

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

**DISEÑO Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE SUGAR CRM PARA LA GESTIÓN DE
CLIENTES DEL ÁREA COMERCIAL EN LA COMPAÑÍA
BRIGHTCELL S.A.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

**HERRERA ORTEGA CAROLINA
carolinaherrer@hotmail.com
VARGAS CEVALLOS ARMANDO RODRIGO
armandovargasc@hotmail.com**

**DIRECTOR: INGENIERO EDGAR CHICAIZA
edgarepn@yahoo.com**

Quito, Julio 2009

DECLARACIÓN

Nosotros, Carolina Herrera Ortega y Armando Rodrigo Vargas Cevallos, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo a la Escuela Politécnica Nacional según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Carolina Herrera

Armando Vargas

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Carolina Herrera Ortega y Armando Rodrigo Vargas Cevallos bajo mi supervisión.

Ing. Edgar Chicaiza

ÍNDICE

RESUMEN	7
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 ANTECEDENTES	9
1.2 LA EMPRESA	9
1.2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	9
1.2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA	9
1.2.1.2 INFRAESTRUCTURA	9
1.2.1.3 MISIÓN	16
1.2.1.4 VISIÓN	16
1.2.2 ANÁLISIS DE MERCADO	17
1.2.2.1 PRODUCTOS	17
1.2.2.2 CLIENTES	20
1.2.2.3 COMPETENCIA	21
1.2.3 ESTRATEGIAS DE MERCADO	22
1.2.3.1 PUBLICIDAD	22
1.2.3.2 MARKETING	23
1.2.3.3 INTERNET	23
1.3 EL PROYECTO	24
1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.3.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.3.2.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.3.3.1 OBJETIVO GENERAL	26
1.3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
2. MARCO TEÓRICO	28
2.1 GESTIÓN DE PROCESOS	28
2.1.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	28
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	28
2.1.3 VENTAJAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	30
2.1.4 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	31
2.1.4.1 PASOS PARA LLEVAR A CABO LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS	31
2.1.5. CULTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS	32
2.1.6 SISTEMA AUTOMATIZADO	32
2.1.7 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS	33
2.1.8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN	33
2.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	36
2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	36
2.3.1 ORGANIGRAMA	36

2.3.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	39
2.3.2.1 SECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	40
2.3.3 CADENA DE VALOR	41
2.3.4 MAPA DE PROCESOS	41
2.3.5 DIAGRAMA DE FLUJO	42
2.3.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA COMERCIAL	44
2.4 GESTIÓN DE CLIENTES	44
2.4.1 CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	45
2.4.1.1 DEFINICIÓN	48
2.4.1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	50
2.4.1.3 CREANDO FIDELIDAD	50
2.4.1.3.1 FASES DE LA FIDELIDAD	50
2.4.1.4 BENEFICIOS DEL CRM	52
2.4.1.5 ALCANCE BÁSICO DE UNA HERRAMIENTA CRM	52
2.4.1.6 MOTIVOS DE FALLA DE UNA APLICACIÓN CRM	53
2.4.1.7 CASOS DE ÉXITO	53
2.5 LA CALIDAD	56
2.5.1 MANUAL DE CALIDAD	60
2.5.2 PRINCIPIOS PARA OBSTACULIZAR LA CALIDAD DE UNA MANERA SUMAMENTE EFICAZ Y EFICIENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	60
2.6 METODOLOGÍA PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS	61
2.6.1 LA MEJORA CONTINUA	67
3. APLICACIÓN SUGAR CRM	69
3.1 ANÁLISIS DE CAUSAS	69
3.2 INTEGRACIÓN CRM PARA SOLUCIONES	69
3.2.1 ¿POR QUÉ SUGAR CRM?	70
3.2.2 ELEMENTOS DEL SUGAR CRM	71
3.2.3 FUNCIONALIDADES SUGAR CRM	73
3.2.4 CICLO DE VIDA	79
3.3 IMPLEMENTACIÓN CRM	81
3.3.1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	81
3.3.2 DIFICULTAD DE LA IMPLEMENTACIÓN CRM	84
3.3.3 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CRM	84
3.3.4 METODOLOGÍA	85
3.3.4.1 REQUISITOS PARA EL PERSONAL INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	88
3.3.5 IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA	88
3.4 FASE DE PRUEBAS	89
3.5 APROBACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN	90
3.5.1 LA ORGANIZACIÓN TRAS LA IMPLEMENTACIÓN DE CRM	90
3.5.2 PASIÓN POR EL CLIENTE	91
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
4.1 CONCLUSIONES	93

4.2 RECOMENDACIONES	94
GLOSARIO	95
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	100

RESUMEN

La Compañía Brightcell S.A., es una empresa ecuatoriana de responsabilidad anónima con doce años de permanencia en el sector de las telecomunicaciones.

Sus actividades se concentran en proveer servicios de asesoramiento y de conectividad local, nacional e internacional, según las necesidades del cliente, con tecnología de punta y sin limitaciones geográficas, entre las más relevantes.

A pesar de que la Compañía Brightcell S.A. es una empresa orientada al servicio en sistemas de telecomunicaciones, no cuenta con un departamento comercial que opere de una manera efectiva, presentando ciertas deficiencias en las distintas actividades, lo que no permite un desarrollo eficiente.

El desarrollo de este proyecto está enfocado en dotar al departamento comercial de la Compañía Brightcell una estructura en procesos, necesarios para implementar un sistema de gestión de clientes, que permita al departamento comercial una mejor organización, obteniendo resultados de calidad, con la orientación de las personas, de la productividad de los procesos y del uso de los recursos de la empresa de manera lógica, ordenada, eficaz y eficiente, integrando y gestionando todos los contactos entre la empresa y el cliente de una forma individualizada, con el objetivo de construir relaciones duraderas en el tiempo y, de este modo crear valor.

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

El Presente Proyecto de Titulación comprende el Diseño y Levantamiento de Procesos para la implementación de Sugar CRM, para la gestión de clientes del Área Comercial de la Compañía Brightcell S.A., para actuar frente a los cambios de manera planeada y trasladar al Área Comercial y al Departamento Técnico como un todo, a un estado deseado.

Las organizaciones han evolucionado de manera impresionante en los últimos diez años, por esta razón es necesario enfrentar los cambios que se presentan. Una manera de afrontarlos es ayudar a las personas a tomar un papel más activo en el manejo de dichos cambios, promoviendo el aprendizaje de habilidades y capacidades eficaces que puedan construir verdaderos equipos de trabajo.

El esfuerzo para lograr mejores niveles de habilidad de los trabajadores debe estar en contacto estrecho con los requerimientos entre los diferentes puestos de trabajo.

Otra forma de enfrentar los cambios se logra mediante la integración de los departamentos que están intervenidos en un mismo entorno y que haga referencia a la misión, visión, objetivos y estrategias; es decir, todo el proceso que permite a una compañía establecerse dentro de un mercado y ser la mejor.

1.1 ANTECEDENTES

La Compañía Brightcell S.A., constituida en el año 1996 como una empresa de responsabilidad anónima, cuenta con altos niveles de eficiencia y seguridad en sistemas de telecomunicaciones corporativos, públicos o privados.

Sus actividades se concentran en proveer servicios de asesoramiento y de conectividad local, nacional e internacional, según las necesidades del cliente, con tecnología de punta y sin limitaciones geográficas, entre las más relevantes.

1.2 LA EMPRESA

1.2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Compañía Brightcell S.A. cuenta con doce años de experiencia en las telecomunicaciones, cuenta con técnicos calificados por los fabricantes de hardware, así como por los proveedores de servicios, a su vez con talento humano: profesionales certificados, con experiencia y disciplina que garantizan resultados.

La Compañía Brightcell S.A., cuenta con socios estratégicos como son: Celtro, Trendnet, Radix, Motorola, Grandstream, Sony, Sync, entre otros.

1.2.1.2 INFRAESTRUCTURA

La Compañía Brightcell S.A. cuenta con una red: 100% privada, administrada y operada bajo estándares de Centro de Operación y Control.

Su equipo técnico está conformado por Ingenieros de soporte con Certificaciones Cisco, Celtro, Trendnet, Wireless, Siemon, Avaya, 3Com.

Conjuntamente con Telconet y Gilauco, La Compañía Brightcell S.A. integra el Consorcio TGB, que bajo el concepto de responsabilidad social, que alienta en su gestión la Empresa Eléctrica Quito, presta servicios de telecomunicaciones en las áreas urbanas y rurales de concesión de ésta, utilizando tecnologías BPL.

BACKBONE NACIONAL

BACKBONE NACIONAL

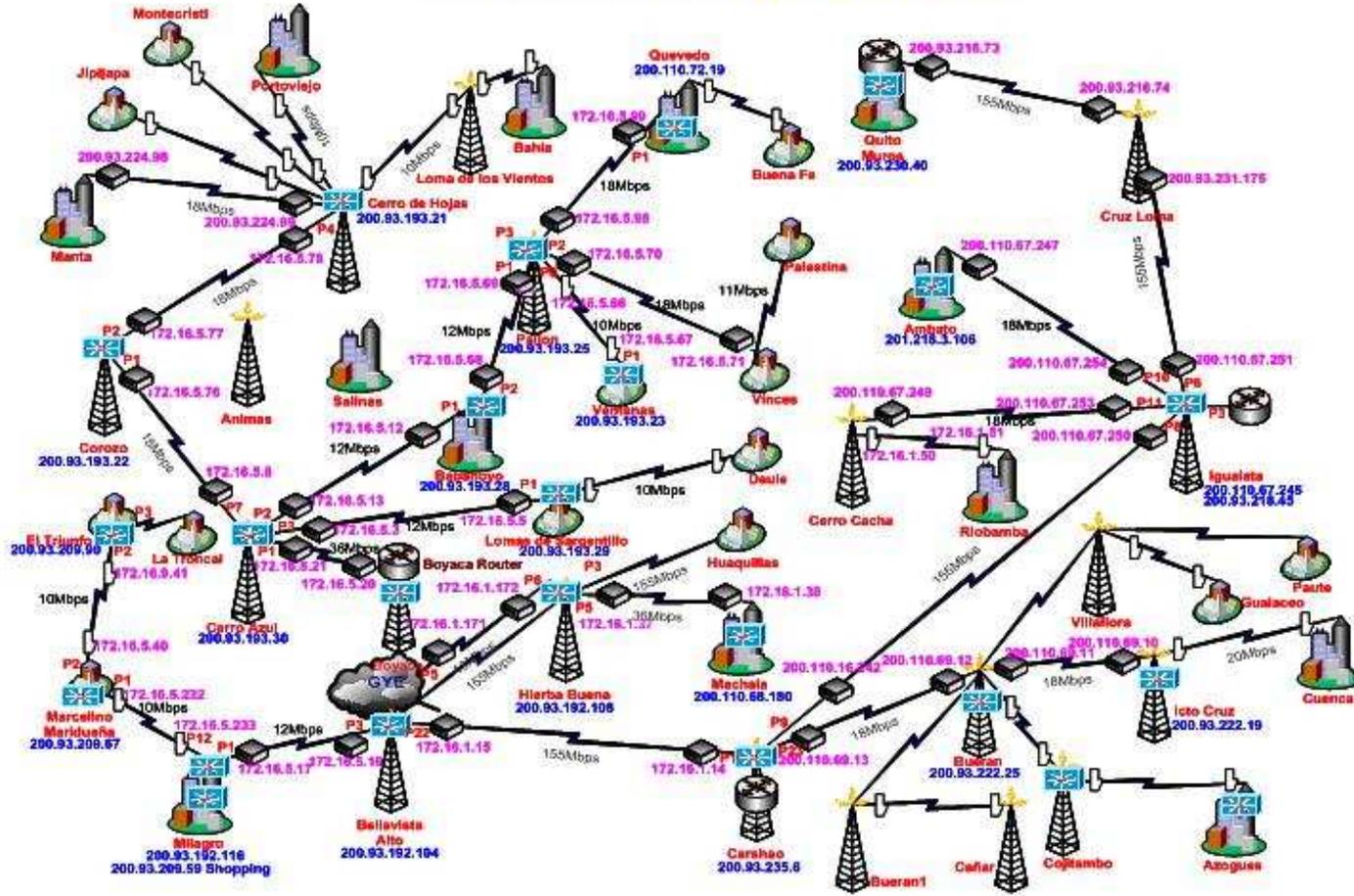


Figura 1.1 Backbone Nacional

BACKBONE QUITO

BACKBONE QUITO

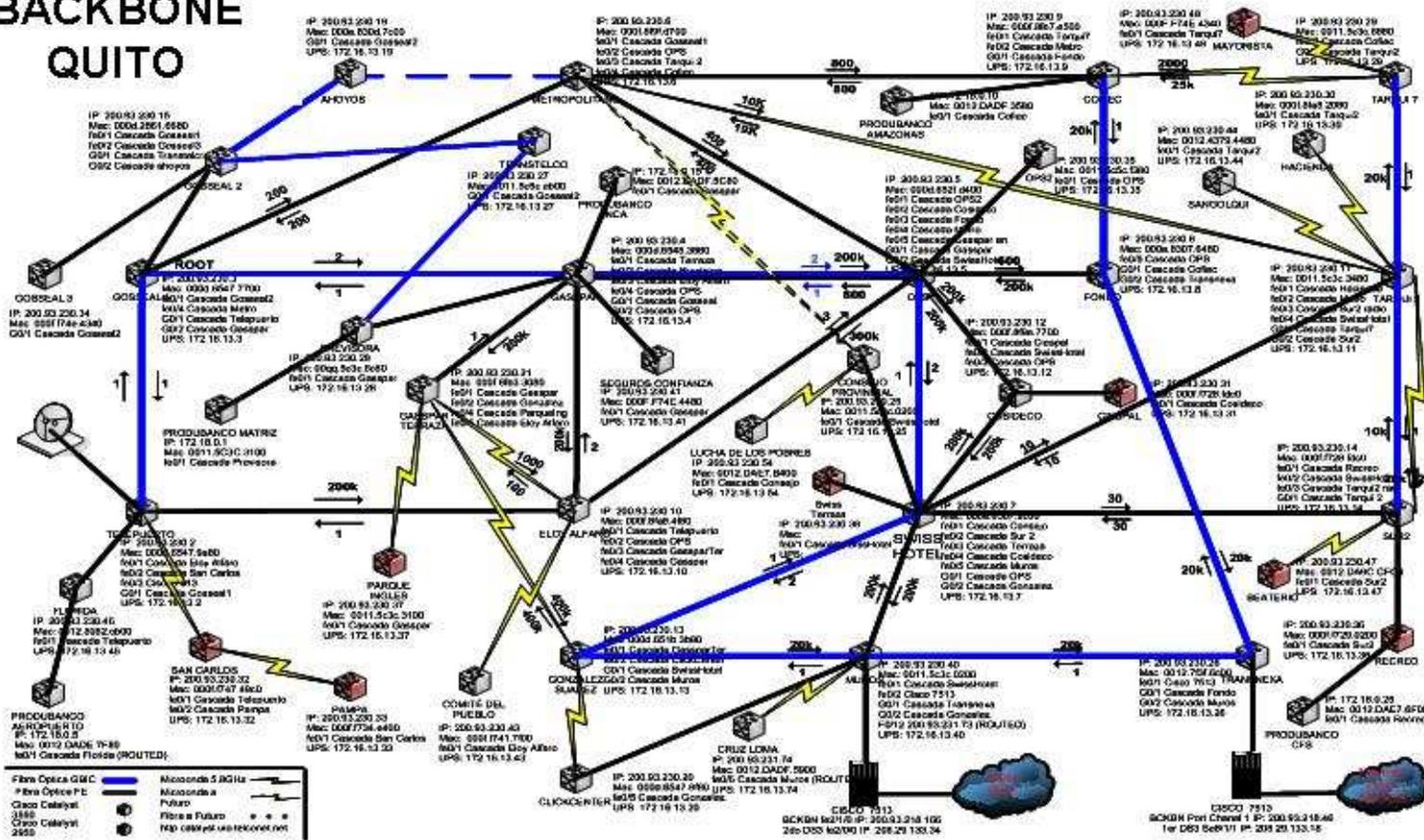


Figura 1.2 Backbone Quito

BACKBONE GUAYAQUIL

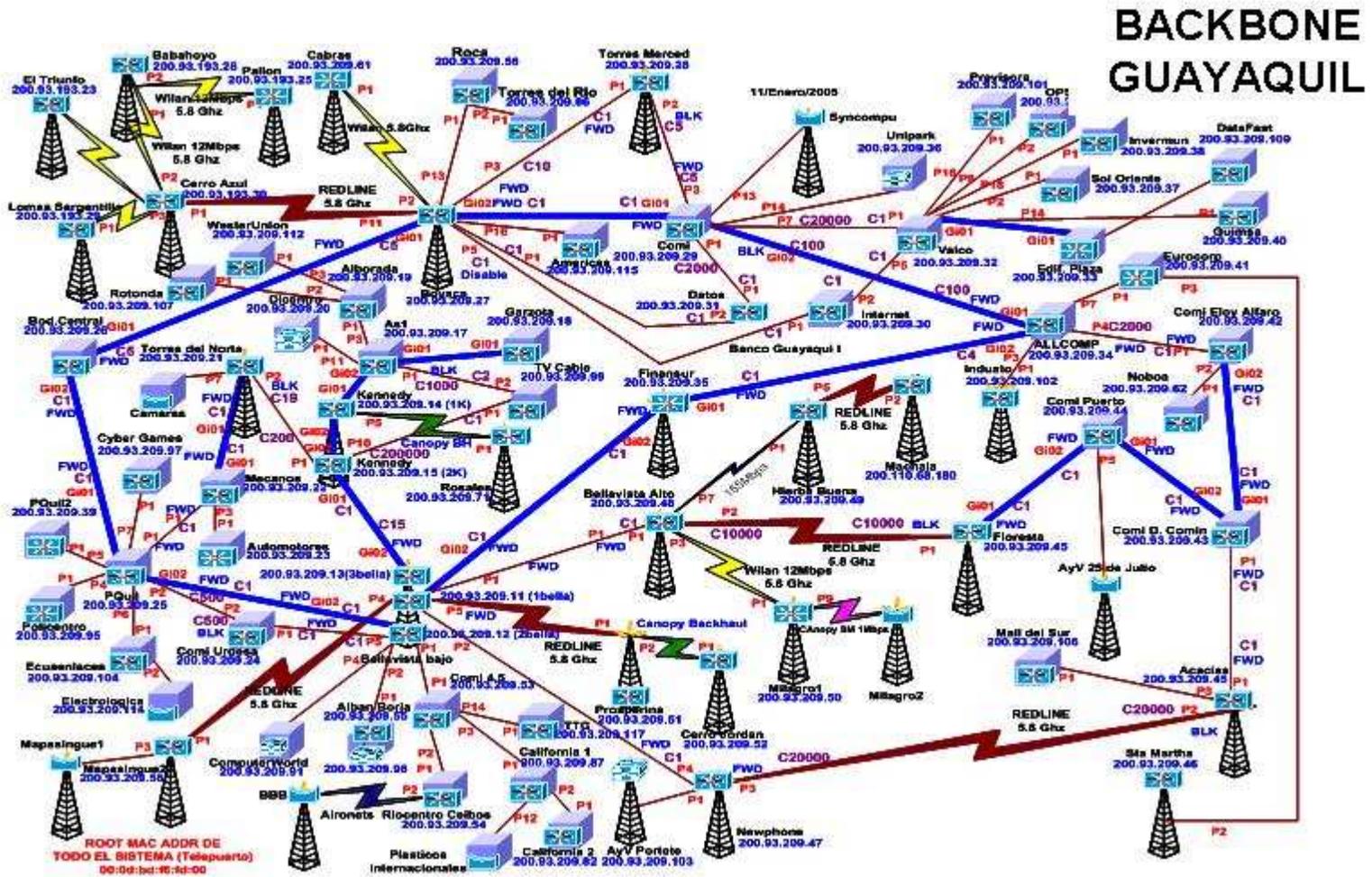


Figura 1.3 Backbone Guayaquil

ÁREA DE COBERTURA DE RADIO



Figura 1.4 Área de Cobertura de Radio

COBERTURA DE FIBRA ÓPTICA



Figura 1.5 Cobertura de Fibra Óptica

A su vez, para lograr una máxima cobertura en comunicación integrada y segura en todo el país, la Compañía Brightcell S.A. cuenta con repetidoras a nivel nacional.



Figura 1.6 Repetidoras a Nivel Nacional

1.2.1.3 MISIÓN

Ser un modelo de empresa en el servicio de Internet de Banda Ancha & Transmisión de Datos, proveyendo alta calidad con tecnología de punta y satisfacción a todos nuestros Socios Corporativos.

1.2.1.4 VISIÓN

Ofrecer un servicio de calidad a nuestros Socios Corporativos a través de una planificación estratégica y oportuna, garantizada por un equipo humano

preparado, motivado y proactivo con el fin de lograr un alto posicionamiento en el mercado.

1.2.2 ANÁLISIS DE MERCADO

1.2.2.1 PRODUCTOS

La Compañía Brightcell S.A. cuenta con los siguientes productos:

- Internet
- Transmisión de Datos
- Radix
- Portales
- Centrales IP
- Equipos de Optimización de Redes Celulares CELTRO
- Business Intelligence
- Video Conferencia
- VOIP
- Consultoría



Figura 1.7 Productos Compañía Brightcell

Internet

- La Compañía Brightcell cuenta con las licencias, representaciones y equipos necesarios para garantizar una operación de óptima calidad.
- Servicio Satelital directo y privado.
- Conexión exclusiva al NAP DE LAS AMÉRICAS.

Transmisión de datos

- Transmisión de datos a nivel nacional e internacional.
- Altos rangos de transmisión.
- Uso de la mejor alternativa tecnológica para transmisión de datos de un punto a multipuntos, mediante: Fibra óptica, Inalámbrica, Par de cobre y Satélite.
- Proporciona al cliente de valores agregados para los anchos de banda contratados.
- Máxima seguridad en la red privada.

Radix

- Recuperación de archivos ante errores involuntarios del usuario.
- Recuperación de archivos y programas, ante ataque de cualquier virus.
- Recuperación de programas ante cambios a la configuración de la computadora (voluntarios o involuntarios).

Portales

- Presencia y difusión en la Web.
- Generador de servicio y atención al cliente.
- Herramienta de negocio con e-commerce (Empresa Virtual).
- Herramienta de Capacitación Empresarial.

Centrales IP, VOIP

- Como Socios Corporativos, la Compañía Brightcell se empeña en mejorar la operación de los clientes.
- A través de la telefonía IP y la marca de teléfonos Grandstream, se provee ahorro y disponibilidad en llamadas internas regionales y nacionales a clientes.
- A través de puertos brindados por Brightcell, el cliente no invierte bastas sumas en centrales IP.

Business Intelligence

- Permite el almacenamiento sistemático, adecuado e histórico de datos.
- Organiza, independientemente de la fuente, convirtiéndola en la mejor herramienta para la toma de decisiones.
- Flexible para conectarse con otras bases que contienen grandes volúmenes de datos.
- Flexible y adaptable a sistemas que el cliente ya opere (Ej. Balance Score Card).
- Aseguración de la calidad de la información a través de un proceso de Data-cleansing.
- Usuarios autorizados pueden ingresar a través de la Web.

Video Conferencia

- Este sistema permite realizar reuniones en línea entre dos o más personas, sin importar el lugar en donde se encuentren.
- Conectar con voz, datos e imagen en vivo a los administradores con su personal.
- Desarrollar programas de capacitación a distancia.
- Monitorear proyectos.
- Mejorar la imagen empresarial, así como las relaciones humanas.

Consultoría

- El conocimiento y experiencia en la industria permite apoyar a los clientes en proyectos de su interés, asegurando el éxito en mercados nacionales e internacionales.

1.2.2.2 CLIENTES

La Compañía Brightcell S.A. tiene los siguientes clientes

- Agencia de Garantía de Depósitos
- Banco Sudamericano
- Benedict
- Casabaca
- Conesup
- Coreptec
- Dinse
- Embajada de Japón
- Escuela Superior de Policía
- Geopetsa
- Global Steel
- IEPI
- Impalcasa
- Instituto Nacional de Pre-inversión
- Martinizing
- Parque Real
- Petrobras
- Petróleos y Servicios
- PNUD
- Point Technology

- Puenbo Verde
- Radio La Mega
- Secohi
- Senplades
- Universidad Indoamérica
- entre otros.

1.2.2.3 COMPETENCIA

La competencia es cada vez más difícil y enfrenta amenazas crecientes en todos los frentes, con nuevos competidores y tecnologías competitivas que amenazan.

La racionalización de costos, el descubrimiento de nuevas oportunidades de ingreso y la administración del crecimiento explosivo de suscriptores de Internet de banda ancha son los desafíos clave que enfrentan los ISPs.

Existe una competencia desleal en este sector dedicado al servicio de Internet, considerando que un buen número de servidores y cyber cafés, no se encuentran registrados en la Senatel y no cumplen, por tanto, con la norma emitida por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conatel).

Brightcell cuenta con más de 200 clientes, de los cuales el noventa y dos por ciento renovaron sus contratos este año, con una deserción anual del ocho por ciento.

“En el marco de la crisis global, las empresas van a perseguir la mejor combinación de costo – beneficio por cada centavo que inviertan”¹.

1.2.3 ESTRATEGIAS DE MERCADO

La estrategia de mercado de la Compañía se centra dentro de tres categorías: calidad y desempeño de red, estrategia de precios del mercado y servicio al cliente personalizado con soporte las 24 horas del día durante los 7 días de la semana, lo que permitió ser galardonados con el premio Bizz Award por el enfoque al cliente.

1.2.3.1 PUBLICIDAD

La publicidad tiene como objetivo dar a conocer la empresa, darle un prestigio y crear una imagen favorable de la misma, a su vez la adquisición de los servicios que provee.

La Compañía Brightcell se enfoca en la publicidad de producto-servicio, tiene en cuenta los gustos y necesidades de los consumidores, dirigiéndose a sus clientes para anunciar sus productos ó servicios, con las mejoras del mismo de una manera que influya en el comportamiento de compra.

¹ Girotti, Marcelo, CMO & Vicepresidente Ejecutivo de Ventas, Global Crossing Latinoamérica y Caribe.

1.2.3.2 MARKETING

El objetivo del marketing es el posicionamiento o reposicionamiento de la organización y o sus productos o servicios en la mente de cada miembro del público objetivo.

Definiendo que el marketing es la coordinación estratégica de todos los mensajes y los medios usados por una organización para influir colectivamente su valor de marca percibida².

En la Compañía Brightcell se cuenta con un marketing de organización u orientado a la venta, es decir la demanda del producto o servicio excede a la oferta, la empresa está dominada por la función ventas y se crea el departamento de ventas para distribuir el producto o servicio.

1.2.3.3 INTERNET

Las empresas cada vez más están confiando en los medios electrónicos para la publicidad, ya que son de fácil acceso y edición.

La publicidad en Internet consiste en banners, pantallas en miniatura, newsletters (boletines informativos), etc., a los que están expuestos los usuarios de Internet.

2

http://books.google.com.ec/books?id=NTR1DkBBIW8C&pg=PA359&lpg=PA359&dq=tipo+de+publicidad+para+telecomunicaciones&source=web&ots=ih_73hQpCG&sig=TMNtU5schjgmgjm_cNK64gYtYE0&hl=es&sa=X&oi=book_result&resnum=8&ct=result#PPA39,M1

Muchas empresas tienen direcciones en la red, sin embargo, éstas no constituyen formas de publicidad sino de imagen corporativa, tal es el caso de Brightcell, con su página Web: www.brightcell.net; es decir son los accesos a estas páginas y los anuncios de las compañías los que son en sí verdadera publicidad.

Se puede nombrar las ventajas que ofrece el Internet a la hora de realizar campañas online:

En los principales servidores.

En páginas propias.

e-mail Marketing.

Producción y envío de boletines digitales.

1.3 EL PROYECTO

1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Compañía Brightcell S.A. es una empresa orientada al servicio en sistemas de telecomunicaciones, requiere un departamento comercial y un departamento técnico que opere de una manera efectiva.

De acuerdo al desempeño del área comercial y su relación con el área técnica se determina, según análisis, que existen ciertas deficiencias en las distintas actividades, lo que no permite un desarrollo eficiente. Los principales aspectos influyentes son los siguientes:

- No existen procedimientos definidos en la empresa, por lo que genera desorden en el departamento comercial y técnico.

- Conflictos entre el personal del área comercial al no existir una correcta organización de actividades, compartiendo bases de datos sencillas en formato Excel, siendo éstas vulnerables con el uso de cada usuario.
- Problemas con la integración de información. Mala calidad de información por parte del departamento comercial, la información hacia el departamento técnico, y su ejecución en el mismo trae constantes problemas, debido a la inconsistencia de la información del servicio adquirido por parte del cliente.
- Falta de comunicación, la comunicación efectiva es imprescindible tanto internamente (entre departamentos) como externamente (con clientes y proveedores) para la integración total de la empresa y su enfoque general hacia el cliente, la misma que es inexistente entre áreas.
- Formularios y requerimientos de información son realizados manualmente debido a que no existe un sistema automatizado.
- Sin parte analítica. Debido a la inconsistencia de información y su falta de respaldo dificulta la generación de reportes estadísticos para realizar análisis departamentales y gerenciales para la toma de decisiones.

1.3.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo fidelizar, entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y potenciales?

1.3.2.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cómo organizar el desarrollo de las actividades diarias en el área comercial?

2. ¿Cómo integrar la información del área comercial para su ejecución con el área técnica?
3. ¿De qué manera se puede consolidar la información interna para su enfoque hacia el cliente?
4. ¿Cómo recopilar información mediante la ayuda de una herramienta?
5. ¿De qué manera se pueden obtener resultados analíticos para la toma de decisiones?

1.3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un CRM para la gestión de clientes para el área Comercial – Técnica de la Compañía Brightcell S.A., que permita coordinar los procesos y la tecnología, así como recolectar la mayor cantidad posible de información en relación a los clientes y a las necesidades de éstos, para anticiparse a los deseos y necesidades de los clientes para incrementar la lealtad de éstos hacia la organización.

1.3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar e identificar los procesos actuales que intervienen en el área comercial de Brightcell S.A.
- b) Realizar el levantamiento de procesos del departamento comercial, enfocados a la implementación del CRM.
- c) Definir la visión del proyecto CRM, es decir cómo será la organización tras la implementación del proyecto.
- d) Implementar un sistema de gestión de clientes permite al departamento comercial tener una visión integrada y única de los clientes, con

información disponible en tiempo real; la misma que permite la automatización con información competitiva y del producto a la mano.

- e) Definir la estrategia CRM, es decir analizar los segmentos de clientes de la organización y su definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos.
- f) Introducir los valores de la organización orientados al cliente en la cultura corporativa, es decir fomentar la “pasión por el cliente”.
- g) Facilitar la toma de decisiones.

CAPÍTULO DOS

2. MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN DE PROCESOS

La gestión por procesos es un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales, orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente, frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas.³

2.1.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

- Reducir los costes internos innecesarios: despilfarro, ineficiencia, actividades sin valor añadido.
- Acortar los plazos de entrega reduciendo los tiempos del ciclo.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por el cliente.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

- Identificación y documentación. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten.

³ www.calidad-gestion.com.ar

- Definición de objetivos. La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. Definir esos objetivos en términos del cliente, permitirá orientar los procesos hacia la calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- Especificación de responsables de los procesos. Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales.
- Reducción de etapas y tiempos. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- Simplificación. Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados.
- Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.
- Reducción de burocracia.
- Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal. Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.

- Inclusión de actividades de valor añadido. Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso.⁴

2.1.3 VENTAJAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

- Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.
- Favorece la gestión de las interrelaciones y evita que se produzcan rupturas entre las unidades administrativas, ya que los procesos “cruzan” unidades.
- Ofrece una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos.
- Disminuye los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de procesos.
- Ayuda a entender cómo añade valor el proceso realizado y permite disminuir costos, como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos.
- Es para la organización una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de información, permitiendo realizar cambios rápidamente, metódicamente y con una adecuada gestión para reducir el máximo riesgo.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.⁵

⁴ www.gestionempresarial.info

⁵ Fernández Mario A, El Control, fundamento de la Gestión por procesos y la Calidad Total, Madrid, Esic Editorial 1996.

2.1.4 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

El propósito de la Administración de Procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional.

La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente.

Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de pareto, y gráficas. Si estas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales:

1. Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total.
2. Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la organización.
3. Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicio, cuellos de botella y trabajo doble.⁶

2.1.4.1 PASOS PARA LLEVAR A CABO LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

1. Identificar procesos
2. Levantamiento de procesos
3. Documentación de procesos
4. Manual de procesos y procedimientos
5. Diagrama de flujo de las actividades
6. Indicadores de gestión
7. Mejoramiento y evaluación de los procesos

⁶ www.gaugeus.com

2.1.5. CULTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

- No se puede inspeccionar la calidad de un producto al final de la línea de producción. La calidad requiere no solo la detección de defectos, sino también su prevención. Requiere la eliminación de pasos innecesarios, y el aseguramiento de los procedimientos apropiados.
- Todo trabajo es un proceso. Los detalles de los procesos organizacionales, son importantes porque son la sustancia organizacional, que ultimadamente produce resultados.
- Si los detalles están malos, el proceso esta mal. Si el proceso esta mal, los resultados son malos. Por ende, la calidad requiere atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos.
- Las causas comunes de los problemas son atribuibles al proceso y no al trabajador.
- Las causas especiales de los problemas son atribuibles a eventos excepcionales de los procesos. La eliminación de estos requiere que la detección sea lo más pronto posible.
- Agregar pasos a un proceso, agrega oportunidades para nuevos problemas. Se debe hacer un proceso lo más simple posible.⁷

2.1.6 SISTEMA AUTOMATIZADO

La automatización es un sistema donde se transfieren sistemas de producción, realizadas habitualmente por operadores humanos a un conjunto de elementos tecnológicos.⁸

⁷ www.gageus.com

⁸ Harrington H. James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Colombia, Mc Graw-Hill, 1993

Objetivos:

- Mejorar la producción de la empresa.
- Mejorar las condiciones de trabajo del personal.
- Realizar las operaciones imposibles de controlar manualmente.
- Integrar la gestión y producción.

2.1.7 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

La Automatización de los Procesos es básica para las organizaciones que desean mejorar su eficiencia administrativa, en los cuales se involucran distintas etapas, atendidas por distintas personas, que realizan tareas específicas.

2.1.8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Un sistema de información representa todos los elementos que forman parte de la administración, el procesamiento, transporte y distribución de la información dentro de la compañía.⁹

Los sistemas de información cumplen tres objetivos básicos dentro de las organizaciones:

1. Automatización de procesos operativos.
2. Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones.
3. Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

⁹<http://es.kioskea.net/contents/systeme-d-information/si-systeme-d-information.php3>

El alcance a los sistemas de información varía entre una organización y otra, y puede abarcar todos o algunos de los siguientes elementos:

- Bases de datos de la compañía
- Software de gestión integral de empresas (ERP)
- Herramienta para la gestión de relaciones con los clientes (CRM)
- Servidores de datos y sistemas de almacenamiento
- Servidor de aplicaciones
- Etc.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

“Entrada de Información.- Es el proceso mediante el cual el sistema de información toma los datos que requiere para procesar la información, las entradas pueden ser manuales o automáticas.

Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos.

Las unidades típicas de entrada de datos a las computadoras son las terminales, las cintas magnéticas, las unidades de diskette, los códigos de barras, los escaners, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado y el mouse.

Almacenamiento de información.- El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior.

Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos, la unidad típica de almacenamiento son los discos magnéticos o discos duros, los discos flexibles o diskettes y los discos compactos (CD-ROM).

Procesamiento de Información.- Es la capacidad del sistema de información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida, estos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados.

Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.

Salida de Información.- La salida es la capacidad de un sistema de información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior.

Se cuenta con las unidades típicas de salida como son las impresoras, terminales, diskettes, cintas magnéticas, la voz, los graficadores y los plotters.

Es importante aclarar que la salida de un sistema de información puede constituir la entrada a otro sistema de información”¹⁰

¹⁰ <http://es.kioskea.net/contents/systeme-d-information/si-systeme-d-information.php3>
www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml

2.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Para la identificación de procesos comenzamos recorriendo cada sección de la compañía, entrevistando a los actores involucrados y revisando cuáles son los procedimientos que se realizan y a su vez documentándolos.

En muchas ocasiones es posible implementar mejoras con la sola acción de ir levantando los procesos.

2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

CARGOS:

Junta General de Accionistas

Presidente

Vicepresidente Administrativo Financiero

Asesor legal

Contador

Jefatura de Ventas

Jefatura Técnica

Asesor Comercial

Técnico de Soporte

2.3.1 ORGANIGRAMA

Modelo gráfico que representa la forma en que se agrupan las tareas, actividades o funciones en una organización.

Muestra las áreas o departamentos de una organización.

El organigrama da una visión global de la organización, permite comparar ésta con otras organizaciones y aclara rápidamente las incongruencias, como las fallas de control, duplicación de funciones, entre otros.

Los parámetros a respetar en el diseño de organigramas son claridad, simplicidad y simetría (los niveles de igual jerarquía se ubican a la misma altura), teniendo siempre en cuenta que estos modelos deben cumplir con la finalidad de facilitar la comunicación entre las personas.

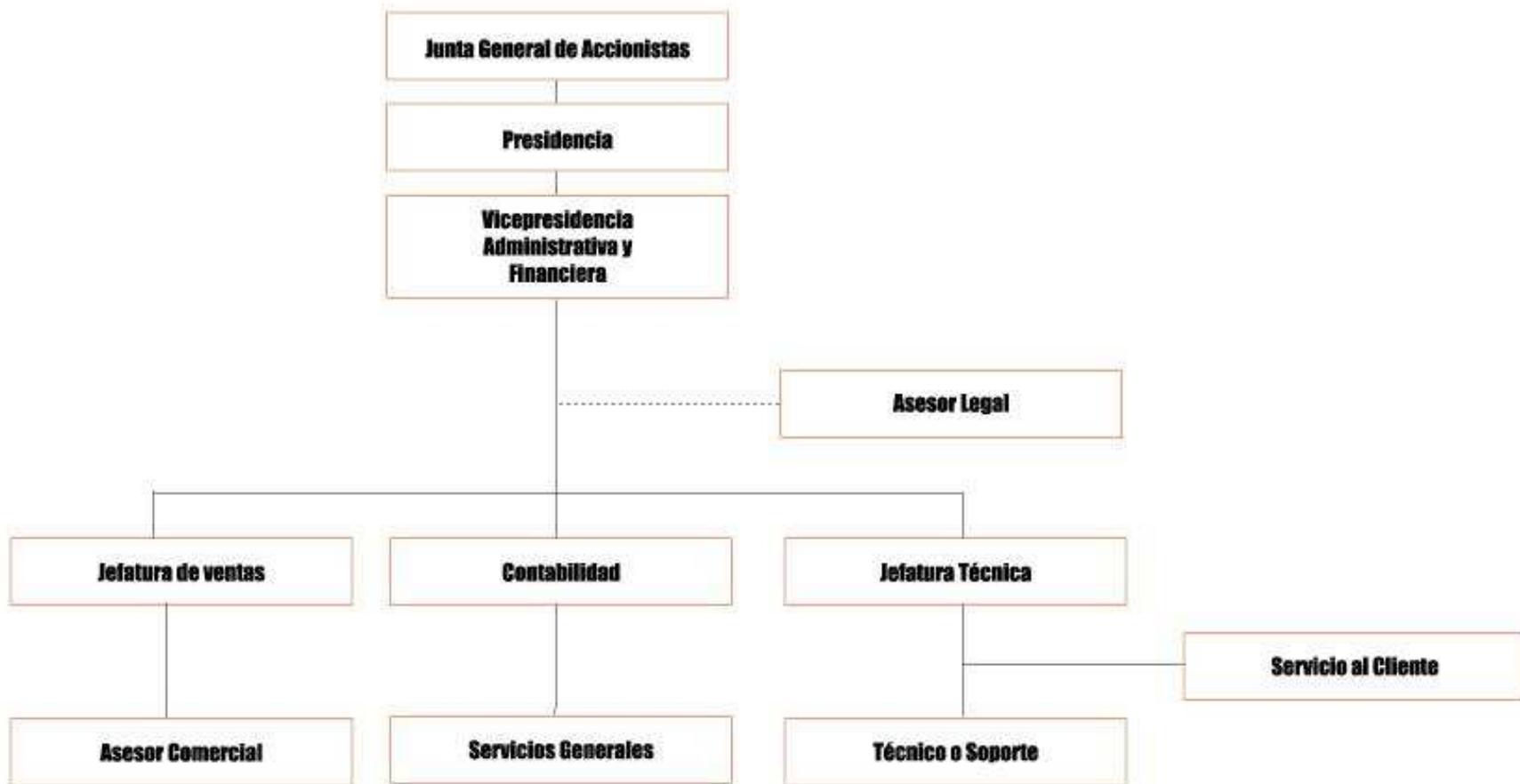


Figura 2.1 Organigrama de la Compañía Brightcell

2.3.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Para poder hablar de levantamiento de procesos, se debe comprender el significado de proceso.

Proceso es transformar entradas (insumos) en salidas (bienes o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc.

Para el presente proyecto se indica un concepto de proceso que se ajusta a la Organización:

“Es un conjunto de actividades secuenciales relacionadas entre si, con entradas a las que se les agrega valor, generando un servicio óptimo y de calidad”.

Se pueden observar macro procesos, los cuales se desagregan en otros procesos; y procesos operativos, los cuales son procesos cuya desagregación da origen a actividades, las cuales se reflejan en los flujogramas de información.¹¹

La identificación de los procesos claves de la organización tiene la finalidad de definir o precisar cuáles son los procesos que determinan la razón de ser de la entidad, es decir, señalar aquellos procesos que soportan la Misión de la organización.

Los procesos se clasifican en:

11

http://gestiondeprocesos.bligoo.com/content/view/211927/LEVANTAMIENTO_DE_PROCESOS.html

Procesos Gobernantes.- Están a cargo de la alta dirección de la organización.

Procesos de Valor o del Negocio.- Son los procesos que permiten obtener bienes y servicios, es decir el negocio de la organización, lo que se entregará al cliente.

Procesos de apoyo.- Son los procesos que respaldan a los procesos de producción y de servicios, permiten mejorar la eficacia de los procesos operativos.

Estos procesos claves son los que se deben reflejar en el mapa de procesos de la organización.

El beneficio de la identificación de procesos se encuentra precisamente en la facilidad de monitorear la cadena de valor de forma permanente, precisa y concisa.

2.3.2.1 SECUENCIA DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Los pasos necesarios para el levantamiento de procesos son:

1. Identificar los procesos principales
2. Análisis de Procesos
3. Identificar los problemas
4. Búsqueda de soluciones
5. Implementación
6. Evaluación

2.3.3 CADENA DE VALOR

Mediante el análisis y observación de la cadena de valor de la organización, se puede determinar el total de actividades que son realizadas para la obtención del producto o servicio específico.



Figura 2.2 Cadena de Valor de la Compañía Brightcell

2.3.4 MAPA DE PROCESOS

Para el diseño de los procesos de la Compañía Brightcell se utiliza como herramienta BPwin 4.0, para lo cual se determinan las entradas, salidas, controles y recursos de cada uno de los procesos.

Mediante estas gráficas es posible visualizar las actividades o tareas que usualmente pasan desapercibidas en la jornada laboral, no sin dejar su influencia positiva o negativa en el trabajo de la organización.

En el Anexo 1, se presenta el esquema de los procesos de la compañía.

2.3.5 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo es la representación visual de las actividades, que presenta las siguientes características:

1. Permite una comunicación con única interpretación.
2. Proporciona un impacto visual que hace visible el proceso de forma global.
3. Ayudan a clarificar las responsabilidades.
4. Ayuda a definir los puntos de control y dentro de éstos aquellos que son especialmente críticos para conseguir los requisitos de los clientes.
5. Ayuda a analizar la efectividad de las diferentes actividades desde la perspectiva del valor añadido para el cliente o para conseguir los objetivos del proceso.
6. Son muy útiles en el momento de mejorar y rediseñar un proceso.

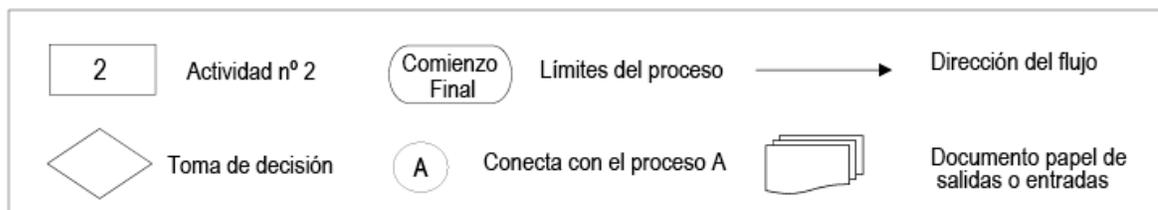


Figura 2.3 Representación actividades Diagrama de Flujo

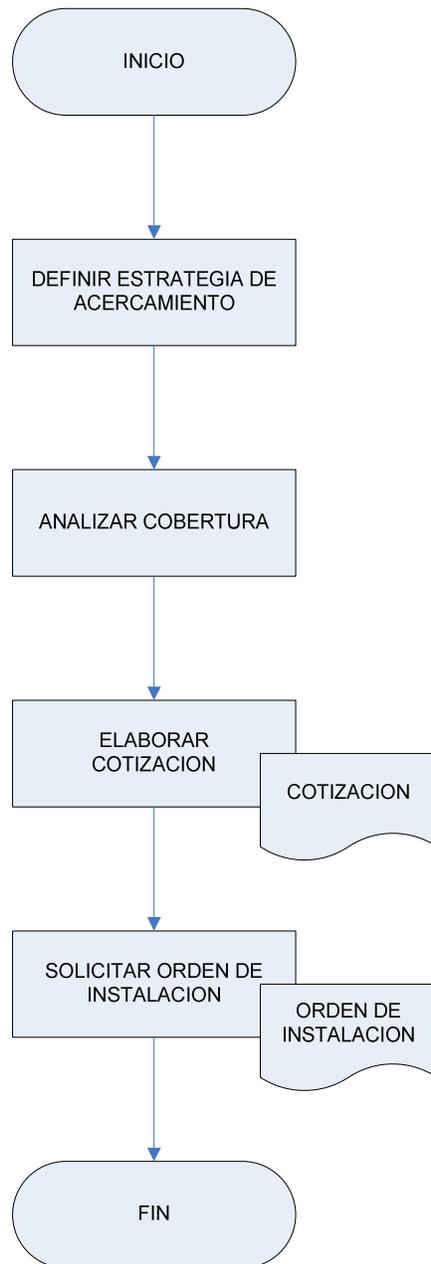


Figura 2.4 Diagrama de Flujo Proceso de Comercialización

2.3.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA COMERCIAL

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas.¹²

Se convierte en un instrumento importante para conocer y comprender el proceso, su objetivo es mostrar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo.

En el Anexo 2, se presenta el manual de procedimientos para el área comercial.

2.4 GESTIÓN DE CLIENTES

La potenciación del conocimiento analítico de los clientes y el mercado, así como su utilización para fomentar la proactividad en la gestión, es uno de los factores determinantes que condiciona el desarrollo de las estrategias comerciales.

El crecimiento sostenido va a estar determinado por la definición de estrategias comerciales basadas en el cliente.

La diferenciación por producto no es posible, ya no representa una ventaja competitiva ya que los productos se copian rápidamente.

Políticas muy ambiciosas de captación por parte de algunas compañías penalizarán los niveles de retención de otras, por lo tanto ¿qué clientes son los que realmente interesa captar y a qué precio?

La información sobre el cliente es clave para una adecuada relación con el mismo.

¹² www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml

Los factores como preferencias, detalles personales, incentivos y compras pasadas, etc. deben guardarse y tenerse en cuenta.

Sin embargo la gran cantidad de datos que se manejan pueden causar problemas. La detección de entre todos estos datos, de la información útil y específica puede convertirse en una tarea imposible, a menos que exista un buen sistema de bases de datos.

Así la Gestión de Clientes durante sus tres fases de vida: captación, desarrollo y retención, permite:

- Identificar los clientes de mayor valor.
- Realizar una captación de clientes gemelos.
- Identificar las mejores oportunidades de desarrollo de clientes actuales para que sean más rentables.
- Diseñar acciones de prevención de fugas.¹³

2.4.1 CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

El CRM es una estrategia que permite a las empresas identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudar a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios.

Por tanto, CRM como estrategia, implica no sólo disponer del software adecuado que permita gestionar las relaciones con los clientes, sino que además, supone un

¹³ <http://clubdevendedores.estrategia.info/descargas/GestionavanzadadeClientes.pdf>

cambio en los procesos de la empresa y el involucramiento de todos los empleados de la misma para que esta estrategia tenga éxito.

Cada vez más, las empresas con éxito son aquellas que dan prioridad a sus clientes por encima de todo, las que utilizan sistemas orientados al cliente y las que desarrollan procesos para innovar, atraer y dar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

La finalidad del CRM, es que las organizaciones tengan un trato personalizado con sus clientes, recolectando la mayor cantidad posible de información en relación a los clientes y a las necesidades de éstos, para anticiparse a sus deseos y así crear la lealtad de ellos hacia la organización.

Así el CRM no es sólo una aplicación para la mercadotecnia, ventas y servicios, sino que, cuando es implementada de manera íntegra y con éxito, se convierte en una estrategia de administración de procesos interfuncional, guiada por el cliente, integrada con tecnología, que maximiza las relaciones con el cliente de toda la organización.¹⁴

¹⁴ Chen, I., Popovich K, Understanding customer relationship management, Business Process Management Journal, 2003.

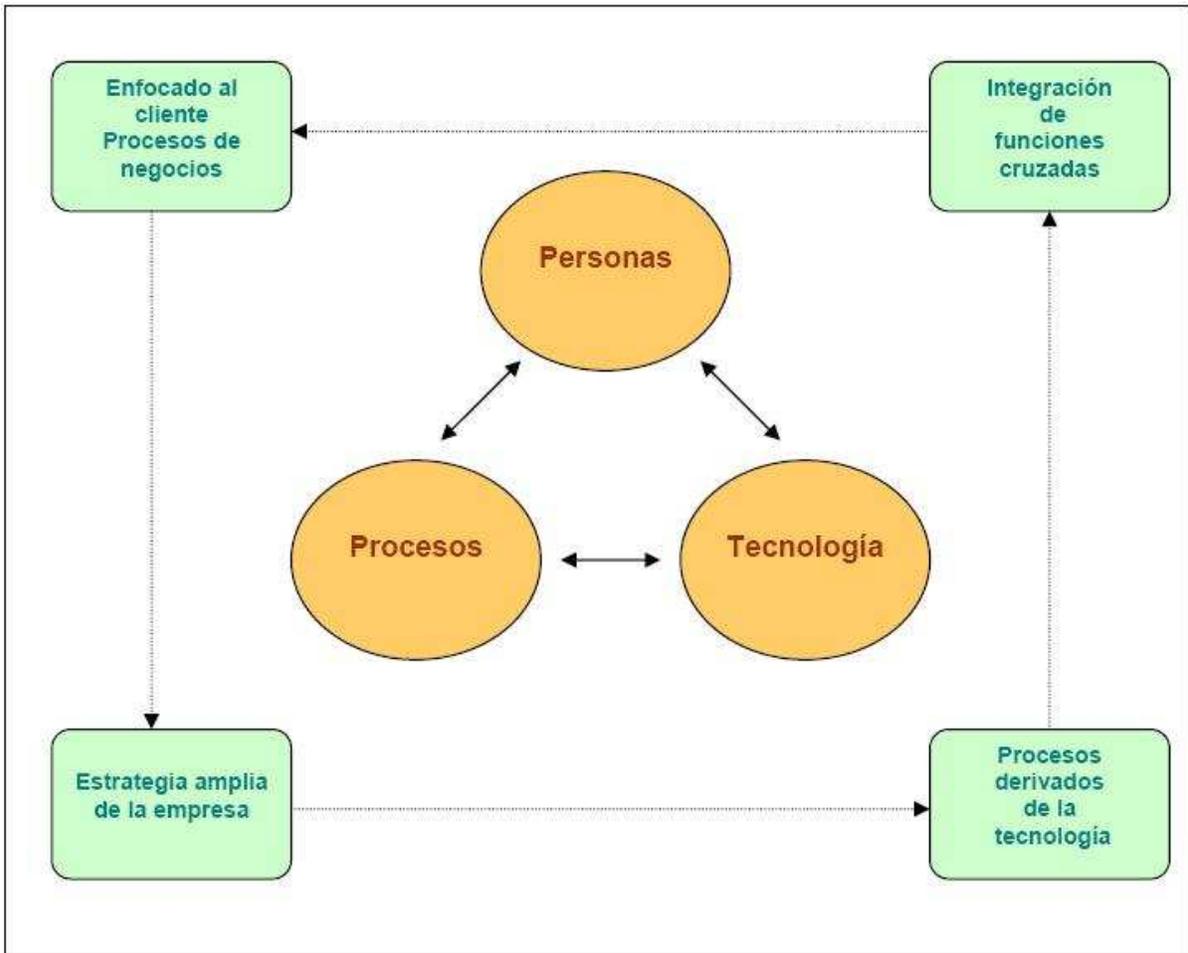


Figura 2.5 Administración de Procesos Interfuncional
Chen y Popovich

En el pasado muchas empresas consideraban que sus productos o servicios eran tan superiores que los clientes simplemente volverían continuamente a comprar a causa de esa superioridad, ahora las cosas han cambiado, los clientes se han tomado cada vez mas audaces y agresivos en sus exigencias, ellos no solamente buscan una alta calidad sino también un servicio responsable. La forma de ofrecer esto es por medio de CRM, el cual busca entender, anticipar y administrar las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una organización.

Además permite adquirir el conocimiento sobre los clientes y usar esa información por medio de varios puntos de contacto para equilibrar rendimientos y beneficios con el máximo de satisfacción del cliente.

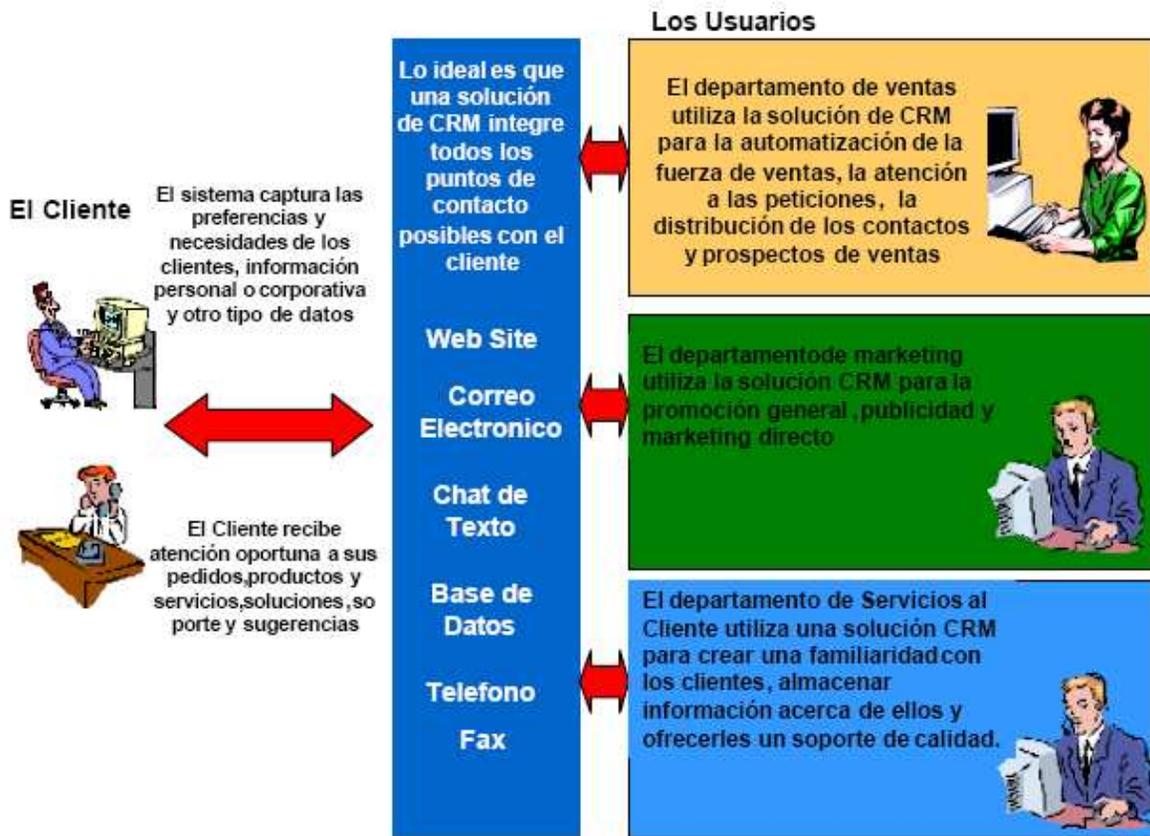


Figura 2.6 Solución CRM

Universidad Nacional Mayor San Marcos, Lima-Perú

2.4.1.1 DEFINICIÓN

El CRM está enfocado en predecir el comportamiento del cliente con respecto a la organización. Se puede definir de una manera clara y sencilla al CRM como la manera de identificar, adquirir y retener a los clientes.

Otro concepto de CRM define como “la combinación de personas, procesos y tecnologías que buscan el entender a los clientes de las compañías”¹⁵

El surgimiento del CRM se debe principalmente a que con el paso de los años, los clientes se han convertido en el ente prioritario de las empresas. El CRM fue originado por las diferencias en las preferencias y hábitos de compras de los clientes.

Si todos los clientes fueran parecidos en estos aspectos, la necesidad de un CRM sería casi nula, y por consecuencia, el marketing y las interacciones con los clientes serían estándar.

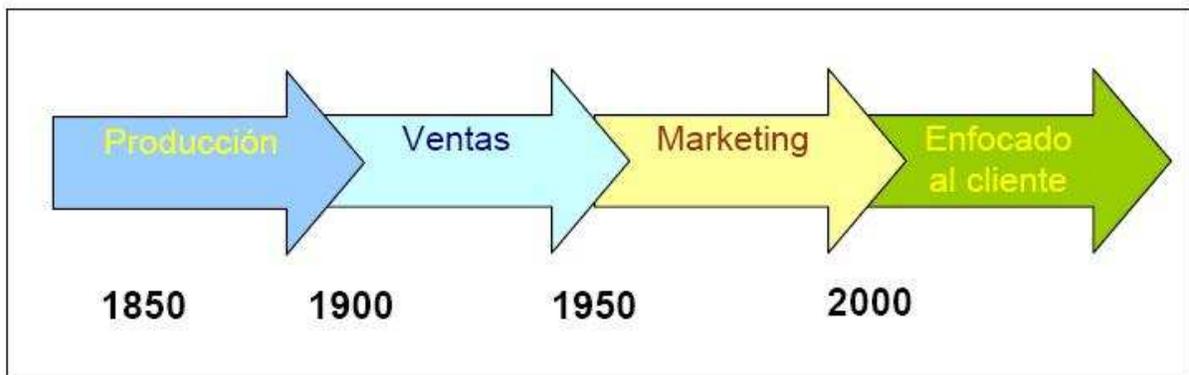


Figura 2.7 Orientación de los negocios en el tiempo
Chen y Popovich

Así el CRM es un conjunto de técnicas mediante las cuales se puede reforzar la relación operacional con el consumidor:

50% para facilitar la gestión de contactos

10% para conocer mejor a los clientes

15% como forma de tratar con el cliente “cara a cara”¹⁶

¹⁵ Chen, I., Popovich K, Understanding customer relationship management, Business Process Management Journal, 2003.

2.4.1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El CRM establece cómo integrar y cómo gestionar todos los contactos entre la empresa y el cliente, de una forma individualizada, con el objetivo de construir relaciones duraderas en el tiempo y de este modo crear valor.

Es responsabilidad de la Dirección General, que integrará a todos los niveles de la empresa en cuanto a comunicación, proceso, sistema, organización, personas y culturas.

2.4.1.3 CREANDO FIDELIDAD

La fidelidad del cliente es el resultado real de una organización creando beneficios para un cliente, para que él mantenga o aumente sus compras. Una organización debe tener en cuenta que su relacionamiento con los clientes debe evolucionar la fidelidad mutua y la confianza deberán ser conquistadas de forma gradual y selectiva.

2.4.1.3.1 FASES DE LA FIDELIDAD

Fase I.- En esta fase la fidelidad es considerada débil ya que es basada sólo en el producto o servicio más no en el relacionamiento, así el cliente puede cambiarse a la competencia si es que los precios fueran mejores.

¹⁶ Bell, Robert, Conferencia CRM Zona América.

Fase II.- Nace un relacionamiento serio, se obtiene una relación de negocio con el cliente no solamente basado en la calidad del producto-precio, sino también en la calidad de la atención entre la empresa y el cliente.

Fase III.- Se basa en altos grados de satisfacción del cliente a la vez que el cliente queda íntimamente relacionado con la empresa. En este nivel los clientes son publicidad para la empresa elogiando y recomendando a otros clientes a comprar los productos o servicios de la empresa.¹⁷

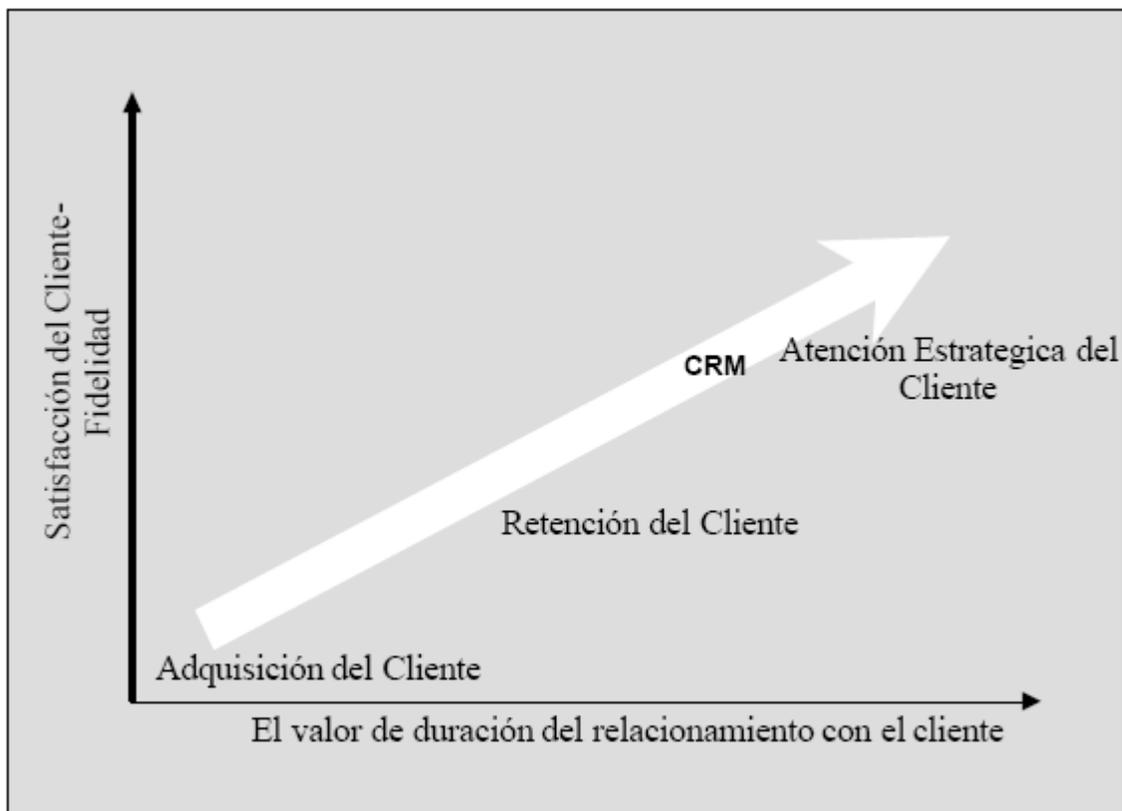


Figura 2.8 Midiendo la fidelidad en el proceso CRM
Universidad Nacional Mayor San Marcos, Lima-Perú

¹⁷ Biblioteca central UNMSM

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Basic/Chire_S_L/Cap4.PDF

2.4.1.4 BENEFICIOS DEL CRM

- Una vista única de los datos del cliente.
- Registro de todas las actividades desarrolladas con cada cliente.
- Información disponible en tiempo real.
- Gestionar las relaciones con los clientes independientemente del canal de contacto.
- Mejor conocimiento y entendimiento de los clientes.
- Retención de conocimiento dentro de la empresa.
- Reducción de pérdidas de clientes potenciales.
- Información competitiva y de producto disponible.
- Segmentación de clientes según diferentes atributos.
- Asignación y control de cupos de venta por vendedor.
- Seguimiento global de las ventas desde diferentes perspectivas (geográficas, por producto, por vendedor, por mes, etc.).

2.4.1.5 ALCANCE BÁSICO DE UNA HERRAMIENTA CRM

1. Administración de contactos.
2. Administración de prospectos.
3. Registro de actividades (reuniones, llamadas, emails, notas).
4. Gestión de oportunidades comerciales.
5. Gestión de incidentes.
6. Campañas de email marketing.
7. Información ejecutiva.
8. Acceso a través de un navegador.
9. Multi-idioma.
10. Multimoneda.

11. Roles y restricciones de acceso.

2.4.1.6 MOTIVOS DE FALLA DE UNA APLICACIÓN CRM

1. Pensar que la tecnología es la solución, la tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definido los objetivos del negocio.
2. Falta de apoyo por parte de la dirección, debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el CRM ofrece.
3. No existe pasión por el cliente en la cultura de la organización.
4. Retorno de la inversión poco claro, debido a que no es un sector maduro y existe desconocimiento generalizado sobre su ROI.
5. Falta de visión y estrategia.
6. No redefinir los procesos, es necesario redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.
7. Mala calidad de los datos e información, la calidad de los datos es información básica ya que a partir de ellos se extraen conclusiones.
8. Problemas con la integración, las organizaciones no integran el CRM con sus ERP o Data Warehouse.
9. No gestionar correctamente el cambio, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.
10. Poca implantación de CRM.¹⁸

2.4.1.7 CASOS DE ÉXITO

Caja Madrid.- Es la entidad decana del sistema financiero español. Fundada en 1702 esta entidad es hoy uno de los grupos con mayor solvencia, capacidad de crecimiento, productividad y rentabilidad.

¹⁸ www.improven.com/Documentos/Realidad_CRM.aspx?ind=68&sec=16

En 1999, la Entidad identificó la necesidad de definir y poner en marcha una estrategia CRM que, en la actualidad, se encuentra en su tercer estadio de desarrollo.

Gracias a la tecnología CRM, Caja Madrid dispone de información inteligente acerca de sus clientes, lo que le da una visión global, clara y exacta de cada uno de ellos. Esta inteligencia les permite incrementar el porcentaje de nuevos clientes y de fidelización, maximizando el retorno de la inversión de sus campañas de marketing y de la inversión realizada en tecnología.¹⁹

Kneos.- Es una compañía mexicana integrada con un equipo de profesionales con más de doce años de experiencia en estrategias empresariales enfocadas a la planificación y asesoría en la implantación de soluciones integrales en seguridad informática y administración de redes de cómputo.

Kneos no contaba con una solución tecnológica que le ayudara a administrar de manera eficiente los procesos de Venta dado su ritmo de crecimiento, y que apoyará también a sus empleados a compartir información esencial para vender con mayor efectividad, que le permitiera contar con una visión integral de sus clientes para identificar tendencias y oportunidades de negocio adicionales, y que contará con la ventaja de tener adaptación e integración con otras soluciones en el mercado para mantener la solución a la par de los requerimientos de la compañía sin tener la necesidad de buscar otra solución a corto plazo.

Kneos encontró en la Gestión de Clientes mediante CRM una solución que le permitió obtener resultados tangibles de negocio, que se ajustaba a sus necesidades particulares y que fue adoptado por sus empleados a través de un

¹⁹ www.sas.com/offices/latinamerica/andean/success/cajamadrid.html

proceso de implementación efectivo y sencillo, además de ayudar a los directivos a tener una visibilidad integral del área de Ventas y Mercadotecnia, y de esta manera realizar los ajustes necesarios para mantener el equipo alineado con los objetivos de la compañía.

"Gracias a la solución CRM, se redujo el ciclo de ventas, automatizando el proceso de ventas, dando un seguimiento eficiente de las oportunidades de venta y teniendo visibilidad de la operación de ventas en todo momento"²⁰

Banco de Guayaquil.- Logra una atención más personalizada con el cliente, la centralización de la información a nivel comercial y el incremento en la venta de productos gracias a la implementación de la herramienta CRM

La herramienta le ha permitido a la entidad visualizar el número de ventas por empleado, el cumplimiento de metas, las oportunidades que se abren con los clientes y los requerimientos atendidos diariamente.

“Se dependía de la información escrita en agendas de papel, en correos electrónicos y llamadas telefónicas sin que esta información estuviera asociada a los clientes de manera formal”, explicó John Barbery, Vicepresidente de Proyectos y Procesos del Banco de Guayaquil.

En el campo de servicio al cliente se tenía una herramienta electrónica que permitía registrar y hacer seguimiento de los incidentes reportados por los usuarios; incluso ésta hacía contacto con los sistemas de telefonía en el Call Center, el inconveniente era que sólo guardaba la información de consulta de productos y requerimientos pero no había una oportunidad de venta

²⁰ www.fillgap.com/fillgap2004/c-exito-kneos.htm

El grado de satisfacción de los clientes con esta implementación ha sido alto, ya que sus requerimientos son atendidos y solucionados en un menor tiempo, aumentando su fidelidad y confianza en la entidad. A mediano plazo, el Banco de Guayaquil está explorando la posibilidad de usar CRM incluso como la puerta de entrada al core bancario para toda la actividad operativa cotidiana del área comercial, lo cual implicaría una conexión mucho más estrecha con el core actual.²¹

2.5 LA CALIDAD

Calidad se puede definir de muchas maneras, pero en síntesis es alcanzar con los productos y servicios las expectativas y los requisitos de los clientes.

Para ello los Sistemas de Gestión de Calidad pretenden mostrar un camino, una forma de hacer las cosas para facilitar, es decir es esa meta que se pretende alcanzar, la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

El proceso general de implementar los Sistemas de Gestión de Calidad puede ser:

- 1) Análisis situación empresa, procesos y procedimientos, de cada departamento.
- 2) Definir Misión, Visión, y Valores de la empresa. Plan Estratégico.
- 3) Definir SGC (ISO 9001, ISO 14001...etc.) a implantar.
- 4) Plan de marketing y comunicación interno.
- 5) Plan de formación.
- 6) Programa de Implementación.
- 7) Definir Manual de Calidad.
- 8) Definir puntos de control en conceptos críticos para los clientes (Indicadores).

²¹ www.microsoft.com/ecuador/casosdeexito/BancodeGuayaquil.aspx

- 9) Programa de auditorías internas.
- 10) Programa de auditorías externas.
- 11) Plan de mejora continua.
- 12) Definición de autoridades y responsabilidades.
- 13) Implementar proceso del Sistema de Gestión de Calidad.
- 14) Decisión de Certificar o no el Sistema de Gestión de Calidad.

A continuación se presentan ejemplos de cuestionarios de calidad para analizarlos dentro de una organización:

CUESTIONARIO BÁSICO EMPRESA	SI LO HAGO	NO LO HAGO	PROYECTO	IMPLANTANDO
Hay un responsable de calidad				
Hay un sistema de gestión de la calidad				
El sistema involucra todos los departamentos				
El sistema involucra clientes y proveedores				
La dirección fija la política de calidad				
Hay un Comité de Calidad				
Se fijan objetivos de calidad				
Dirección por objetivos y participativa				
Existe organigrama				
Están fijadas las funciones del personal				
Están fijadas las competencias del personal				
Hay delegación clara de funciones				
Existen canales claros de comunicación-información				
Hay un manual de calidad				
Hay un manual de procedimientos/procesos				
Se realizan auditorías internas de calidad				
Se toman medidas a partir de las auditorías				
Hay comités de mejora				
Se analiza la calidad de servicio interno				
Se analiza la calidad de servicio cliente				
Hay procedimiento de mejora de la documentación				
Se analizan los costos de la no-calidad				
Se realiza un control estadístico de procesos				
Existe un estudio de capacidad de máquinas/procesos				
Instrucciones claras de manipulación de productos				
Instrucciones claras de embalaje de productos				

Figura 2.9 Cuestionario de Calidad Básico

CUESTIONARIO BÁSICO EMPRESA	SI LO HAGO	NO LO HAGO	PROYECTO	IMPLANTANDO
Hay un responsable de atención de reclamaciones				
Se utilizan las reclamaciones para mejorar				
Sistema de análisis de las no conformidades				
Hay asesores externos/internos de SGC				
Se recogen las demandas de clientes para mejorar				
Departamentos de ventas/marketing involucrados SGC				
Plan de competitividad basado en la calidad				
Plan de marketing que considera clave el SGC				
Se dispone de los recursos técnicos para el SGC				
Se dispone de los recursos humanos para el SGC				
Tratamiento sistemático de los RRHH				
Hay en marcha planes anuales de formación				
Se analizan resultados y objetivos de la formación				
El personal se forma en calidad				
Los mandos se entrenan en técnicas de calidad				
Los mandos asumen su responsabilidad en el SGC				
Los comerciales están entrenados en ventas/calidad				
Hay buen clima laboral				
Se realizan estudios de clima laboral				
Hay bajo nivel de absentismo				
Se analizan y consideran las relaciones interpersonales				
Hay equipo y método para situaciones específicas				
Hay equipo y método para situaciones emergencia				
Conoce la empresa como implantar SGC ISO				
Conoce la empresa ayudas para implantar SGC				
Conoce la empresa asociaciones de SGC				

Figura 2.10 Cuestionario de Calidad Básico

2.5.1 MANUAL DE CALIDAD

Es un documento que constituye el fundamento de todo Sistema de Gestión de Calidad, SGC.

Para un mejor resultado no sólo debería satisfacer los requisitos de la norma, sino además incluir los aspectos relativos a las necesidades de los clientes y de la propia organización, a fin de que resulte un elemento de apoyo para la operación eficaz y eficiente de los procesos de la organización.²²

2.5.2 PRINCIPIOS PARA OBSTACULIZAR LA CALIDAD DE UNA MANERA SUMAMENTE EFICAZ Y EFICIENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

- 1) La calidad es un proceso restringido sólo a algunas personas en la organización.

Los procesos de trabajo de la calidad no tienen porque involucrar a todos los empleados, ni todos tienen porque entender y creer en un sistema de gestión de la calidad. Después de todo con que sólo sepan de esto el encargado de hacer los procedimientos y uno o dos gerentes, es más que suficiente, así que no tienen porque asistir a esa reunión de capacitación.

- 2) Los clientes no saben nada sobre la calidad de los productos.
Quien mejor que la propia empresa para hacer un análisis completamente objetivo y preciso sobre la calidad de sus productos.
- 3) Calidad y costo por caminos separados.
No es serio creer que hacer algo mejor signifique el mejor modo de hacerlo más rápido y más económico.
- 4) La calidad no requiere trabajar en equipo.

²² www.calidad-gestion.com.ar

Con esfuerzos aislados es suficiente, algo se hace... y también se cubren las apariencias.

5) La calidad no es una forma de administración.

La calidad requiere que las ideas del jefe se trasladen lo más rápidamente posible a las manos de los trabajadores, sin dar ninguna posibilidad de intervención a éstos, ya que podrían generar alguna idea mejor.

6) La calidad es una estética.

7) La mejora continua es un mito.

La organización ya sabe cómo trabajar, con que sentido se deberían incluir cambios.

8) Olvidar a los proveedores.

No se tiene porque evaluarlos ni seleccionarlos.²³

2.6 METODOLOGÍA PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La mejora de procesos es una necesidad irrenunciable en las organizaciones y debe conducir a la mejora de resultados en procesos individuales, funcionales, operativos y de apoyo.

Los pasos en la mejora de procesos, así como las herramientas asociadas que favorecen su logro son:

²³ www.calidad-gestion.com.ar

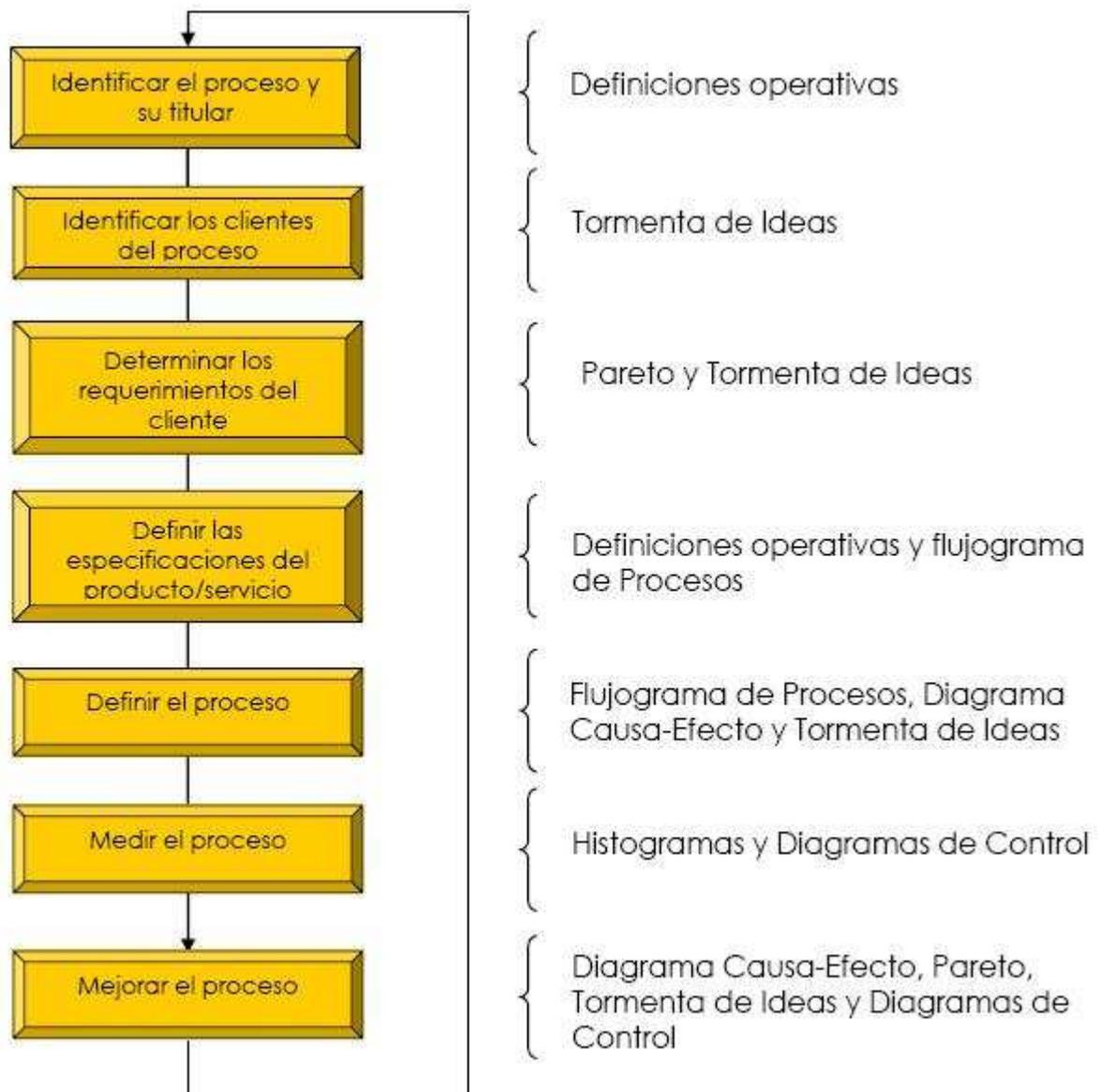


Figura 2.11 Mejora de Procesos
<http://ruta-e.clubexelencia.org>

Diagrama de causa-efecto (Diagrama de Ishikawa).- También conocido como diagrama de espina de pescado, es una herramienta que facilita el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como es la calidad de los procesos, los productos o servicios.

Histograma.- Es una representación de una variable en forma de barras y permite la comparación de los resultados de un proceso.

Pareto.- También conocido como la regla del 80-20, es decir que el 80% de los defectos radican en el 20% de los procesos. Así, de forma relativamente sencilla, aparecen los distintos elementos que participan en un fallo y se pueden identificar los problemas realmente relevantes, que acarrearán el mayor porcentaje de errores.

Tormenta de ideas.- También llamado Brainstorming, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema bajo el principio de la suspensión del juicio o crítica. La técnica puede ser complementada con otras como la clasificación de ideas, la selección de ideas y la cuantificación de ideas.²⁴

A continuación se presenta un diagrama de causa-efecto analizando el servicio de transmisión de datos ya que se experimenta una baja demanda en la adquisición del servicio de Transmisión de Datos en el último año, se presume que podría deberse a un incremento en el tiempo que toma elaborar una cotización para envío a un cliente y concretar una venta o a una pérdida de las características de calidad del producto.

²⁴ <http://ruta-e.clubexcelencia.org>

DIAGRAMA DE PESCAO

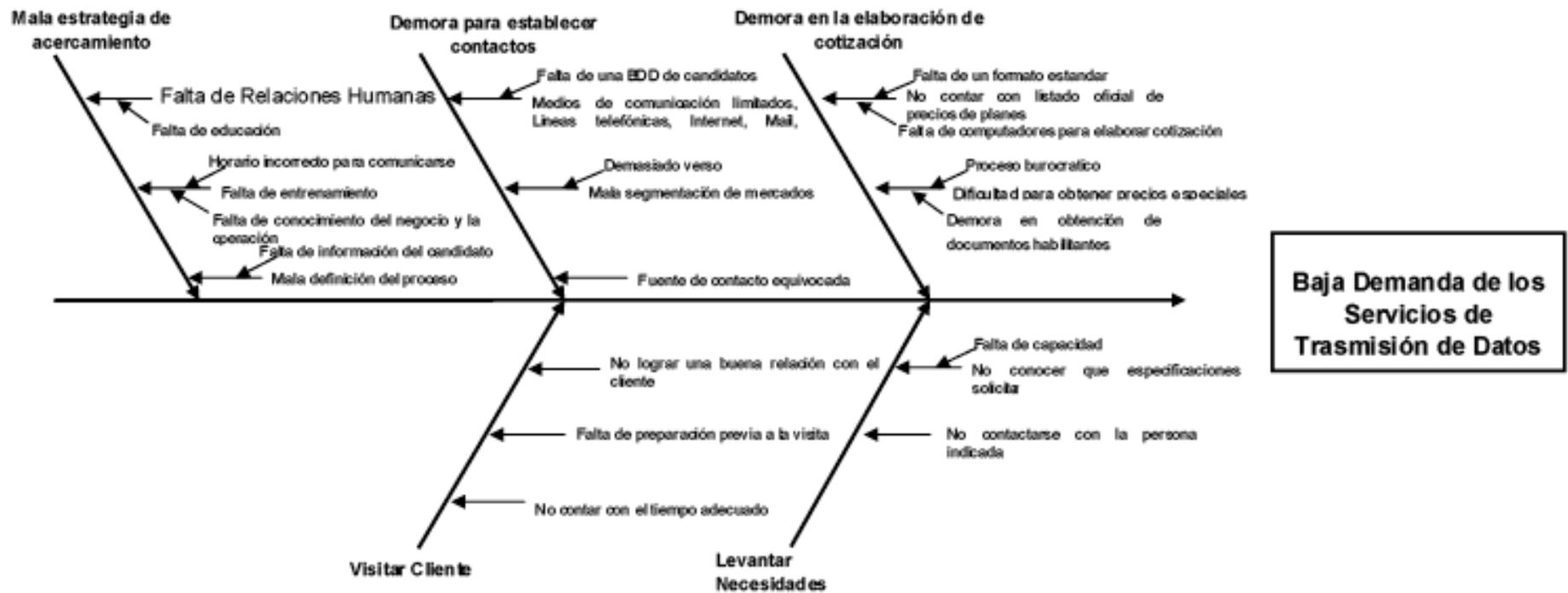


Figura 2.12 Diagrama de Pescado

ANÁLISIS DEL PROBLEMA DE BAJA DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE TRASMISIÓN DE DATOS

Causa Raíz	Mala Estrategia de Acercamiento
¿Qué?	Capacitar al personal que atiende al cliente para entender y comprender las necesidades de éste.
¿Quién?	Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Comercialización.
¿Dónde?	Centro de Capacitación de la Empresa.
¿Por qué?	Porque se requiere mejorar las relaciones humanas para con el cliente, conocimiento del negocio y despliegue de los diferentes procesos.
¿Cuándo?	La capacitación se llevará a cabo en la última semana de junio del 2009. La mejora en el acercamiento con el cliente se verificará semanalmente a partir de primero de julio del 2009.
¿Cómo?	Se darán charlas de relaciones humanas y públicas, y nuevas técnicas de atención al cliente. Se utilizará material didáctico y presentaciones en Power Point.
Plan de Recolección de Datos	
Se recolectará datos y reportes de las acciones realizadas, enfocadas a establecer contactos y se registrarán estadísticamente en periodos semanales.	
Plan de Contingencia	
En caso de no lograr lo resultados esperados el Jefe de Comercialización será quien brinde personalmente atención a los interesados en el servicio, a fin de demostrar al personal a su cargo, la forma y manera de actuar ante los clientes.	

Causa Raíz	Demora para establecer contactos
¿Qué?	Contar con una base de datos de empresas potenciales y a través de ésta realizar una clasificación por áreas de producción o servicio, para determinar el nicho de mercado a ofertar. Contar con los medios de comunicación y tecnológicos necesarios para establecer los contactos.
¿Quién?	Jefe de comercialización.
¿Dónde?	En las instalaciones de la empresa, en el área de comercialización.
¿Por qué?	Porque se ha detectado una demora en el establecimiento de contactos con los potenciales clientes.
¿Cuándo?	Una vez concluida la capacitación al personal de ventas, se iniciará la recopilación de datos para almacenar en la BDD.
¿Cómo?	Recopilando datos de empresas existentes. Adquiriendo una BDD en alguna institución pública o privada, que brinde este servicio Ej. Cámara de Comercio. Adquiriendo equipos de telefonía, implementación de portales, planes de visitas, servicio de mensajería call center, etc.
Plan de Recolección de Datos	
Se recopilará los datos a través de los diferentes medios descritos anteriormente, que serán de responsabilidad de todo el	

personal del área de comercialización con una frecuencia diaria.
Plan de Contingencia
Fortalecer o revisar el proceso interno de la compañía, para lograr el involucramiento del personal ó en su defecto dar las normativas para su cumplimiento o separación.

Causa Raíz	Demora en la elaboración de la cotización
¿Qué?	<p>Establecer formatos estandarizados para la elaboración de cotizaciones.</p> <p>Solicitar un listado oficial de precios que contenga rangos de negociación en función del número y/o monto a contratar.</p> <p>Contar con los equipos informáticos y material de oficina necesario para elaborar las cotizaciones.</p> <p>Contar con un check list de documentos necesarios para la elaboración del documento.</p> <p>Consolidando los diferentes actividades del proceso.</p>
¿Quién?	Jefe de comercialización y personal del área.
¿Dónde?	En las instalaciones de la empresa, en el área de comercialización.
¿Por qué?	Se requiere agilizar la elaboración de cotizaciones.
¿Cuándo?	Inmediatamente.
¿Cómo?	<p>Diseñando y desarrollando formatos fáciles de entender por el cliente y los asesores.</p> <p>Estar constantemente actualizando la lista oficial de precios.</p> <p>Generar órdenes de compra de equipos y materiales necesarios para la gestión.</p> <p>Generar un proceso cuyas actividades estén inscritas dentro del área de comercialización, para alcanzar eficiencia en el tiempo de elaboración y toma de decisiones.</p>

Plan de Recolección de Datos
A través de un levantamiento de necesidades que contemple todos los materiales, equipos y suministros necesarios para cubrir los requerimientos.
Plan de Contingencia
Mantener una verificación del cumplimiento o de las necesidades no atendidas en donde se deberá involucrar a la gerencia.

Causa Raíz	Visitar Cliente
¿Qué?	Adoptar como política obligatoria, el conocer las actividades de los potenciales clientes para dimensionar la posibilidad de venta de nuestro producto, organizar eficientemente la agenda de visitas y mantener una impecable imagen del personal responsable de la visita.
¿Quién?	Jefe de Comercialización y Asesores comerciales.
¿Dónde?	En las instalaciones de la empresa, en el área de comercialización.
¿Por qué?	Porque necesitamos mejorar los índices de satisfacción de las visitas al cliente y dimensionar su capacidad de compra.

¿Cuándo?	Esta gestión deberá ser ejecutada continuamente.
¿Cómo?	Consultando diferentes fuentes de almacenamiento de información financiera e informativa del cliente como su página web, SRI, Súper de Compañías, Central de Riesgo y demás entes de control. Priorizando la agenda de visitas de acuerdo al nivel del cliente. Concienciar a los funcionarios que su imagen personal es de suma importancia para el posicionamiento de la empresa.
Plan de Recolección de Datos	
Realizar registros de eventos e incidencias ocurridas durante el proceso de visita. Calendarizando las visitas a realizar.	
Plan de Contingencia	
Analizar el método empleado en las visitas, capacitar en nuevas estrategias de ventas e implementar promociones.	

Causa Raíz	Levantar Necesidades
¿Qué?	Capacitar en requerimientos necesarios para establecer una buena prospección.
¿Quién?	Jefe de Comercialización y Asesores comerciales.
¿Dónde?	En las instalaciones del cliente.
¿Por qué?	Para establecer de forma certera la mejor alternativa de solución.
¿Cuándo?	Siempre.
¿Cómo?	A través de formatos estandarizados, que contengan todas las especificaciones para brindar el servicio.
Plan de Recolección de Datos	
A través de las visitas al cliente con formatos preestablecidos.	
Plan de Contingencia	
Hacer hincapié en el proceso.	

2.6.1 LA MEJORA CONTINUA

Un aspecto influyente en el futuro de la organización es la capacidad de mejora continua, mediante una cultura que involucre a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades para mejorar el desempeño de sus procesos, actividades y productos.

Involucrar al personal requiere dotar a éste de autoridad y responsabilidad adecuadas como para identificar oportunidades en las que la organización pueda mejorar su desempeño. Algunas actividades que fomentan el ambiente de trabajo propicio son:

- Establecer objetivos.-para el personal, proyectos y la organización
- Analizar.-comparativamente el desempeño de la organización con respecto al de la competencia (benchmarking)
- Reconocer y recompensar.- la consecución de mejoras

Un proceso para la mejora continua debe tener como propósito, dentro de la organización, la eficacia y eficiencia internas, y la satisfacción de los clientes.

Para llevar a cabo un proceso para la mejora continua:

- a) Proyectos de avance significativo, es decir conlleva a la revisión y mejora de los procesos existentes, o implementación de procesos nuevos llevados a cabo por equipos compuestos por representantes de diversos sectores de la organización.
- b) Actividades de mejora continua escalonada, es decir realizadas por el personal o grupos de trabajo en procesos ya existentes, siendo este personal la fuente de ideas para la mejora continua y escalonada de los procesos.²⁵

²⁵ www.calidad-gestion.com.ar
boletín calidad

CAPÍTULO TRES

3. APLICACIÓN SUGAR CRM

3.1 ANÁLISIS DE CAUSAS

Tras hacer un análisis inicial, se identifican las problemáticas típicas por las que es necesario implementar un CRM en el área comercial:

- Se cerró una venta y la siguiente visita fue luego de seis meses.
- Se visitó al cliente y por qué no nos enteramos que había una oportunidad.
- El cliente tiene una necesidad y no sabemos porqué y cuál es el presupuesto.
- Siempre nos ganan por precios.
- Tenemos que un año nos compran mucho y el siguiente nada.
- No tenemos idea de a quien le reportan sus principales contactos en el cliente y el nivel de influencia que manejan (Gerente de sistemas).
- ¿Estamos manejando un negocio de \$500 mil y ni siquiera sabemos quién firmará el contrato?
- ¿El cliente ha reportado varias veces el mismo problema?
- El cliente ya no quiere hablar con nosotros.

3.2 INTEGRACIÓN CRM PARA SOLUCIONES

SugarCRM es la solución de software Open Source líder del mercado, desarrollada para compañías de todos los tamaños. Se adapta fácilmente a todas

las necesidades de la organización con unos costes inferiores a las soluciones de software propietario.

3.2.1 ¿POR QUÉ SUGAR CRM?

- Porque es un CRM basado en el software libre con las mismas funcionalidades que las soluciones propietarias.
- Porque al ser software libre permite, por el mismo dinero, tener una solución final mucho más adaptada a las necesidades de la organización.
- Porque se tiene acceso al código y se pueden hacer desarrollos a medida avanzados.
- Porque permite varios modelos de distribución:
 - On-Demand
 - On-Site
 - Etc.
- Porque está desarrollado sobre los estándares de la comunidad Open Source.
- Porque tiene todos los módulos propios de un CRM:
 - Marketing
 - Ventas
 - Atención al cliente
 - Informes
 - Herramientas colaborativas
 - Administración del sistema

A continuación se enlistan varios CRMs de software propietario:

- Engage CRM
- Goldmine
- Salesforce.com
- Microsoft Dynamics
- Telesoft
- Oracle, SAP, Grupo ASSA... etc, etc.

A continuación se enlistan varios CRMs de software libre:

- Sugar CRM
- Vtiger
- Hipergate

Por lo tanto SUGAR CRM es un proceso integrado de marketing, ventas y servicios dentro de una organización, orientado a gestionar el principal activo de la empresa “La información de sus clientes”, con el fin de retenerlos y rentabilizarlos.

3.2.2 ELEMENTOS DEL SUGAR CRM

Sugar crm cuenta con los siguientes elementos dentro de su sistema:

Ventas:

Manejo de oportunidades

Manejo de actividades

Marketing:

Toma de contactos

Cuentas y contactos

Campañas y eventos

Sevicio al cliente:

Manejo de casos

Manejo de creación de proyectos

Estadísticas:

Pipelines

Etc.

Administración:

Creación de perfiles

Creación de roles

Administración de seguridades

Administración de módulos



Figura 3.1 Elementos del SugarCRM
www.sync.com.ec

Con CRM se guarda en el sistema:

- Propuestas
- Emails
- Catálogos
- Comunicaciones
- Resultado de las reuniones
- Todo lo relacionado con los clientes

3.2.3 FUNCIONALIDADES SUGAR CRM

Marketing.- Creación y ejecución de campañas a través de varios canales para la captación y fidelización de clientes, incluyendo la asignación de los clientes potenciales y campañas de marketing:

- Campañas multicanal
- Wizard de creación campañas
- Email marketing
- Captación de clientes potenciales
- Análisis de la eficiencia de las campañas de marketing

Ventas.- Mejora la eficiencia de la fuerza de ventas gracias a que se puede compartir la información de los contactos, las oportunidades y toda la información necesaria para poder realizar la labor comercial:

- Gestión de oportunidades
- Gestión de contactos
- Gestión de cuentas

- Previsiones de ventas
- Presupuestos y contratos
- Trabajo offline
- Paneles gráficos

Atención al cliente: Permite la gestión centralizada del soporte que se le presta a los clientes, disminuyendo los tiempos de respuesta y mejorando la satisfacción del cliente:

- Gestión de casos
- Gestión de correo entrante
- Portal autoservicio para clientes

Informes.- Análisis de la actividad relativa a las relaciones de la organización con los clientes para medir la eficiencia de las campañas de marketing, fuerza de ventas, atención al cliente:

- Análisis de campañas de marketing
- Páneles de información instantáneas
- Análisis de tendencia de ventas
- Análisis de perfiles de clientes
- Análisis del servicio de atención al cliente

Herramientas colaborativas.- Facilita la comunicación entre los propios usuarios, entre éstos y los clientes:

- Email cliente

- Gestión de proyectos
- Outlook Plug-in
- Trabajo offline
- Gestión de actividades

Administración del sistema.- Permite la administración y personalización de la herramienta por el administrador y facilita el trabajo de los desarrolladores:

- Gestión de equipos
- Roles de usuarios
- Editor de campos y formularios
- Creación de módulos personalizados
- Personalización de la página de inicio²⁶

Entre otras actividades:

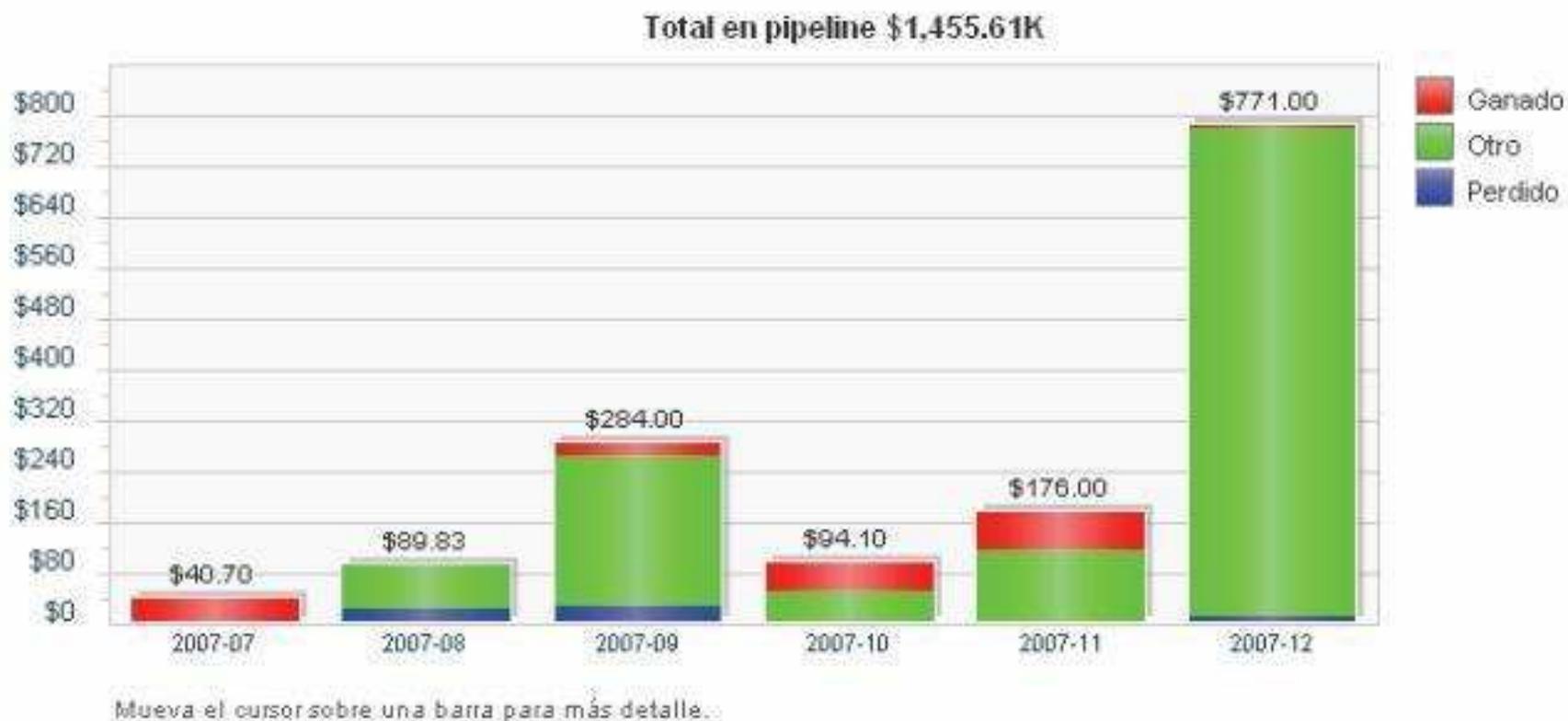
- Crear, editar, mantener o dar de baja a los clientes y contactos
- Crear, editar, mantener o dar de baja a los candidatos (clientes potenciales)
- Transformar candidatos a cuentas
- Programar actividades para las cuentas abiertas
- Seguir el ciclo de vida de oportunidades y ofertas hasta su aceptación
- Organizar tareas y acciones
- Administrar proyectos e incidentes
- Importar datos sobre contactos y clientes

²⁶ www.microgenesis.es/es/node/263

QUÉ OBTENDREMOS:



Figura 3.2 Ciclo de oportunidades y ventas
www.sync.com.ec



Cómo estamos evolucionando

Figura 3.3 Evolución con CRM
www.sync.com.ec

Total en pipeline \$2,170.07K

Valor de la oportunidad en \$1K



¿De dónde vienen
nuestros negocios?

Figura 3.4 Total Pipeline
www.sync.com.ec

3.2.4 CICLO DE VIDA

Ciclo de Vida en CRM

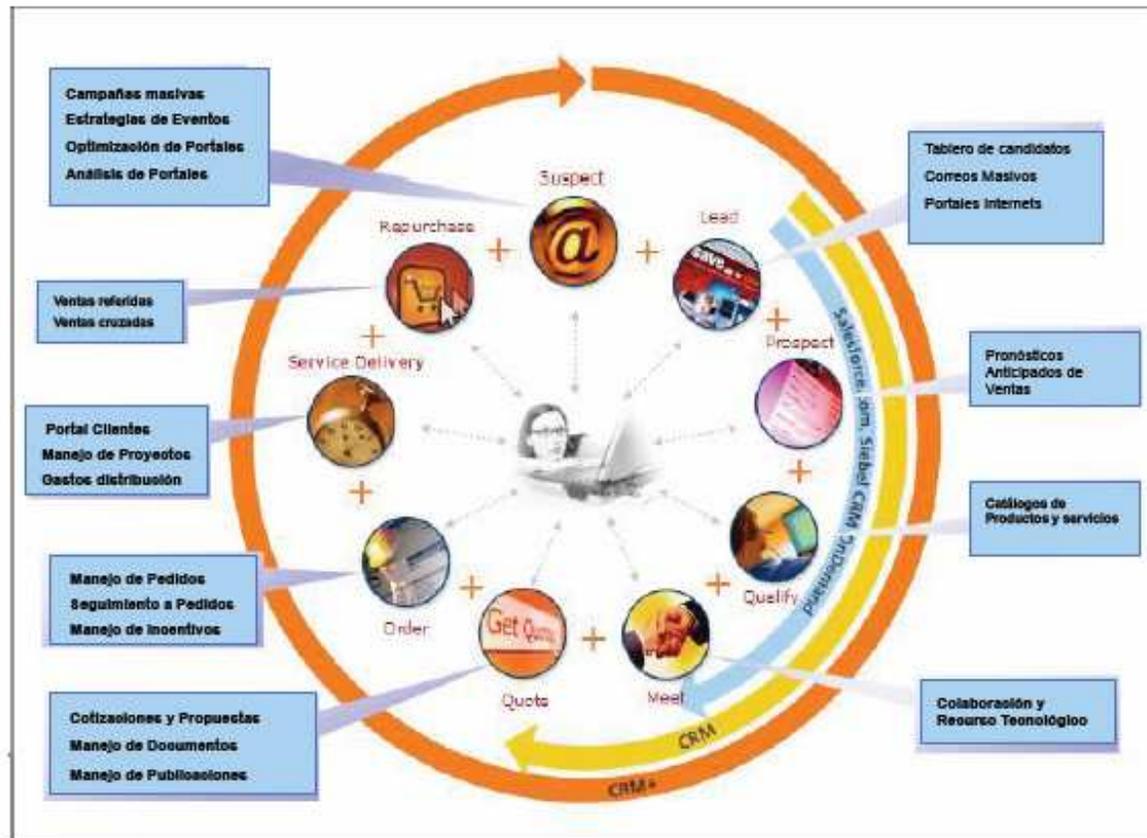


Figura 3.5 Ciclo de vida en CRM
www.sync.com.ec

CICLO DE VIDA DE UN CLIENTE EN CRM



Figura 3.6 Ciclo de vida de un cliente
www.sync.com.ec

3.3 IMPLEMENTACIÓN CRM

La implementación conlleva a la organización a prepararse previamente ante esta adquisición, pues CRM no es una simple herramienta de software aplicable, sino una filosofía de las empresas con su mira hacia el cliente.

3.3.1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Antes de adentrarse en el tema de la implementación de CRM es necesario tener en mente que un CRM no resuelve los problemas que tenga la empresa en cuanto a una mala administración de recursos y procesos equivocados de negocio.

El proceso de implementación comprende:



Figura 3.7 Proceso de implementación
<http://ruta-e.clubexcelencia.org>

1. Análisis económico

La inversión en implementación de sistemas debe hacerse en áreas que impacten directamente en los ingresos. Por tal razón es importante realizar un estudio costo-beneficio antes de tomar la decisión de implementación.

Así, después de un análisis económico se encontró que al mejorar la relación con el cliente es posible reforzar el posicionamiento, lo que se refleja en el aumento de las ventas.

En este caso el CRM ayuda a disminuir la complejidad de los canales de comunicación entre cliente y empresa, lo que significaría un impacto monetario favorable en la organización.

2. Definición de objetivos

Al combinar procesos de negocio y tecnología, el CRM busca comprender las necesidades de los consumidores así como detectar aquellas oportunidades que pudiera aprovechar la empresa para incrementar sus utilidades.

Así se establecen los siguientes objetivos:

Objetivo General:

- Englobar los diferentes procesos, relacionados con la gestión de los clientes dentro de la organización.

Objetivos Específicos:

- Reunir los datos de los clientes procedentes de diversas fuentes, clasificarlos y analizarlos para que la misma pueda introducirse en Sugar CRM de una manera coherente para disposición de todos los usuarios en la compañía.
- Identificar, atraer y retener clientes, ayudar a incrementar la satisfacción de éstos y optimizar la rentabilidad.

3. Alinear procesos

Alinear las soluciones tecnológicas con las relaciones de mercadotecnia, permite crear un puente estratégico que puede llevar a la empresa a crear relaciones de largo plazo con sus clientes, lo cual se ve reflejado en su valor a largo plazo.

4. Definir alcance

Entre los alcances se encuentran: reducción de tiempos de espera y de resolución, reducir costos de servicio al cliente, incrementar la retención de clientes, incrementar la productividad, incrementar las ventas por cliente, incrementar ventas por vendedor, acortar el ciclo de ventas, reducir el costo por generación de lealtad, reducir el costo de adquisición de clientes e incrementar el radio de respuestas a campañas publicitarias.

5. Diseño y elección de CRM

Un CRM para una empresa de servicios se puede adquirir por tres medios:

Desarrollo interno.- Es tarea del área de sistemas de la empresa.

Desarrollo externo.- Cuando la empresa desarrolla un software a la medida con programadores externos.

Compra de paquete.- Debe evaluarse respecto a las necesidades intrínsecas de la empresa.

Se ha establecido la compra de paquete, pues la compañía no cuenta con personal y recursos necesarios que implican el desarrollo interno para dicho sistema, de igual manera un desarrollo externo involucra grandes desembolsos al realizar un sistema a medida, siendo óptima la compra del paquete que se encuentra a disposición.

3.3.2 DIFICULTAD DE LA IMPLEMENTACIÓN CRM

Tal dificultad es influenciada por los factores siguientes:

- La iniciativa de CRM no se meditó y planeó.
- La información es inexacta, no está disponible o se encuentra distribuida en diversos formatos.
- Los procesos del negocio y el flujo de trabajo no están definidos correctamente y alineados hacia las entradas requeridas por el sistema.
- Los requerimientos de arquitectura tecnológica se subestimaron.
- Las políticas entre oficinas y la estructura organizacional establecida, hace que la implementación sea difícil. El CRM y otras iniciativas empresariales, requieren cooperación y participación a través de las unidades de negocio.
- Costoso.
- Dependencia con WEB.
- Sobre automatización.
- Efectividad no garantizada.

3.3.3 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CRM

- Una vista única de los datos del cliente.
- Información disponible en tiempo real, inmediatamente.
- Mejor conocimiento y entendimiento de los clientes.
- Retención de conocimiento.
- Reducción de pérdidas de clientes potenciales.
- Estandarizado, un esfuerzo de mejor práctica de negocio.
- Automatización de tiempo – consumiendo tareas.

- Información competitiva y del producto a la mano.²⁷

3.3.4 METODOLOGÍA

Una vez ya seleccionado el CRM a utilizar por la organización, la metodología interna comprenderá:

1. Definición de objetivos y visión del proyecto CRM.

El primer paso para la implementación de un CRM en una organización es definir una visión. Esto es con el objetivo de que se pueda visualizar cómo será la organización después de una implementación exitosa del proyecto de CRM.

2. Definición del responsable del proyecto y del equipo de trabajo.

Los resultados finales dependerán del desempeño del líder del proyecto y la disposición del equipo de trabajo.

3. Herramientas e infraestructura tecnológica necesaria.

Consiste en los recursos con los que cuenta la empresa, así como la búsqueda de las herramientas correctas para una implementación eficaz.

4. Realización de pruebas piloto y ajustes necesarios.

Se debe hacer una prueba de la implementación de CRM, cómo trabajará, qué labores realizará dentro de la empresa, el uso correcto, dar una correcta capacitación a los empleados para que realicen su trabajo adecuadamente.

²⁷ Shaw, Rochelle, Customer Relationship Management (CRM) 2002.

5. Realización de un prototipo con información real.

Una vez vistos los resultados que se obtuvieron de la prueba piloto, se deberá implementar el mismo procedimiento pero con la información real de los clientes, ir creando y dando forma a la base de datos de la empresa.

6. Lanzamiento del sistema.

Una vez realizado previamente el prototipo del CRM con información real, el sistema ya está preparado para implementarlo en la organización, y continuar con las labores de capacitación de empleados para que hagan sus labores correctamente.

7. Aplicación de los componentes de CRM.

Es necesario en la mayoría de los casos modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los cuatro componentes son: Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar.

8. Seguimiento y control.

A pesar de un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, de esta manera seguir motivando a la empresa hacia el largo camino de ser una organización centrada en el cliente.



Figura 3.8 Metodología
www.sync.com.ec

3.3.4.1 REQUISITOS PARA EL PERSONAL INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

- Involucramiento 100% de la alta dirección de la organización.
- Designar un líder de proyecto (usuario clave).
- Relevar y documentar los procesos comerciales.
 - Ventas
 - Servicio
 - Reclamos, etc.
- Seleccionar la solución adecuada; consultoría, herramienta.
- Recopilar los datos de las diferentes fuentes.
- Volcar los datos a la solución.

3.3.5 IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA

Los requerimientos de hardware y software para la implementación de Sugar CRM son:

Para el servidor los requerimientos son:

Hardware:

Procesador: Pentium 4 HT 3.0 GHz

Memoria: 1 GB

Disco: 80 GB

Sistema Operativo:

Linux: Red Hat / Suse con Kernel 2.6 o superior

Software Instalado:

- MySQL 5.x o superior
- Apache 2.x
- PHP 5

-Sendmail o Postfix en caso de no tener un motor de correo

Para los clientes los requerimientos son:

Hardware:

Procesador: Pentium 4 1.4 GHz

Memoria: 256 MB

Disco: 40 GB

Sistema operativo:

Windows 2000/XP/Vista, Linux Red Hat/Suse/Ubuntu/Fedora, Mac OS X 10.4 o superior

Software Instalado:

Navegador de Internet: Firefox 2 o superior /Safari 3/IE 6 o superior

3.4 FASE DE PRUEBAS

En esta fase se probarán las personalizaciones de Sugar CRM, también se configurará el sistema durante esta fase.

La fase de pruebas se ha establecido por un mínimo de tiempo de tres meses en la compañía, después de los cuales se realizan las últimas modificaciones ya sean internas, según el comportamiento que ha tenido el usuario-sistema antes de pasar a la fase activa.

Debido a que un sistema complejo como CRM tiene la posibilidad de integrarse con otros sistemas, es prudente probar la precisión del intercambio de datos y las dependencias antes de entrar en la fase de producción, para asegurarse de que el nuevo sistema no afectará a las actividades cotidianas de los usuarios.

Un sencillo ejercicio puede ser colocar los datos en el sistema y comprobar rendimiento cuando varios usuarios trabajan en el sistema.

En el Anexo 4 y 5 se presentan los manuales de usuario y usuario administrador de Sugar CRM correspondientemente.

3.5 APROBACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

La implementación de Sugar CRM entra en un estado de aprobación una vez superado el tiempo de fase de pruebas, el mismo que nos indicará si el proceso es exitoso o un fracaso.

Con la aprobación del sistema se podrá asegurar que se han alcanzado los objetivos del sistema implementados; que se han definido y establecido las características y funciones implementadas; y que los usuarios están completamente capacitados.

Anexo 3 se presentan las pantallas de la interfaz de Sugar CRM.

3.5.1 LA ORGANIZACIÓN TRAS LA IMPLEMENTACIÓN DE CRM

En la compañía Brightcell tras la implementación de Sugar CRM, se han notado cambios muy significativos, tal es el caso de la retención de clientes en un gran porcentaje y a su vez el conocimiento de los clientes, teniendo con ellos un trato muy personalizado. A su vez Sugar CRM ha aportado a los departamentos de Ventas y Técnico, información instantánea sobre los clientes que llaman a solicitar información sobre los servicios para una nueva oportunidad de venta ó para asistencia técnica así, entonces, se puede reaccionar rápidamente ante sus necesidades, basándose en la información que emerge en la pantalla, y que ayuda a ser activos con los clientes.

A continuación se detallan algunos otros resultados esperados de CRM en la organización:

- Optimización de los procesos de atención personal al cliente.

- Optimización de los procesos de contacto telefónico con los clientes.
- Unificación de la información obtenida a través de las distintas fuentes de datos.
- Obtención de las tendencias y predicción de comportamiento de los clientes.
- Control y predicción del nivel de deserción.
- Obtención de distintos tableros de control de gestión de la actividad.
- Plataforma para la elaboración de una estrategia dinámica comercial.
- Determinación de los medios más eficientes desde el punto de vista comercial para relacionarse con los clientes.
- Definición de las acciones tendientes a estructurar el posicionamiento dinámico.
- Implantación de un sistema de información integral de administración de la relación con el cliente.

3.5.2 PASIÓN POR EL CLIENTE

La orientación al cliente es cada vez más importante. Por ello, se considera que lograr ofrecer al cliente aquello que necesita y en el momento que lo necesita, será la clave del éxito para las organizaciones. Es decir, conseguir identificar, a partir de una oferta de productos y servicios y según el perfil del cliente, determinar qué es lo que le interesa para ofrecérselo proactivamente.

En este sentido, las nuevas tecnologías (CRM) aplicadas con un objetivo comercial se plantean como básicas.

Trabajar con un concepto de "cliente integral" es conocer al detalle sus necesidades para, incluso anticiparse a su demanda.

Se debe pensar la oferta de productos y servicios desde el cliente y no desde el interés de la organización.

La última recomendación en este sentido es involucrar al personal de ventas, asesores comerciales; como protagonistas del negocio. Ya que teniendo en cuenta que lo mejor que le puede pasar a la empresa es un cliente satisfecho.

Las empresas alcanzan el éxito al conquistar, mantener y ampliar su base de clientes, es decir se buscan básicamente tres cosas:

- Conquistar o conseguir más clientes, nuevos clientes.
- Mantener activos todos los clientes actuales lo que reducirá al máximo la pérdida de clientes.
- Ampliar el portafolio de compras de los mismos, es decir tratar de vender más productos a los mismos clientes.

En cuanto a avances tecnológicos, el CRM se puede utilizar como herramienta principal para segmentar el mercado, y por tanto es clave en el contexto de orientación al cliente.

CAPÍTULO CUATRO

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Durante la elaboración de este proyecto se encontró difícil la tarea de recopilar información para el levantamiento de procesos, pues en la Compañía existe hermetismo con las acciones y actividades realizadas por los departamentos, al catalogarlas como confidenciales por parte de los altos mandos.
- Antes de implantar CRM hay que tomar en cuenta que: CRM no es un software, CRM no es automatización de ventas, CRM no es nuevo, CRM no es de grandes inversiones, CRM no es una iniciativa de un departamento; CRM es una política.
- Es esencial que las personas de la compañía se encuentren preparadas para adaptarse al nuevo ambiente de trabajo, deberán entender las habilidades y técnicas necesarias para atender apropiadamente a los clientes incluyendo la capacidad para comprender el sistema, la dinámica del negocio y la lucratividad de los clientes.
- Esta herramienta otorga una gran cantidad de datos con los que en muchos casos no se sabe qué hacer.
- Finalmente, se puede concluir que el beneficio de una herramienta, como es el CRM, no es productiva si no existe el compromiso del personal y de los altos mandos, pues seis meses después de haber sido implementada esta herramienta, no se han visto cambios enfocados al cliente dentro de la organización, a su vez, la sobre dimensión de la

misma produjo inestabilidad interna, llegando a la conclusión de que se debió haber adquirido un software de diseño a medida.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se debe estudiar y saber cuáles son las prioridades de la organización para poder escoger el software que satisfaga las necesidades de los diferentes departamentos.
- Es importante que la estrategia CRM sea implementada de manera gradual, pues ayudará a incrementar el porcentaje de éxito de una iniciativa CRM.
- Al implementar sistemas como CRM, se debe estar consciente de que los resultados no serán siempre una descripción exacta de la realidad.
- Se debe proporcionar la capacitación necesaria al personal involucrado en la organización, pues la familiarización con esta herramienta permitirá lograr que el proyecto salga adelante con los objetivos planteados, y proporcione beneficios a corto y largo plazo.
- Finalmente, se puede manifestar que es un momento oportuno para implementar esta herramienta, porque es una empresa en constante crecimiento y necesita una nueva forma de administración de clientes con base a herramientas tecnológicas, con una nueva forma de dar seguimiento a los mismos y centrando su atención en sus necesidades.

GLOSARIO

Actividades: Nos permite tanto buscar como abrir distintas tareas a saber: reuniones, llamadas telefónicas, correos electrónicos, etc.

Cadena de Valor: Técnica que tiene por objeto identificar las actividades que se realizan en una institución.

Calendario: Permite administrar las reuniones y compromisos de los usuarios.

Campañas: Administra las campañas de marketing que la organización realice en distintos medios publicitarios. Permite al equipo de marketing tener un control más profundo respecto del resultado de las distintas campañas de marketing que genere la organización.

Candidatos: Son personas que pertenecen a empresas (cuentas) que nos interesa contactar.

Casos e Incidencias: Tienen funcionalidades similares, en algunas ocasiones se utilizan casos para las incidencias con los clientes, y el menú de incidencias para los reportes de incidencias internos.

Contacto: Es la persona que pertenece a un cliente o una cuenta donde existe una oportunidad para nuestra empresa. Es decir personas o grupos de referencia de cada cuenta.

CRM: Estrategia de relacionamiento con clientes (Cultura empresarial).

Cuentas: Empresas que tienen capacidad de compra de nuestros productos. Datos de los clientes potenciales como efectivos.

Documentos: Permite almacenar documentos de trabajo de las personas que utilizan el CRM en un lugar centralizado para que esté siempre disponible.

Eficacia: Es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

Eficiencia: Es la relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos.

Emails: Permite el envío de emails desde la aplicación, pudiendo relacionar los mismos a distintas cuentas o contactos con el objetivo de llevar un control preciso de todas las interacciones con los clientes.

Help Desk: Mesa de ayuda generalmente ofrecida a través de ayuda telefónica guiada.

Inicio: Presenta información general del estado de situación de distintos ítems dentro del CRM.

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Manual: Es una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa.

Manual de procedimientos: Es la representación gráfica de los procesos o procedimientos.

Manual de procesos: Es la representación gráfica de los diferentes procesos existentes en la organización, en el cual se pueden identificar entradas, salidas recursos y controles que intervienen en cada proceso.

Objetivo: Es un propósito o meta, resultado que una entidad o institución aspira lograr a través del cabal discernimiento de su misión.

Oportunidad: Es algún tipo de necesidad que identifiquemos dentro de las cuentas y que se relacione a nuestros productos o servicios. Oportunidades de negocio que presente la empresa.

Proceso: Consiste en transformar entradas (insumos) en salidas (bienes o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc.

Proceso: Es transformar entradas (insumos) en salidas (bienes o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc.

Prospección: Es el proceso de análisis, calificación y definición de las oportunidades dentro de las cuentas.

Relacionamiento: Estrategia en la cual se define quien se relaciona con que contacto dentro de una oportunidad.

Recursos: Bienes, personas, tecnología y capital que dispone la empresa.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Chen, I., Popovich K, Understanding customer relationship management, Business Process Management Journal, 2003.
- Fernández Mario A, El Control, fundamento de la Gestión por procesos y la Calidad Total, Madrid, Esic Editorial 1996.
- Harrington H. James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Colombia, Mc Graw-Hill, 1993.
- Pérez Fernández de Velasco José Antonio, Gestión por Procesos, Reingeniería y mejora de los procesos de la empresa, Madrid, Esic Editorial 1996.
- Shaw, Rochelle, Customer Relationship Management (CRM) 2002.

CITAS ELECTRÓNICAS:

- http://books.google.com.ec/books?id=NTR1DkBBIW8C&pg=PA359&lpg=PA359&dq=tipo+de+publicidad+para+telecomunicaciones&source=web&ots=ih_73hQpCG&sig=TMNtU5schjmgjm_cNK64gYtYE0&hl=es&sa=X&oi=book_result&resnum=8&ct=result#PPA39,M1
- <http://clubdevendedores.estrategia.info/descargas/GestionavanzadadeClientes.pdf>
- <http://es.kioskea.net/contents/systeme-d-information/si-systeme-d-information.php3>
- http://gestiondeprocesos.bligoo.com/content/view/211927/LEVANTAMIENTO_DE_PROCESOS.html
- <http://ruta-e.clubexcelencia.org>
- http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Basic/Chire_S_L/Cap4.PDF
- www.calidad-gestion.com.ar

- www.fillgap.com/fillgap2004/c-exito-kneos.htm
- www.gestionempresarial.info
- www.gaugeus.com
- www.improven.com/Documentos/Realidad_CRM.aspx?ind=68&sec=16
- www.microgenesis.es/es/node/263
- www.microsoft.com/ecuador/casosdeexito/BancodeGuayaquil.aspx
- www.monografias.com/trabajos7/sisinf.shtml
- www.monografias.com/trabajos16/realidades-crm/realidades-crm.shtml?monosearch
- www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml
- www.sas.com/offices/latinamerica/andean/success/cajamadrid.html
- www.sync.com.ec

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN:

- Bell, Robert, Conferencia CRM Zona América.
- Girotti, Marcelo, CMO & Vicepresidente Ejecutivo de Ventas, Global Crossing Latinoamérica y Caribe.
- Boletín Gestión Empresarial.