usted tiene establecido procesos para aplicar el conocimiento sobre sus clientes a la resolución de nuevos problemas				
Aplicación del conocimiento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: C2	De acuerdo	4	23.5	23.5
	Totalmente de acuerdo	13	76.5	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En el ítem con código C2, se observa que el 76.5% de los participantes está totalmente de acuerdo en tener establecido procesos para aplicar el conocimiento sobre sus clientes a la resolución de nuevos problemas. El restante (23.5%) apuntó estar de acuerdo con este ítem.

Tabla 46
Puntuación de ítem C2.1 (Gestión del conocimiento)

Usted es capaz de tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes.				
Aplicación del conocimiento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: C2.1	Neutral	1	5.9	5.9
	De acuerdo	4	23.5	29.4
	Totalmente de acuerdo	12	70.6	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: Elaboración propia

El ítem C2.1 obtuvo resultados en la opción “neutral” (5.9%). La mayoría de los encuestados indicó estar “totalmente de acuerdo” (70.6%) y “de acuerdo” (23.5%) en ser capaz de tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes.

Tabla 47
Puntuación de ítem C2.2 (Gestión del conocimiento)

Usted tiene establecido procesos para aplicar el conocimiento sobre el cliente para el desarrollo de nuevos productos y servicios				
Aplicación del conocimiento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Neutral	1	5.9	5.9

Código:	De acuerdo	10	58.8	64.7
C2.2	Totalmente de acuerdo	6	35.3	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de encuestados (58.8%) indicaron estar de acuerdo en contar con procesos para aplicar el conocimiento sobre el cliente para el desarrollo de nuevos productos y servicios; el 35.3% de los participantes afirmaron en estar totalmente de acuerdo en tener procesos establecidos para la aplicación de conocimiento sobre el cliente.

El ítem C3 que corresponde a el intercambio de conocimiento entre integrantes del Mercado de Productores. La mayoría de las participantes (58.8%) está totalmente de acuerdo en que comparten los conocimientos sobre los clientes a sus compañeros productores y el 35.5% indicó estar de acuerdo.

Tabla 48
Puntuación de ítem C3 (Gestión del conocimiento)

Usted comparte los conocimientos sobre los clientes a sus compañeros productores				
Intercambio de conocimiento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: C3	Neutral	1	5.9	5.9
	De acuerdo	6	35.3	41.2
	Totalmente de acuerdo	10	58.8	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: elaboración propia

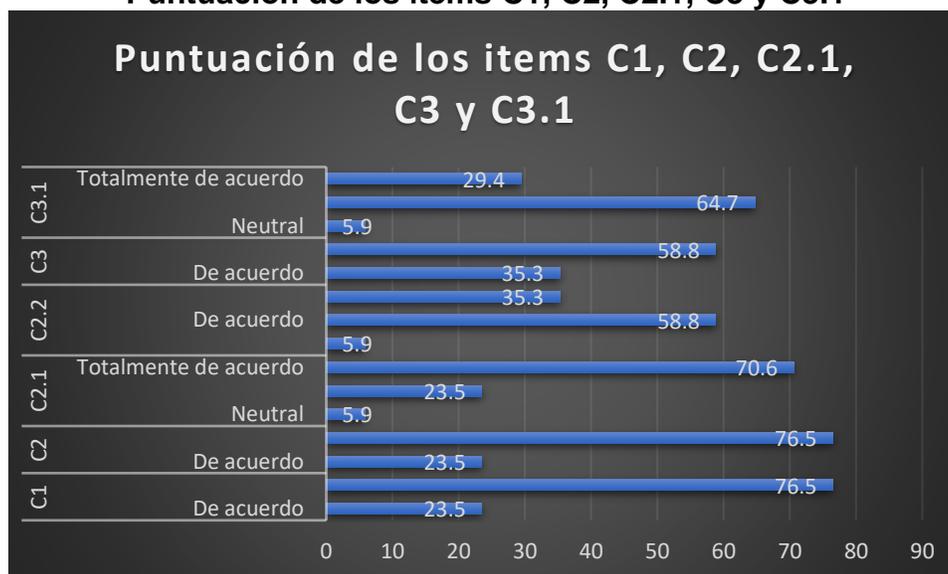
El último ítem que compone la variable de gestión del conocimiento es C3.1. El 64.7% de la muestra indicó estar de acuerdo sobre que la coordinación facilita la transmisión de conocimiento entre los integrantes del Mercado de Productores. El 29.4% de está totalmente de acuerdo y sólo el 5.9% se encuentra en una posición neutral. En la gráfica 7 se muestra los porcentajes obtenidos por cada ítem que compone la variable gestión de conocimiento.

Tabla 49
Puntuación de ítem C3.1 (Gestión del conocimiento)

La coordinación facilita la transmisión de conocimiento entre los integrantes del MP				
Intercambio de conocimiento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: C3.1	Neutral	1	5.9	5.9
	De acuerdo	11	64.7	70.6
	Totalmente de acuerdo	5	29.4	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: elaboración propia

Gráfica 7
Puntuación de los ítems C1, C2, C2.1, C3 y C3.1



Fuente: elaboración propia

6.1.3.4 Proceso de adopción de Tecnología CRM Social

La última variable para analizar es la de proceso de adopción de Tecnología CRM Social, que se configura en una escala de 4 ítems. Al igual que las anteriores, se procede primero con el análisis de frecuencia y el porcentaje de cada ítem y después, los ítems se analizan en forma conjunta.

Tabla 50
Puntuación de ítem P1 (Proceso de adopción de Tecnología CRM Social)

Usted cree que es útil el empleo de redes sociales en la comercialización de sus alimentos				
Percepción de la tecnología CRM Social		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: P1	De acuerdo	2	11.8	11.8
	Totalmente de acuerdo	15	88.2	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: Elaboración propia

El 88.2% de los encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo en que es útil el empleo de redes sociales en la comercialización de sus alimentos y sólo el 11.8% indicaron estar de acuerdo con la utilidad de las redes. En este ítem podemos observar que para los vendedores existe una fuerte creencia en la utilidad de las redes sociales en la comercialización de sus alimentos.

Tabla 51
Puntuación de ítem P2 (Proceso de adopción de Tecnología CRM Social)

Usted adoptaría otras redes sociales o herramientas para comunicarse con sus clientes actuales y difundir sus productos				
Probabilidad de adoptar tecnología CRM Social		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: P2	De acuerdo	4	23.5	23.5
	Totalmente de acuerdo	13	76.5	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: elaboración propia

El 76.5% de encuestados está totalmente de acuerdo en adoptar redes sociales o herramientas para comunicarse con sus clientes actuales y difundir sus productos, es decir, existe una disposición bastante positiva en la adopción de nuevas tecnologías como las redes sociales o herramientas que les permita comunicarse con sus clientes y difundir sus productos.

Tabla 52**Puntuación de ítem P3 (Proceso de adopción de Tecnología CRM Social)**

Usted cree que conocer a sus clientes (gustos, necesidades, deseos), a través de las redes sociales, le pueda beneficiar en la producción, transformación y distribución de sus alimentos				
Alcance de la implementación de la tecnología CRM Social		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: P3	De acuerdo	3	17.6	17.6
	Totalmente de acuerdo	14	82.4	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: elaboración propia

El 82.4% de los participantes está totalmente de acuerdo en que, conocer a sus clientes, mediante el empleo de redes sociales, les puede generar beneficios en diversos procesos como la producción, transformación o distribución de sus alimentos. Como se puede observar, la mayoría de los participantes concuerdan en que el uso de redes sociales y el conocimiento que adquieren con respecto a sus clientes genera beneficios más allá de la venta, sino también en otros procesos relacionados en la gestión del negocio.

Tabla 53**Puntuación de ítem P3.1 (Proceso de adopción de Tecnología CRM Social)**

Usted cree que conocer a sus clientes (gustos, necesidades, deseos), a través de las redes sociales, le ayude en la mejora de calidad del producto				
Alcance de la implementación de la tecnología CRM Social		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Código: P3.1	Neutral	3	17.6	17.6
	De acuerdo	5	29.4	47.1
	Totalmente de acuerdo	9	52.9	100.0
	Total	17	100.0	

Fuente: Elaboración propia

9 participantes (52.9%) afirmaron estar totalmente de acuerdo en que conocer a sus clientes a través de las redes sociales pueden ayudarles con la mejora de la calidad

de sus productos. El 29.4% indicaron en estar de acuerdo y solamente el 17.6% apuntó estar en una posición neutral.

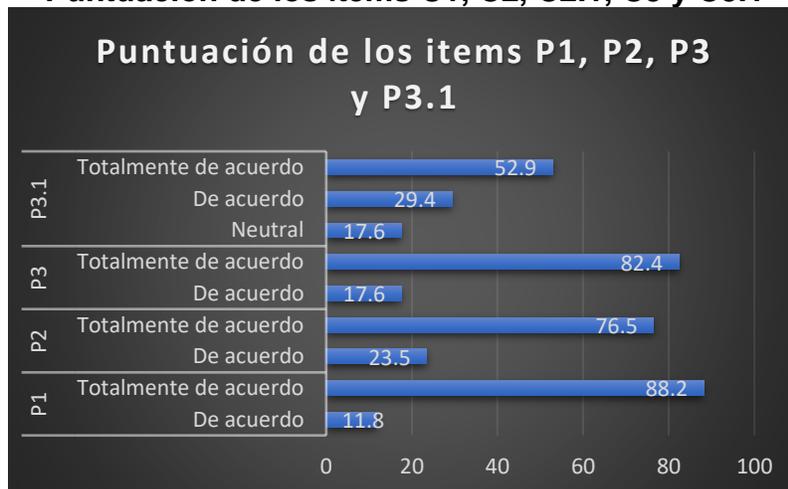
Tabla 54
Puntuación de Proceso de adopción de Tecnología CRM Social

Estadísticos descriptivos (P1, P2 y P3)		
Código	Media	Desviación típica
P1	4.88	.332
P2	4.76	.437
P3	4.82	.393
P3.1	4.35	.786

Fuente: Elaboración propia

La variable de proceso de adopción de tecnología CRM Social se compone de cuatro ítems (P1, P2, P3 y P3.1). En la tabla 53 se observa que la media o promedio de cada ítem es superior al 4, esto quiere decir que la mayoría de encuestados indicaron el rango “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” en los cuatro ítems, respectivamente. No obstante, el ítem con el promedio más alto fue el relacionado con la utilidad del empleo de redes sociales en la comercialización de productos. Como se muestra, la desviación típica de cada ítem oscila entre el rango “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, sin embargo, el ítem con mayor desviación con respecto a la media fue P2, es decir, hubo más elecciones del rango “de acuerdo” con relación a los otros ítems (P1 y P3); esto se puede observar en la gráfica 8.

Gráfica 8
Puntuación de los ítems C1, C2, C2.1, C3 y C3.1



Fuente: Elaboración propia

6.2 Análisis cualitativo de entrevistas

Se realizaron 14 entrevistas semiestructuradas con una duración aproximada de 30 a 60 minutos a los integrantes del “Mercado de Productores Capital Verde” entre septiembre y octubre de 2020. Las entrevistas se aplicaron en forma presencial en el Parque de la China en el puesto de cada participante. Por otro lado, se realizó una entrevista semiestructurada a los coordinadores del MP a través de la plataforma Zoom; esta entrevista tuvo una duración de una hora.

Debido al amplio volumen de datos, se organizó la información por tipo de dato y tema y se prosiguió a la transcripción de fragmentos relativos a cada tema. A continuación, se muestra el ejemplo de matriz que se presenta en la tabla 54.

Tabla 55
Ejemplo de matriz (análisis cualitativo)

Código: O1	Texto: Usted considera que relación con los clientes es de alta prioridad por parte la coordinación del MP	Relación con el tema:	Nivel de importancia
Participante 1			
Participante 2			

Fuente: elaboración propia.

La información se ordenó tomando como base la encuesta realizada. Se elaboró una matriz por cada componente del modelo teórico de CRM Social propuesto, es decir, se obtuvo un total de 15 matrices. Cada factor del modelo CRM Social representa una categoría en el análisis de información.

Así también, se respetó el código de cada variable empleado en el análisis cuantitativo de la presente investigación. Posteriormente, se realizó una comparación entre componentes en cuanto a similitudes y diferencias. Finalmente, las 15 categorías se redujeron a 4 temas principales: Factores organizacionales, factores tecnológicos, gestión del conocimiento y el proceso de adopción de tecnología CRM social.

6.2.1 Factores organizacionales

6.2.1.1 Soporte de coordinación.

Los factores organizacionales se integran por cuatro variables: soporte de coordinación, orientación al cliente, personas (capacidades) y estructura organizacional. La mayoría de entrevistados indicó que considera que la relación con los clientes es de alta prioridad por parte de la coordinación del Mercado de Productores.

La coordinación realiza eventos donde invita a los productores a participar y exponer sus productos a los clientes; en estos eventos, los participantes pueden explicar los procesos que realizan, demostrar las características distintivas de los alimentos y platicar directamente con los clientes. Los coordinadores, también, incitan la participación de externos a estos eventos, por ejemplo, invitar a un chef para realizar un platillo empleando sólo alimentos del Mercado de Productores.

Fotografía 1
Taller de cocina



Fotografía (Mercado de productores, 2020).

Fotografía 2 Taller de cocina I



Fotografía (Mercado de productores, 2020).

Por otro lado, los entrevistados comentaron que los eventos son transmitidos vía online a través de Facebook, asimismo, en las redes sociales del Mercado de Productores se indican las fechas de los eventos para que los clientes se enteren y puedan acceder a las charlas vía online.

Los coordinadores participan y buscan espacios donde les permitan exponer temas relacionados con el Mercado de Productores, ya sea a través de participaciones en un lugar físico o plataformas online (revistas, blogs, etc.). Asimismo, los coordinadores colaboran con otros mercados alternativos para la divulgación de estos espacios, ya que el MP, en conjunto con otras iniciativas y la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), se unieron al

mapa de Redes Alimentarias Alternativas²⁰ donde se muestra la localización, horarios y datos de contacto de los mercados.

El inicio de la pandemia COVID-19 en México dificultó la venta de los productores ya que el Mercado de Productores cerró sus puertas. Sin embargo, la coordinación decidió continuar las ventas de productos mediante la venta online. Las plataformas de redes sociales permitieron continuar la difusión y comunicación con los clientes; actualmente, los pedidos se solicitan mediante un formulario electrónico (cognitiforms)²¹. Las entregas se realizaron a domicilio y en el Parque de la China; el MP abrió sus puertas desde septiembre de 2020, no obstante, se continúa la venta online y las entregas a domicilio.

En esta nueva forma de venta, los coordinadores reciben ayuda de otras organizaciones como La organización bici entrega CDMX la cual apoyó en las entregas cercanas al Parque de la China, así como la UAMedia que es un proyecto universitario que nace de la DCSH- Azcapotzalco²².

Fotografía 3 Pedido



Fotografía anterior (Mercado de productores, 2020).

²⁰ El mapa Redes Alimentarias Alternativas está disponible en el siguiente link: <https://www.biodiversidad.gob.mx/diversidad/alimentos/consumidor-responsable>

²¹ El formulario para pedir productos “Mi mandado directo de productores” está disponible en el siguiente link: https://www.cognitiforms.com/CapitalVerde1/MiMandadoDirectoDeProductor?fbclid=IwAR3hoYICi1YpEshq2c_qv4sEOMk7ij2kFVg1wiymWu0p3hGW2p4fKmTf_7w

²²UAMedia es un proyecto perteneciente a la Universidad Autónoma de México unidad Azcapotzalco, que ofrece educación continua, para una mejor información se recomienda visitar su Facebook oficial: https://www.facebook.com/UAMediaAzc/?ref=page_internal

Fotografía 4 Ciclista ayudando a repartir el pedido



Fotografía anterior (Mercado de productores, 2020).

En la entrevista realizada a los coordinadores del Mercado de Productores dijeron que hay un fuerte interés por enriquecer las habilidades relacionadas con el empleo de redes sociales, ya que la pandemia incitó al mejoramiento del manejo de estas plataformas tanto en la difusión como en la venta de los productos. Asimismo, un miembro de la coordinación indicó estar tomando un curso sobre estadística aplicada en la mercadotecnia.

Asimismo, un integrante de la coordinación comentó que poseen una base de información relativa con la cantidad de productos, precios y un estimado de ganancia que obtienen los productores, no obstante, esta no se actualiza al momento. Por otro lado, señalaron que cada productor gestiona sus propias bases de información. Con respecto a esta situación, el formulario electrónico que envían para realizar pedidos puede apoyar en obtener información actual sobre la venta de productos en un formato global.

Esta situación brinda la posibilidad de emplear los datos en la toma de decisiones que realiza la coordinación, así como optimizar los procesos operativos de los agricultores. Como bien señalan Marakas y O'Brien (2006), los sistemas de información proporcionan “apoyo una organización para procesos y operaciones de negocio, para la toma de decisiones y para lograr ventajas competitivas” (p. 8)

6.2.1.2 Orientación al cliente

La orientación al cliente es una variable que se refiere a la lealtad y satisfacción del cliente. Todos los entrevistados afirmaron que, para lograr esta satisfacción, es necesario escuchar los comentarios y recomendaciones de los clientes sobre sus productos.

**Fotografía 5
Puesto Eco Quilit**



Fotografía (Mercado de productores, 2020).

El proceso de escucha comprende los comentarios directos que hacen los clientes, las recomendaciones directas y los comentarios realizados en alguna red social. Después de este proceso de escucha, la mayoría de entrevistados comentan que existe un proceso de seguimiento y análisis el cual permite examinar la posibilidad de cambio ya sea del proceso o insumo.

A continuación, se exponen algunas experiencias descritas por entrevistados. Un participante comentó que poner atención a los comentarios de los clientes favorece a la adaptación de sus platillos, pues hay clientes que no les gusta algún elemento como la soya, es por ello por lo que cuenta con platillos libres de ésta.

Escuchar los comentarios de sus clientes sobre los productos permite conocer sus necesidades y gusto ya que, si es realmente necesario, se procede a modificar los ingredientes. Por ejemplo, un participante indicó que una clienta le recomendó dejar de usar el aceite de palmas por lo que el colaborador procedió a emplear el aceite de coco puesto que este aceite tiene más beneficios para la piel.

Otro participante explicó cómo fue la incorporación de un nuevo producto a través de un comentario de un cliente que manifestó su preferencia por los muéganos, dulce típico mexicano; este participante sólo ofrecía productos elaborados con amaranto, sin embargo, el vendedor le contó al productor la posibilidad de incorporar estos dulces y adornarlos con amaranto, al final decidieron incorporarlos.

La orientación al cliente, también, está relacionada con la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de pedidos especiales. Un colaborador dedicado a la venta de cacao relató que algunos clientes le han solicitado pedidos especiales, sin embargo, sólo decide realizarlos si resulta rentable ya que no pueden hacer pedidos demasiado pequeños. Guadarrama y Rosales (2015) indican que la calidad percibida es consecuencia de la satisfacción del cliente, es por ello por lo que los servicios personalizados resultan una buena estrategia para ofrecer experiencias inolvidables para los clientes.

Cuatro de nuestros entrevistados comentaron que es fundamental realizar un proceso educativo sobre los productos, esto con la finalidad de demostrar el nivel de calidad de los alimentos ya que varios de los clientes intentan aplicar el regateo. Este proceso de enseñanza ha permitido que los clientes aprecien la calidad de los alimentos, se sientan seguros y satisfechos, e incluso, los mismos productores invitan a clientes que se encuentran interesados en sus procesos a visitar los lugares de cultivo. Esta práctica ha favorecido a que los consumidores reconozcan la calidad y estén dispuestos a pagar el precio de los productos sin regateo.

Un participante dedicado a la venta de verduras comentó que ha tenido clientes que le preguntan “cuánto es lo menos” o le indican el precio que los clientes están dispuestos a pagar, sin embargo, después de una plática explicativa acentuando las diferencias en los procesos de siembra y cosecha de los alimentos agroecológicos, favorece a que los clientes reflexionen y decidan comprar. En el momento de aplicación de entrevistas, se observó la práctica de regateo en alimentos como la miel, el amaranto y la venta de plantas.

Como se revisó con anterioridad, la creación de valor centrada en el cliente se basa en dos vías: ofrecer precios bajos en comparación de tus competidores o justificar precio; el MP sigue una estrategia de creación de valor a través de la justificación de sus precios, es por ello por lo que, los productores realizan un proceso educativo donde exponen la propuesta de valor de sus productos e incluso, el cliente tiene acceso de experiencia de producción ya que pueden asistir a las milpas o chinampas.

El proceso educativo, también se aplica para que los clientes se sientan seguros de la calidad que reciben, por ejemplo, un participante que vende flor de Jamaica en polvo ofrece una plática explicativa sobre el origen de la flor de Jamaica y el proceso que realizan, ya que es una bebida que contiene todos los beneficios íntegros de la flor, sin conservadores ni aditivos. Este entrevistado comentó que él y sus compañeros han tenido procesos de mejora para que su producto sea de la más alta calidad, esto con el fin de beneficiar a sus clientes y su salud.

En la aplicación del cuestionario, se presencié la plática explicativa sobre la calidad de los alimentos y sus procesos, en la cual se exponen los beneficios que conlleva el consumo de alimentos agroecológicos; es importante resaltar que los productores emplearon vocabulario sencillo y sin tecnicismos especializados lo que favoreció la captación de interés de los clientes.

6.2.1.3 Personas (habilidades y capacidades)

La variable personas (habilidades y capacidades) se refiere a las habilidades y conocimientos que los integrantes del Mercado de Productores poseen

relacionados con las TI y el CRM. Todos los participantes afirmaron que sus organizaciones cuentan con el conocimiento básico en la gestión de redes sociales y las habilidades técnicas como es la manipulación de celular con internet y computadoras. Asimismo, comentaron tener conocimiento básico de programas como Word, Excel y PowerPoint.

Howson (2009) indica que la Inteligencia de negocios sólo genera valor cuando es manejada con eficacia por las personas, pues son las que interpretan la información y actúan con base a dicha información.

Esta variable fue constantemente relacionada con el factor tecnológico, principalmente con las variables: infraestructura IT (Software/Hardware) y compatibilidad. Los entrevistados indicaron poseer conocimientos básicos del uso de celular, computadoras y tabletas, también, poseen internet; por otro parte, los participantes cuentan con conocimientos básicos de la paquetería Microsoft, así como programas de diseño (Paquetería Adobe).

Asimismo, todos los integrantes del MP poseen redes sociales, las cuales son gestionadas por los propios entrevistados o integrantes de sus organizaciones, no obstante, varios participantes no tienen conocimientos específicos orientados a la venta online; dos entrevistados comentaron que, debido a la pandemia, decidieron tomar cursos relacionado con el empleo de las redes sociales en la promoción y venta de productos.

Es importante resaltar que los participantes cuentan con un alto conocimiento en los procesos y elaboración de sus productos y más de la mitad de entrevistados manifestó poseer una carrera universitaria. Debido a esta característica, sumando su conocimiento y experiencia como productores/vendedores/transformadores, los entrevistados tienen una alta capacidad de explicar y responder las dudas de los consumidores relativas al proceso y transformación de los productos. Para el MP, es vital fomentar la interacción entre productores y consumidores, por lo tanto, los productores deben estar capacitados para ofrecer explicaciones sobre la forma de producción y procesamiento de los productos.

Por otro lado, estas mismas características de conocimiento y nivel educativo, los participantes poseen las habilidades de interpretar gráficas, tablas e información que reciben ya sea de sus redes sociales o sus propias bases de datos personales.

Fotografía 6
Puesto Las Flacas



Fotografía (Mercado de productores, 2020).

Por otra parte, un participante comentó haber tenido dificultades en la venta de sus alimentos; a razón de esta situación, los coordinadores lo apoyaron con recomendaciones relacionadas con la imagen y el tipo de platillos. Para el Mercado de Productores es indispensable cumplir con la propuesta de valor relacionada con la imagen, limpieza y experiencia de compra, ya que el mercado se caracteriza por puestos homogéneos, el lugar de venta ordenado y limpio, disminución de residuos orgánicos y espacio para realizar actividades.

Fotografía 7
Puesto Frutas Deshidratadas



Fotografía (Mercado de productores, 2020).

Fotografía 8
Mercado de Productores



Fotografía (Mercado de productores, 2020).

6.2.1.4 Estructura organizacional

Esta variable hace referencia la configuración estructural de la organización relacionada con la capacidad de comunicación entre los integrantes del Mercado de Productores con el fin de satisfacer a los clientes. Como indica Fernando Dávila (2005), las organizaciones deben generar estrategias que posibiliten gestionar grandes cantidades de datos para el beneficio de la misma organización.

Rojas (2016) indica que la inteligencia de negocios puede beneficiar distintas áreas de la organización, ya que puede integrar y optimizar información que se ponen a disposición. El Mercado de Productores posee una coordinación de 4 integrantes. Esta coordinación se reparten las actividades y se dividen en comités dependiendo la circunstancia del trabajo a realizar. Todos los miembros conocen las actividades que sus compañeros realizan y mantienen una constante comunicación entre los integrantes de la coordinación. En seguida, se describen los comités que integra el MP:

Comité de talleres y eventos: los integrantes del comité se encargan de diseñar y desarrollar talleres y eventos; en estas actividades es fundamental la participación de los productores, también se cuenta con el apoyo de colaboradores externos.

Comité de certificación: El comité se encarga de visitar y verificar los procesos de producción y/o transformación de los integrantes del Mercado de Productores y los interesados en ingresar a éste. Actualmente, el Sistema de Participación de Garantías (SPG) se encuentra en construcción en colaboración con la UNAM y otros colectivos.

Logística de entrega de pedidos: Se encargan de recolectar y organizar los alimentos dependiendo de los productos solicitados, así también, realizan las entregas a domicilio.

Difusión: La coordinadora principal se encarga de la difusión del Mercado de Productores en los medios digitales, en eventos e invitaciones.

Vigilancia: Los coordinadores gestionan las actividades del mercado presencial, como son: verificar la asistencia y puntualidad de los productores, confirmar la entrega de paquetes cercanos al Parque de la China, ejecutar el cumplimiento de actividades programadas, recaudar el donativo de los participantes, por mencionar algunas.

En la tabla 55 se dividen las responsabilidades de cada coordinador con respecto a los comités y áreas que integra el “Mercado de Productores Capital Verde”.

Tabla 56
División de responsabilidades de la coordinación del MP

Comité de talleres y eventos	Comité de certificación participativa	Logística de entrega de pedidos	Difusión	Vigilancia
Coordinadora principal		Coordinadora principal	Coordinadora principal	Coordinadora principal
		Coordinador (2)		
Coordinador (3)	Coordinador (3)			Coordinador (3)
	Coordinador (4)			

Fuentes: elaboración propia

Los productores participan en conjunto con los coordinadores y otros aliados en la planeación y desarrollo de talleres, eventos, pláticas etc. Los productores pueden comunicarse con la coordinadora principal y con los otros integrantes ya que éstos frecuentan Parque de la China, asimismo, pueden conversar directamente con la coordinadora principal a través de WhatsApp.

Los clientes tienen contacto directo con los productores, también, se pueden comunicar a través de redes sociales, asimismo, éstos tienen la facilidad de interactuar con la coordinadora puesto que su asistencia al mercado presencial es frecuente, además se encarga de la gestión los pedidos a través de las redes sociales, lo cual facilita el contacto y comunicación de cualquier duda o aclaración.

La participación de los clientes es fundamental, ya sea en manifestar su percepción sobre los alimentos. Como se observó en la variable orientación al cliente, el proceso de escucha es primordial para el mejoramiento de la calidad de los

alimentos, a razón de esto, la coordinación promueve la interacción entre clientes, productores y la misma coordinación.

Igualmente, el apoyo de aliados claves es esencial es la gestión del MP, ya que estos ofrecen su ayuda en diferentes actividades como las siguientes: participación en eventos o talleres y charlas; creación del Sistema de Participación de Garantías; difusión del MP a través de redes sociales y otros medios; y en la logística de entrega de pedidos.

Fotografía 9
Productores del MP



Fotografía anterior (Mercado de productores, 2020).

6.2.2 Factores tecnológicos

6.2.2.1 *Infraestructura IT*

Los factores tecnológicos están compuestos por tres variables: infraestructura IT, almacén de datos y compatibilidad. Para el análisis de la primera variable, infraestructura IT, se realizaron preguntas relacionadas con el hardware (computadoras, celular, etc.) y los programas (Software) como Excel, Word, etc., que emplean los productores para gestionar sus productos.

Los participantes indicaron poseer celular y computadora adecuados para servir a sus clientes, asimismo, cuentan con programas de la paquetería Microsoft 365.

Como se abordó en la variable personas (habilidades y capacidades), los productores cuentan con el conocimiento básico de estos programas.

Digital 2020, indicó que la mayoría de los usuarios de internet posee celular, laptop y Tablet y el 95% de los usuarios ingresa a través de celular, con base en esta información, los productores no poseen dificultades relativas con la Infraestructura IT, asimismo, los productores ya poseen redes sociales.

Un participante tiene conocimiento especializado en programas relacionados con el diseño (paquetería Adobe Creative Cloud), ya que su profesión se relaciona con el arte, diseño y publicidad. Este mismo entrevistado comentó que ayuda a su amigo (productor) a mejorar la imagen de sus productos, pues éstos no solían poseer una etiqueta atractiva.

Los participantes encuestados comentaron que su equipo (hardware y software) no tiene dificultades para el uso y gestión de redes sociales, asimismo, la velocidad de su conexión de internet no dificulta su operación.

6.3.2.2 Almacén de datos

Esta variable se refiere al almacén de datos y su objetivo es guardar los datos que se usarían en la toma de decisiones. Zikmund, McLeod y Gilbert (2004) indican que el almacén de datos debe cumplir con 5 características: mantener datos actualizados, exactitud de datos, seguridad de los datos, accesibles para el usuario, entendibles para los usuarios.

La mayoría de los productores entrevistados poseen una base de datos, no obstante, esta no es digital, la mayoría son en formato físico. La base de datos se centra en la producción y la venta, no se tiene una base específica sobre información de sus clientes.

La información de la base de datos, sobre la producción y ventas, constantemente se actualiza, puesto que es necesaria tener un control de inventario, así como de las ganancias obtenidas. Por otro lado, dos productores indicaron poseer una base de datos sobre sus ventas, no obstante, la ordenanza de los datos no se configura

con un orden estructurado orientado hacia el cliente. Asimismo, un productor comentó que, los datos sobre su producción y venta están disponibles sólo a personas que necesitan de la información.

Los entrevistados relacionaron esta variable con el proceso de escucha, ya que cuando se les preguntó sobre la existencia de base de datos sobre el cliente, cuatro entrevistados indicaron que la mayoría del conocimiento sobre sus clientes es obtenida a través de la escucha y la experiencia.

Un participante dedicado a la venta de plantas cuenta con una amplia variedad de flore, este productor comentó “conozco cuales son las flores que mis clientes prefieren, y traigo más de estas, No sé el nombre de mis clientes, pero los conozco de vista y trato de ayudarlos con el cuidado de las plantas, hay gente que por sólo vender les dice que las plantas son de sombra o para interiores, pero les mienten sólo por vender, yo les digo la verdad para que me sigan comprando”.

6.2.2.3 Compatibilidad

La variable, compatibilidad, se refiere al esfuerzo que realiza la organización para implementar un CRM basado en las redes sociales. Todos los entrevistados afirmaron poseer las habilidades técnicas para gestionar tecnología de redes sociales, también, cuentan con los conocimientos básicos en Excel y otros programas. Para Swift (2002) La asimilación de la tecnología debe estar alineada con la estructura, procesos destrezas, mediciones, etc., que poseen las organizaciones, ya que es un factor clave que incide en el éxito en la implementación del CRM.

Los comentarios de los participantes relacionaron esta variable con infraestructura IT, ya que retomaron aspectos como la capacidad de usar computadoras o celulares, así como las paqueterías básicas y plataformas digitales.

Existe un interés en involucrarse en la mejora de habilidades sobre la gestión de redes sociales para la promoción y venta de alimentos; un productor y un miembro

de la coordinación se encontraban tomando cursos en relación con estas actividades.

Como se observó en la variable de almacén de datos, la mayoría de los productores afirmó poseer una base de datos (la mayoría en formato físico) relacionadas con la producción y la venta. Por otro lado, la información sobre el cliente no se almacena en una base de datos; los productores, a través de la experiencia y el proceso de escucha, obtienen el conocimiento sobre las preferencias y deseos de los clientes.

Los productores entrevistados afirmaron poseer el conocimiento y las herramientas que permiten consolidar la información sobre el cliente en una base de datos, asimismo, manifestaron su interés por construir una base de datos, ya que les permitiría tener información en tiempo real y respaldada en la nube²³(Google Drive, iCloud, OneDrive, etc.), al igual, poder compartir su información entre los integrantes de sus propios negocios.

6.2.3 Factores de gestión del conocimiento

6.2.3.1 Adquisición del conocimiento

La adquisición de información sobre el cliente se relaciona con la variable orientación al cliente ya que, como se indicó en este apartado, los compañeros productores comentaron que la mayoría de su conocimiento sobre sus clientes es a través de la experiencia y el proceso de escucha. Payne y Flow en su Marco conceptual para estrategias de CRM (2005) indican que el proceso de creación de valor, es de suma importancia la gestión de valor de intercambio entre el cliente y la empresa.

El proceso de adquisición de conocimiento sobre el cliente se basa a través de la interacción entre consumidor y productor, asimismo, si la interacción es constante, los productores establecen una relación más estrecha. Los eventos y talleres son una forma de conocer e interactuar con sus consumidores más activos, puesto que

²³ El término nube hace referencia a la tecnología Cloud Computing que es “un modelo de computación que permite al proveedor tecnológico ofrecer servicios informáticos a través de internet” (incibe, s.f., p. 5).

el contacto es directo y se fomenta la participación de los clientes a través de la expresión de ideas y necesidades relativas a los alimentos y el MP.

Otra forma de conocer a los clientes es mediante la compra directa; en este proceso, los productores realizan una plática introductoria sobre el origen de los alimentos. Igualmente, se busca captar la atención y curiosidad de los clientes a través de información relacionada con el impacto que tiene la agroindustria en el medio ambiente y en la salud de la población, así como en los beneficios que ofrece los alimentos agroecológicos; en esta plática, los consumidores, generalmente, realizan preguntas o expresan comentarios u opiniones, asimismo, los productores fomentan la interacción con el cliente a través de preguntas.

Los pedidos vía online, así como la base de datos físicas, les permiten identificar la demanda de los alimentos, también, les ayuda a reconocer los alimentos de menor consumo. Mediante esta información, los participantes basan su cosecha, producción y transformación de alimentos.

La interacción directa, ya sea a través de talleres, eventos y la venta presencial, así como la venta online, permiten que los productores escuchen y obtengan información relacionada con las preferencias de los clientes, lo cual les proporciona el conocimiento necesario para fomentar la innovación de nuevos productos o procesos.

6.2.3.2 Aplicación de conocimiento

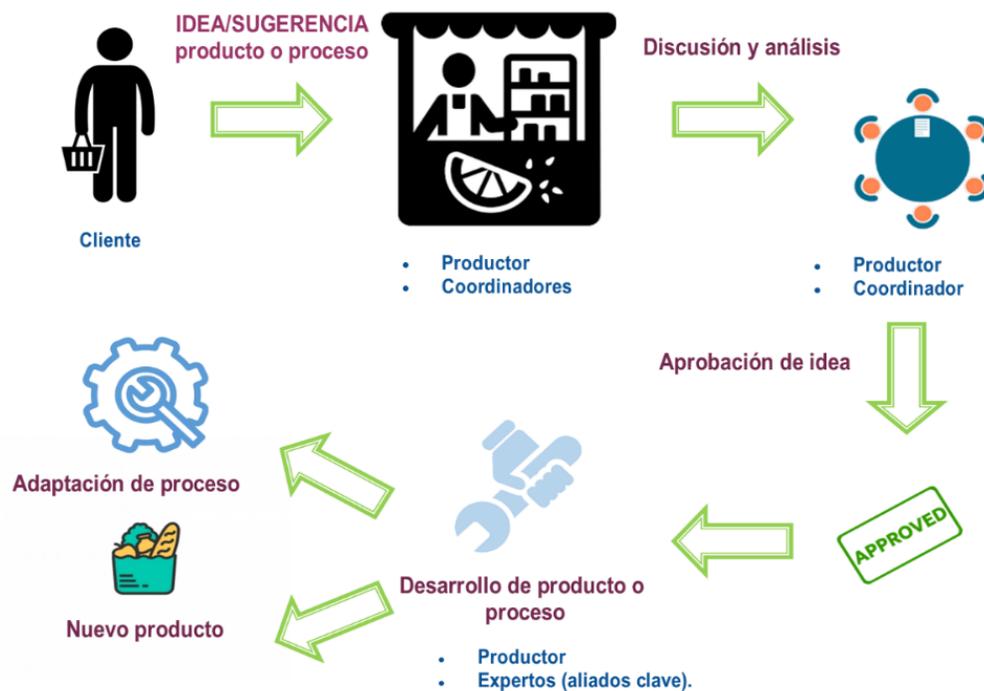
En el apartado adquisición del conocimiento se abordan las formas o procesos que los participantes siguen para la adquisición de conocimiento sobre el cliente, ya sea a través del proceso presenciales y la venta en línea. En este apartado se describe el proceso de aplicación de conocimiento sobre el cliente para la creación de un nuevo producto. En el Modelo de Swift “Ciclo de proceso del CRM” (2002) indica que el descubrimiento del conocimiento es el proceso donde se analiza la información del cliente con el fin de detectar oportunidades, esto solo se logra a través de la identificación, segmentación y predicción del comportamiento del cliente.

En la imagen 28 se describe el proceso de aplicación de conocimiento sobre el cliente para la incorporación de un proceso o la creación de un nuevo producto. Este esquema se realizó tomando como base las narrativas de los productores.

El cliente puede expresar recomendaciones sobre los productos o procesos al propio productor o a un integrante de la coordinación, el cual se comunica con el productor para manifestar la sugerencia.

Posteriormente, el productor analiza la posibilidad de realizar modificaciones en el proceso o en la posibilidad de elaborar un nuevo producto, tomando en cuenta variables como: los ingredientes, la capacidad técnica, la cantidad de productos solicitados, etc., este análisis debe respetar la propuesta de valor del Mercado de Productores.

Imagen 28
Proceso de aplicación de conocimiento sobre el cliente



Fuentes: elaboración propia

Después de la aprobación de idea, se prosigue al desarrollo del producto o proceso; en este paso, los productores se encargan de desarrollar el producto o modificar el proceso, no obstante, si hay alguna duda o inquietud, los productores acuden con

los expertos o aliados clave. Finalmente, se procede al lanzamiento del nuevo producto o la adaptación del proceso.

Por otro lado, se observó que, el conocimiento que poseen los productores facilita la resolución de situaciones adversas, ya que permite identificar el comportamiento de los clientes, sus preferencias y necesidades lo cual les proporciona información que beneficia a tomar decisiones con base en esta.

La pandemia, COVID-19, fomentó el cambio en los procesos de venta. La venta presencial fue cancelada y tuvieron que adoptar un modelo de venta online; para ello, los productores junto con la coordinación del MP remodelaron la forma de interactuar con el cliente y entregar los alimentos. Este cambio fue rápido puesto que la mayoría de los alimentos son perecederos, por lo tanto, se necesitó un cambio rápido que posibilitó la venta de estos sin poner en riesgo a sus clientes ni a los miembros del Mercado de Productores.

En este cambio, integrantes de la coordinación como los productores, fortalecieron sus habilidades tecnológicas relacionadas con la venta online a través de las redes sociales debido a que los consumidores tienden a emplear estas plataformas; la coordinación, al igual que los productores, mostró interés en mejorar sus habilidades técnicas y de gestión de información relacionada con la venta online de producto.

Por otro lado, la toma de decisiones se hace con base en la información que poseen los productores relacionada con la producción y venta. La venta en línea ha dado paso a la generación de una base de datos relativa a los clientes y su información, la cual puede beneficiar al marketing y la atención al cliente a través de plataformas sociales.

6.2.3.3 Intercambio de conocimiento

El intercambio de conocimiento se refiere a los procesos de negocio para distribuir el conocimiento entre los integrantes de la organización. El intercambio de conocimiento constantemente se relacionó con la estructura organizacional del Mercado de Productores. Marakas y O'Brien (2006) resaltan que el uso de la

tecnología de la información puede beneficiar al negocio mediante el desarrollo de alianzas y la promoción del crecimiento.

En el mercado presencial, los productores se instalan en la misma área del Parque de la China, el espacio entre los puestos es próximo por lo que facilita el contacto entre estos e incita la interacción entre los participantes.

Los integrantes de la coordinación interactúan constantemente con los productores durante las horas que están en el Parque de la China; asimismo, el miembro a cargo de la vigilancia del mercado se encarga de verificar que los productores cuenten con todo lo necesario para realizar su venta, si hay una inquietud con respecto al mercado, los productores pueden comunicarse directamente con el coordinador representante.

También, se observó el apoyo mutuo entre compañeros productores. Un participante se encontraba vendiendo productos de un compañero productor ausente debido a la pandemia. El participante mostró conocimiento sobre el producto a través de una plática explicativa. El conocimiento que posee el participante sobre el alimento de su compañero le permitió captar el interés de clientes y la venta del producto.

Como se mencionó con anterioridad, el MP posee una estructura horizontal es por ello por lo que los integrantes están en constante comunicación, asimismo, se observó que los productores apoyaban a sus compañeros mediante la difusión de alimentos complementarios en sus redes sociales, por ejemplo, la organización de miel difunde productos como licores (otra organización) que tienen como base la miel. Asimismo, colaboran para la creación de alimentos empleando productos de sus mismos compañeros.

La coordinación del Mercado de Productores se encarga de difundir los comentarios y observaciones que realizan los clientes en sus redes sociales. Es por ello por lo que la comunicación entre productores y la coordinación es de suma importancia, por otro lado, los coordinadores apoyan con retroalimentación relativa a mejoras.

6.2.4 Proceso de adopción de Tecnología CRM Social

6.2.4.1 Percepción de la tecnología CRM social

La primera variable que integra el proceso de adopción de tecnología CRM social es la percepción de la tecnología CRM. Esta etapa consiste en evaluar la percepción de beneficios y la utilidad de las redes sociales y otras herramientas. Esta variable se relacionó constantemente con la Infraestructura IT (Software y Hardware), es decir, poseer una laptop, tablet o celular. Así también, se hizo referencia a la variable Personas, es decir, las habilidades que poseen los participantes en la gestión de relación con sus clientes.

Los participantes afirmaron que las redes sociales permiten interactuar con los clientes, contactar con nuevos y realizar promociones. A continuación, se relatan historias que los participantes compartieron sobre los beneficios que han recibido gracias a las redes sociales debido a las cualidades que poseen las redes sociales.

Todos los participantes poseen una o más redes sociales. En las experiencias de los productores se mencionan las redes más frecuentadas como son: Facebook, WhatsApp, Instagram o Twitter, así como aplicaciones de venta online (Mercado Libre).

Un participante vendedor de plantas comentó que la red social que más le funciona es WhatsApp, ya que a través de ésta se puede contactar directamente con sus consumidores y el Facebook lo usa sólo para publicar sus productos. Las redes sociales funcionan como un medio para publicar y contactar clientes.

Una participante productora de miel indicó que cuenta con las redes básicas (Facebook, WhatsApp, Instagram, correo electrónico y Twitter). Las redes sociales permiten contactar con los clientes y promocionar sus productos. La productora mencionó que su hijo la incita a destinar recursos en la promoción a través de redes sociales, sin embargo, la participante no ha realizado esta inversión debido al temor de incumplir la demanda solicitada, asimismo, comenta que no le dan confianza las

redes sociales como Facebook, puesto que son inseguras y peligrosas, haciendo referencias al anonimato de los usuarios y las extorsiones.

Por otro lado, dos participantes, aparte de las redes sociales, emplean Mercado Libre para vender sus productos. Los dos productores comentaron que resultaron afectados por el impuesto al IVA en las ventas online aplicado desde el 1 de junio de 2020, a causa de esto, un compañero dejó de emplearla ya que sus precios se elevaron y sus clientes ya no compran a través de esta plataforma.

La mayoría de los participantes cuenta con un sitio web donde promocionan sus productos e indican el contacto y punto de venta, no obstante, la mayoría de los sitios web no posee una tienda online propia. Un entrevistado comentó que tienen interés en agregar una tienda online, así como invertir en publicidad en Facebook, ya que esto le ayudaría a contactar más clientes y aumentar sus ventas.

Como se observó en la encuesta aplicada, la variable P1: usted cree que es útil el empleo de redes sociales en la comercialización de sus alimentos, el 88.2% afirmó estar totalmente de acuerdo, este resultado concuerda con las experiencias descritas con anterioridad.

6.2.4.2 Probabilidad de adoptar tecnología CRM social

En esta etapa del proceso de adopción de tecnología CRM social, se analizó si la organización tiene avances positivos en adoptar tecnología; esta variable se relacionó con la percepción que la organización tiene sobre la tecnología CRM social.

Como se mostró en el anterior apartado, la mayoría de los participantes tiene una percepción positiva sobre los beneficios que ofrece las redes sociales y otras plataformas. Asimismo, existe un interés por parte de la coordinación y los productores en mejorar sus conocimientos sobre el marketing y el uso de las redes sociales.

La mayoría de los productores entrevistados ya poseían redes sociales y otras plataformas antes de la pandemia COVID-19; esta situación, también, impulsó que

los entrevistados emplearan con mayor frecuencia las plataformas sociales, ya que permitió continuar la comunicación con sus clientes y promocionar sus productos sin necesidad de un contacto físico constante. También, hay que resaltar que, la coordinación del MP, apoya con el proceso de entrega a domicilio de los alimentos, esto beneficia a los productores que no tienen la capacidad de integrar y solventar este proceso a su negocio.

La probabilidad de adoptar tecnología CRM social fue relacionada con el precio económico necesario para invertir, puesto que, para los participantes, la adopción de redes sociales depende del precio y la posibilidad de solvencia económica. En este sentido Reichheld, Scheffer y Rigby (2002) indican que una causa del fracaso en la implementación del CRM es asumir que más tecnología implica mejores resultados. La incorporación o mejora en la gestión de redes sociales implica una inversión económica inferior a la incorporación de CRM convencionales (desarrollo de bases de datos o renta de CRM), asimismo, algunas redes sociales te ofrecen servicios y estadísticas de libre acceso (Facebook, Instagram, WhatsApp, etc.) relacionadas con la gestión de cuentas empresariales.

Otra característica relevante es la facilidad de uso de las redes sociales, es decir, las plataformas deben ser fáciles de manipular. Esta característica es fundamental pues como se menciona en las variables: personas (habilidades) y compatibilidad, los productores cuentan con conocimientos básicos e infraestructura IT que favorece en la incorporación de otras redes sociales, así como, en el mejoramiento de las que ya poseen, sin embargo, sus conocimientos no son especializados.

Los compañeros productores afirmaron que las redes sociales y la venta online es el futuro de las organizaciones, ya que ofrece cualidades que permiten interactuar con el cliente, promocionar sus productos y formar alianzas pese a la distancia y aún más en condiciones actuales, haciendo referencia a la pandemia COVID-19.

6.2.4.3 Alcance de la implementación de la tecnología CRM social

El alcance de la implementación de la tecnología CRM social se relaciona con las variables que comprenden el proceso de adopción de tecnología CRM social, ya

que los beneficios obtenidos por el empleo de redes sociales brindan una percepción positiva en la implementación o mejoramiento de las redes sociales y aumentan la posibilidad de su adopción.

Los productores esperan, como principal beneficio, contactar con sus clientes actuales y ampliar su mercado, esto se debe a que, a través de las plataformas digitales han podido continuar sus ventas a pesar del cierre del MP a causa de la pandemia. Los participantes desean continuar con esta comunicación ya que las redes sociales son una herramienta que permite una relación con el cliente sin necesidad de contacto físico.

Según Digital 2020, en México, 89% de usuarios de internet entre 16 a 64 años realizó una búsqueda para encontrar producto, el 91% de usuarios visitaron una tienda virtual y 67% ejecutó la compra de un producto o servicio, asimismo, es necesario destacar que, Facebook e Instagram poseen herramientas para crear tiendas virtuales (Marketplace) sin necesidad de salir de la red social.

Por otro lado, mediante las redes sociales se busca continuar con la divulgación sobre agroecología, mercados alternativos, compra local y los beneficios de los alimentos agroecológicos y orgánicos. Asimismo, un participante comentó que, a través de las aplicaciones (redes sociales) podría identificar las preferencias de sus clientes, así como informar sobre el cuidado de las plantas.

Los participantes creen que la información obtenida a través de las plataformas sociales puede beneficiar en diferentes procesos, por ejemplo: en la creación de nuevos productos. La información ayuda a identificar preferencias, obtener recomendaciones y detectar los deseos y comportamientos de los clientes, esto posibilita la creación de nuevos productos, así como, el mejoramiento de los alimentos actuales.

Conclusiones

En el presente trabajo de investigación se tuvo como objetivo general plantear un modelo teórico que diera respuesta a una comercialización de productos y servicios en el Mercado de Productores Capital Verde ubicado en la alcaldía de Azcapotzalco (Ciudad de México) más eficiente a través de un modelo teórico con base en *Customer Relationship Management (CRM)*. Para la realización de este modelo fue necesario una investigación teórica que sirvió como base para dicha propuesta.

Por otra parte, se realizó un análisis del Mercado de Productores Capital Verde donde se describe el perfil del mercado, las características de la propuesta de valor que se ofrece, así como su estructura organizacional y la estrategia de marketing que emplea dicho mercado. Debido a las características distintivas de este tipo de mercados, se decidió analizar estudios empíricos relativos a modelos CRM en micronegocios ya que este tipo de organizaciones tienen similitudes como son: la gestión del negocio entre integrantes de familia, la limitación de recursos monetarios y el nivel de conocimientos técnicos relacionados con la tecnología CRM, por mencionar algunos.

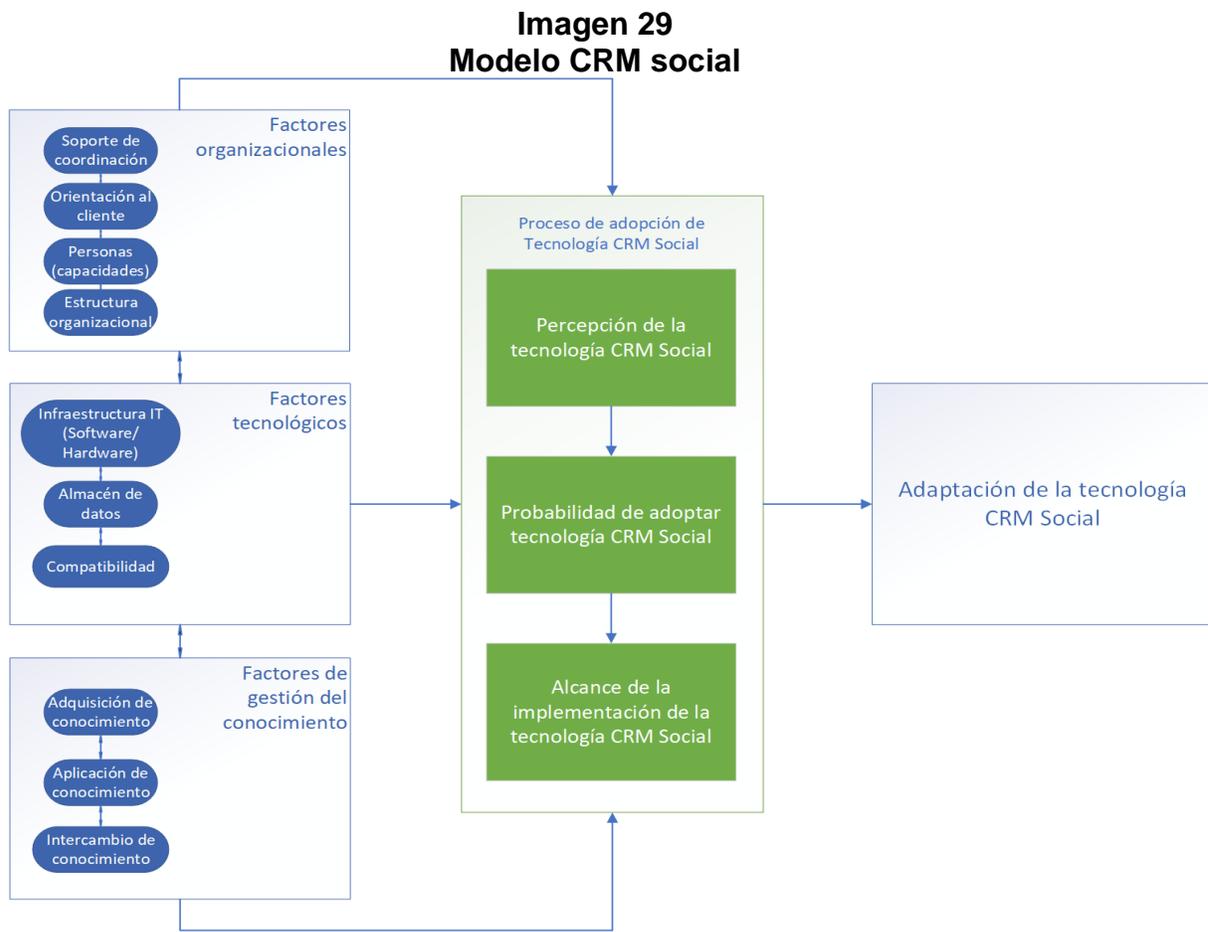
Para alcanzar los objetivos de investigación, se empleó una metodología con carácter mixto, es decir se aplicaron técnicas tanto cualitativas como cuantitativas simultáneamente. Para la elaboración de modelo CRM, fue imprescindible realizar investigación tanto documental como empírica. Así también, se ejecutó una investigación de literatura teórica como de carácter confirmatorio, que permitió analizar y comprender el estado actual y los avances relativos al CRM. Por otro lado, para la investigación empírica fue necesario la aplicación de 17 encuestas, 14 entrevistas a los integrantes del MP y una entrevista a la coordinación del mercado.

Para la elaboración del modelo teórico CRM propuesto, se indagó sobre los antecedentes de la Gestión de Relaciones con el Cliente, así como el origen y diversas orientaciones del concepto de CRM. también, se abordó su relación con el Marketing Relacional y las Redes Sociales. Para esta investigación fue necesario identificar los factores de éxito que inciden en la implementación de un CRM y los

beneficios que genera, así como, los diversos factores que inciden en el fracaso en la implementación de un CRM.

Por otro lado, se examinaron cuatro modelos de CRM para micronegocios con carácter confirmatorio. Se revisaron los componentes y variables que integraran cada modelo; este análisis permitió identificar las variables principales, así como los principales resultados obtenidos en las investigaciones, igualmente, favoreció a realizar una comparación entre dichos modelos para identificar las variables esenciales que se repetían en la mayoría de los estudios, por ejemplo, los factores organizacionales y los tecnológicos.

Los factores que integran el modelo planteado en esta investigación se basan en las variables previstas en los modelos con carácter confirmatorio y los modelos teóricos revisados en el marco teórico (capítulo 2).



Fuente: elaboración propia basado en (Romano y Fjermestad, 2003; Pepper, Rogers y Dorf 1999; Swift, 2002; Zikmund, McLeod y Faye,2004; Payne y Frow, 2005)

El modelo propuesto se integra de elementos que se ilustran en la imagen 29. Está compuesto por tres factores (organizacionales, tecnológicos y gestión del conocimiento), así como de un proceso de adopción de tecnología CRM social. Cada factor se integra por diferentes elementos, el factor organizacional cuenta con 4 variables (soporte de coordinación, orientación al cliente, personas y estructura organizacional), el factor tecnológico se compone por 3 elementos (infraestructura IT, almacén de datos y compatibilidad), y el factor de gestión del conocimiento posee 3 elementos (adquisición aplicación e intercambio de conocimiento), todos estos descritos en el capítulo 4 y a lo largo de toda la investigación.

El proceso de adopción de tecnología CRM social se conforma por tres etapas (percepción de la tecnología CRM social, probabilidad de adoptar tecnología CRM social y el alcance de la implementación de la tecnología CRM social), este proceso de adopción se basa en la teoría de difusión de la innovación propuesta por Roger (2003), puesto que para varios integrantes del MP, la incorporación de una estrategia CRM social representa una innovación en sus procesos y conocimientos.

Los componentes antes mencionados están organizados con base en las características de los participantes del Mercado de Productores, así como las de su coordinación. En el capítulo 1 se describe la estrategia de difusión que utiliza el MP, el empleo de redes sociales y la comunicación de voz en voz son los medios que más usan, ya que han demostrado resultados positivos. Debido a esta situación, se decidió proponer un CRM social, es decir, aprovechar y mejorar la gestión de redes sociales y las herramientas tecnológicas que éstas ofrecen para micronegocios y publicidad, con el fin de beneficiar la gestión de la relación con sus clientes.

Los factores que integran el modelo teórico CRM social propuesto se relacionan entre sí ya que estos tienen dependencia mutua, así mismo, estos factores repercuten en el proceso de adopción de tecnología CRM social y en la posibilidad de adopción de dicha tecnología.

El modelo teórico fue validado por la ejecución métodos cualitativos y cuantitativos. En esta investigación se ejecutó un método mixto concurrente, ya que se aplicaron los métodos cualitativos y cuantitativos simultáneamente.

La forma de evaluar el modelo teórico fue mediante un cuestionario integrada por 20 preguntas con carácter ordinal en escala Likert. La encuesta se compuso por 3 etapas: datos generales de los productores; preguntas sobre los componentes del modelo; y datos relacionados con el uso de redes sociales.

El MP se integra por 28 productores, sin embargo, debido a la pandemia COVID-19, sólo se realizaron 17 encuestas, es decir, se obtuvo una tasa de respuesta del 60.7% que funge como un porcentaje representativo de la población. Se calculó el tamaño de una muestra probabilística en una población de 28 integrantes y se obtuvo que con 17 encuestados es suficiente para tener el 95% de nivel de confianza. Se empleó el software libre SPSS y Excel para el análisis de datos mediante una prueba de fiabilidad y un análisis descriptivo de cada variable (frecuencia, porcentaje, media y desviación típica).

Por otro lado, se realizaron 14 entrevistas semiestructuradas a los participantes/productores del MP, y 1 entrevista a dos integrantes de la coordinación del mercado. Las entrevistas tuvieron una duración entre 30 a 60 minutos. La entrevista se divide tomando como base las componentes que integra el modelo propuesto. La entrevista semiestructurada permitió el contraste entre los datos cuantitativos y cualitativos, puesto que se indagó con mayor profundidad en información relacionada con sus procesos y experiencias.

La mayoría de los participantes encuestados se reconocen como transformadores y sólo el 17.6% como productores, sin embargo, hay que resaltar que, debido a la pandemia, la mayoría de los participantes se vio afectados en continuar con sus ventas en el mercado, ya que la coordinación comentó que los productores fueron los más afectados.

El análisis descriptivo sobre el uso de las redes sociales confirmó que todos (100%) de los participantes emplean las redes sociales en su proceso de comercialización; la coordinación destacó que, debido a la pandemia, los productores y ellos mismos tuvieron la necesidad de fortalecer estos medios para continuar su comunicación con los clientes.

La media de los elementos que integran el factor organizacional oscila entre 4.47 y 4.82, esto quiere decir que las respuestas se encuentran entre los rangos “neutral”, “De acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. La mayoría de los participantes están de acuerdo que, para la coordinación es de alta prioridad general relaciones con el cliente a través de redes sociales, así mismo, confirmaron que para ellos es importante buscar satisfacer a los clientes; también afirmaron que cuenta con la experiencia y están capacitados para gestionar la relación con sus clientes.

Estas afirmaciones fueron desarrolladas y argumentadas mediante experiencias que los productores compartieron en las entrevistas, pues relataron cómo la coordinación brinda apoyo mediante la gestión de redes sociales, así como en el proceso de transporte y venta, puesto que, debido a la pandemia, varios de los participantes no contaban con medios para continuar sus labores.

Para validar el modelo, fue esencial comprobar que los factores tecnológicos no fueran una complicación que los productores no pudieran enfrentar. No obstante, la mayoría de los productores manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en poseer la infraestructura (software/hardware), así como tener una base de datos, las habilidades técnicas y la capacidad de consolidar toda la información adquirida mediante el uso de las redes sociales.

No obstante, cuando se indagó más sobre estos aspectos, los productores manifestaron que poseían bases de datos, pero en su mayoría eran en formato físico, es decir, se apuntaban en libretas. Sin embargo, los participantes cuentan con el conocimiento técnico e incluso especializado en programas básico ya que varios de los entrevistados poseen títulos universitarios o posgrados.

La mayoría de los participantes afirmó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con poseer procesos para adquirir y aplicar conocimientos sobre el cliente, así como tener la agilidad de tomar decisiones rápidamente ya que cuenta con el conocimiento suficiente sobre los deseos y necesidades de sus clientes.

Sin embargo, al profundizar en estas respuestas, los participantes manifestaron que el proceso de adquisición de conocimiento no es fijo, es decir, dependen de las

circunstancias ya que la mayoría comentó obtener conocimientos mediante la experiencia y el proceso de escuchar al cliente. No obstante, los pedidos en línea y la base de datos física les permite identificar datos relativos a la demanda de alimentos.

Por otro lado, la capacidad de innovar o crear otro producto está relacionada con los procesos de producción y la posibilidad de modificar sus procesos internos. Asimismo, los productores deben de respetar el reglamento del MP relativas a las técnicas de cosecha y procesamiento de los alimentos.

El modelo teórico propuesto en esta investigación tiene como objetivo dar respuesta a una comercialización de productos y servicios más eficiente con base en una estrategia CRM social; este modelo fue validado por los mismos productores y la coordinación, sin embargo, esta propuesta no se aplicó directamente en el MP ya que, por la complejidad de los cambios y procesos que lo caracterizan, resulta complicado, pues se requiere de tiempo suficiente para su ejecución.

Referencias

- AGTER (2016). *Medio ambiente, agroecología, suelo, agua, cambio climático* [síntesis provisoria]. Foro mundial sobre el acceso a la tierra y los recursos naturales, España. https://www.agter.org/bdf/es/corpus_chemin/fiche-chemin-804.html
- Aguado, G. y García, A. (2009). Del Word-of-mouth al Marketing viral: aspectos clave de la comunicación a través de redes sociales. *Comunicación y Hombre*, núm. 5, pp. 41-51.
https://www.researchgate.net/publication/40533632_Del_Word-of-mouth_al_Marketing_viral_aspectos_claves_de_la_comunicacion_a_traves_de_redes_sociales
- Aguilera, L.; González, E. y Gutiérrez J. (2008). Agroecología y sustentabilidad. *Convergencia*, núm. 46, pp. 51-87.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v15n46/v15n46a4.pdf>
- Ahani, A.; Zairah, N., Rahim, A. y Nilashi, M. (2017). Forecasting social CRM adoption in SMEs: A combined SEM-neural network method. *Computer in Human Behavior*, vol. 75, pp. 560-578.
- Altieri, M. y Nicholls, C. (2000). *Agroecología: Teoría y práctica para una agricultura sustentable*. Ciudad de México, México: PNUMA.
<http://www.agro.unc.edu.ar/~biblio/AGROECOLOGIA2%5B1%5D.pdf>
- Alshawi, S., Missi, F., e Irani, Z. (abril 2011). Organisationall, technical and data quality factors in CRM adoption- SMEs perspective. *Industrial Marketing Management* 40 (3), pp. 376-383.
- Álvarez, E., Heredia, H. y Romero, M. (2019). La Generación Z y las Redes Sociales. Una visión desde los adolescentes en España. *Revista Espacios*, 40 (20), pp. 1-13.
<https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/21358/Revista%20espacios.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arvizu, V. (2018). *Metodología de Marco Lógico para la planificación, implementación y evaluación de proyectos de Desarrollo y Gestión Interculturales* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. BidiUNAM. <http://132.248.9.195/ptd2018/abril/0772897/Index.html>
- Backstrom, L., Karrer, B., Marlow, C. y Ugander, J. (2011). The Anatomy of the Facebook Social Graph, *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/1111.4503>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*, Colombia: Pearson.

- Bonilla, V., Moreno, A. y Saucedo, S. (2000). *La importancia del Marketing Relacional como factor de desarrollo empresarial en el sector de servicios* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. BidiUNAM. <http://132.248.9.195/pd2000/279562/Index.html>
- Cano, J. (2007). *Business Intelligence: Competir con información*. Banesto, Fundación Cultural. http://itemsweb.esade.edu/biblioteca/archivo/Business_Intelligence_competir_con_informacion.pdf
- Chakravorti, S. (2006). *Customer Relationship Management: a content analysis of issues and best practices* [Tesis doctoral, Florida International University]. ProQuest ETD Collection for FIU. <https://digitalcommons.fiu.edu/dissertations/AAI3217563/>
- Coca, M. (julio-diciembre, 2006). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Prospectivas*, 9(18), pp.41-72. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942516002>
- Contreras, J., Duarte, I. y Núñez, J. (2013). ¿Bastan solo seis enlaces para conectar a dos personas cualquiera en el mundo? *Revista Iberoamericana de Educación Matemática*, núm. 33, pp. 103-118. <https://core.ac.uk/download/pdf/51407668.pdf>
- Córdoba, J. (2009). Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. *Entramado*, 5 (1). <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420457002.pdf>
- DATAREPORTAL (2020). *Digital 2020: México*. DATAREPORTAL. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-mexico>
- Dávila, F. (2005). *Hacia la inteligencia del negocio con Excel 2003*. Politécnico Gran Colombiano Editorial. <http://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/794>
- De la Hoz, E., López, L., Pérez, L. (noviembre 2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Investigación e innovación en ingenierías*, 5(2), pp. 46-76. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/innovacioning/article/view/2756/3102>
- Esquivel, F., García, J. y Aldape, L. (2019). Técnicas de comercialización y diversificación de cultivos para exportación en el sector agroalimentario en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), pp. 1. 11. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051022/29062051022.pdf>

- Fair, H. (2008). El sistema global neoliberal. *Polis*, 7(21), pp. 229-263.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v7n21/art12.pdf>
- Fernández, M. (2017). El Marketing 4.0 según Kotler: Pasado del marketing tradicional al digital [Comentario en blog].
https://Mglobalmarketing.es/blog/marketing-4-0-kotler-del-marketing-tradicional-al-digital/#Objetivo_del_Marketing_40
- Gallucci, C., Lambin, J. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado* (2ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- García, A. (2011). El comercio justo: ¿una alternativa de desarrollo local? *Polis*, 7(1), pp. 105-140.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332011000100005
- García, S. (2008). *Difusión de las innovaciones*.
<https://www.scribd.com/doc/9504850/Teoria-de-la-Difusion-de-Innovaciones-Rogers>
- García, S. (2019). *Inteligencia de administración para la competitividad en PYMES de Innovación UNAM* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. BidiUNAM.
<http://132.248.9.195/ptd2019/marzo/0786659/Index.html>
- García, M., Liber, J. y Sosa, S. (2017). *Guía para el desarrollo de mercados de productores: Proyecto “Creación de Cadenas Cortas Agroalimentarias en la Ciudad de México”*. México: FAO. <http://www.fao.org/3/a-i8096s.pdf>
- García, T (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación*, Almendralejo, España: Universitario Santa Ana.
http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Gargallo Gastel, A. y Pérez Sanz, J. (2009). El papel de las tecnologías de la información y la comunicación en las empresas de economía social. En *REVESCO*, núm. 97, pp. 90-116.
<http://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/REVE0909130090A/18770>
- Garrido, A. (2008). *La gestión de relaciones con el cliente (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español* [Tesis de Doctorado, Universidad de Málaga]. RiUMA. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/4606>

- Garrido, A. y Padilla, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), pp. 101-118. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3661907>
- Gayosso, J. (2009). Los tianguistas de la Ciudad de México: de informales a trabajadores atípicos. *Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, núm. 66, pp. 53-67. <https://www.redalyc.org/pdf/393/39348723004.pdf>
- Giglia, A. (2018). *Comercio, consumo y cultura en los mercados públicos de la Ciudad de México*. Universidad Autónoma Metropolitana. http://dcsh.izt.uam.mx/departamentos/antropologia/wp-content/uploads/2020/01/libro_comercio_cultura_dra_giglia.pdf
- Gliessman, S. (2015). *Agroecology: The Ecology of Sustainable Food Systems*. Estados Unidos de América: CRC Press. <https://n9.cl/sar5>
- Gómez, L. y Uribe, J. (2016). Marketing Relacional: La revolución del concepto. *Espacios*, 37 (25), pp. 1-11. https://www.researchgate.net/publication/327108062_Marketing_Relacional_La_evolucion_del_concepto
- Gonzalo, R. (2018). *Análisis de la evolución de los sistemas CRM (Customer Relationship Management)* [Tesis fin de grado, Universidad del País Vasco]. addi. <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/29159/TFG%2c%20Rub%c3%a9n%20Gonzalo%20Garc%c3%ada%2c%204%c2%baORG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gordon, I. (noviembre-diciembre 2002). Best Practices: Customer Relationship Management. *Ivery Business Journal*, pp. 1-5. <https://docplayer.net/14232178-Best-practices-customer-relationship-management-by-ian-gordon.html>
- Guadarrama, E. y Rosales, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencias y Sociedad*, 40(2), pp. 307-340. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- Gummensson, E. (2014). Return on Relationships (Ror): Financial Aspects of Relationship Marketing and CRM in a business-to-business context. En: Spotts, Harlan (Ed.), *Creating and Delivering Value in Marketing* (pp.43-47). Springer, Cham. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-11848-2>

- Hansotia, B. (2002). Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. *Journal of Database Marketing*, 10(2), pp. 121-132.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jdm.3240103.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista M. (2010). *Metodología de la investigación*, Ciudad de México, México: McGRAW-HILL.
<https://jalintonreyes.files.wordpress.com/2013/05/sampieri-5a-edicic3b3n-roberto-et-al-metodologc3ada-de-la-investigacic3b3n.pdf>
- Howson, C. (2009). *Business Intelligence: estrategias para una implementación exitosa* (1ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hütt, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, 91 (1), pp. 121-128.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/1513>
- incibe (s.f.). Cloud computing. Una guía de aproximaciones para el empresario.
https://www.incibe.es/sites/default/files/contenidos/guias/doc/guia-cloud-computing_0.pdf
- Iñesta, J. (2015). *Estudio y análisis para la integración de un CRM (Customer Relationship Management) en el sistema de gestión de grupo Innova SAIGON-ERP* [Tesis de licenciatura, Escuela Politécnica Superior de Alcoy]. RiuNet.
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53635/I%3%91ESTA%20-%20ESTUDIO%20Y%20AN%3%81LISIS%20PARA%20LA%20INTEGRA CI%3%93N%20DE%20UN%20CRM%20%28CUSTOMER%20RELATIONSHIP%20MANAGEMENT%29%20EN%20E....pdf?sequence=4>
- Ko, E., Kim, S., Kim, M. y Woo, J. (2008). Organization characteristics and the CRM adoption proces. *Journal of Business Research*, 61(1), pp. 65-74.
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México, México: Pearson Education.
https://www.academia.edu/42883847/Direccion_en_Marketing_Kotler_y_Keller20200428_5005_17yjdmy
- Kumar, V. y Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management Concept, Strategy, and Tools*. Springer. <https://link-springer-com.pbidi.unam.mx:2443/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-55381-7.pdf>
- La Rifa Chocolatería (2020,14 de julio). *Redes Alternativas Alimentarias en México* [video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=KBuWN1yOWOE&ab_channel=LaRifaChocolater%C3%ADa

- Lemer, A. (2010). *Competitividad y Estrategia en Sector de Alta Tecnología*. Universidad de San Andrés. <https://n9.cl/1bx1>
- Lin, H. y Lee, G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decisión*, 43 (2), pp. 171-188.
- Llamas, M., Jiménez, A., Martínez, M. y Dawson, J. (2006). Medición de resultados en la estrategia CRM: Hacia un modelo holístico. *Boletín económico ICE*, núm. 2997, pp. 35-54.
https://www.researchgate.net/publication/50814140_Medicion_de_resultados_en_la_estrategia_CRM_Hacia_un_modelo_holistico
- Llamas, M., Lévy, J. y Sulé, M. (2005). La estrategia CRM, una visión 360° del cliente. *Ciencias Ergo Sum*, 12(1), pp. 23-34.
<https://www.redalyc.org/pdf/104/10412103.pdf>
- Maram, L. (2017). *Qué es 'Marketing 4.0' de Philip Kotler*. Luis Maram.
<https://www.luismaram.com/que-es-marketing-4-0/>
- Marakas, G. y O'Brien, J. (2006). *Sistemas de información general* (7ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, I. (2019). *Herramientas para medir y analizar redes sociales: Twitter Analytics, Facebook Insights, Klout y Social Mention*. [Tesis de doctorado, Universidad de Extremadura]. Dehesa Repositorio Institucional.
http://dehesa.unex.es/flexpaper/template.html?path=/bitstream/10662/10142/6/TFGUEX_2019_Martinez_Anguila.pdf#page=1
- Martínez, R. (2002). Agroecología: atributos de sustentabilidad. *Revista de las Redes Regionales*, 3(5), pp. 25-45.
<https://www.redalyc.org/pdf/666/66630504.pdf>
- Marzo, M., Pedraja, M. y Rivera, P. (2005). Tipología de clientes del comercio minorista desde la perspectiva del márketing relacional. *Universia Business Review*, núm. 5, pp. 80-91.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1059730>
- MDN (2020). Arpanet. <https://developer.mozilla.org/es/docs/Glossary/Arpanet>
- Mercado Alternativo de Tlalpan (2020). ¿Quiénes somos?
<https://www.mercadoalternativodetlalpan.com/nosotros>
- Mercado de productores (2020). Mercado de Productores [Página de Facebook]. Facebook. <https://www.facebook.com/mcapitalverde>

- Mercado de Productores Capital Verde (2020). Mercado de Productores.
<https://mercadodeproductores.com.mx/>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Colombia: Universidad Surcolombiana.
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montoya, C. y Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*, 17(1), pp. 130-151.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234042>
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299405800302>
- Mozas, A. (2004). *Introducción al monográfico “Economía social y nuevas tecnologías”*. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 49, pp. 6-11.
https://www.researchgate.net/publication/5004238_Introduccion_al_monografico_Economia_social_y_nuevas_tecnologias
- Mozas, A. y Bernal, E. (2012). Posibilidades y aplicaciones de la Web 2.0: un caso de estudio aplicado a la economía social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 74, pp. 261-283.
https://www.researchgate.net/publication/292146527_POSIBILIDADES_Y_APLICACIONES_DE_LA_WEB_20_UN_CASO_DE_ESTUDIO_APLICADO_A_LA_ECONOMIA_SOCIAL
- Muñoz, H., Osorio, C. y Zúñiga, L. (2016). Inteligencia de los negocios. Clave del éxito en la era de información. *Ciclo América*, (20)10, pp. 194- 211.
<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1877>
- Murillo, J., et al. (s.f.). *La entrevista: Metodología de Investigación Avanzada*.
http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
- Navarro, E. (2003). *Metodología CRM y la gestión de relaciones con clientes*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/metodologia-crm-gestion-relaciones-clientes/>
- Navalón, M. (2014). *Análisis del impacto de las agroindustrial desde la economía ecológica: Estudio de Monsanto y Ebro Foods* [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica de Valencia].
<https://riunet.upv.es/handle/10251/36851?show=full>

- Newby, M., Nguyen, T. y Waring, T. (2014). Understanding customer relationship management technology adoption in small and medium-sized enterprises: An empirical study in the USA. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(5), pp. 541-560.
- Núñez, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(164), pp.632-649.
<https://www.scielo.br/pdf/cp/v47n164/1980-5314-cp-47-164-00632.pdf>
- Ontsi (2011). *Las redes sociales en Internet*.
https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/redes_sociales-documento_0.pdf
- Oracle (s.f.). *¿Qué es la Inteligencia de Negocios?*. Oracle.
https://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529_esa.pdf
- Parkin, M. y Loría, E. (2010). *Microeconomía: Versión para Latinoamérica*. Estado de México, México: Pearson.
<http://csh.izt.uam.mx/cursos/gerardo/uam/material/Microeconomia-I.pdf>
- Pardo, J. y Durand, L. (2018). Los mercados alternativos de alimentos en la Ciudad de México. En: Cervantes, Juan, Márquez, Leonardo y Molina, Dolores (coords.), *Medio ambiente, sustentabilidad y vulnerabilidad social* (pp. 469-488). Ciudad de México, México: COMECSO.
<https://www.comecso.com/ciencias-sociales-agenda-nacional/cs/article/view/1273/458>
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: archive excellence in Customer Management*. Elsevier.
https://books.google.es/books?id=GXnlc6AcxMMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_book_other_versions#v=onepage&q&f=false
- Payne, A. y Frow, P. (octubre 2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 167-175.
https://www.academia.edu/8572482/A_Strategic_Framework_for_Customer_Relationship_Management
- Pepper, D., Rogers, M. y Dorf, B. (1999). Is your company ready for One to one marketing? *Harvard Business Review* 77(1), pp. 151-160.
<http://www.columbia.edu/~rk566/Larry/Is%20Your%20Company%20ready%20For%20One%20To%20One%20MRKT.pdf>
- Pérez, J., Etxezarreta, E. y Guridi, L. (2009) *Economía social, empresa social y economía solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate*. Bilbao,

- País Vasco: Reas Euskadi.
http://base.socioeco.org/docs/papeles_es_1_reaseuskadi.pdf
- Pérez, P. (s.f.). Contradicciones del comercio justo en México.
<http://www.observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Geografiasocioeconomica/Geografiadeltransporte/44.pdf>
- Quiero, M. (20210). Confiabilidad y coeficiente de Alpha de Cronbach. *The los 12(2)*, pp. 248-252. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Quiñonez, H. (noviembre, 2013). Innovación tecnológica: una mirada a su difusión. *Bordes, Revista de estudios culturales*, n°5, pp. 49-56.
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/bordes/article/view/6671/6483>
- Rafiki, A. (2018). The Effect of CRM on Organization Performance: A Study of Medium Enterprises in Indonesia. *Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 25. <https://www.abacademies.org/articles/the-effect-of-crm-on-organization-performance-a-study-of-medium-enterprises-in-indonesia-7707.html>
- Ramón, E. (2017). *Uso de CRM como herramienta de planificación estratégica en PYMES del sector agroindustrial de la región de Azul* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires]. Ridaa. <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/1486>
- REDK (2018). *8 ventajas que aporta un sistema CRM para tu empresa*.
<http://www.redk.net/infografia/ventajas-sistema-crm-empresa.pdf>
- Reichheld, F., Rigby, D. y Scheffer, P. (2002). Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard business review*, 80(2), pp. 101-109. <https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm>
- Renart, L. (2004). *CRM: Tres estrategias de éxito*. IESE.
<https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-15.pdf>
- Requena, F. (1989). El concepto de Red Social. *Reis*, núm. 48, pp. 137-152.
http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_048_08.pdf
- Rissoan, R. (2019). *Redes sociales. Comprender y dominar estas nuevas herramientas de comunicación*. ENI. <https://www-eni-training-com.pbidi.unam.mx:2443/portal/client/mediabook/home>
- Rojas, K. (2016). *Inteligencia en los negocios. Bases de datos y CMI*. Gestipolis.
<https://www.gestipolis.com/inteligencia-los-negocios-bases-datos-cmi/>

- Roldán, H., García, M., Santana, M. y Horbath, S. (2016). Los mercados orgánicos en México como escenario de construcción social de alternativas. *Polis*, núm. 42, pp. 1-18. <https://journals.openedition.org/polis/11768>
- Romano, N. y Fjermestad, J. (2003). Electronic Commerce Customer Relationship Management: A Research Agenda. *Information Technology and Management*, 4(2), pp. 233-258. https://www.researchgate.net/publication/226743213_Electronic_Commerce_Customer_Relationship_Management_A_Research_Agenda
- Samsudin, W. (2011). The Evolution of Relationship Marketing (RM) towards Customer Relationship Management (CRM): a step towards company sustainability. *Information Management and Business Review*, 1(2), pp. 88-96. https://www.researchgate.net/publication/49611254_The_Evolution_of_Relationship_Marketing_RM_Towards_Customer_Relationship_Management_CRM_A_Step_towards_Company_Sustainability/link/00b7d5385cba37e90a000000/download
- Sarmiento, J. (2016). Marketing de relaciones: un análisis de su definición. *REDMARKA*, 1 (16), pp. 41-66. https://www.researchgate.net/publication/305721483_Marketing_de_relaciones_un_analisis_de_su_definicion
- Sixto, J. (enero- junio 2010). El Marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. Los aspectos de organización y comunicación. *Em Questão*, 16(1), pp. 61-77. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465645962005>
- Swift, R. (2002). *CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes*, Estado de México, México: Pearson Education.
- Torrez, F. (2011). El abasto de alimentos en México hacia una transición económica y territorial. *Revista Problemas del Desarrollo*, 166 (42), pp. 63-84. <http://www.scielo.org.mx/pdf/prode/v42n166/v42n166a4.pdf>
- Urbizagástegui, R. (2019). El modelo de difusión de innovaciones de Rogers en la bibliometría mexicana. *Palabra Clave (La Plata)*, 9(1). https://www.palabraclave.fahce.unlp.edu.ar/article/download/PCe071/11541?inline=1#redalyc_350560860001_ref2
- Vargas, G. (2006). El Servicio al Cliente: ¡Más que un querer, un deber! *TEC Empresarial*, vol 1, pp. 17-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2881099>

- Vázquez, A. y Cabero, J. (2015). Las redes sociales aplicadas a la formación. *Revista Complutense de Educación*, vol 26, pp. 253, 272.
<http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/47078/45942>
- Vázquez, R., Santos, M. y Sanzo, J. (1998). *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales*. Madrid, España: Editorial Civitas.
- Vega, M. (2003). *Customer Relationship Management (CRM): Administración de las Relaciones con el Cliente* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio académico Digital.
<http://eprints.uanl.mx/5282/1/1020148824.PDF>
- Westreicher, G. (s.f.). *Pyme-Pequeña y mediana empresa*. Ecomipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>
- Zamora, M. (2014). Internet.
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/Presentaciones_Enero_Junio_2014/Definicion%20de%20Internet.pdf
- Zarate, E. (2013). *Inteligencia de negocios*. Gestipolis.
<https://www.gestipolis.com/inteligencia-de-negocios/>
- Zikmund, W., McLeod, R. y Gilbert, F. (2004). *CRM, Customer Relationship Management*. Ciudad de México, México: Compañía Editorial Continental.

Anexo

Entrevista semiestructurada a productores

La presente entrevista tiene como objetivo identificar las estrategias que los integrantes del **Mercado de Productores Capital Verde (MP)** emplean en la gestión de sus clientes. Se entiende como Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) a la estrategia de negocio centrada en el cliente que persigue el establecimiento y desarrollo de las relaciones de valor, basada en el conocimiento la cual se caracteriza en utilizar las Tecnologías de Información como soporte.

Redes sociales:

1. ¿Cuáles son las redes sociales que emplea con mayor frecuencia para publicitar o contactar con sus clientes?
2. ¿Cada cuanto revisa las redes sociales de su negocio?
3. ¿Cómo gestiona los pedidos realizados mediante estas plataformas?
4. ¿Ustedes conocen las aplicaciones creadas solo para gestionar negocios en redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, etc.?

Factores organizacionales:

1. ¿Creen que la coordinación del MP busca promover una relación de calidad entre los clientes y productores?
2. ¿Usted constantemente supera las expectativas del cliente?
3. ¿Usted ha tomado un curso o está preparado para brindarles una atención a sus clientes de calidad?
4. ¿Cómo es la forma que atiende a sus clientes mediante las redes sociales?

Factores tecnológicos:

1. ¿Qué aparatos tecnológicos (celular, tablets o computadoras) usa para gestionar su negocio?
2. ¿Cuáles son los programas que usa más para la gestión de su negocio?
¿Cuáles están enfocados a conocer más a sus clientes?
3. ¿Qué herramientas usa para almacenar la información sobre sus clientes?
4. ¿Cómo gestiona la información de sus clientes?

Factores de gestión del conocimiento:

1. ¿Usted sabe qué es lo que necesita o desea su cliente?
¿Cómo obtiene este conocimiento?
2. ¿Cómo usa ese conocimiento para crear nuevos productos?
¿Usted ha modificado algún proceso por algún consejo de un cliente?
3. ¿Usted comparte este conocimiento con sus compañeros productores del MP?

Proceso de adopción de Tecnología CRM Social:

1. ¿Cuáles son los beneficios que ha notado debido al empleo de redes sociales?
2. ¿Usted mejoraría la gestión de sus redes sociales para comunicarse con sus clientes actuales y difundir sus productos?
¿Usted adoptaría otras redes sociales para contactar con más clientes?
3. ¿Usted cree que la información y las herramientas que ofrecen las redes sociales le permite conocer mejor a sus clientes?
¿Usted cree que la información y las herramientas que ofrecen las redes sociales le permite mejorar sus ventas?
¿En qué le beneficiaría conocer mejor a sus clientes?

Entrevista semiestructurada a coordinadores del MP

La presente entrevista tiene como objetivo identificar las estrategias que la coordinación del **Mercado de Productores Capital Verde (MP)** emplean en la gestión de sus clientes. Se entiende como Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) a la estrategia de negocio centrada en el cliente que persigue el establecimiento y desarrollo de las relaciones de valor, basada en el conocimiento la cual se caracteriza en utilizar las Tecnologías de Información como soporte.

Redes sociales:

1. ¿Cuáles son las redes sociales que emplea con mayor frecuencia para publicitar el MP?
2. ¿Con qué frecuencia emplea estas redes sociales?
3. ¿Cómo es la gestión de pedidos realizados mediante estas plataformas?
4. ¿Ustedes conocen las aplicaciones creadas solo para gestionar negocios en redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, etc.?

Factores organizacionales

1. ¿Ustedes buscan promover una relación de calidad entre los clientes y productores? ¿Cómo?
2. ¿Ustedes superan las expectativas de los clientes?
3. ¿Ustedes han tomado algún curso relacionado con la atención al cliente? ¿Ustedes apoyan a los productores en mejorar estas habilidades?
4. ¿Cómo es la forma que atienden los clientes mediante las redes sociales?

Factores tecnológicos

1. ¿Qué aparatos tecnológicos (computadora, Tablet o celular) usan para gestionar el MP?
2. ¿Cuáles son los programas que emplean con mayor frecuencia para la gestión del MP?
3. ¿Qué herramientas usan para almacenar la información sobre los clientes? ¿Cómo es la gestión de estas herramientas?
4. ¿Cómo gestionan la información de los clientes?

Factores de gestión del conocimiento:

1. ¿Ustedes saben qué es lo que necesita o desea sus clientes? ¿Cómo obtienen este conocimiento?
2. ¿Cómo utilizan este conocimiento para proponer la creación de nuevos productos o servicios?
3. ¿Cómo se comparten este conocimiento entre coordinación y los productores?

Proceso de adopción de Tecnología CRM Social

1. ¿Cuáles son los beneficios que han notado debido al empleo de redes sociales?
2. ¿Ustedes están dispuestos a mejorar la gestión de las redes sociales (MP) para comunicarse con sus clientes y difundir los productos?
¿Ustedes adoptarían otras redes sociales para contactar con más clientes?
3. ¿Ustedes creen que la información y las herramientas que ofrecen las redes sociales les permite conocer mejor a sus clientes o mejorar sus ventas?
¿En qué les beneficiaría conocer mejor a sus clientes?

Encuesta a productores

Susana Alejandra Jiménez Sandoval
Maestría en Informática Administrativa
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Gestión de Relaciones con el Clientes en el Mercado de Productores Capital Verde						
<p>El presente cuestionario tiene como objetivo identificar las estrategias que los integrantes del Mercado de Productores Capital Verde (MP) emplean en la gestión de sus clientes. Se entiende como Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) a la estrategia de negocio centrada en el cliente que persigue el establecimiento y desarrollo de las relaciones de valor, basada en el conocimiento la cual se caracteriza en utilizar las Tecnologías de Información como soporte. Por favor, indique con una equis (X) la respuesta.</p>						
Nombre de la Organización:						
Fecha de fundación:						
Tipo de productos:						
Ubicación de la organización:						
P	Proceso de adopción de Tecnología CRM Social	Opinión				
P1	¿Usted cree que es útil el empleo de redes sociales en la comercialización de sus alimentos?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
P2	¿Usted adoptaría otras redes sociales para comunicarse con sus clientes actuales y difundir sus productos?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
P3	¿Usted cree que conocer a sus clientes (gustos, necesidades, deseos), a través de las redes sociales, le pueda beneficiar en la relación con sus clientes?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
P3.1	¿Usted cree que conocer a sus clientes (gustos, necesidades, deseos), a través de las redes sociales, le ayude en la mejora de calidad del producto?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
O	Factores organizacionales	Opinión				
O1	¿Usted considera que relacionarse con los clientes a través de redes sociales es de alta prioridad por parte la coordinación del MP?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
O2	¿Usted busca satisfacer a sus clientes?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

03	¿Usted está capacitado para gestionar la relación con sus clientes?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
03.1	¿Usted tiene experiencia en la gestión de la relación con sus clientes a través de las redes?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
04	La estructura organizacional del MP está diseñada siguiendo un enfoque centrado en el cliente:	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
T	Factores tecnológicos	Opinión				
T1	¿Usted tiene el hardware (computadoras, celular, etc.) adecuado para servir a sus clientes a través de redes sociales?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
T1.1	¿Usted tiene el software programas (Word, Excel, etc.) adecuado para servir a sus clientes a través de redes?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutra	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
T2	¿Usted posee una base de datos actualizada, centralizada y disponible para todo su equipo o miembros que necesitan poseer dicha información?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
T3	¿Usted posee la habilidad técnica adecuado para gestionar tecnologías de redes sociales?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
T3.1	¿Usted tiene la capacidad de consolidar toda la información adquirida sobre el cliente en una base de datos centralizada, disponible y actualizada?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C	Gestión del conocimiento:	Opinión				
C1	¿Usted tiene establecido procesos para adquirir conocimiento sobre el cliente?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C2	¿Usted tiene establecido procesos para aplicar el conocimiento sobre sus clientes para la resolución de nuevos problemas?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C2.1	¿Usted es capaz de tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C2.2	¿Usted tiene establecido procesos para aplicar el conocimiento sobre	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	el cliente para el desarrollo de nuevos productos y servicios?					
C3	¿Usted comparte los conocimientos sobre los clientes a sus compañeros productores?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C3.1	¿La coordinación facilita la transmisión de conocimiento entre los integrantes del MP?	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo