



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

**PROGRAMA DE: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: “DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVO BASADO EN LA RELACIÓN CON
LOS CLIENTES (CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT) PARA LA EMPRESA HORMI SUR”**

AUTOR: VINICIO JAVIER MORENO PROAÑO

TUTOR: DR. ELFIO PEREZ FIGUEIRAS PhD.

QUITO, MARZO 2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	2
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
NECESIDAD DE RESOLVER EL PROBLEMA	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO	6
OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
HIPÓTESIS	6
REFERENCIA A LA METODOLOGÍA	6
TIPOS DE ESTUDIO	6
MÉTODOS	7
TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	8
TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	9
NOVEDAD CIENTÍFICA Y APORTES PRÁCTICOS	9
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CUERPO DE LA TESIS	10
CAPITULO I	11
1 MARCO TEÓRICO	11
1.1 CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT O ESTRATEGIA DE NEGOCIOS CENTRADA EN EL CLIENTE)	11
1.1.1 VISIÓN DE LA HERRAMIENTA CRM	15
1.1.2 DEFINICIÓN DE CRM	16
1.1.3 LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA CRM EN UNA EMPRESA	20
1.1.4 MARKETING RELACIONAL	22
1.1.5 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	24
CAPÍTULO II	26
2 PLAN DE GESTIÓN	26
2.1 ASPECTOS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA PARA DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)	26
2.1.1 ANÁLISIS PRELIMINAR	26
2.1.2 DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS	26
2.1.3 CREAR EL MARCO ORGANIZATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN	26
2.1.4 DETERMINAR LA ESTRUCTURA DEL CRM	28
2.1.5 FIJAR LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO	29
2.1.6 ORGANIZAR EL DESARROLLO DEL PROYECTO	29
2.1.7 ADMINISTRADOR DEL PROYECTO	30
2.1.8 GARANTIZAR LA INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN	31
2.1.9 ESTANDARIZAR Y COMUNICAR LOS MÉTODOS Y CONTENIDOS	31
2.1.10 TALLER DE INTRODUCCIÓN	32
2.1.11 ERRORES EN LA INTRODUCCIÓN DE UN CRM	32
2.2 LA EMPRESA	33
2.2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	33
2.2.2 COMPONENTES ORGANIZACIONALES	35
2.3 ANÁLISIS FODA	37
2.3.1 ELEMENTOS DE LA MATRIZ FODA	38
2.4 PLAN ESTRATÉGICO DE CRM ORIENTADO AL CLIENTE INTERNO	42
2.4.1 MARCO ORGANIZATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN	44
2.4.2 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO	44
2.5 PLAN ESTRATÉGICO DE CRM ORIENTADO AL CLIENTE EXTERNO	48
2.5.1 PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS APLICABLE AL CRM	49
2.5.2 OBJETIVOS	49

2.5.3 ALCANCE	49
2.5.4 DOCUMENTOS DE APOYO	50
2.5.5 CANALES DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	51
2.5.6 INFORMACIÓN REQUERIDA PARA LA GESTIÓN	52
2.5.7 COMPOSICIÓN DOCUMENTOS ARCHIVO (SOFTWARE)	54
2.5.8 COMPOSICIÓN DE DOCUMENTOS ARCHIVOS FÍSICOS	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	58
ANEXO 1	58
ANEXO 2	59
ANEXO 3	62
ANEXO 4	65

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Hoy en día, el éxito de las organizaciones en cuanto a competitividad se refiere, depende directamente de los clientes, en el caso de Hormi Sur, de todas las personas naturales y jurídicas que se dedican al negocio de la construcción.

El Ecuador debido a la inversión social que se ha generado en el último Gobierno de la llamada “Revolución Ciudadana”, ha tenido un crecimiento sostenido en cuanto a estructura vial e inmobiliaria se refiere, es decir el área de la construcción en general, y al ser parte de un mundo globalizado, empresas proveedoras de materiales como el hormigón, deben estar a la vanguardia para poder construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente.

Según el Banco Central de Ecuador en su informe Macroeconómico de noviembre de 2012, el sector de la construcción es la segunda actividad con mayor crecimiento en el segundo trimestre del año 2012, lo que evidencia la inversión realizada tanto a nivel público en infraestructura como a nivel privado (BCE, 2012); la tabla y gráfica ilustrativa se presenta en el Anexo 1.

En cuanto al sector inmobiliario, cabe recalcar que en los últimos años ha tenido un crecimiento sostenido gracias al papel que desempeñan los migrantes ecuatorianos, pues, envían remesas que se destinan particularmente a la adquisición de vivienda. En efecto, según el Instituto Español de Comercio Exterior, el 6% de las remesas que envían los emigrantes ecuatorianos se destina a la compra y construcción de vivienda. (ICEX, 2012)

Tanto la inversión pública en vialidad e infraestructura en general, como también la inversión privada en el mercado inmobiliario, han sido el factor principal para el crecimiento de la industria de la construcción, por ende el apareamiento de mayor cantidad de empresas que se dedican a este negocio, es por ello que es indispensable que Hormi Sur, determine un sistema de administración basado en la relación con los clientes, con el fin de afianzar y fidelizar sus relaciones y mantenerse competitivo a lo largo del tiempo.

La globalización de los mercados, la competencia y el incremento en las exigencias de clientes mejor informados, obligan a evolucionar a las empresas hacia un modelo de gestión que permita descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes.

La necesidad de las organizaciones de conservar a sus buenos clientes, con una clara vocación de dar un servicio más personalizado, ha permitido desarrollar nuevas técnicas de marketing, un sistema CRM, ordena las relaciones con los clientes, teniendo una íntima relación bilateral de cruce de información referente a datos, ofertas, agenda, precios, productos, etc., convirtiéndose en una herramienta primordial para las relaciones de mercado y para lograr que los clientes se fidelicen con la empresa.

NECESIDAD DE RESOLVER EL PROBLEMA

El entorno económico actual se caracteriza por factores tales como el incremento de la competitividad, la innovación tecnológica y el carácter global de los mercados (Castells, 1997). Ante este entorno dinámico, discontinuo y ambiguo, las empresas deben adoptar nuevas prácticas de gestión que aseguren su supervivencia y competitividad en el mercado.

Por ello, ante la creciente complejidad de la empresa y su entorno, la Dirección Estratégica se presenta como disciplina de vital importancia a la hora de guiar a las empresas en la búsqueda de la competitividad, dando respuestas rápidas a situaciones ambiguas y no rutinarias.

En este ámbito, la visión de la empresa basada en los recursos ha tenido un profundo impacto sobre la forma de entender la formulación estratégica, al defender que la finalidad última de la estrategia es el logro de una ventaja competitiva que perdure en el tiempo.

Según esta teoría, establecer ventajas competitivas supone formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de la empresa (Grant, 2004).

Desde este prisma, las empresas, para sobrevivir en el entorno competitivo actual, deben transformar su filosofía de gestión y centrarse en la consecución de una ventaja competitiva sostenible, basada en el conocimiento, que las diferencie de su competencia. Para lograr dicha diferenciación, las empresas deben generar valor añadido en sus servicios, es decir, precisan conocer a fondo a sus clientes para comprender sus necesidades, por lo que es fundamental el establecimiento de relaciones personalizadas con los mismos que les permita alcanzar dicho conocimiento.

Por tanto, en este nuevo entorno, las relaciones con el mercado cobran una importancia fundamental, modificándose completamente las estrategias de marketing de las empresas desde un enfoque transaccional a otro relacional (Grönroos, 1994). Desde este nuevo enfoque relacional, la atención se centra en el establecimiento y desarrollo de relaciones personalizadas con los clientes, que sean beneficiosas para ambas partes y permitan su fidelización en el largo plazo.

En este contexto, surge el concepto de Customer Relationship Management, que se traduce como Gestión de Relaciones con Clientes; y al que se hará referencia en lo posterior utilizando las siglas. El CRM será considerado en el presente trabajo de investigación como estrategia de negocio posibilitada por las Tecnologías de la Información, que implica el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes, que se orienten a la retención y lealtad de dicha clientela. En este sentido, la

investigación sobre la temática destaca que a las empresas les resulta más rentable retener a sus clientes existentes, mediante el desarrollo de relaciones a largo plazo que satisfagan sus necesidades, que captar nuevos clientes.

Las herramientas de CRM, son fundamentales para una empresa ya que ayudan a gestionar el tiempo productivo, optimizando la supervisión de los factores críticos de éxito. El objetivo principal de las CRM consiste en favorecer e impulsar la relación que la empresa comparte con sus clientes, en la cual, resulta fundamental crear un vínculo eficaz con ellos, pero también con los proveedores.

En este sentido, resulta de vital importancia la captación de nuevos clientes, como el proceso de conservación de los antiguos, y sobre todo, obtener un alto grado de lealtad por su parte, es decir, tratar de que los clientes no opten por recurrir a los servicios de otra empresa, ni en los momentos de mayor dificultad; de tal manera que Hormi Sur, no puede vacilar a la hora de evaluar el proceso de desarrollo de las estrategias de mercado que se van a aplicar, tanto en el corto plazo, como en el medio y en el largo.

Hormi Sur, necesita centralizar la figura del cliente como elemento fundamental de su éxito, es decir, debe enfocar sus objetivos en la búsqueda y satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, analizando a cada uno de forma individual.

En este sentido, hay que considerar que las herramientas CRM proporcionan soluciones para la organización de los contactos, y su posterior vinculación con las cuentas de los clientes y los proveedores relacionados.

La empresa Hormi Sur, debe considerar que las soluciones ofrecidas por las herramientas de CRM, deben permitir organizar y gestionar de forma automática todos los documentos destinados a la interacción con

los clientes, tales como, los mensajes de correo electrónico, las fichas personales de contacto, las facturas, los contratos, etc.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO

¿De qué forma el diseño de un modelo administrativo basado en la CRM para la empresa Hormi Sur, permitirá afianzar las relaciones con los clientes y fidelizar a los mismos, de tal manera que la empresa se mantenga competitiva en el tiempo?

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Diseñar un plan de gestión administrativo basado en la CRM para la empresa Hormi Sur, que permita afianzar las relaciones con los clientes y fidelizar a los mismos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los lineamientos teóricos y metodológicos que sirvan como sustento para la propuesta.
- Realizar un levantamiento de información que sirva como base para el diagnóstico de la situación actual de la relación entre Hormi Sur y sus clientes.
- Diseñar un plan de gestión administrativo basado en la CRM.

HIPÓTESIS

El diseño de un plan de gestión administrativo basado en la CRM para la empresa Hormi Sur, permitirá afianzar las relaciones con los clientes y fidelizar a los mismos.

REFERENCIA A LA METODOLOGÍA

TIPOS DE ESTUDIO

Para la etapa de recopilación de información en la empresa Hormi Sur, se utilizará el tipo de estudio exploratorio, y posterior a ello y al análisis de la

información obtenida se diseñará la propuesta de la presente investigación, para cuyo fin será utilizado el tipo de estudio descriptivo.

MÉTODOS

En el proceso de investigación científica se utilizan diversos métodos, según la ciencia de que trate y de acuerdo con las características concretas del objeto de estudio. Estos métodos están destinados a describir la verdad o confirmarla, mediante conclusiones ciertas y firmes. El método a aplicar en el siguiente estudio es el Método Inductivo:

Método Inductivo

El Conocimiento parte de hechos particulares hacia afirmaciones de carácter general; esto significa pasar de los hechos obtenidos a base de observaciones, comparaciones, abstracciones, experimentaciones..., el planteamiento de hipótesis, leyes, principios y teorías. En suma, el mecanismo es un proceso de análisis para llegar a la síntesis. Los pasos del método son cinco:

1. Observación: Consiste en observar hechos, fenómenos o problemas de toda índole que hay en el entorno. Se escoge uno y se lo plantea dando inicio al proceso de investigación.
2. Experimentación: Consiste en manipular una o más variables para determinar qué cambios se producen en este fenómeno o problema que se está investigando.
3. Comparación: Consiste en establecer semejanzas y diferencias con hechos o fenómenos de igual naturaleza.
4. Abstracción: Por medio de esta, se separan los rasgos comunes o semejantes descubiertos en la experimentación o información.

5. Generalización: Se formula el concepto, regla, teoría basada en la abstracción. Estos conceptos, reglas y teorías, sirven para todos los casos.

TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Para el desarrollo de este proyecto se utilizará como instrumentos de apoyo las siguientes técnicas.

Fuentes primarias.- Las fuentes primarias son:

Encuesta

Consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias. Hay dos maneras de obtener información: la entrevista y el cuestionario. “En la entrevista, las respuestas son formuladas verbalmente y se necesita del entrevistador; en el procedimiento denominado cuestionario, las respuestas son formuladas por escrito y no se requiere la presencia del entrevistador”

Entrevistas

Consiste en una interacción entre dos personas, en la cual el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras que el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada.

Observación

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia. Es un método que permite obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos. La determinación de qué se va a observar estará determinada por lo que se

está investigando, pero “generalmente se observan características y condiciones de los individuos, conductas, actividades y características o factores ambientales”

Fuentes secundarias.- Las fuentes secundarias se realizarán directamente de los registros de la empresa, y de información estadística de los organismos gubernamentales y no gubernamentales pertinentes.

TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el análisis de datos hay muchos más aspectos implicados además del propio análisis. Antes de llevarlo a cabo, debe tener sus datos listos y después, una vez realizado, preparar los resultados obtenidos y ponerlos a disposición de los potenciales usuarios.

El procesamiento estadístico de datos se los realizará en Excel a través de presentación de tablas de distribución de frecuencias, gráficas de pastel y barras.

Excel le proporciona todos los productos necesarios para llevar a cabo el proceso analítico: desde la planificación y la gestión de los datos hasta la distribución de los resultados. Supone una gran ventaja el hecho de valerse del mismo proveedor para todos los productos utilizados en el mismo proceso analítico.

NOVEDAD CIENTÍFICA Y APORTES PRÁCTICOS

El principal aporte práctico es hacer que Hormi Sur disponga de información actualizada sobre sí misma, su cartera de clientes y proveedores, con el objetivo de optimizar la relación de empresa/cliente.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CUERPO DE LA TESIS

Inicialmente se tratarán los datos de antecedentes acerca de la problemática, objetivos, hipótesis, entre otros aspectos generales; posterior a ello el Capítulo I hace referencia a las bases teóricas utilizadas para el sustento de la presente investigación, además de aspectos internos como externos de la empresa, con lo cual se pueda fundamentar un diagnóstico acertado a cerca de la problemática planteada en el presente tema de investigación; el Capítulo II se refiere específicamente a la propuesta de un plan de gestión administrativo en base a CRM, con el fin de buscar una solución a la problemática planteada.

CAPITULO I

1 MARCO TEÓRICO

1.1 CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT O ESTRATEGIA DE NEGOCIOS CENTRADA EN EL CLIENTE)

Los acelerados avances en el aspecto tecnológico que se han dado en los últimos años, sumado a una globalización que trae presiones socioeconómicas de las que ninguna organización que busque sobrevivir en su mercado está exenta, así como una actitud más crítica hacia el entorno por parte de las personas, han planteado desafíos a las estructuras organizacionales rígidas y desactualizadas que tienen la capacidad de reaccionar de una manera adecuada frente a las demandas actuales.

La apertura de las economías, la plena integración mundial y latinoamericana, con las nuevas dimensiones, la expansión China, la permanente evolución tecnológica y los cambios de valores implican rupturas relevantes en los entornos empresariales, así como una fuerte incidencia en la dinámica de las empresas. Los cambios en este panorama de metamorfosis, turbulencia y retos tienen componentes tecnológicos, económicos, administrativos, políticos y humanos.

De tal forma que visualizar un escenario de transformaciones en el modo de conducir y estructurar organizaciones, que demanda gerenciar complejidad, dejar de ver el futuro a partir de extrapolar el pasado, proyectar simultáneamente varios escenarios posibles, permanecer abierto, capitalizando información en una panorámica amplia y lo más completa posible.

Todo lo mencionado anteriormente lleva a la conclusión de la presencia de acontecimientos en el Ecuador, que están generando recomposiciones en los diversos campos de fuerzas a nivel nacional, regional y mundial,

sosteniéndose que el cambio tecnológico en la industria se ha visto acelerado, siendo perceptibles cinco tendencias que tendrán implicaciones profundas para todos los grupos de países, estas son:

1. Mayor tasa de innovación (micro electrónica, biotecnología y nuevos materiales).
2. Mayor aplicabilidad de las nuevas tecnologías (electrónica y telecomunicaciones).
3. Ciclos de vida más cortos y mayor flexibilidad en respuesta a las necesidades de los clientes.
4. Mayor automatización, menor papel para la mano de obra no calificada.
5. Cambios en el uso de los insumos.

Estas tendencias, así como la necesidad de la organización, como ecosistema, de adaptarse continuamente al medio que le rodea imponen el diseño de rutas de cambio para alcanzar con éxito una condición que facilite la conquista de una ventaja competitiva, a través de mejoras continuas e innovaciones.

Lo anterior refleja un entorno lleno de transformaciones, cada día aparecen en el tablero organizacional cambios, lo que impone una recomposición de fuerzas, para alcanzar los efectos buscados, de allí que el CRM (Customer Relationship Management o Estrategia de Negocios Centrada en el Cliente), es una herramienta para la gestión y relación con los clientes, que parte de una visión de la realidad empresarial, y que propone cambios como resultado de la reingeniería, a partir de una orientación hacia el cliente a través de una serie de procesos.

Como estrategia de cambio opta por la vía radical, su visión el cliente y su vehículo el rediseño de procesos, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado. CRM (Customer Relationship Management o Estrategia de Negocios Centrada en el Cliente), busca abandonar lo viejo, descartar todas las estructuras y procedimientos existentes inventando maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo.

No es cuestión de hacer mejoras marginales en las empresas, sino espectaculares, ambiciosas; quien desea una mejora aceptable o buena no necesita reingeniería, necesita es una estrategia, que modifique la conducta de trabajadores y gerentes, aprovechando sus disposiciones materiales y da rienda suelta a su ingeniosidad.

La manera como hacían antes las cosas los hombres las empresas, los comercios y las compañías no tienen importancia para el rediseño de negocios.

La esencia del CRM (Customer Relationship Management o Estrategia de Negocios Centrada en el Cliente), es el pensamiento discontinuo, ya que las empresas actuales tienen que adoptar y aplicar estos principios de reingeniería o se verán eclipsados por el gran éxito de las que si lo apliquen. (Vera, 2009)

Se debe de rechazar la idea de que la innovación se sostendrá en el individualismo, porque eso implicaría reconocer que los hombres aplauden con una sola mano, en cambio se debe redescubrir que el todo es más que sus partes y que el pensamiento de sinergia suma cooperación, resta individualismo, multiplica compromiso y divide satisfacciones.

Se debe entender que los resultados espectaculares de la aplicación del CRM (Customer Relationship Management o Estrategia de Negocios Centrada en el Cliente), para ser sostenidos, demandan en primer lugar un conocimiento realista de lo que la empresa es y puede llegar a ser.

Cada empresa tiene capacidades y posibilidades propias y al igual que los individuos logra aquellos cambios para los que está preparada. Una empresa consistente en su misión, congruente entre lo que dice y hace y diferenciada en su posición estratégica de resultados, tendrá más posibilidades de sostener un ritmo de cambios acelerados, profundos, totales, planeados, sinérgicos, multidireccionales, visionarios y proactivos que una inconsistente, incongruente y que no ha definido su dirección.

De allí que las empresas y empresarios de diferentes ramas de actividad productiva, deben buscar el cambio a partir de una perspectiva estratégica y una implantación táctica adecuada, para la empresa adecuada.

En definitiva, “la velocidad con que avanza el conocimiento en cualquier área hace que lo que sabe hacer en determinado momento quede obsoleto al poco tiempo y, además, la falta de tiempo y el exceso de trabajo provoca, muchas veces, una tendencia a transar con los propios valores: se va cediendo el espacio de la vida personal y familiar, a veces se deja de buscar la calidad en pos de la rapidez, se saltan pasos en los procesos y muchas otras cosas con las que, en un principio, jamás esperamos encontrarnos se van haciendo parte del día a día”. Esto afecta el clima laboral y, por tanto, al desempeño de la empresa. (Vera, 2009)

El CRM (Customer Relationship Management o Estrategia de Negocios Centrada en el Cliente), no es un curso de capacitación ni una asesoría o una terapia, de hecho normalmente no lo hacen psicólogos, sino profesionales de las más diversas áreas. El CRM si bien involucra algunos patrones comunes con esas prácticas, tiene otra finalidad: la de mejorar el desempeño de los ejecutivos y las empresas. (Alberth, 2009)

La definición de cuáles son los valores que persigue y cuida una empresa puede ayudar a sus empleados a captar en qué medida esos valores se adecuan a los propios. En este caso el rol del CRM es llevar la ética al trabajo real y concreto, develarla en las acciones cotidianas, sacándola del típico afiche colgado en las paredes de las empresas con un listado de valores. (Piñeiro, 2009)

La implementación de una gestión estratégica de relaciones con el cliente, requiere de una cultura organizacional adecuada, encaminada al servicio y al aprendizaje continuo y con la capacidad de compartir ese conocimiento en función de un objetivo común, por esto “la administración del conocimiento se entiende como un procedimiento dentro del cual la información aprendida de los clientes, es centralizada y compartida con el fin de fortalecer la relación entre los clientes y la organización”. (DEWEL, 2010)

Otro punto importante a resaltar dentro de las propuestas estratégicas de las relaciones con el cliente, es la capacidad de las organizaciones de segmentar sus mercados actuales y sus mercados metas, pues indiscutiblemente cuando las empresas no dividen sus mercados de acuerdo a sus características y percepciones difícilmente se pueden establecer estrategias claras y así poder alcanzar la fidelización esperada.

Por lo tanto, para que las Hormi Sur, pueda estructurar mecanismos estratégicos adecuados con respecto a las relaciones con los clientes, requiere de procesos administrativos integradores y coordinados, los cuales analicen la organización y sus consumidores de manera integral, permitiendo estructurar mecanismos dinámicos que jalonen la capacidad competitiva de las organizaciones dentro de cualquier sector determinado.

1.1.1 VISION DE LA HERRAMIENTA CRM

CRM (Customer Relationship Management), es una corriente de Management que enfatiza la perspectiva del cliente y la lleva al centro de

la organización, otorgando un nuevo significado a los procesos empresariales.

El objetivo del CRM es establecer relaciones de confianza con los consumidores, escuchándolos para conocerlos y para poder satisfacer sus necesidades y deseos, ganando así su fidelidad, y garantizando de esta forma los beneficios futuros para la empresa.

En una estrategia de CRM se trabaja sobre cuatro módulos: Ventas, Marketing, Customer Service, Support y E-Commerce. El cómo implantar la estrategia, por qué módulo comenzar, qué áreas incorporar primero son respuestas que se deben dar caso a caso, no hay una receta que diga: este es el camino correcto, todo depende de cuál es el estado actual de la empresa en cada uno de los frentes y cuáles son sus necesidades más urgentes y de real impacto en su forma de relacionarse con sus cliente

1.1.2 DEFINICIÓN DE CRM

Antes de expresar una definición del CRM como tal, se deben tener claros los conceptos involucrados con éste término, los mismos que son:

- Customer (Clientes)
- Relationship (Relaciones / Interacciones)
- Management (Administración / Manejo / Gestión / Gerencia)

De acuerdo a la definición de Microsoft Corporation, la misión de los sistemas destinados al “Manejo, administración o gestión de la relación con los clientes”, Customer Relationship Management (CRM por sus siglas en inglés) es la de habilitar a las empresas con la tecnología necesaria para obtener las ventajas competitivas necesarias para la optimización de los recursos de ventas y marketing, y que a la vez permitan una relación especializada, efectiva y satisfactoria con los clientes en referencia a los

productos y servicios proporcionados, incrementando los ingresos y mejorando rentabilidad de los negocios.

“Se puede pensar en un CRM como la conjunción de un ecosistema tecnológico, procedimientos internos y cobertura de los aspectos del ciclo de venta y de relación con el cliente.

El CRM debe contar con la integración y seguridad necesarias de tal manera de constituirse en una parte del Sistema Nervioso Administrativo; desde donde se puedan transformar los tres elementos fundamentales de una empresa:

- Relaciones con clientes y socios de negocio.
- Flujo de información y relaciones entre los empleados o personal interno de una empresa o manejo del conocimiento.
- Procesos internos de negocios. Las aplicaciones CRM deben contar con integración o conexión con los sistemas de planificación, análisis de datos y toma de decisiones de la empresa; así como con herramientas de flujo de trabajo, trabajo colaborativo y de gestión operativa.

Pero en realidad, un CRM es mucho más que un maravilloso conjunto de herramientas tecnológicas o inmensas bases de datos con información de los clientes, sino que a más de todo aquello, el CRM debe encaminarse fundamentalmente hacia un cambio en la estructura empresarial y en el modo de pensar de los vendedores, de modo que los procesos y estrategias del negocio empiecen a “centrarse en el cliente” (ARTEAGA, 2009)

CRM constituye un esfuerzo para modificar el comportamiento del cliente a largo plazo y para fortalecer el lazo entre el cliente y la compañía. Siendo el CRM un verdadero proceso persona a persona, nos lleva del objetivo tradicional de adquirir clientes nuevos a cualquier costo a la retención de clientes, de la compartición del mercado a la compartición de una cartera, y del desarrollo de transacciones a corto plazo a la obtención de un valor “de por vida” a favor del cliente.

Finalmente el objetivo del CRM es maximizar el valor de la relación con el consumidor para su propio beneficio y el de la empresa. En general, las aplicaciones CRM se emplean para dar apoyo en tareas de mercadeo, ventas, comercio y procesos de servicio.

Por todo esto, se debe tomar en cuenta que:

- CRM es una estrategia enfocada en lograr una mayor diferenciación en el negocio de compra y venta de productos y servicios.
- Implementar una estrategia CRM requiere cambios en la forma de pensar de la organización, esto es: cultura, procesos del negocio, tecnología, estrategias de marketing, etc.
- La información generada por el CRM debe emplearse para desarrollar estrategias de ventas y servicios, de tal modo, que sean únicas y apropiadas para cada cliente.
- Las estrategias de CRM deben ser ejecutadas y evaluadas consistentemente en todos los puntos de contacto con los clientes.
- El CRM es una estrategia de negocio, no es una tecnología o un producto en sí mismo.

Los CRM's han ido evolucionando desde sistemas de ventas con foco exclusivamente interno hacia sistemas con centro en la integración de

socios, canales y clientes, al resto de la organización interna. Cuando esta integración entre las distintas entidades se realiza a través de WEB's y de Internet, se ingresa al mundo del negocio electrónico" (TORRES, 2009)

Estos programas además de ser los primeros intentos por automatizar los procesos de ventas, buscaban generar "la lealtad de los clientes hacia la compañía", pero la experiencia terminó demostrando que resulta imposible "comprar" la lealtad de un cliente, los indicadores mostraron que los consumidores cambiaban con mucha frecuencia los lugares donde adquirirían los productos que regularmente consumían o utilizaban.

Estas estrategias gozaron de un importante éxito inicial, sin embargo se mantenía el mismo problema de las estrategias que les antecedieron, seguía resultando muy difícil mantener una base fiable de clientes, además la mayor parte de las empresas no guardaba ninguna confidencialidad con respecto a la información de sus clientes y en muchos casos vendían o intercambiaban ésta información con otras compañías.

Como resultado de lo anterior muchas empresas perdieron importantes porcentajes de clientes, quienes cada vez más conscientes de lo importante que eran las compañías empezaron a demandar una mejor y mayor oferta de productos y servicios, esto provocó un cambio en el enfoque y visión empresarial, las organizaciones notaron que, para sobrevivir ante una competencia tan exigente, tenían que enfocar su atención en los clientes y en las relaciones que mantenían con ellos, antes que en los propios procesos del negocio, de esto modo podrían generar los productos y servicios efectivos que realmente satisficieran a sus clientes esto en resumen marcó el nacimiento del concepto de CRM y motivo el desarrollo de mucha tecnología y estrategias alrededor de esta idea, el mismo que ha tenido un importante despegue desde mediados de los años 90 hasta la fecha.

De allí que puede pensarse en un cliente, como un "ente" que se involucra con una empresa por medio de la regular y periódica adquisición de bienes

y/o servicios que ésta le proporciona. De este modo a la organización le interesa los ingresos que puede generarle su interacción con el cliente, y al cliente le interesa los servicios y la atención que recibe de parte de la empresa donde “habitualmente” los adquiere. De acuerdo con ésta definición el cliente de una organización puede ser un individuo, o una organización, o ambos.

La idea de Administración indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de los procesos para cumplir con los objetivos y alcanzar las metas de la organización.

Para el CRM la Administración es el “pegamento” que consolida los conceptos de Relación, Interacción y Colaboración y que en su conjunto proporciona una visión congruente y unificada del negocio, y a su vez implica la generación de “valor” tanto para los clientes como para la organización.

Aunque, para las organizaciones, empresas o negocios, la mayoría de las interacciones involucran el trato con los clientes y éstas merecen un justo manejo, no todas las interacciones, con el cliente, requieren ser administradas o manejadas. La misión crítica es identificar aquellas interacciones, dentro de la organización, que deben ser administradas y enfocadas en el cliente, para luego priorizarlas en función de la satisfacción del cliente y con el nivel de cambio requerido hacia la estrategia CRM de la empresa.

1.1.3 LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA CRM EN UNA EMPRESA

Hormi Sur podrá obtener más de la billetera de sus clientes, cuando se tome el tiempo de estar al pendiente de ellos ya que, los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes

oportunidades y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o servicios.

En definitiva, lo que la empresa debe hacer es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron. Estos últimos pasan a conformar uno de los activos más valiosos de la empresa.

Uno de los canales para conseguirlo puede ser el correo directo, que resulta el medio tradicional más usado para establecer la comunicación entre la empresa y sus clientes. Los "call centers" (o centros de llamados) son uno de los medios que han crecido en los últimos 10 años y, su efectividad se ha visto reflejada en la satisfacción de los clientes. Otros medios para captar clientes y comunicarse con ellos son el e-mail e Internet.

En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado no sólo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe vivir la aventura de la adopción del CRM.

Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

La velocidad de respuesta debe ser alta, ya que el usuario no va a esperar eternamente, además de ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa.

El verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de mercadotecnia.

En el Ecuador actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas, el CRM es considerado desde un punto de vista amplio, -como una herramienta para escuchar al cliente,

aprender a entenderlo, y adecuar productos y servicios a sus necesidades particulares, entonces la aplicación se volverá cada vez más valiosa, sobreviviendo a largo plazo.

Si bien el concepto que dio vida a CRM es tan antiguo como los negocios mismos, en los últimos cincuenta años, a medida que las compañías comenzaron a convertirse en corporaciones globales y a prestar servicios a millones de clientes, su importancia fue relegada a segundo plano, lo que trajo a colación que el servicio al cliente se volviese impersonal, anónimo y que su calidad fuese estandarizada.

1.1.4 MARKETING RELACIONAL

En la actualidad se ha vivenciado una transformación en la forma como las empresas comercializan sus productos, prestan sus servicios y llegan a los clientes, (Morgan y Hunt, 2010) hablan de que:

Se ha registrado un cambio en el enfoque del marketing de las transacciones al de las relaciones, los clientes se transforman en socios y la compañía debe realizar compromisos a largo plazo para mantener esas relaciones por medio de la calidad, el servicio y la innovación.

El marketing relacional se ha convertido en la mejor estrategia empresarial debido a que logra “atraer, mantener y en organizaciones multiservicio desarrollar relaciones con los clientes”. (Morgan y Hunt, 2010).

Varios autores varían en el significado de marketing relacional pero entre las que más aceptación tienen se encuentran:

“El Marketing de relaciones se refiere a las actividades de Marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos” (Morgan y Hunt, 2010).

En esta definición se puede observar que las organizaciones no sólo deben buscar establecer y desarrollar relaciones adecuadas con el cliente,

sino que también es muy importante mantenerlas, lo cual es lo más difícil debido a la creciente competencia y generación de productos y servicios sustitutos, lo que hace de la retroalimentación cliente - empresa, la herramienta fundamental para mantenerlas.

Marketing significa establecer, mantener y mejorar (normalmente, aunque no siempre, a largo plazo) las relaciones con los clientes y otros asociados, que implican un beneficio, con el fin de alcanzar los objetivos de las partes intervinientes. Esto se consigue mediante el intercambio mutuo y el cumplimiento de promesas. El objetivo de la mayoría, por no decir de todas las organizaciones comerciales, es generar utilidades por medio de la venta de productos o servicios.

Como se puede observar, aplicar la estrategia de marketing relacional trae beneficios muy importantes a la organización, ya que normalmente, las empresas gastan significativos recursos en la búsqueda de clientes y lastimosamente, en muchas ocasiones los pierden en la primera transacción volviendo a la necesidad de reinversión en promoción.

Cuando se aplica CRM la organización conoce el pensar del cliente y puede mejorar, cambiar y ser más productiva.

El marketing relacional es necesario la interacción activa de por lo menos dos partes, sean clientes, productores, distribuidores o proveedores, buscando que esta interacción se dé a largo plazo.

Los principales conceptos que se deben tener en cuenta para implementar un CRM en una organización son los siguientes:

Enfoque al cliente: El cliente, para el CRM, es lo más importante y debe ser tenido en cuenta en todos los procesos de la organización. Sin el cliente la empresa no puede subsistir, lo que acrecienta la necesidad de generarle bienestar y satisfacción para que se fidelice.

Inteligencia de clientes: Las empresas establecen criterios que describen a su cliente objetivo ideal para una oferta.

Para lograr una satisfacción del cliente, es necesario tener un conocimiento de lo que le gusta, como piensa, como actúa, sus necesidades y esto se logra por medio de bases de datos y de continuo análisis.

Interactividad: Es importante que la empresa escuche lo que quiere el cliente, hable con él, y no sólo se dedique a ofertar, productos y servicios.

Normalmente lo que se ve en el mercado, es que las organizaciones, por medio de la promoción, llegan al cliente, pero no interactúan con él, lo que genera un desconocimiento absoluto de lo que piensa del servicio o producto que adquirió.

Individualización de clientes: Es necesario entender que hay que dejar atrás el pensamiento de que la mejor forma de promocionar los productos o servicios que brinda una empresa, es a través de medios masivos, para pasar al de la individualización de la clientela, logrando con esto, conocerlo y enfocar el producto o servicio a su necesidad y deseo. La segmentación en una empresa que aplique CRM, es prácticamente unipersonal, lo que genera grandes esfuerzos para las organizaciones que lo utilicen y apliquen.

1.1.5 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Uno de los principales objetivos que se busca al aplicar una estrategia CRM es buscar tener una relación a largo plazo con el cliente, generando un bienestar mutuo.

En el actual entorno económico y social, el cliente se ha convertido en el activo más escaso para una organización, debido a que el valor añadido a un producto o servicio, la calidad y el precio competitivo, que antes eran

las herramientas suficientes para mantenerlo satisfecho, son ahora, tan sólo lo básico para poder competir en el mercado. Es por esto que las organizaciones ven en la fidelización de clientes, el principal instrumento para poder perdurar en el tiempo y es la más importante base del CRM.

Para lograr la fidelización de los clientes, es necesario en primer lugar, atraerlos y esto se logra por medio de una adecuada promoción, no sólo de los productos y servicios, sino también de la empresa. Al atraerlos, el cliente querrá adquirir los bienes ofertados y es ahí en donde la organización debe buscar satisfacerlo de la mejor forma para logra retenerlos.

Muchas empresas sólo atraen a sus clientes para que realicen una transacción, una comercialización de un producto o bien determinado, acabando el proceso y generando la necesidad de seguir promocionando continuamente para adquirir nuevos clientes. Cuando se logra retener a los clientes o fidelizarlos ellos se desinteresan por los bienes ofertados por la competencia, buscando siempre adquirir sus preferidos o los que más le brinde bienestar. Otro logro para la organización es que al conocer a su cliente, puede entablar comunicación directa con él para que mutuamente generen ideas para prestar un mejor servicio o generar un mejor producto.

CAPÍTULO II

2 PLAN DE GESTIÓN

2.1 ASPECTOS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA PARA DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

A continuación se presenta un resumen de la metodología adaptando sus aspectos instrumentales a las necesidades de la empresa Hormi Sur.

2.1.1 ANÁLISIS PRELIMINAR

Como primer paso es fundamental determinar la situación general de la empresa Hormi Sur, por ello, es preciso tener en cuenta las conclusiones del diagnóstico de la situación actual del servicio de atención cliente en la empresa, tanto del cliente interno, como del cliente externo.

2.1.2 DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

El CRM enfocado a la empresa Hormi Sur, se diseñará para la ejecución de estrategias aplicables tanto para el cliente interno, como para el cliente externo de la compañía. En este orden de ideas, los principios estratégicos deben definirse en esta fase, a fin de obtener una comprensión completa por parte de los integrantes del proyecto. Si falla la definición de los principios estratégicos, será imposible iniciar el proyecto del CRM.

La empresa debe concentrar sus esfuerzos para conectar el desarrollo de las estrategias en CRM, con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.1.3 CREAR EL MARCO ORGANIZATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Para crear el marco organizativo para la implementación del CRM se deben tener en cuenta dos aspectos: por un lado, la determinación de

reglas que sean importantes para las áreas en las que se pretende introducir el CRM; por otro lado, la determinación de las reglas para el desarrollo de la gestión. En este sentido, la organización y desarrollo del proyecto, el concepto de información y de comunicación, los estándares para los métodos, entre otros, deben estar determinados y acordados.

De igual manera se advierte que el desarrollo de un CRM sólo puede tener éxito si la alta dirección participa en el mismo. Es decir; la alta dirección, como equipo interdisciplinario de gestión debe participar de forma intensiva, como mínimo: en las reuniones claves, en la elección de los objetivos estratégicos y de las acciones estratégicas, así como en la determinación del valor de los objetivos. Si la integración de la alta dirección se realiza de forma activa, el proceso para la creación del CRM ganará una relevancia igual de importante que el resultado finalmente documentado.

En síntesis, en el desarrollo del CRM debe participar, la alta dirección, el administrador del sistema, el equipo de organismos responsables del sistema y usuarios tanto de órganos de control como usuarios finales.

De otra parte, cabe subrayar que si bien el CRM puede ser desarrollado por el personal de informática de la empresa; también se puede acudir a la alternativa de desarrollar el CRM a través de personal externo a la institución, altamente calificado, que debe de estar acompañado del personal interno, a fin de facilitar e identificar con mayor claridad la problemática a desarrollar, sin desconocer que la responsabilidad directa del estudio sigue siendo de la respectiva empresa.

En síntesis para crear el marco organizativo para la implantación del CRM se debe tener en cuenta:

1. El diseño del CRM no se debe delegar, el Administrador del Sistema debe liderar el diseño e implantación del CRM.

2. El Administrador del Sistema debe ser capacitado en aspectos básicos gerenciales (Planeación, organización dirección, evaluación y control).
3. El encargado del CRM conformará un equipo interno de trabajo, con personal directivo y ejecutivo (directivos de departamentos, jefe de planeación, de control interno, entre otros), quienes trazarán el cronograma o plan de trabajo y las reuniones de avance, apoyándose con profesionales de las áreas administrativa y técnica, con capacidad analítica, para presentar los resultados que servirán de base en la toma de decisiones relacionadas con el direccionamiento de la empresa.

2.1.4 DETERMINAR LA ESTRUCTURA DEL CRM

Para determinar la estructura del CRM, es preciso definir el alcance del CRM sobre las unidades de negocio implicadas en el desarrollo de la estrategia y las relaciones existentes entre ellas. Para determinar la estructura del CRM se debe tener en cuenta:

1. Deberá presentar un enfoque global del CRM en donde los detalles se definirán mediante proyectos con las áreas involucradas.
2. Deberá ser presentado como un estudio piloto.
3. Deberá proporcionar la metodología que permita sentar las bases conceptuales y de impulso para el aprendizaje organizacional e implantación del CRM.

El estudio piloto del CRM se sugiere para organizaciones complejas y de amplia cobertura, como es el caso de Hormi Sur. Para este caso se puede considerar:

1. Verificar las condiciones previas estratégicas, organizacionales y culturales.

2. Realizar ajustes con otros proyectos en marcha.
3. Priorizar el valor agregado para el(los) cliente(s).
4. Aclarar los recursos y alcance del proyecto.

En este caso, el estudio piloto deberá disponer de una influencia elevada sobre las partes esenciales sobre la cadena de valor, así como los clientes y empleados.

Es recomendable que el área piloto disponga de un canal de distribución propio y de clientes externos propios.

2.1.5 FIJAR LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

La organización del proyecto depende del alcance definido en la etapa anterior, los recursos disponibles, el apoyo de la dirección. Se puede diferenciar entre los siguientes tipos de dirección de proyectos:

1. Proyectos pequeños con un alcance fácil de abarcar y una escasa complejidad general. Por ejemplo, estudios previos, proyectos piloto, áreas claramente delimitadas.
2. Proyectos de una complejidad limitada, con clara distribución de roles tareas y responsabilidades.
3. Proyectos amplios para una organización compleja.

2.1.6 ORGANIZAR EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Consiste en definir el tiempo de duración del proyecto. Los criterios fundamentales para definir el tiempo necesario requerido para desarrollar el CRM son:

1. Alcance del proyecto. Organización y procesos afectados.

2. Dedicación de la organización. Tiempo efectivo dedicado por los participantes.
3. Compromiso directivo. Participación y apoyo decidido por parte de las directivas.
4. Madurez de la estrategia. Grado de actualidad e integración de la estrategia a la organización. Conocimiento del posicionamiento de los productos, segmentos de mercado, madurez de las perspectivas, amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades, estrategias definidas, misión y visión de futuro.

2.1.7 ADMINISTRADOR DEL PROYECTO

Para una adecuada administración del Plan estratégico en CRM, se recomienda:

1. El CRM debe ser práctico, sencillo, de fácil asimilación por personas sin ningún conocimiento administrativo orientado a sus clientes y usuarios. Deberá tener como fuente primaria las herramientas diseñadas por el Departamento de Servicio al Cliente de la empresa Hormi Sur.
2. El CRM debe fomentar el aprendizaje, asimilación e implementación de herramientas administrativas modernas acordes con las exigencias de la tecnología existente.
3. Mediante procesos de aprendizaje, el CRM observará los errores y procesos de cambio; se ajustará el modelo e irá ajustando y mejorando continuamente.
4. El CRM no debe ser un sistema de gestión aislado, debe integrarse a los sistemas de gestión y control institucionalizados en la empresa Hormi Sur.

2.1.8 GARANTIZAR LA INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Consiste en realizar una concientización y sensibilización de los participantes para que sean capaces de evaluar el entorno y detectar problemas actuales y posibles problemas del futuro; de tal forma que actúen adecuadamente para resolverlos durante todo el proceso.

Para ello es necesario que las directivas en la organización asuman el proceso y sean conscientes del impacto que podría generar el Plan Estratégico en CRM en una gestión estratégica orientada a satisfacer la misión y visión.

Cabe subrayar que el CRM promueve un cambio en la filosofía y cultura en la organización al orientarse hacia una forma de pensar estratégica y enfocada, posibilitando la colaboración interactiva e interdisciplinaria entre diferentes áreas funcionales. El proceso de introducción del plan estratégico de CRM posibilita además el aprendizaje organizacional mediante la necesidad de comunicación orientada hacia el dialogo sobre la estrategia, entre diferentes niveles organizacionales.

Se recomienda la realización oportuna de reuniones de monitoreo e informativas sobre el avance del CRM. De igual forma se sugiere la realización de talleres de “lluvia de ideas” para el impulso en el desarrollo del proyecto.

2.1.9 ESTANDARIZAR Y COMUNICAR LOS MÉTODOS Y CONTENIDOS

Una vez definidos los pasos anteriores, el desarrollo del CRM debe ser ajustado según visión propia de directivos, con conceptos claros respecto a misión, visión, estrategia, objetivos, indicadores, acciones estratégicas.

En segunda instancia, se recomienda desarrollar estrategias de comunicación y de avance del plan estratégico de CRM, tales como reuniones, documentos, cronogramas, presentaciones, correo electrónico u otras como tutoriales, tele conferencias o Chat.

2.1.10 TALLER DE INTRODUCCIÓN

Es necesario realizar un taller de introducción del CRM y la metodología en dos o tres sesiones, mismas que deben integrar lo siguiente:

1. Presentación del CRM: Qué es y para qué sirve.
2. Bases del CRM: Estrategia, perspectivas, objetivos y acciones.
3. Proceso de desarrollo del CRM: Desde la creación del marco organizativo y desarrollo de las bases de datos estratégicas, pasando por el desarrollo de acciones en cada una de las estrategias seleccionadas hasta la implementación y aplicación continuada.
4. Representación de ejemplos prácticos: Ejemplos y experiencias procedentes de otras organizaciones tanto de sectores similares como diferentes al sector.
5. Visualización de la implementación: Representación del CRM en el área del servicio al cliente.

2.1.11 ERRORES EN LA INTRODUCCIÓN DE UN CRM

Estos son algunos errores cometidos en la introducción del CRM que se comenten frecuentemente:

1. Los directivos solo se involucran en forma esporádica.

2. El equipo desarrollador del CRM no dispone del respaldo de los niveles directivos de la organización.
3. No se aportan los recursos y en especial los recursos humanos con las actitudes y habilidades necesarias para el desarrollo del CRM.
4. El contenido del CRM se desarrolla con cuestiones generales sin las especificidades propias de la organización.

2.2 LA EMPRESA

2.2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Hormi Sur es una empresa dedicada a la producción y distribución de hormigón, para cuyo fin cuenta con una flota de 18 vehículos de tipo camión mixer, goza de un muy buen posicionamiento en el mercado gracias al crecimiento del sector de la construcción, su ubicación geográfica e ilustración de su flota se puede observar en el Anexo 2.

Desde su creación en 2010 hasta la fecha, ha sido proveedor de más de 1000 proyectos de construcción, tanto en el sector público como en el sector privado.

Para el desarrollo de sus actividades, la empresa cuenta con un grupo de trabajo interdisciplinario comprometido con el desarrollo económico y social del país, dentro de altos estándares de productividad y calidad. Por ello, el personal que integra el recurso humano de la organización se caracteriza por su alto nivel personal y profesional y su Plan estratégico de CRM para mejorar la calidad del servicio al cliente en preparación para enfrentar los grandes retos laborales en la permanente búsqueda por la calidad en la prestación de sus servicios.

La empresa cuenta con una cartera fija de clientes los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla N° 2 Cartera de clientes Hormisur

CARTERA CLIENTES HORMISUR		
1	ALFAQ CONSTRUCTORA S.A.	QUITO
2	ALIANZAGAB CIA. LTDA.	QUITO
3	BERMEO & CASTAÑEDA CONSTRUCTORES CIA.LTDA	QUITO
4	BOCETTO ARQUITECTOS BOCETTOARQ S.A.	QUITO
5	BUENO Y CASTRO INGENIEROS ASOCIADOS CIA.LTDA.	QUITO
6	BUILDING BUSINESS CONSTRUCCIONES S.A.	QUITO
7	BUITRON & BUITRON INGENIEROS INMOBILIARIOS CIA. LTDA.	QUITO
8	BURGOS Y ASOCIADOS CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	QUITO
9	CARLOS BACA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	QUITO
10	CECOM COMPANIA ECUATORIANA DE MONTAJES Y CONSTRUCCIONES SA	QUITO
11	CEMIDSA CONSTRUCCIONES S.A.	QUITO
12	COMERCIALIZACION Y CONSTRUCCION ALEMAN HERNANDEZ CIA. LTDA.	QUITO
13	COMPAÑIA CONSTRUCTORA EQUIPO AMAZÓNICO VARASOC SOCIEDAD ANÓNIMA	TUMBACO
14	COMPAÑIA CONSTRUCTORA VERTIKALA S. A.	QUITO
15	COMPAÑIA DE CONSTRUCCIONES EN OBRAS CIVILES Y MISCELANEOS ZORIUQ CIA. LTDA.	PEDRO VICENTE MALDONADO
16	CONSORCIO CONSERMIN Y ASOCIADOS	QUITO
17	CONSTRUBECTORA CIA. LTDA.	QUITO
18	CONSTRUCCION, PLANIFICACION, DISEÑO & SERVICIOS COPLADISER CIA. LTDA.	MACHACHI
19	CONSTRUCTORA FLORES ASTUDILLO CIA. LTDA.	QUITO
20	CONSTRUCTORA GARZON ANATOA CIA. LTDA.	QUITO
21	INGENIERIA PASPUEL & REVELO PASINGE CIA. LTDA.	QUITO
22	INGENIERIA Y AGUAS S.A.	QUITO
23	INGENIERIA Y CONSTRUCCION ICAT S.A.	QUITO
24	INGENIERIA, PROCURA, SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES ENERGETICAS IPSCE S.A.	QUITO
25	JARAMILLO & QUIROLA CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	QUITO
26	JAVIMARILUZ CIA. LTDA.	QUITO
27	JURADO & JURADO CONSTRUCTORES S.A.	QUITO
28	JYXCEM CIA. LTDA.	SANGOLQUÍ
29	LANTANAENERGY S.A. INGENIEROS CONSULTORES	QUITO
30	LOAIZA & MARTINEZ CIA. LTDA.	QUITO
31	MACIAS & VARGAS CONSTRUCTORES CIA. LTDA.	CAYAMBE
32	MARALPROYECTOS Y CONSTRUCCIONES S.A.	QUITO
33	MARQUEZ SELORIO CONSTRUCTORES ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO
34	MINEVOL S.A.	QUITO
35	MMRSAL INTERNACIONAL S.A.	CUMBAYÁ
36	MONBEL CONSTRUCCIONES, MONBELCO S.A.	QUITO
37	OBRAS CIVILES EN GENERAL FRAGO CIA. LTDA.	QUITO
38	OBRAS DE INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES OBRASINCONS S.A.	QUITO
39	PANAMERICANA VIAL S.A. PANAVIAL	QUITO
40	PAVIMENTOS Y CONSTRUCCIONES VIALES PCV CIA. LTDA	QUITO
41	PETROMAYER CIA. LTDA.	CONOCOTO
42	PETROPOLIS SA	QUITO
43	PMEC INGENIERIA Y CONSTRUCCION METALMECANICA	QUITO

	ECUATORIANA S.A.	
44	POLYKRET CIA. LTDA.	SANGOLQUÍ
45	RAFAEL CARDENAS CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	CAYAMBE
46	RHELEC INGENIERIA CIA. LTDA.	SANGOLQUÍ
47	RIASCOS Y RIASCOS INGENIEROS CIA. LTDA.	QUITO
48	SANY CONSTRUCTORES CIA. LTDA.	QUITO
49	SAPPHIRA S.A. PLANIFICACION , FISCALIZACION Y CONSTRUCCION	QUITO
50	SOLUCIONES DE INFRAESTRUCTURA SOLINFRA CIA. LTDA.	QUITO
51	SOLUCIONES INTEGRALES DE CONSTRUCCIONES MORAVILL S.A.	QUITO
52	ZABALA & PROCEL BUILDING CORP CIA. LTDA.	QUITO
53	ZHIPACC CIA. LTDA.	QUITO
54	ZURITA YANEZ CONSTRUCCIONES S.A.	QUITO
55	ZYRELA CONSTRUCTORA & ASOCIADOS CIA.LTDA.	QUITO

Fuente:Hormi Sur

2.2.2 COMPONENTES ORGANIZACIONALES

Misión. Superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo mezclas de hormigón especializadas para cada tipo de requerimiento, en el menor tiempo posible y con la mayor eficiencia.

Visión. Ser la empresa ecuatoriana con las mejores prácticas en el campo profesional de la provisión de materiales de construcción, colaborando con productos y servicios de calidad certificada para proyectos de construcción que aportan al desarrollo humano.

Valores corporativos

Integridad. La compañía aspira a los más altos estándares en la ética de negocios y el buen manejo de los mismos.

Excelencia. Mediante el recurso humano, se busca la excelencia en el trabajo realizado.

Enfoque al cliente. Se busca siempre trabajar con el interés del cliente y en compañía del mismo; a través de sus empleados se pretende proveer soluciones a las necesidades del cliente.

Construir valor. Se debe construir valor en todo lo que se haga, desde el producto y servicio que se ofrece, hasta la vía en que se entrega, adicionar valor para los clientes y construir valor para los accionistas.

Objetivos estratégicos

1. Competir con las demás empresas del mercado, en precios, garantías y calidad.
2. Disminuir los gastos administrativos.
3. Incrementar el nivel de satisfacción del cliente interno.
4. Mejorar la calidad del servicio al cliente.
5. Diseñar e implementar un Plan estratégico de CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad del servicio al cliente.

Estrategias Corporativas

Estrategia financiera

1. Cumplir con el presupuesto operativo
2. Optimizar las inversiones
3. Eficiencia en costos y gastos

Estrategias de comercio

1. Identificar segmentos de mercado y conocer sus necesidades cambiantes.

Estrategias de procesos

1. Mejorar los procesos claves y medir su eficacia.
2. Mejorar la medición de los procesos.
3. Optimizar procesos de compra e inversión.

Estrategias orientadas hacia el cliente externo

1. Aumentar el número de clientes (empresas nuevas) para disminuir la dependencia.
2. Mejorar las expectativas y exigencias de los clientes.

Estrategias orientadas hacia el cliente interno

1. Identificar y aplicar las capacidades de acuerdo a las competencias del cargo.
2. Optimizar la inversión del porcentaje en capacitación.
3. Implementar una nueva base tecnológica e informática.
4. Mejorar la capacidad de transmisión de conocimiento y de entendimiento de los líderes.

2.3 ANÁLISIS FODA

Un análisis FODA es una herramienta, usada en la gerencia para la formulación de la estrategia. Puede ayudar a identificar las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de una compañía en particular. Su objetivo es generar varias estrategias que ayuden a la empresa en un futuro.

Las principales estrategias que presenta esta matriz son:

- Si se utilizan fortalezas internas aprovechando las oportunidades externas se disminuye las amenazas externas, así se podrían desarrollar estrategias defensivas para HormiSur.
- Si se utiliza amenazas externas junto con debilidades internas no es recomendable para ninguna organización, lo que se debería hacer es disminuir las debilidades internas utilizando las amenazas externas.

2.3.1 ELEMENTOS DE LA MATRIZ FODA

- Los elementos que conforman una Matriz FODA son los siguientes:
- **Fortalezas:** Impulsa y ayuda a la obtención de los objetivos planteados de cada organización.
- **Oportunidades:** Elementos mal utilizados fuera de la empresa pero que pueden dar beneficio a la misma.
- **Debilidades:** Restricciones no trabajadas que dificultan el logro de los objetivos planteados.
- **Amenazas:** Beneficio que tiene la competencia que pueden ser peligrosas para la empresa (<http://www.gestiopolis.com>).

2.3.1.1 Estrategias FODA

Después de identificar los elementos de una Matriz FODA se pueden realizar las siguientes estrategias:

Estrategia FO: La más recomendada puesto que se utilizan las fortalezas, como el ofrecimiento de bienes o servicios de la organización, aprovechando las oportunidades externas.

Estrategia FA: Disminuye el impacto de las amenazas del entorno por medio de las fortalezas.

Estrategia DA: Disminuye las debilidades utilizando las amenazas externas, pero esto se lo realiza con carácter defensivo. Se la utiliza cuando la organización se encuentra altamente amenazada y posee muchas debilidades, trata de sobrevivir en el mercado.

Estrategia DO: Mejora las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Se debe invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así se aprovecha de mejor manera las oportunidades que se presente en la organización.

		FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
			<p>F1. Calidad de servicio F2. Posicionamiento en el mercado F3. Funciones claras y específicas F4. Precio competitivo F5. Capacitación continua del talento Humano</p>
OPORTUNIDADES- O	<p>O1. Crecimiento del sector de la construcción. O2. Desarrollo de tecnología O3. Alta inversión pública en infraestructura</p>	<p>ESTRATEGÍAS – FO F1; O2 F2; O1,O3 F5; O3</p>	<p>ESTRATEGÍAS – DO D2; O2, D4; O3 D5; O1</p>
AMENAZAS- A	<p>A1. Alto costo de la vida A2. Competencia con tecnología de punta A3. Aumento de competidores</p>	<p>ESTRATEGÍAS – FA F1; A3 F2; A3 F4; A2,A3 F5; A3</p>	<p>ESTRATEGÍAS – DA D2; A2 D5; A3</p>

2.3.1.2 Formulación de estrategias

E1 Generar una nueva estructura organizacional enfocada en la gestión por procesos, realizando un mejoramiento de las actividades de HormiSur, estableciendo un manual de procesos, indicadores de logro y de gestión para efectuar evaluaciones periódicas.

E2 Realizar la planificación estratégica de HormiSur, desarrollando un análisis ambiental, identificando su misión, visión, políticas y objetivos estratégicos; estableciendo las estrategias a largo plazo para la consecución de los mismos.

E3. Realización de un plan de incremento del personal operativo según necesidades de los diferentes proyectos, para evitar vacantes continuamente.

E4 Realizar un análisis y valoración de las empresas proveedoras de materias primas para mantener a la empresa con precios al alcance del consumidor fiel y dar mayor diferenciación de la competencia.

E5 Sistema de revisión e innovación continua de equipos tecnológicos y de comunicación directa con los clientes, permitiendo un adelanto a las necesidades que tiene el cliente.

E6 Plan de incentivos a los clientes para conseguir su lealtad mediante nuevas promociones y alianzas con empresas afines.

E7 Realizar un plan agresivo de publicidad, incluyendo la imagen corporativa de la empresa como nexo para la apertura de nuevos mercados.

E8 Establecer un plan de capacitación, motivación, servicio al cliente y actualización permanente del talento humano, alineados en una adecuada planificación estratégica de HormiSur.

2.4 PLAN ESTRATÉGICO DE CRM ORIENTADO AL CLIENTE INTERNO

Se ha tomado como referente el estudio realizado a 3 empleados de Hormi Sur, los cuales son encargados de atención al cliente y ventas, con el fin de conocer su percepción sobre algunos aspectos que involucran la prestación del servicio al cliente.

En este sentido y teniendo en cuenta las conclusiones del diagnóstico, se advierte que la empresa Hormi Sur tiene falencias importantes relacionadas con un deficiente direccionamiento hacia el cliente interno.

Por tal motivo, mediante el desarrollo y/o implementación de un “Plan estratégico de CRM (Customer Relationship Management)”, se propone el desarrollo de estrategias orientadas hacia el cliente interno, a fin de contribuir a lograr una mayor participación, motivación, empoderamiento y satisfacción del recurso humano, como punto de partida para alcanzar los objetivos corporativos y con ello contribuir a mejorar la calidad del servicio al cliente externo de la empresa Hormi Sur.

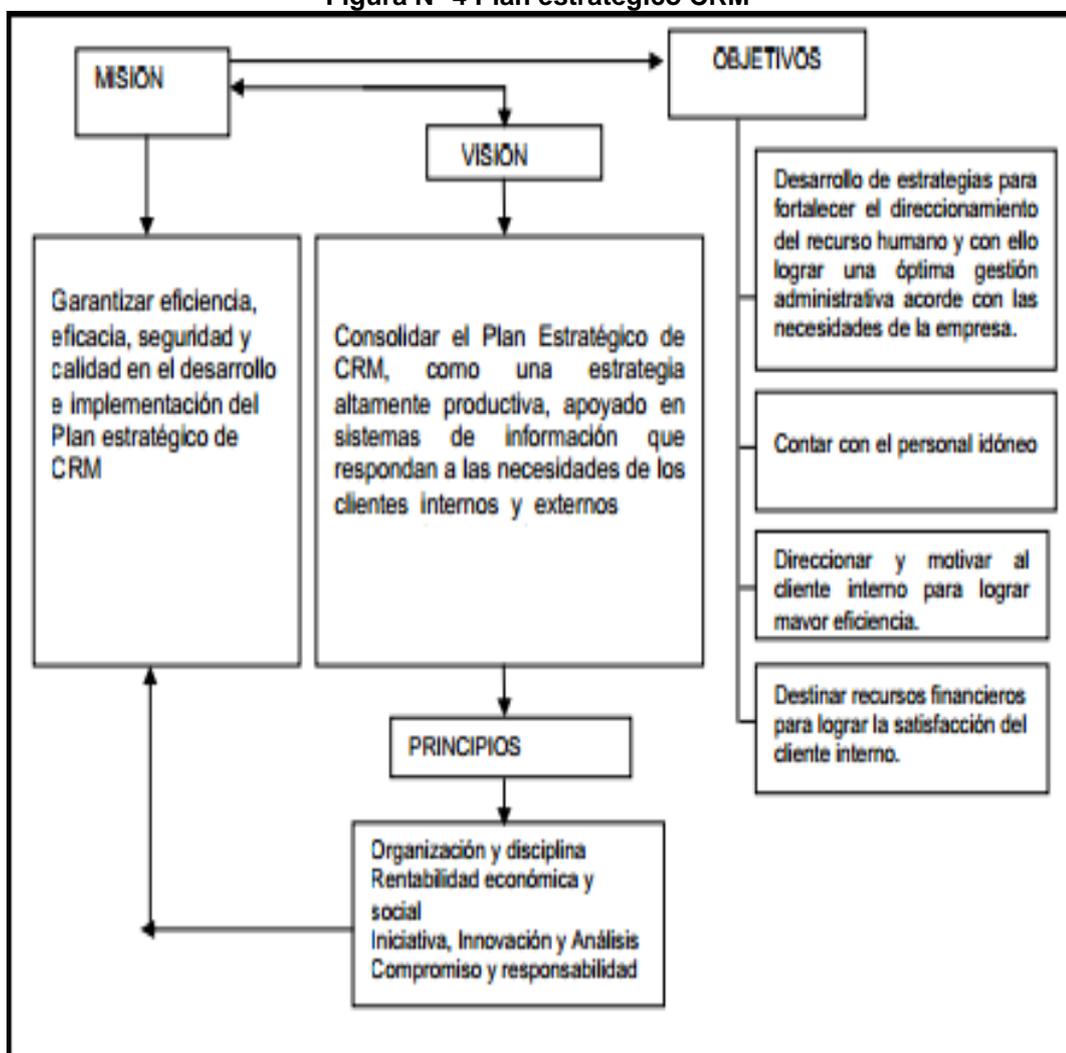
Objetivos propuestos para el direccionamiento adecuado del cliente interno.

- Desarrollo de un conjunto de estrategias que fortalezcan el direccionamiento del talento humano, como punto de partida para lograr una adecuada gestión administrativa y con ello contribuir a mejorar la calidad del servicio al cliente de Hormi Sur.
- Contar con personal idóneo para cada una de las actividades relacionadas con atención al cliente, ventas y servicio pos venta.
- Direccionar y motivar al cliente interno para lograr mayor eficiencia en la prestación de sus servicios.

- Destinar recursos financieros para lograr la satisfacción del cliente interno

El modelo de un plan estratégico de CRM busca establecer una visión macro de la misión, visión, objetivos y principios que se establecerán con la implementación del CRM en HormiSur; sin embargo dichos ítems (visión, misión, etc.) difieren de los constituidos para la empresa, puesto que éstos serán los establecidos con los criterios del de Plan Estratégico de CRM.

Figura N° 4 Plan estratégico CRM



Elaborado por: Autor

2.4.1 MARCO ORGANIZATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Cada uno de los objetivos generales descritos en el modelo de planeación estratégica de CRM, está ligado a cada una de las estrategias propuestas, no obstante, el proceso del cumplimiento de los propósitos del sistema deberá ejecutarse en torno a una misión establecida.

2.4.2 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

Se propone el desarrollo de estrategias para fortalecer el direccionamiento del cliente interno, como punto de partida para lograr una óptima gestión administrativa acorde con las necesidades del recurso humano y de la empresa y con ello contribuir a mejorar la calidad del servicio al cliente externo de Hormi Sur.

Como se mencionó anteriormente este estudio está fundamentado en la opinión de los empleados relacionados directamente con el área de atención al cliente y ventas, quienes manifiestan su posición general frente a la empresa, frente a su cargo, conocimiento general del departamento, conocimiento de las funciones de cada persona, sistemas de comunicación, tecnología y relaciones interpersonales, entre otros aspectos.

Se ha determinado el diseño del Plan Estratégico de CRM desde el interior de la empresa, con enfoque al cliente interno y hacia el cliente externo, por tal motivo, es difícil tocar puntos como incremento de clientes, fidelización, necesidades del cliente, etc. La estrategia del cliente interno se convertirá en la base de la implementación del Plan Estratégico de CRM para mejorar la calidad del servicio al cliente externo de Hormi Sur.

El objetivo principal del entorno cliente será direccionar y motivar al cliente interno para lograr mayor eficiencia en el desarrollo de sus labores. Para lograr la motivación y direccionamiento del cliente interno es necesario tener en cuenta:

1. Promover el conocimiento del organigrama. Es indispensable que todos los empleados de la empresa conozcan las jerarquías de la misma para saber de qué manera se encuentra organizada y a quién acudir cuando se presente alguna necesidad determinada; la elaboración de un manual organizacional sería el punto de partida para cumplir con este objetivo.

2. Promover el conocimiento de las funciones de los cargos. Es preciso que cada empleado tenga claras tanto las funciones propias como las de sus compañeros; la elaboración de un manual de funciones sería una acción preponderante en el desarrollo de dicho objetivo.

3. Velar por la satisfacción general del personal en su ambiente de trabajo. Para esto es necesario establecer un manual interno de buen comportamiento, donde se sancionen acciones que atenten contra la dignidad moral y física de cualquier empleado; además es necesario realizar un estudio que contribuya a mejorar la calidad del espacio físico de trabajo en cuanto a higiene, comodidad, iluminación, etc.

4. Estrategias para motivar a los empleados. Es necesario tener en cuenta valores agregados como: incentivos económicos, incentivos educativos o de capacitación, plan de carrera, etc., a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados, para así elevar el nivel de compromiso del empleado frente a su labor.

2.4.2.1 Estrategia aprendizaje y crecimiento

Continuando con la prelación hacia el estudio estadístico anteriormente mencionado, la estrategia que le sigue en orden de importancia a la del Cliente Interno es la de Aprendizaje y Crecimiento. En efecto, es un aspecto de gran importancia para buen funcionamiento de la empresa, contar con un recurso humano bien seleccionado, bien preparado y que se encuentre en constante capacitación frente a los requerimientos que exija su cargo.

El objetivo principal de esta estrategia es: contar con el personal idóneo para cada una de las áreas relacionadas con servicio al cliente y ventas; sin embargo, para lograr este objetivo es necesario tener en cuenta algunos aspectos a saber:

1. Selección de personal. El departamento de talento humano debe contar con profesionales capacitados para realizar un adecuado proceso de selección de personal para cubrir las vacantes de la empresa. Para ello deberán realizar pruebas de conocimiento, pruebas psicotécnicas, visitas domiciliarias, además de la confrontación de documentos, información y referencias suministradas en la hoja de vida.
2. Capacitación. La necesidad de brindar una constante capacitación al personal de cada área de competencia con el presente estudios.
3. Implementación del Empowerment. Es importante crear en el trabajador un sentimiento de propiedad con la compañía y de pertenencia de poder y autoridad sobre su labor, es decir hacerlos sentir dueños de su propio cargo. Debido a que se busca fortalecer el proceso de la empresa se quiere crear en el empleado un sentido de trabajo en equipo que permita el éxito en los procesos de desarrollo de la empresa. Para ello es preciso tener en cuenta las estrategias para motivar a los empleados, enunciadas en las estrategias del cliente interno.

2.4.2.2 Estrategia de procesos internos

En Hormi Sur, la estrategia más importante está orientada al desarrollo de estrategias para fortalecer el direccionamiento cliente interno, que contribuya a lograr una óptima gestión administrativa. De acuerdo con lo anterior, se decidió implementar el siguiente objetivo general en el CRM en cuanto a la estrategia de procesos internos: fortalecer el direccionamiento del cliente interno, como punto de partida para alcanzar los objetivos

corporativos y con ello contribuir a mejorar la calidad del servicio al cliente. Para lograr dicho objetivo se trabajará en los siguientes aspectos:

1. Establecer contenido y alcance de las estrategias propuestas. El diseño, contenido y alcance de las estrategias propuestas son de gran importancia para que todos los integrantes de la empresa participen, se sientan motivados, tengan sentido de pertenencia hacia la empresa y demuestran satisfacción al desarrollar cada uno de los procesos que le corresponde; a fin de poder hacer el correcto seguimiento a todas las acciones y/o tomar las acciones correctivas pertinentes según el caso.
2. Establecer y mejorar canales de comunicación interna. La comunicación interna fue uno de los aspectos que se vieron afectados en el estudio estadístico hecho a los empleados de Hormi Sur; es necesario diseñar mejores canales de comunicación formal y realizar actividades que permitan un mejoramiento en la comunicación no formal (actividades de integración, entretenimiento, etc.).

2.4.2.3 Estrategia financiera

El objetivo que se instaurará será el de destinar recursos financieros para lograr la satisfacción del cliente interno. Para lograr dicho objetivo se trabajará en los siguientes frentes:

1. Planear los recursos financieros del departamento de servicio al cliente. Al implementar el Plan Estratégico de CRM de la compañía, teniendo en cuenta el propósito de mejorar el recurso humano de la organización, se tomará como prioridad direccionar recursos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados.

2. Destinar recursos hacia la capacitación del personal. Uno de los factores primordiales en cuanto al desempeño óptimo del personal es mantenerlo en constante capacitación frente a las nuevas tendencias y tecnologías que se manejen en cada una de las áreas de interés del presente proyecto.
3. Destinar recursos hacia la adecuación física del ambiente de trabajo. Es bien sabido que el desempeño de los empleados en cualquier sitio de trabajo se encuentra directamente relacionado con el entorno en el cual se desempeñan; por tal motivo, la destinación de un presupuesto para lograr crear un espacio de trabajo acorde con las necesidades básicas de desempeño del personal, es un factor indispensable en el Plan Estratégico en CRM a implementar.

2.5 PLAN ESTRATÉGICO DE CRM ORIENTADO AL CLIENTE EXTERNO

Para el desarrollo Plan estratégico de CRM orientado al cliente externo se tuvo en cuenta, el estudio estadístico realizado a los 55 clientes de Hormi Sur, a fin de conocer su satisfacción (Ver Anexo 3).

Dentro de este contexto y teniendo en cuenta las conclusiones del diagnóstico, se observa que si bien, el mayor porcentaje de la población se encuentran satisfechos con los productos y servicios que le ofrece la compañía, la mayoría de ellos pierden contacto con la empresa después de su adquisición de productos o servicios, además la empresa no realiza una gestión adecuada en referencia a la comunicación con el cliente, mediante la cual se pueda informar a los mismos algún tipo de promociones o nuevos productos o servicios, tampoco se realiza un seguimiento que determine la satisfacción del cliente con relación a los productos y servicios recibidos; todo ello da la pauta de que HormiSur no se comunica de manera eficiente con sus clientes y ello tiene como consecuencia una baja satisfacción de los mismos.

Por lo anterior, mediante el desarrollo y/o implementación de un “Plan estratégico de CRM (Customer Relationship Management) orientado al cliente externo”, se propone la contratación para el diseño de un sistema CRM con el cual dar seguimiento a los clientes y mantener comunicaciones adecuadas apoyados en herramientas tecnológicas, reduciendo así la deserción de clientes y asegurando su fidelidad.

2.5.1 PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS APLICABLE AL CRM

2.5.2 OBJETIVOS

Definir el proceso centralizado para la atención, evaluación y ejecución de los requerimientos elevados por los clientes, así como hacer seguimiento de los planes de acción que reduzcan la incidencia de problemas, con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes.

2.5.3 ALCANCE

1. Aplicable a todas las obras y proyectos de construcción desarrollados por los clientes.

Definiciones

1. Todas aquellas que se encuentren contenidas en la norma “NTC – ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” y que apliquen a este documento.
2. Requerimiento: Manifestación elevada por una(s) persona(s) ante alguna eventualidad referente a uno o varios temas específicos.
3. Reclamo: Manifestación de una no conformidad relacionada a inconvenientes de tipo técnico o de calidad en un inmueble o evento relacionado con la negociación.

4. Queja: Manifestación de una no conformidad relacionada a la atención y/o actitud de servicio de un colaborador.
5. Solicitud: Petición adicional que eleva el cliente.
6. Orden de Servicio: Registro que regulariza la atención de un requerimiento elevado por un cliente y posterior culminación de la actividad. Incluye el síntoma manifestado por el cliente, datos del cliente y análisis de causa raíz del síntoma.
7. Capitulo Evento Localización: Tipificación que asocia los tipos de requerimientos. Adicionalmente establece el sitio, lugar y evento de dicho requerimiento.
8. Causa raíz: Detección del origen de la no conformidad con el fin de tomar los correctivos desde la raíz.
9. Severidad: Tipo de gravedad de un requerimiento medido por el impacto que le genera al cliente.
10. Tipo de llamada: Canal por donde el cliente manifiesta su requerimiento.

2.5.4 DOCUMENTOS DE APOYO

Los documentos de apoyo usados para la elaboración e interpretación de este procedimiento son:

1. NTC – ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos
2. Procedimiento de Normalización de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad,
3. Manual de usuario - Módulo de garantías.

4. Política de garantías
5. Manual del propietario
6. Procedimiento para auditoria de producto.
7. Registro de no conformidades del acta de entrega.
8. Carpeta de negocio del cliente.

2.5.5 CANALES DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

La atención de requerimientos se hace a través de los siguientes canales:

1. Telefónico
2. Línea gratuita (1800)
3. Fax
4. Cara a Cara
5. Comunicaciones escritas
6. Correo electrónico: servicioalcliente@hormisur.com
7. Página Web www.hormisur.com.ec

ESTRATEGIAS EN REDES SOCIALES

CÓDIGO QR:

Un código QR (Quick Response Code, «Código de Respuesta Rápida») es un módulo para almacenar información en una matriz de puntos o un código de barras bidimensional. Se caracteriza por los tres cuadrados que

se encuentran en las esquinas que permiten detectar la posición del código al lector que permite que su contenido se lea a alta velocidad.

Estrategias:

GEOLOCALIZACIÓN: Con el código QR se indicaría la ubicación geográfica de puntos de venta y planta de producción, además de la cobertura del servicio

URL: Permite ingresar a los usuarios desde un teléfono móvil a la dirección que se ha establecido en el código QR **SMS:** Introducir un número de teléfono móvil y un mensaje para generar un Código QR Este código, una vez leído desde un móvil, permitirá al usuario enviar un SMS con el mensaje introducido de forma automática.

TEXTO: Introducir un texto para generar un Código QR Este código una vez leído desde un móvil, permitirá al usuario leer el texto codificado.

INSTAGRAM y FACEBOOK

Son aplicaciones gratuitas para compartir fotos con la que los usuarios pueden aplicar efectos fotográficos como filtros, marcos y colores y compartir las fotografías en diferentes redes sociales como Facebook, Twitter, Tumblr y Flickr.

Estrategias:

Publicar fotografías de la planta, puntos de venta, personal, maquinaria, obras realizadas, etc., en los que esté presente HORMISUR, con el fin de promocionar las campañas de la empresa mediante imágenes.

2.5.6 INFORMACIÓN REQUERIDA PARA LA GESTIÓN

La información mínima requerida que debe capturarse en el sistema de CRM es la siguiente:

1. Fecha de reclamación
2. Severidad de la radicación
3. Fecha proyectada de solución
4. Canal por donde se hizo la radicación
5. Nombre del cliente
6. Número de identificación del cliente
7. Proyecto
8. Nomenclatura
9. Dirección de correspondencia
10. Teléfonos
11. Tipo de radicación (Reclamo, Queja, Solicitud, Derecho de petición, Ente Gubernamental)
12. Descripción breve de la radicación
13. Tipificación de la radicación
14. Evento Estándar
15. Localización
16. Marcación área por donde ingresa
17. Fecha (de entrega del proyecto)
18. Fecha de solución

19.Referencia a reclamo anterior

20.Estado del Caso

21.Observaciones de la acción

22.Causa del problema

23.Elemento

24.Fuente

2.5.7 COMPOSICIÓN DOCUMENTOS ARCHIVO (SOFTWARE)

El archivo asociado al caso debe contener los siguientes registros:

1. Orden de servicio incluyendo análisis para los casos cerrados.
2. Encuesta de satisfacción con el manejo de requerimientos (para casos donde hubo algún tipo de atención)
3. Copia de las comunicaciones enviadas al cliente.

2.5.8 COMPOSICIÓN DE DOCUMENTOS ARCHIVOS FÍSICOS

1. Comunicaciones del Cliente.
2. Para los casos que requieran reparación técnica de post-venta la obra debe realizar un corte mensual de envío de la orden de servicio firmada por el cliente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Basados en el levantamiento de información se ha podido determinar que la empresa Hormi Sur no maneja su relación con los clientes de manera técnica ni se basa en ninguna herramienta administrativa para dicho fin, lo que evidencia procedimientos empíricos y poco productivos.
- Los estudios previos relacionados al tema de CRM han sido de fundamental utilidad y guía para el desarrollo de la investigación ya que se han estudiado casos similares y se ha tenido un referente para el estudio.
- La herramienta de CRM es importante para la competitividad de la empresa ya que proporcionará información importante de los clientes y viceversa, de tal manera que se podrán adoptar medidas estratégicas para fidelizar a los clientes.

RECOMENDACIONES

- Hormi Sur debe dotarse de herramientas tanto administrativas como tecnológicas con el fin de poder difundir de mejor manera sus servicios, además de realizar un seguimiento a las necesidades de sus clientes fijos.
- Se recomienda a la alta gerencia de la empresa Hormi Sur, poner en práctica la herramienta de CRM propuesta, ya que podrá asegurar su cartera de clientes por medio de la fidelización de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

ALBERTH, J. (2009). Principios generales del Coaching. Venezuela.

ARTEAGA, E. (2009). El cliente y las empresas. Guayaquil: La Paz.

CHÁVEZ, A. (2009). Marketing Relacional. Bogotá: Cultura.

DEWEL, R. (2010). Estrategias Empresariales. Lima: Progreso.

HUETE, L. (1997). Servicios & Beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios. Ed. Deusto.

IGLESIAS, B. (2003). El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico. I Coloquio Pre doctoral Europeo de Turismo ESADE-IMHI (CORNELL-ESSEC)

KÜSTER, I. (2002). La venta de relaciones. Investigación y Marketing. Vol 74, marzo, pp 41-66

LAFFERTY, B, HULT, G. (2001) A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives. European Journal of Marketing. Lam, S. Y., Shankar, V. y Murthy, M.K. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An illustration from a Business-to-Business Service Context. Journal of the Academy of Marketing Science.

LAMBIN, J.J. (1995). Marketing estratégico. Mc Graw-hill, 3ª Edición, Madrid

PÁEZ, J. (2010). CRM y las empresas. Lima: Limeño.

PIÑEIRO, R. (2009). El Coaching y los valores éticos de las empresas. Quito: Universitaria.

SAMPIERI, R. (2002). Metodología de la investigación. Bogotá: McGraw Hill.

TORRES, A. (2009). Las técnicas de mercadeo. Guayaquil: Conejo.

VERA, J. (2009). El Coaching disciplina empresarial. Quito: Edt. Universitaria.

ANEXOS

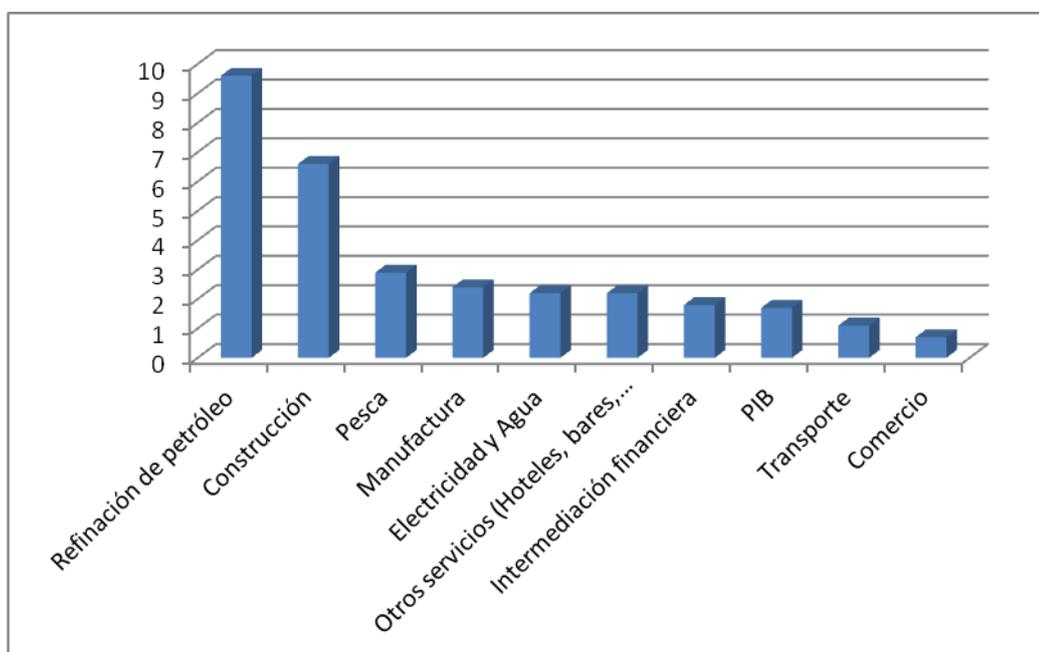
ANEXO 1

Valor agregado bruto por industrias

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIAS (variación trimestral t/t-1, desestacionalizada)	
Refinación de petróleo	9,6
Construcción	6,6
Pesca	2,9
Manufactura	2,4
Electricidad y Agua	2,2
Otros servicios (Hoteles, bares, restaurantes, etc.)	2,2
Intermediación financiera	1,8
PIB	1,7
Transporte	1,1
Comercio	0,7

Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Económico 2012

Valor agregado bruto por industrias



Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Económico 2012

ANEXO 2

Hormi Sur



Fuente:Hormi Sur

Camión Mixer Hormi Sur



Fuente:Hormi Sur

ANEXO 3

Encuesta:

1.- Una vez adquirido el producto o servicio en HORMISUR, ¿Mantiene contacto con la empresa después de la compra?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

2.- ¿Ha recibido llamadas por parte de la empresa HORMISUR, con el fin de conocer si el producto o servicio alcanzo sus expectativas?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

3.- ¿Recibe llamadas por parte de HORMISUR, para presentarle nuevos productos, servicios, ofertas o promociones?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

4.- ¿Mantiene usted relación con la empresa HORMISUR, para realizar compras y encontrar mejoras en precios y productividad?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

5.- ¿La empresa HORMISUR, le anima para que se contacte con ellos ante cualquier interrogante, sugerencia o queja?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

6.- ¿Ha recibido usted ofertas o descuentos en productos y/o servicios ofrecidos por HORMISUR, a través de medios digitales y publicitarios?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

7.- ¿Siente usted un trato personalizado por parte de HORMISUR?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

8.- ¿Siente Usted que para HORMISUR, es un cliente importante?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

9.- ¿Los productos y/o servicios ofrecidos por HORMISUR, logran satisfacer sus necesidades?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

10.- ¿La atención por parte de HORMISUR, hacia usted alcanza sus expectativas?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

TABULACIÓN DE ENCUESTA

1.- Una vez adquirido el producto o servicio en HORMISUR, ¿Mantiene contacto con la empresa después de la compra?	#	%
Siempre	4	7%
Algunas Veces	16	29%
Nunca	35	64%
TOTAL	55	100%
2.- ¿Ha recibido llamadas por parte de la empresa HORMISUR, con el fin de conocer si el producto o servicio alcanzo sus expectativas?	#	%
Siempre	0	0%
Algunas Veces	3	5%
Nunca	52	95%
TOTAL	55	100%
3.- ¿Recibe llamadas por parte de HORMISUR, para presentarle nuevos productos, servicios, ofertas o promociones?	#	%
Siempre	0	0%
Algunas Veces	7	13%
Nunca	48	87%
TOTAL	55	100%
4.- ¿Mantiene usted relación con la empresa HORMISUR, para realizar compras y encontrar mejoras en precios y productividad?	#	%
Siempre	2	4%
Algunas Veces	36	65%
Nunca	17	31%
TOTAL	55	100%
5.- ¿La empresa HORMISUR, le anima para que se contacte con ellos ante cualquier interrogante, sugerencia o queja?	#	%
Siempre	1	2%
Algunas Veces	3	5%
Nunca	51	93%
TOTAL	55	100%
6.- ¿Ha recibido usted ofertas o descuentos en productos y/o servicios ofrecidos por HORMISUR, a través de medios digitales y publicitarios?	#	%
Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	55	100%
TOTAL	55	100%
7.- ¿Siente usted un trato personalizado por parte de HORMISUR?	#	%
Siempre	11	20%
Algunas Veces	25	45%
Nunca	19	35%
TOTAL	55	100%
8.- ¿Siente Usted que para HORMISUR, es un cliente importante?	#	%
Siempre	21	38%
Algunas Veces	29	53%
Nunca	5	9%
TOTAL	55	100%

9.- ¿Los productos y/o servicios ofrecidos por HORMISUR, logran satisfacer sus necesidades?	#	%
Siempre	48	87%
Algunas Veces	7	13%
Nunca	0	0%
TOTAL	55	100%
10.- ¿La atención por parte de HORMISUR, hacia usted alcanza sus expectativas?	#	%
Siempre	14	25%
Algunas Veces	32	58%
Nunca	9	16%
TOTAL	55	100%

ANEXO 4

COSTO DE IMPLEMENTACIÓN

Microsoft Dynamics CRM Online

Microsoft Dynamics CRM Online es un modelo basado en suscripción por usuario de software como servicio disponible en 40 países. Microsoft Dynamics CRM Online se vende en base a un compromiso anual:

- Licencia de suscripción de usuarios (USL) de Microsoft Dynamics CRM Online. Incluye 5 GB de almacenamiento por organización.
- Complemento de almacenamiento de Microsoft Dynamics CRM Online.

Microsoft Dynamics CRM Online	Suscripción mensual por usuario	Suscripción anual por usuario
USL de CRM en línea	44 \$	528,00 \$
Complemento de almacenamiento de Microsoft Dynamics CRM Online	9,99 \$ por GB por organización	119,88 \$ por GB por organización