



Facultad de Ciencias empresariales

Carrera Profesional de Ingeniería de Sistemas Empresariales

"Propuesta de implementación de un Modelo CRM (Customer Relationship management) como estrategia de negocio en la empresa CARSA, 2015"

Tesis para Optar el Título Profesional de:  
Ingeniero de Sistemas Empresariales

Presentado por:  
Bach. José David Juárez Miranda

Lima - Perú

2015

## Índice

<b>1</b>	<b>Capítulo I: Descripción de la empresa</b>	<b>1</b>
1.1	Descripción de la empresa	1
1.1	Declaración de la misión	1
1.2	Declaración de la visión	2
1.3	Productos	2
1.4	Líneas de productos	2
1.5	Regiones	4
1.6	Estructura Organizacional	5
1.6.1	Estructura actual del personal asociado a CRM	5
1.6.2	Marketing	5
1.6.3	Atención al cliente	6
1.6.4	Comercial	6
1.7	Procesos actuales de la empresa	6
1.7.1	Procesos y normativas actuales	6
1.7.2	Proceso de Gerencia de GEX y Seguros	7
1.7.3	Proceso de Atención al cliente	7
1.7.4	Proceso de Marketing	18
1.7.5	Proceso de ventas	19
<b>2</b>	<b>Capítulo II: Planteamiento del problema</b>	<b>22</b>
2.1	Formulación del problema	22
2.1.1	General	22
2.1.2	Específico	22
2.2	Objetivos de la Investigación	22
2.2.1	Objetivo General	22
2.2.2	Objetivos Específicos	22
2.3	Justificación de la investigación	23
2.4	Limitaciones	23
2.5	Viabilidad de la investigación	24
<b>3</b>	<b>Capítulo III: Marco Teórico</b>	<b>25</b>
3.1	Antecedentes de la investigación	25
3.2	Bases Teóricas	28
3.2.1	Detal:	28
3.2.2	Definiciones de CRM	29
3.2.3	CRM y la lealtad del cliente	31
3.2.4	CRM una estrategia empresarial	32
3.2.5	Importancia de la implementación de un sistema CRM	32
3.2.6	Objetivos de un CRM	32
3.2.7	Arquitectura de un sistema CRM	34
3.2.7.1	Contact Center	35
3.2.7.2	Módulo de Marketing	37
3.2.7.3	Módulo de Ventas	45
3.2.7.4	Módulo de servicios	45
3.2.8	Software de CRM	46
3.2.8.1	Salesforce	47
3.2.8.2	Microsoft Dynamics CRM	48
3.2.8.3	Siebel CRM	51

3.2.8.4	mySAP CRM .....	55
3.2.9	Implementación de un sistema CRM .....	56
<b>4</b>	<b>Capítulo IV: Diseño Metodológico .....</b>	<b>57</b>
4.1	Diseño de la investigación .....	57
4.2	Población y Muestra.....	57
4.3	Técnicas de Recolección de datos.....	58
4.4	Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	58
4.5	Aspectos éticos .....	58
<b>5</b>	<b>Capítulo V: Análisis e Interpretación de resultados .....</b>	<b>59</b>
5.1	Objetivo N° 1: “Estado actual del nivel de madurez y eficiencia en los procesos que intervienen en una estrategia de CRM” .....	59
5.2	Objetivo específico N° 2: “Nivel de sensibilización de factor humano que posee Carsa a nivel de recursos humanos para adoptar los procesos y herramientas que exige una estrategia de CRM” .....	65
5.3	Objetivo específico N° 3: “Determinar cómo se encuentran estructurados los datos para la implementación de una estrategia CRM en la empresa Carsa, 2015” .....	70
<b>6</b>	<b>Capítulo VI: Discusión .....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>Capítulo VII: Propuesta de Implementación .....</b>	<b>78</b>
7.1	Elección del software.....	78
7.2	Generalidades .....	80
7.3	Características principales.....	81
7.4	Generalidades Técnicas .....	82
7.5	Propuestas de mejora .....	82
<b>8</b>	<b>Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>85</b>
8.1	Conclusiones .....	85
8.2	Recomendaciones.....	87
<b>9</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>90</b>
<b>10</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>92</b>

## Índice de Figuras

<i>Figura 1 Estructura Organizacional.....</i>	<i>5</i>
<i>Figura 2 Mapa de Procesos de Gerencia de GEX y Seguros .....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 3 Sub-Proceso de atención en tienda.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 4 Sub-Proceso: En Atención por Teléfono.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 5 Sub-Proceso: En Atención en Consulta por Portal Web/Correo Electrónico .....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 6 Sub-Proceso: En Atención por Atención Telefónica por Garantía Extendida .....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 7 Sub-Proceso: En Atención por Atención Telefónica por Garantía Extendida .....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 8 Proceso de Marketing .....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 9 Procesos de Ventas .....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 10 Modelo de Ventas .....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 11 Modelo de Venta Credicarsa .....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 12 “Call Center vs Contact Center” Fuente: www.tdnyc.com .....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 13 El objetivo del CRM.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 14 Flujo de Ventas .....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 15 Flujo de Marketing.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 16 Resultados del indicador de metodologías y procesos de planeación.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 17 Resultados del indicador de proceso de contacto con el cliente.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 18 Resultados del indicador de normativa de calidad .....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 19 Resultados del indicador de formalización de procesos.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 20 Resultados del indicador de procesos comerciales.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 21 Resultados del indicador de canales de contacto .....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 22 Resultados del indicador de la claridad de los procesos de negocio.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 23 Resultados Expresados en porcentajes de la encuesta de procesos .....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 24 Resultados del indicador de la estructura organizacional .....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 25 Resultados del indicador sobre la alta dirección .....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 26 Resultados del indicador de Herramientas tecnológicas.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 27 Resultados del indicador de la cultura organizacional.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 28 Resultados del indicador de los contactos con el cliente .....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 29 Resultados del indicador sobre áreas de apoyo.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 30 Resultados Expresados en porcentajes de la encuesta de factor humano.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 31 Resultados del indicador de estructura de base de datos de clientes .....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 32 Resultados del indicador de procesos de depuración e ingreso en base de datos ..</i>	<i>71</i>
<i>Figura 33 Resultados del indicador del perfil de datos de clientes.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 34 Resultados del indicador de gestión de bases de datos .....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 35 Resultados del indicador de la integridad de la información .....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 36 Resultados Expresados en porcentajes de la encuesta de Datos .....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 37 Beneficios de Sugar CRM.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 38 Proceso de Ventas con SugarCRM.....</i>	<i>83</i>

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Tiendas por Región .....</i>	<i>4</i>
<i>Tabla 2 Estructura Organizacional de Marketing.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 3 Estructura Organizacional de Atención al cliente.....</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 4 Estructura Organizacional Área Comercial.....</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 5 Procedimiento atención en tienda.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 6 Proceso de atención por teléfono .....</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 7 En atención por consulta web.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 8 Atención Telefónica por Garantía Extendida .....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 9 atención en tiendas por garantía extendida.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 10 Categorías y soluciones software CRM en el mercado .....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 11 Proveedores de soluciones CRM y precios .....</i>	<i>79</i>

## Índice de Anexos

<i>Anexo 1 Formulario de datos.....</i>	<i>92</i>
<i>Anexo 2 Formulario de factor Humano .....</i>	<i>95</i>
<i>Anexo 3 Formulario de Procesos de negocio.....</i>	<i>100</i>
<i>Anexo 4 Matriz de Operacionalización .....</i>	<i>104</i>
<i>Anexo 5 Matriz de Consistencia.....</i>	<i>107</i>
<i>Anexo 6 Coeficiente ALFA de Cronbrach - Datos .....</i>	<i>108</i>
<i>Anexo 7 Coeficiente ALFA de Cronbrach - Procesos.....</i>	<i>108</i>
<i>Anexo 8 Coeficiente ALFA de Cronbrach - Factor Humano.....</i>	<i>108</i>
<i>Anexo 9 Validez del instrumento 1 .....</i>	<i>109</i>
<i>Anexo 10 Validez del instrumento 2 .....</i>	<i>111</i>

## Resumen

La presente investigación nace por la necesidad de la empresa Carsa en una mejor interacción y seguimiento con los clientes además se identificó que actualmente la empresa no cuenta con un modelo de gestión de clientes implementado por lo que la presente investigación tuvo como objetivo **proponer la implementación de un modelo CRM** para lo cual tuvo un diseño no experimental de tipo descriptiva y observacional.

Se crearon encuestas como instrumento de recolección de datos las cuales fueron dirigidas a la muestra las cuales fueron seleccionadas mediante un método no probabilístico con criterios de exclusión y exclusión donde participaron ejecutivos y personal de las áreas implicadas principalmente en una gestión de clientes.

Producto de esta investigación se logró identificar el nivel de madures de la empresa con respecto a su gestión de clientes actual y los principales factores que influyen en una correcta implementación de un modelo CRM.

Se llegó a la conclusión que la empresa es reticente a invertir gran cantidad de dinero en una solución de CRM sin tener garantizado un retorno de inversión entonces puede optar por una solución de código libre la cual permitirá ir mejorando el nivel de madures con respecto a la gestión de clientes y una vez la empresa haya asimilado una correcta metodología de gestión de clientes puede optar por una solución licenciada.

**Palabras Clave: Gestión de Clientes, CRM, Implementación**

## Abstract

This research originated from the need Carsa company in a better interaction with the customers and also identified the company currently does not have a customer management model implemented at the present study aimed to propose implementing CRM model which had a non-experimental and observational descriptive.

Surveys and data collection instrument which were directed to the sample which were selected by a probabilistic method with no exclusion criteria and exclusion where executives and staff of the departments involved mainly involved in customer management were created.

Product of this research were identified the level of maturity of the company with respect to its current customer management and the main factors influencing successful implementation of a CRM model.

It was concluded that the company is reluctant to invest large amount of money in a CRM solution without a guaranteed return on investment then you may opt for a solution open source which allows to keep improving the level of maturity with regard to the customer management once the company has assimilated proper management methodology clients can opt for a licensed solution.

**Keywords: Customer Management, CRM, Implementation**

## Introducción

La tecnología ciertamente ha cambiado la forma como los negocios son llevados a cabo, brindando herramientas para la mejor gestión de los actores clave involucrados en ellos, como por ejemplo inversionistas, partners, empleados y por supuesto el corazón de todo negocio: los clientes. Este proyecto se centra en la propuesta de implementación de un sistema CRM que apoye el negocio de Carsa, centrándose en una mejora en sus relaciones con los clientes. Aunque la herramienta tecnológica parece ser la protagonista de toda implementación CRM, este proyecto busca demostrar que hay un largo camino antes de escoger e implementar una herramienta software, y que solo es una parte y para sorpresa de muchos no la más significativa de implementar CRM como lo que es, una estrategia que apoya e impacta a toda la organización.

En el **capítulo 1** se vio una Descripción de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad viendo un poco el número de tiendas y las líneas de producto que vende en el **capítulo 2** se vio el Planteamiento del problema principal y los específicos.

En el **capítulo 3** se vio el marco teórico general donde se describe que es un CRM y todas las funciones y mejoras que puede brindar a una organización ya en el **capítulo 4** en el diseño Metodológico se describió que tipo de investigación se realizó y las muestras que se tomaron.

En el **capítulo 5** se realizó el Análisis e Interpretación de resultados de las encuestas realizadas dándonos una visión actual de la empresa y en el **capítulo 6** se realizó la discusión de los resultados obtenidos para así generar una propuesta de implementación indicando el software CRM que se adaptaría a las necesidades actuales de la empresa y generando las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## 1 Capítulo I: Descripción de la empresa

### 1.1 Descripción de la empresa

La historia de CARSA se inicia en la ciudad de Arequipa a inicios del siglo XX como una pequeña tienda que vendía no precisamente electrodomésticos, eso no debe sorprender pues muchas empresas famosas mundiales se iniciaron con productos totalmente distintos a los que posteriormente les daría fama (como fue el caso de Nintendo que se inició vendiendo barajas)

En los años 50 CARSA llega a la capital y ya desde ese entonces tenía entre sus principales prestaciones la venta de productos a plazos (6 meses y un año). Poco tiempo después, CARSA empezaría su relación con el futuro gigante mundial SONY poniendo en venta sus primeros productos.

Para inicios de los 80, SONY era ya un “Monstruo” de los aparatos eléctricos y CARSA, con sus bien recibidos créditos y sus muchas tiendas, tenía en venta una gran variedad de publicidades con los diferentes productos del gigante japonés. Además del anuncio de aparatos de audio visto al inicio, podemos ver otros comerciales de colores, Betamax o equipos de sonido con el mismísimo Pele.

Carsa siendo desde sus inicios una empresa líder tuvo 2 grandes crisis que la llevaron casi al borde de la banca rota financiera y de no ser por el cierre de varias tiendas y la fusión con el grupo pichincha probablemente habría quebrado en 2010.

Carsa actualmente ha perdido gran participación en el mercado peruano teniendo una participación entre 7 y el 8 por ciento del mercado con una facturación anual de US\$100 millones, esto la coloca entre el puesto 7 u 8 en un mercado que mueve US\$ 1.300 millones. Carsa actualmente ha recuperado parte de su participación en el mercado y creciendo, pero tiene un largo camino para llegar a ser lo que era.

### 1.1 Declaración de la misión

Facilitar a las familias el acceso al bienestar y modernidad, a través de la comercialización de productos duraderos con un servicio de calidad. A la par ofrecer a los proveedores un canal comercial estable, rentable y confiable de cobertura nacional, desarrollando personal y profesionalmente a nuestros colaboradores en un ambiente de trabajo estimulante, enriquecedor y de relación, que permita compartir los valores de la empresa con la comunidad y generar utilidad óptima para nuestros accionistas.

## **1.2 Declaración de la visión**

Tener en cada familia peruana, un producto, un crédito y un cliente satisfecho.

## **1.3 Productos**

Carsa ofrece una variedad de productos para darles a sus clientes un servicio integral más allá de la venta, brindando oportunidades de crédito, seguros de salud y prevención, además del servicio exclusivo de GEX.

## **1.4 Líneas de productos**

Carsa trabaja con las mejores marcas de electrodomésticos todos líderes en sus rubros los cuales se dividen en líneas de la siguiente manera.

- a) Línea Marrón.-Denominación que se le da a televisores, cámaras, equipos de sonido, etc.
- b) Línea Blanca.-Electrodomésticos vinculados a la cocina y limpieza del hogar: lavadoras, refrigeradoras, cocinas, campanas extractoras, etc.
- c) Línea Cómputo.-Es el conjunto de productos de computo como desktops, laptops, notebooks, netbooks, impresoras, usb's entre otros.

- d) Línea Entretenimiento.-Consolas de videojuegos de mesa y portátiles.
- e) Línea Pequeños electrodomésticos.-Pertenece a esta línea los electrodomésticos menores como cafeteras, batidoras, hervidores, licuadoras, etc.
- f) Línea Motos.-Son el conjunto de motos lineales y motokars de la marca Honda.
- g) Línea Productos de Fuerza.-Son motores, generadores, motobombas y motoguadañas de la marca Honda.
- h) Línea Telefónica.-Celulares de las marcas movistar, claro y nextel de venta en calidad de concesionario.
- i) Seguros.-Seguros de vida, de accidentes, de renta hospitalaria, de motos y GEX.

## 1.5 Regiones

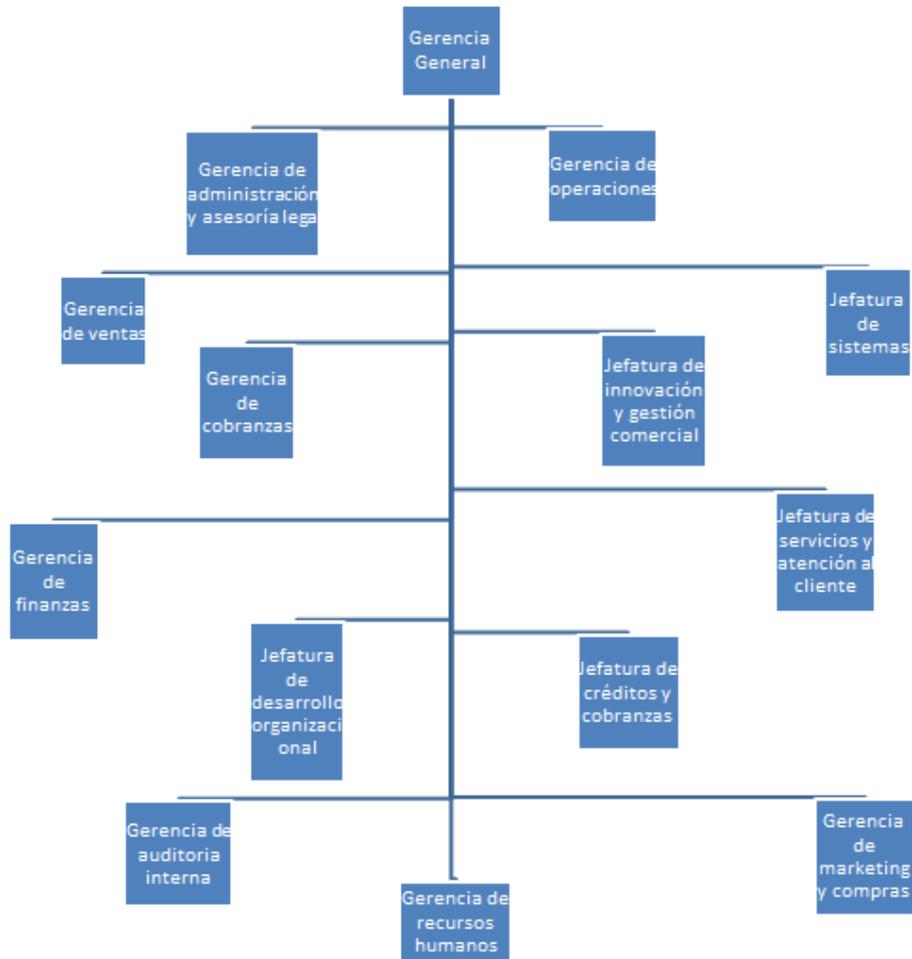
Carsa divide sus tiendas en 6 grandes regiones y un convenio con las tiendas EDELNOR que son:

Tabla 1 Tiendas por Región

TIENDAS			
NORTE	SUR	CENTRO	EDELNOR
PIURA	MEGA SAN JUAN	HUANCAYO II	CARSA EDELNOR VENTANILLA
SULLANA	CUZCO	TARMA	CARSA EDELNOR PUENTE PIEDRA
JAEN	QUILLABAMBA	CERRO DE PASCO	CARSA EDELNOR PUEBLO LIBRE
CHULUCANAS	MERCADERES	HUANUCO	CARSA EDELNOR HUARAL
TUMBES	CAMANA	LA OROYA	CARSA EDELNOR HUACHO
TALARA	JULIACA	TINGO MARIA	CARSA EDELNOR CALLAO
TRUJILLO	ABANCAY	LA MERCED	CARSA EDELNOR BARRANCA
CHEPEN	SANTO DOMINGO		CARSA EDELNOR TORRICO
CHIMBOTE	TACNA		CARSA EDELNOR SAN MIGUEL
CAJAMARCA	PUNO		CARSA EDELNOR SAN JUAN DE LURIGANCHO
EL PORVENIR	ILO		CARSA EDELNOR MINKA
CHICLAYO	MOLLENDO		CARSA EDELNOR MEGA PLAZA
LIMA	SELVA	NORTE SUR CHICO	TIENDAS EN PROYECTO
HUAYCAN	IQUITOS	HUARAZ	
VENTANILLA	IQUITOS 2	ICA	
COMAS	PUCALLPA	HUACHO	
SAN MARTIN DE PORRES	TARAPOTO	BARRANCA	
PROCERES I	YURIMAGUAS	NAZCA	
PROCERES II	JUANJUI	PISCO	
SAN JUAN DE MIRAFLORES	MOYOBAMBA	CHINCHA	
VILLA EL SALVADOR	PUERTO MALDONADO	HUARAL	
VILLA MARIA DEL TRIUNFO	MOYOBAMBA 2	AYACUCHO	
ATE		CAÑETE	

## 1.6 Estructura Organizacional

Figura 1 Estructura Organizacional



### 1.6.1 Estructura actual del personal asociado a CRM

### 1.6.2 Marketing

Tabla 2 Estructura Organizacional de Marketing

Gerencia de Marketing y Compras				
Diseñadores Gráficos	Community manager	Jefes de Compras	Jefe de Motos	Gerente de Marketing y Compras
Francisco de los Heros	Sandra Valencia	Maria Chumpitaz	Jorge Alvarado	Julio Torero
		Vanesa Pastor		
Mario Quispe		Fiorella Bueno		
		Melissa Sandoval		
Nicolas Nishiqui		Legny Ramirez		
		Patricia Montero		

### 1.6.3 Atención al cliente

Tabla 3 Estructura Organizacional de Atención al cliente

<b>Dpto. Servicio de Atención al Cliente Gex y Seguros</b>	
<b>Call Center</b>	<b>Jefe de Servicio de Atención al Cliente Gex y Seguros</b>
Ana Oliva	Alex Charry
Luis Coronado	
Judith Mio	

### 1.6.4 Comercial

Tabla 4 Estructura Organizacional Área Comercial

<b>Gerencia Comercial</b>		
<b>Gerente Comercial a nivel nacional</b>	<b>Gerentes Regionales</b>	<b>Asistente de Inteligencia Comercial</b>
Pablo Salmon	Jessica Ramírez	Estephani Rivera
	Omar Trujillo	
	Ramon Vargas	
	Edwin Sandoval	
	Elvis Enriquez	
	Paul Romero	

## 1.7 Procesos actuales de la empresa

### 1.7.1 Procesos y normativas actuales

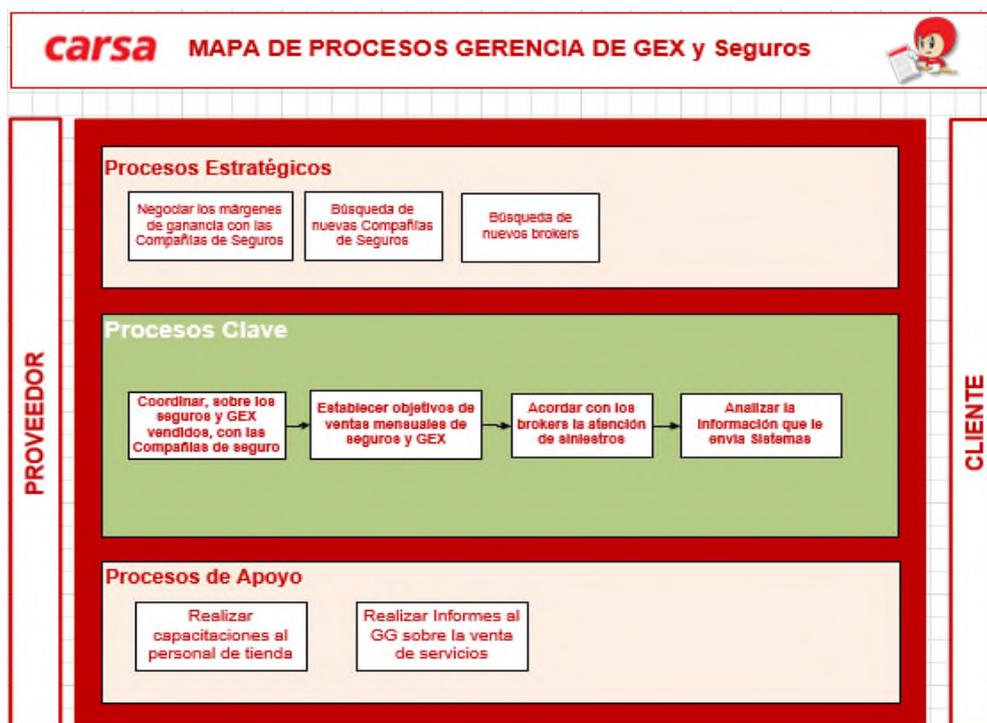
Entre los distintos procesos que están asociados a CRM la empresa podemos destacar los principales como el modelo de ventas, marketing, Atención al cliente, GEX y seguros.

### 1.7.2 Proceso de Gerencia de GEX y Seguros

En la Figura N° 6 se muestra el mapa de procesos del servicio de GEX y seguros es uno de los procesos críticos en la gestión de clientes ya que es el principal servicio que se le vende a un cliente y cuando hay algún inconveniente con el producto el cliente realiza el contacto con el servicio de atención al cliente para su solución.

El proceso describe la coordinación de ventas de seguros con las empresas aseguradoras, el establecimiento de objetivos de ventas mensuales, coordinar con los brokers la atención de las incidencias y al final un análisis de la información obtenida.

Figura 2 Mapa de Procesos de Gerencia de GEX y Seguros



### 1.7.3 Proceso de Atención al cliente

El proceso de atención al cliente se divide en 4 sub-procesos con sus normativas respectiva los actores involucrados son:

- Gerentes de Tienda
- Colaboradores en tienda (vendedores y Almaceneros)
- Encargado página Web
- Encargado de la línea de atención 0- 800

- Jefatura de atención al Cliente y Servicio Técnico
- Jefatura de Asesoría Legal

#### Base Legal

- Ley N° 29571. Código de Protección y Defensa del Consumidor.

#### Políticas

1. El primer nivel de atención por una consulta y/o reclamo en tienda será el Gerente de Tienda.
2. El tiempo de respuesta de un reclamo como mínimo es de 72 horas y como máximo es de 120 horas (5 días).
3. El teléfono de atención para solicitud y/o reclamo para todo cliente interno y/o externo de Carsa será: 0- 800 - 40 119 o desde la tienda con el teléfono IP al Anexo 2230.
4. Todo consulta y/o reclamo de realice el cliente será registrado en el formulario de Atención al cliente.
5. No se permitirá dos o más consultas y/o reclamos en cada formularios de Atención al cliente, siendo no valido el documento y procediendo a la anulación respectiva.
6. Todo cliente de Carsa podrá utilizar la vía electrónica para realizar una consulta y/o reclamo por correo electrónico [servicioalcliente@carsa.com.pe](mailto:servicioalcliente@carsa.com.pe) y/o ingresando al portal Web de Carsa [www.carsa.com.pe](http://www.carsa.com.pe).
7. En caso sea la consulta y/o reclamo vía correo electrónico, el cliente deberá colocar lo siguiente datos:
  - Nombre
  - Apellido Paterno y Materno
  - Correo Electrónico
  - DNI
  - Ciudad
  - Teléfono

- Asunto
  - Solicitud de información o reclamo
8. Toda consulta y/o reclamo realizado por correo electrónico/Portal Web, se procederá a responder al cliente con el ASUNTO según el tipo de solicitud.
9. Para la Atención en Tienda por Garantía Extendida, es importante lo siguiente:
- a) El cliente no debe haber manipulado por cuenta propia o terceros el producto defectuoso, esto será causal de rechazo del servicio y pérdida de la Garantía Extendida.
  - b) En caso de que el producto adquirido sufra algún desperfecto, una vez vencida la garantía original del fabricante el Cliente deberá comunicarse con la Central de Atención al 0800 40119 (llamada telefónica gratuita) ó al correo electrónico [servicioalcliente@carsa.com.pe](mailto:servicioalcliente@carsa.com.pe) de Lunes a Viernes de 09:00 a 18:00 horas y Sábado de 09:00 a 12:00 horas.
  - c) En la Central de Atención al Cliente le brindarán asesoría sobre los requisitos y procedimientos a seguir.
    - i. Si El Producto Es Transportable: El Cliente deberá transportar el producto con sus accesorios al Servicio Técnico asignado por la Central de Atención, el cual le indicará el código de autorización, debiendo llevar los siguientes documentos:
      - Documento de Identidad
      - Ticket de compra original
      - Certificado De Garantía Extendida Carsa
    - ii. Productos no transportables: La atención en productos no transportables se realizará en el domicilio del cliente por los técnicos especializados y asignados por Carsa para la atención de cada caso.

El cliente deberá presentar los documentos indicados:

      - Documento de Identidad
      - Ticket de compra original
      - Certificado De Garantía Extendida Carsa

- d) El técnico luego de la revisión y diagnóstico del producto, considera necesario trasladar el producto al Taller de Servicio Técnico, los gastos de transporte estarán cubiertos en su totalidad por el plan de servicio de la Garantía Extendida. Bajo ninguna circunstancia, el Cliente deberá llevar el producto a las tiendas Carsa.
- e) En caso que el producto cubierto por el plan de servicio de Garantía Extendida de reparación no pueda ser reparado o si posterior a la evaluación de daños, Carsa considera conveniente, se procederá al reemplazo del producto dañado por uno nuevo de similar características y funcionalidades.
- f) En este caso, el plan de servicio de la Garantía Extendida Carsa quedará resuelto, y sin efecto para posteriores atenciones, estando el cliente facultado para adquirir un nuevo Plan de Garantía Extendida para el nuevo Producto.
- g) En caso que el cliente traiga su producto por reclamo por garantía extendida, en ningún se debe dejar el producto en tienda, esto implicaría que cualquier reclamo que derive ese servicio debe ser asumido por el Gerente de Tienda.
- h) Se deberá cumplir la siguiente norma de Atención de Cliente:
  - i. Registro de las atenciones: Todas las atenciones que se realicen al cliente deben quedar registradas de conformidad a lo instruido por el departamento de servicio de atención al cliente, dicha atención se puede dar de manera personalizada en tienda o a través de canales alternativos como correo electrónico, Portal Web y Call Center. Los datos que contiene el registro según el formulario de Atención al cliente, Datos del Solicitante y Datos de la Compra respectivamente son:

**Datos del Solicitante:**

- DNI
- Nombre
- Apellido Paterno y Materno
- Dirección
- Ciudad

- Teléfono
- Correo electrónico (opcional)
- Referencia Domiciliaria (Línea Blanca)

**Datos de la Compra:**

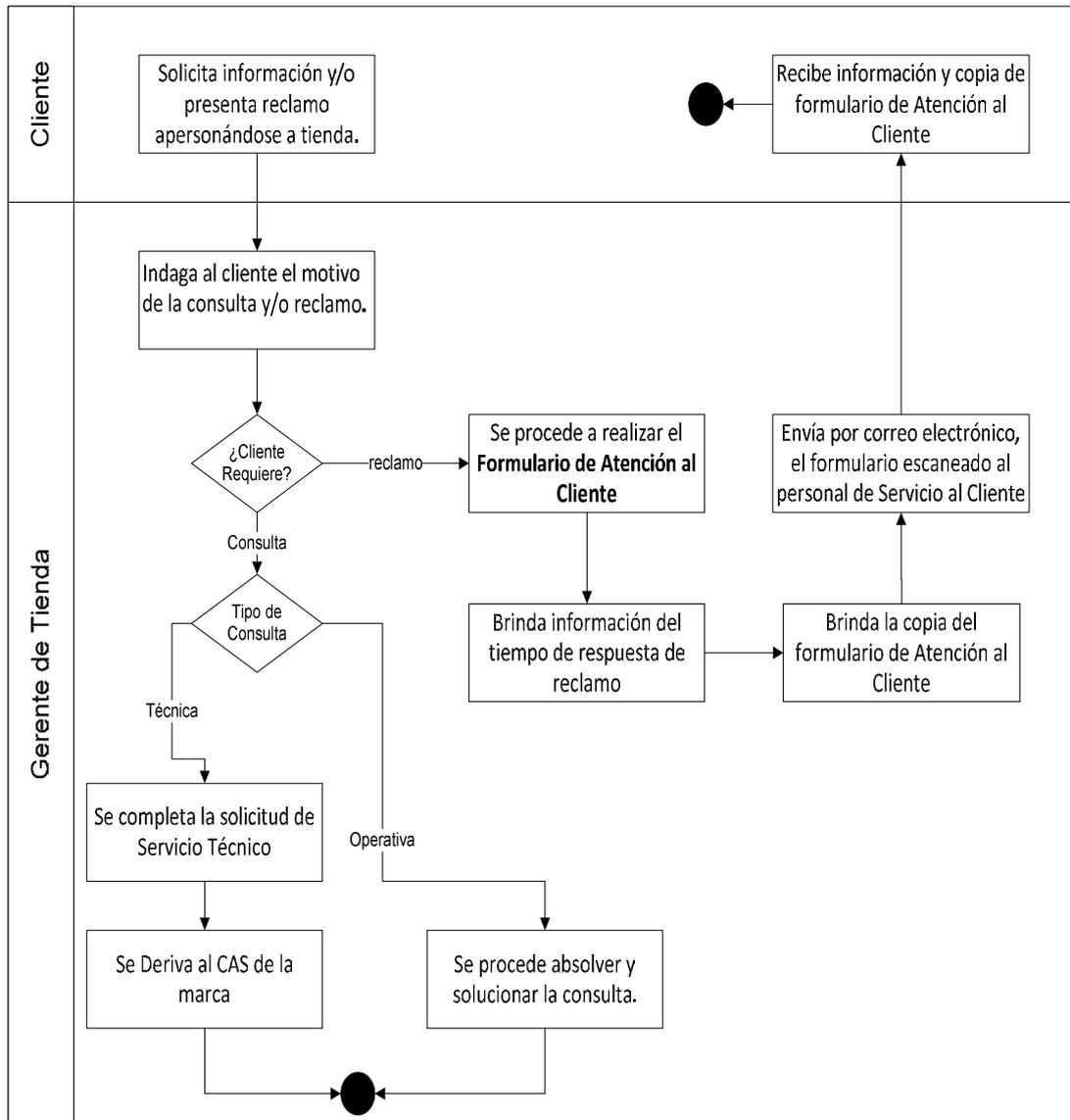
- Tienda Donde Realizo la Compra
- Fecha de Compra
- Número de Boleta o Ticket de Venta
- DNI del Comprador
- Producto Objeto del Reclamo

**En Atención en Tienda**

Tabla 5 Procedimiento atención en tienda

Rol	Actividad
<b>Cliente</b>	1. Solicita información y/o presenta reclamo apersonándose a Tienda.
Gerente de Tienda	2. Se indaga al cliente el motivo de la consulta y/o reclamo. 3. Cliente requiere. <b>Consulta:</b> <b>Tipo de Consulta:</b> <b>Operativa:</b> 3.1. Se procede absolver y solucionar la consulta con conformidad a la información contenida en el manual de atención. <b>Técnica:</b> 3.2. Se procede a realizar a completar la solicitud de Servicio Técnico 3.3. Se deriva el documento al CAS de la marca. <b>Reclamo:</b> 3.4. Se procede a registrar el respectivo reclamo en el <b>Formulario de Atención al Cliente</b> con conformidad a la información contenida en el manual de atención. 4. Brinda información del tiempo de respuesta de reclamo de acuerdo al 2 punto de la respectiva política. 5. Brinda la copia del formulario de Atención al Cliente como constancia de reclamo. 6. Envía el formulario de Atención al Cliente escaneado al correo electrónico <a href="mailto:servicioalcliente@carsa.com.pe">servicioalcliente@carsa.com.pe</a> con copia al encargado de servicio técnico
<b>Cliente</b>	7. Recibe información y copia de formulario de Atención al Cliente.

Figura 3 Sub-Proceso de atención en tienda



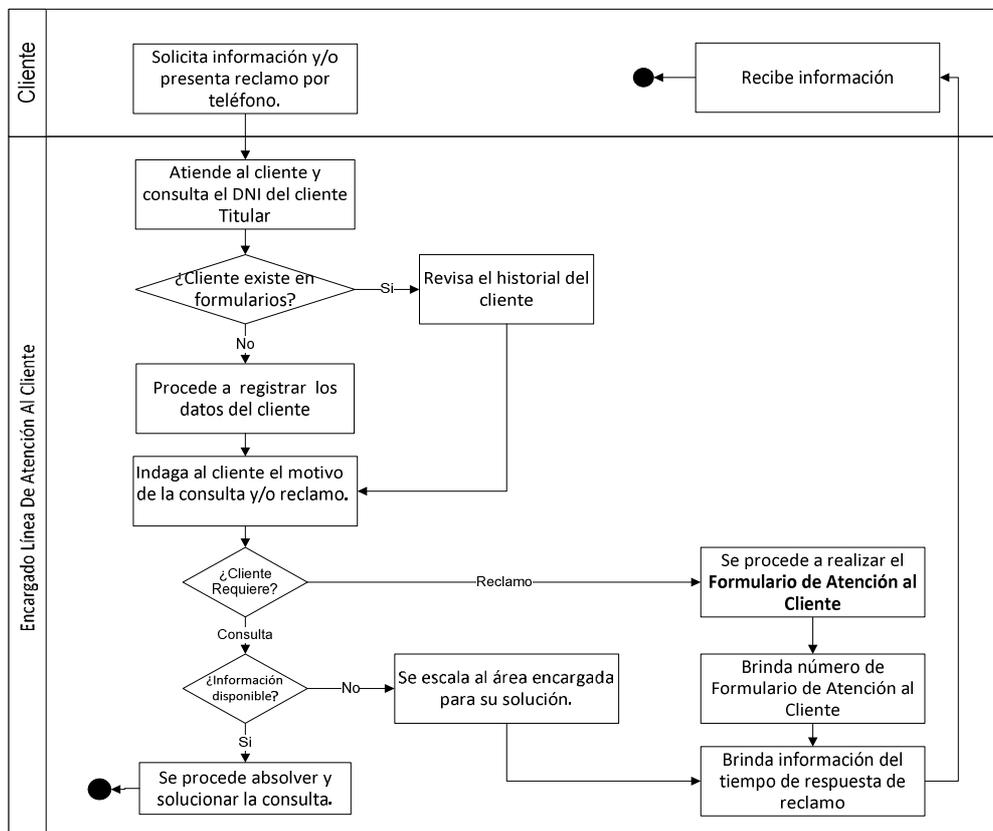
### En Atención por Teléfono

Tabla 6 Proceso de atención por teléfono

Rol	Actividad
Cliente	1. Solicita información y/o presenta reclamo llamando por teléfono.
Encargado Línea De Atención Al Cliente	2. Atiende al cliente y consulta el DNI del cliente Titular. 3. ¿Cliente registrado en el en la BD de Atención al Cliente? Si 3.1. Revisa el historial del cliente. 3.2. Ir paso 4.

	<p>No</p> <p>3.3. Se procede a registrar los datos solicitados en el formulario de atención.</p> <p>4. Se indaga al cliente el motivo de la consulta y/o reclamo.</p> <p>5. Cliente requiere.</p> <p><b>Consulta:</b></p> <p>5.1. ¿Información disponible?</p> <p>Si</p> <p>5.1.1. Se procede absolver y solucionar la consulta con conformidad a la información contenida en el manual de atención.</p> <p>No</p> <p>5.1.2. Se escala la consulta al área encargada de acuerdo al procedimiento establecido para cada caso.</p> <p>5.1.3. Ir punto 6.</p> <p><b>Reclamo:</b></p> <p>5.2. Se procede a registrar el respectivo reclamo en el <b>Formulario de Atención al Cliente</b> con conformidad a la información contenida en el manual de atención.</p> <p>5.3. Brinda número de Formulario de Atención al Cliente.</p> <p>5.4. Ir paso 6.</p> <p>6. Brinda información del tiempo de respuesta de reclamo de acuerdo al 2 punto de la respectiva política.</p>
<b>Cliente</b>	7. Recepción de información.

Figura 4 Sub-Proceso: En Atención por Teléfono

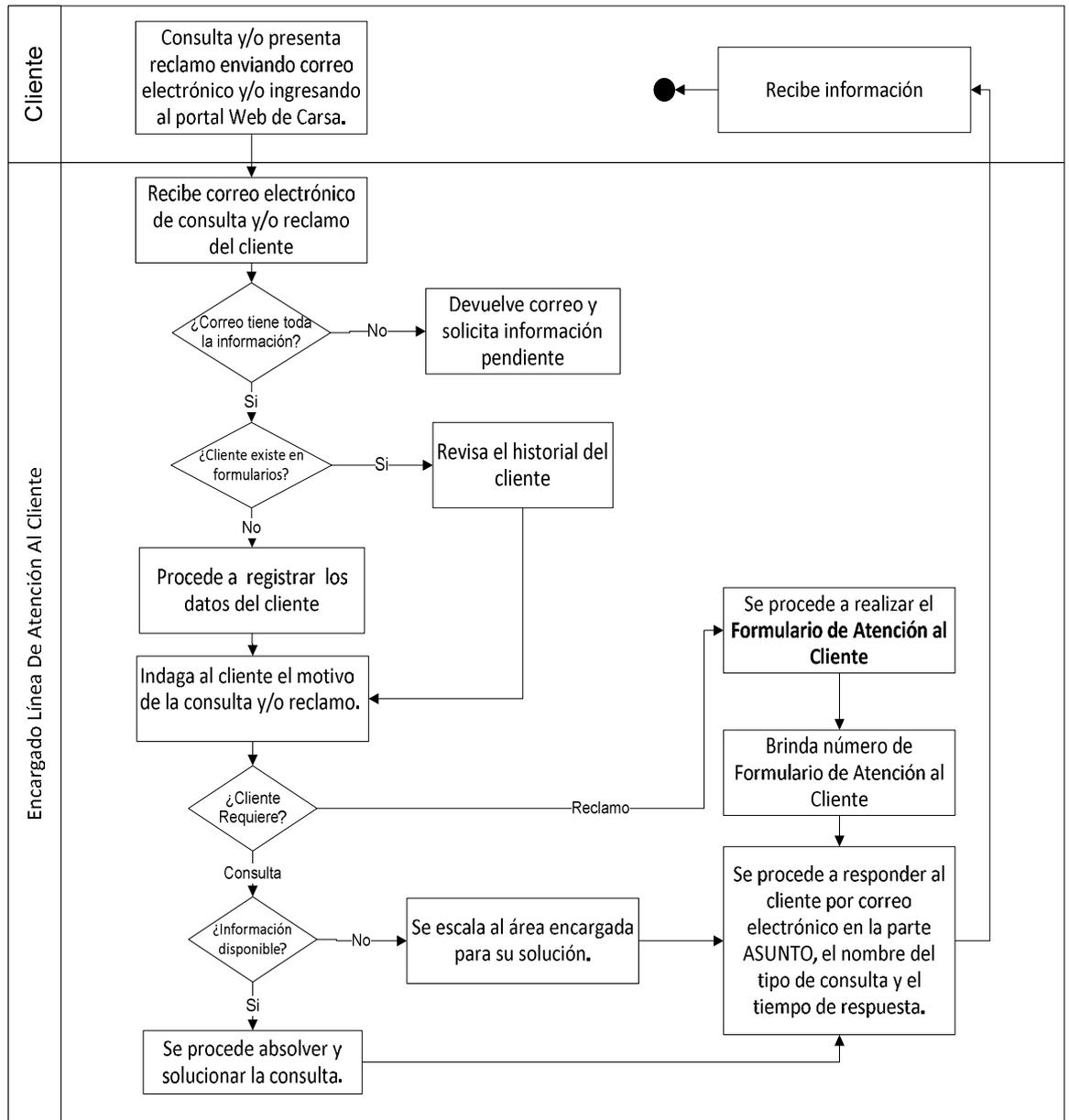


## En Atención por Consulta por Portal Web/Correo Electrónico

Tabla 7 En atención por consulta web

Rol	Actividad
<b>Cliente</b>	1. Solicita información y/o presenta reclamo ingresando por la Pagina Web de Carsa y/o enviando correo electrónico.
Encargado Línea De Atención Al Cliente	2. Recibe correo electrónico de consulta y/o reclamo del cliente. 3. ¿Correo tiene toda información para atender el requerimiento? No 3.1. Se responde al cliente para que brinde información para la atención. Si 3.2. ¿Cliente registrado en el en la BD de Atención al Cliente? Si 3.2.1. Revisa el historial del cliente. 3.2.2. Ir paso 4. No 3.2.3. Se procede a registrar los datos solicitados en el formulario de atención. 4. Se indaga al cliente el motivo de la consulta y/o reclamo. 5. Cliente requiere. <b>Consulta:</b> 5.1. ¿Información disponible? Si 5.1.1. Se procede absolver y solucionar la consulta con conformidad a la información contenida en el manual de atención. No 5.1.2. Se escala la consulta al área encargada de acuerdo al procedimiento establecido para cada caso. 5.1.3. Ir punto 6. <b>Reclamo:</b> 5.2. Se procede a registrar el respectivo reclamo en el <b>Formulario de Atención al Cliente</b> con conformidad a la información contenida en el manual de atención. 5.3. Brinda número de Formulario de Atención al Cliente por correo electrónico. 5.4. Ir paso 6. 6. Se procede a responder al cliente por correo electrónico en la parte ASUNTO, el nombre del tipo de consulta y el tiempo de respuesta de acuerdo al punto 2 de la respectiva política.
<b>Cliente</b>	7. Recepción de información.

Figura 5 Sub-Proceso: En Atención en Consulta por Portal Web/Correo Electrónico

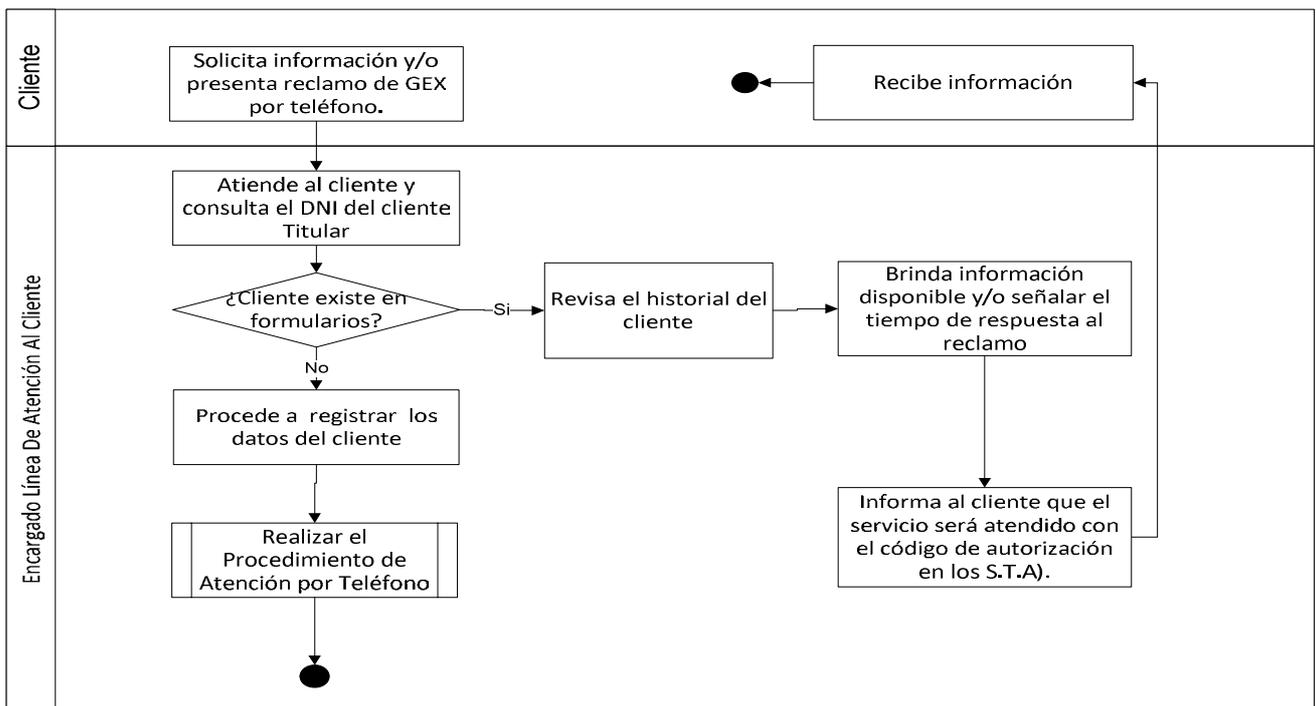


**En Atención por Atención Telefónica por Garantía Extendida.**

Tabla 8 Atención Telefónica por Garantía Extendida

Rol	Actividad
<b>Cliente</b>	1. Solicita información y/o presenta reclamo de GEX llamando por teléfono.
Encargado Línea De Atención Al Cliente	2. Atiende al cliente y consulta el DNI del cliente Titular. 3. ¿Cliente registrado en el en la BD de Atención al Cliente? Si 3.1. Revisa el historial del cliente. Ir paso 4. No 3.2. Se procede a registrar los datos solicitados en el formulario de atención. 3.3. Ir al procedimiento de Atención al cliente por Teléfono. 4. Brinda información disponible y/o señalar el tiempo de respuesta al reclamo. 5. Informa al cliente que el servicio será atendido con el código de autorización generado por el sistema. (Consecutivo interno de atención en los S.T.A).
<b>Cliente</b>	6. Recepción de información.

Figura 6 Sub-Proceso: En Atención por Atención Telefónica por Garantía Extendida

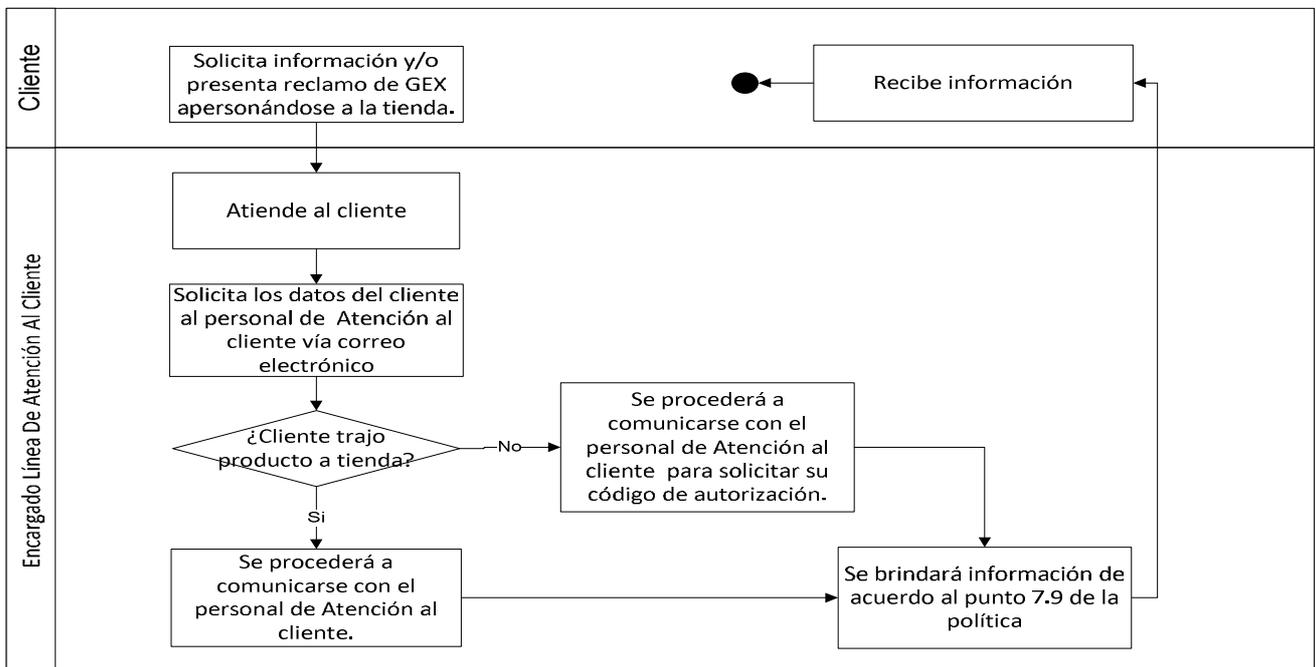


**En Atención por Atención en Tiendas por Garantía Extendida.**

Tabla 9 atención en tiendas por garantía extendida

Rol	Actividad
Cliente	1. Solicita información y/o presenta reclamo de GEX apersonándose a la tienda.
Gerente de Tienda	2. Atiende al cliente. 3. Solicita los datos al personal de Atención al cliente vía correo electrónico <a href="mailto:atencionalcliente@carsa.com.pe">atencionalcliente@carsa.com.pe</a> 4. ¿Cliente trajo el producto a la tienda? Si 4.1. Se procederá a realizar la llamada al personal de Atención al cliente a los números establecidos para su atención. No 4.2. Se procederá a realizar la llamada al personal de Atención al cliente a los números establecidos para solicitar su código de autorización. 5. Se brindará información de acuerdo a la política de garantía extendida.
Cliente	1. Recepción de información.

Figura 7 Sub-Proceso: En Atención por Atención Telefónica por Garantía Extendida

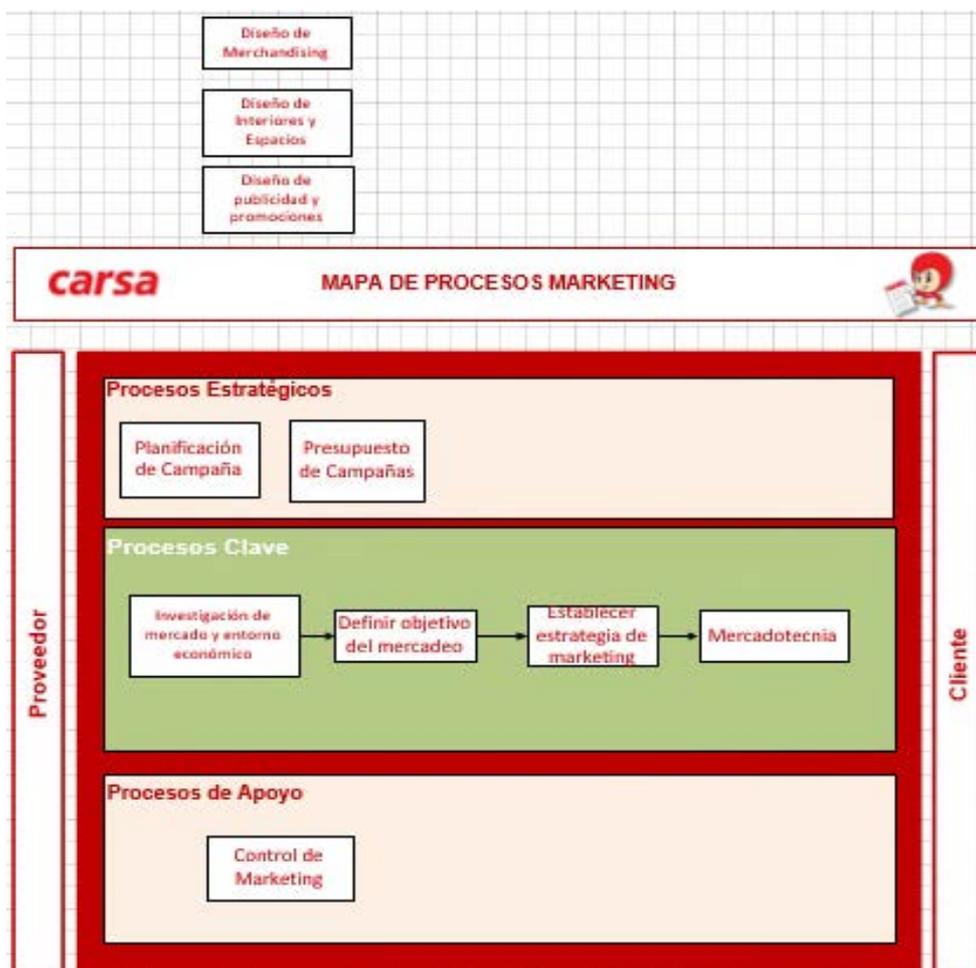


1.7.4 Proceso de Marketing

El proceso de marketing es un proceso crítico de la empresa ya que según sus procesos de investigación de mercador y de clientes la empresa podría captar nuevos prospectos para la venta.

El proceso actual como se visualiza en la figura N° 12 se visualiza la investigación de mercado, la definición del objetivo de mercadeo, se define la estrategia de marketing a implementar y se realiza la mercadotecnia.

Figura 8 Proceso de Marketing



#### 1.7.5 Proceso de ventas

El proceso de ventas para cualquier empresa cuyo giro de negocios sea la venta de productos o servicios siempre es el proceso principal ya que es el eje central del negocio, el caso de carsa no es distinto.

Actualmente los procesos de ventas se dividen en 2 el proceso de ventas regular el cual ciclo o proceso de venta regular el cual podemos visualizar en la Figura N° 14 y el proceso de venta al crédito como se visualiza en la Figura N° 15 en el cual intervienen más actores dentro del proceso como los analistas de crédito y la fábrica de créditos.

Estos procesos son la sucesión de pasos que la empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía.

El mapa de procesos que se visualiza en la Figura N° 13 describe los sub-procesos clave como el establecimiento de los objetivos de venta, realizar los pronósticos de venta donde se le asigna un objetivo de venta a cada vendedor de la empresa, realizar la selección de personal, brindar las capacitaciones según los parámetros de trabajo de la empresa y la evaluación del desempeño de las fuerzas de ventas.

Figura 9 Procesos de Ventas

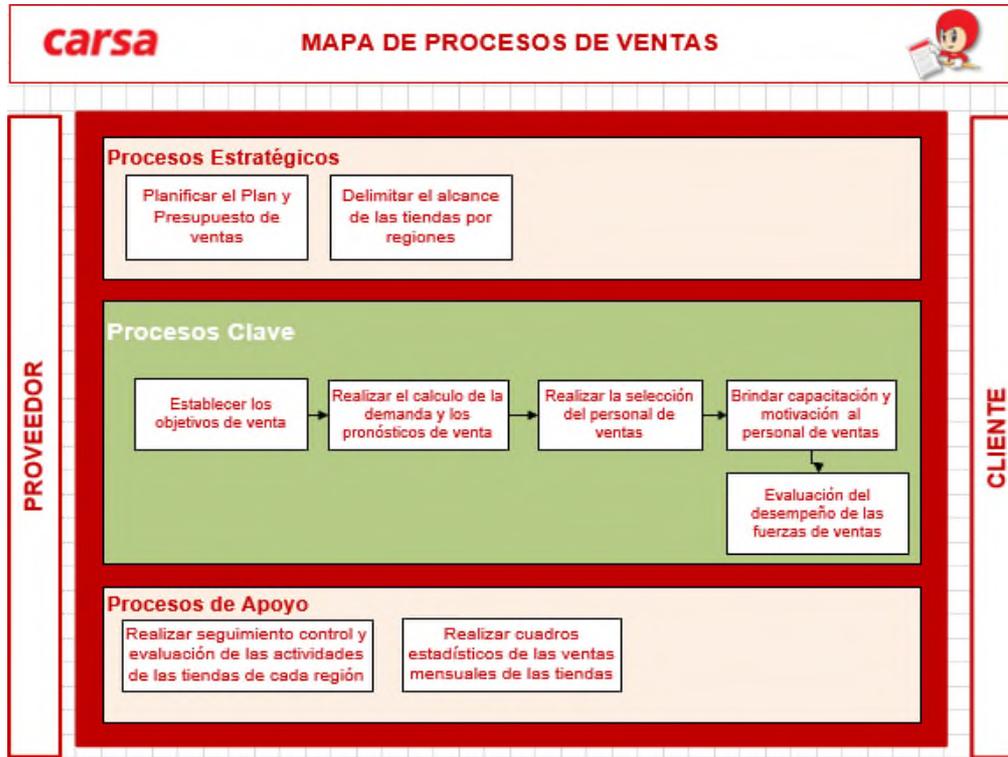


Figura 10 Modelo de Ventas

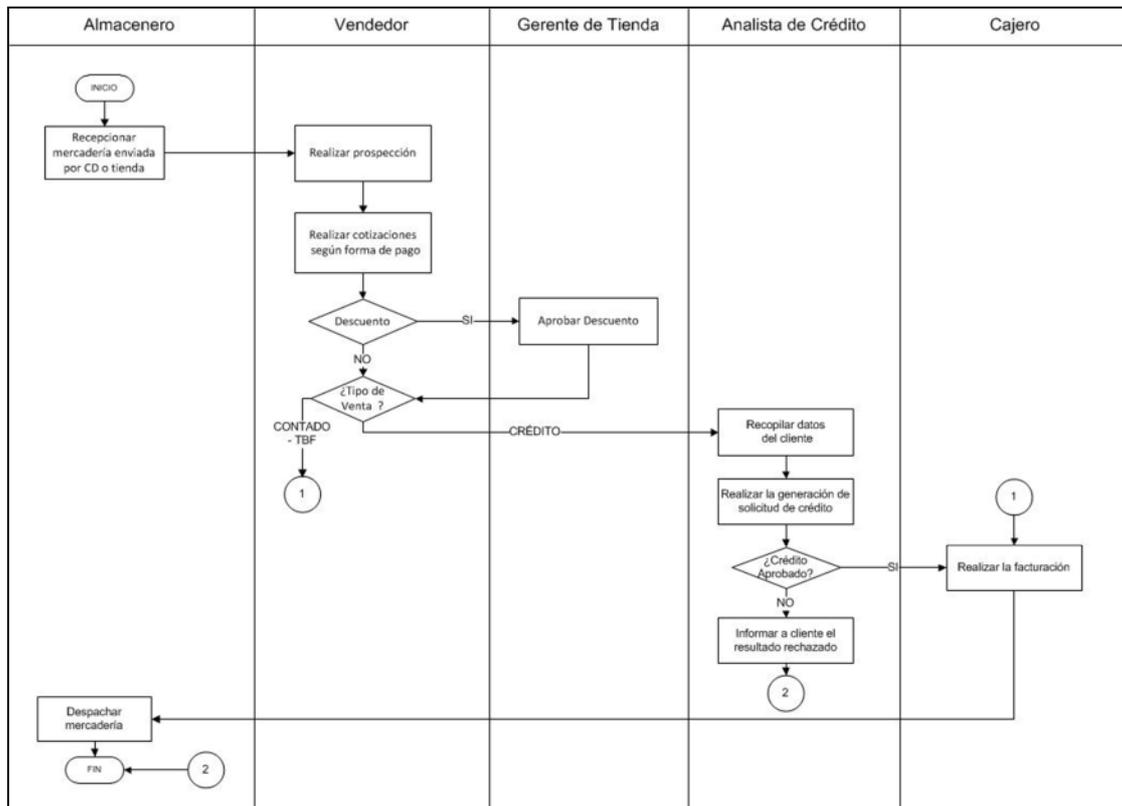
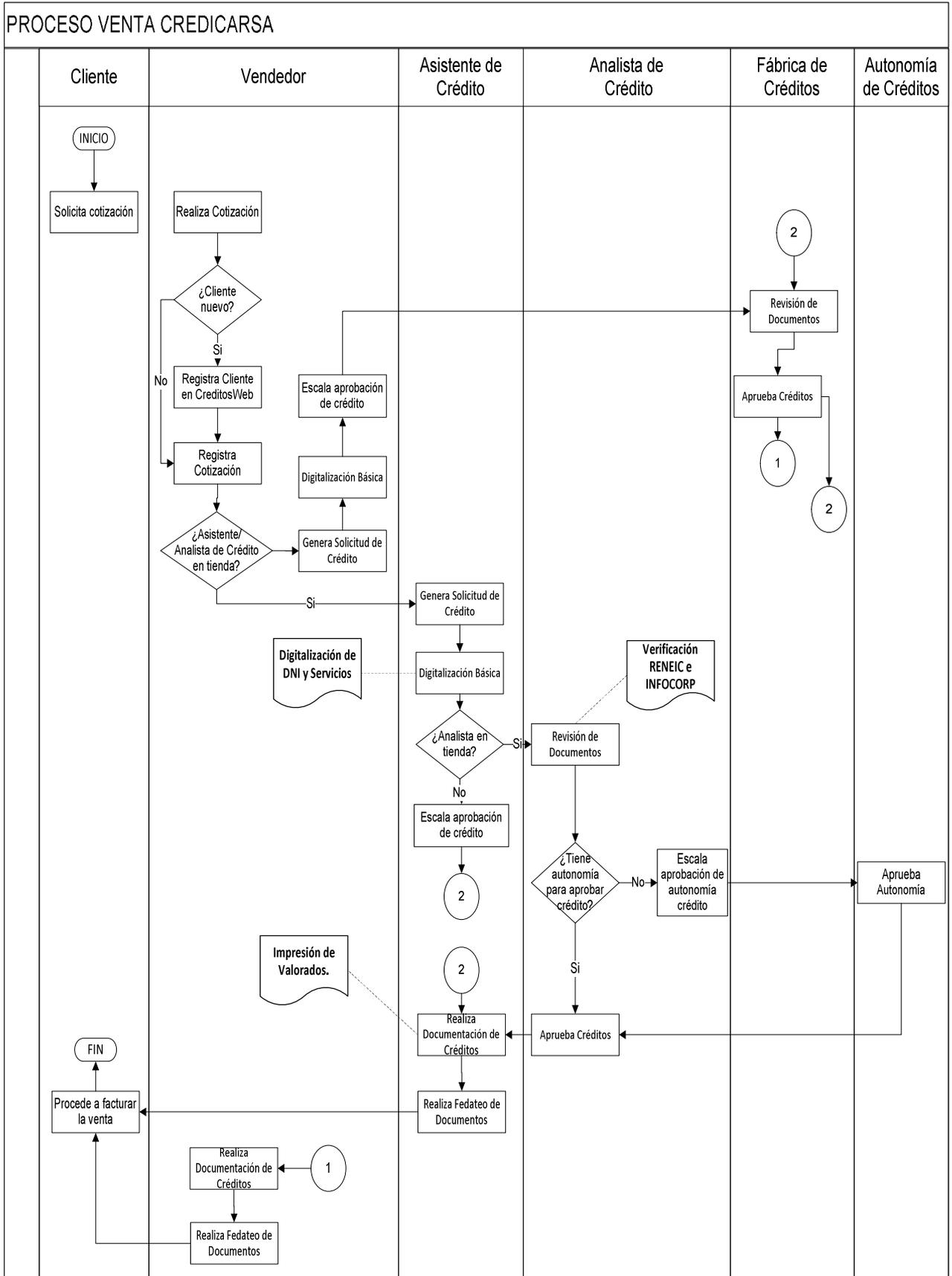


Figura 11 Modelo de Venta Credicarsa



## **2 Capítulo II: Planteamiento del problema**

### **2.1 Formulación del problema**

#### 2.1.1 General

¿La Propuesta de un Modelo CRM como estrategia de negocio permitirá a la empresa Carsa construir relaciones duraderas con el cliente y consolidar su presencia en el mercado en la empresa Carsa?

#### 2.1.2 Especifico

- ¿Cuál es el nivel de madurez de los procesos de negocio que intervienen como estrategia de CRM en la empresa Carsa, 2015?
- ¿Cuál es el nivel de sensibilización y preparación del factor humano para la implementación de una estrategia de CRM en la empresa Carsa, 2015?
- ¿De qué manera se encuentran estructurados los datos para la implementación de una estrategia CRM en la empresa Carsa, 2015?

### **2.2 Objetivos de la Investigación**

#### 2.2.1 Objetivo General

Elaborar una Propuesta de implementación de un Modelo CRM (Customer Relationship Management) como estrategia de negocio en la empresa Carsa.

#### 2.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar cuál es el nivel de madurez de los procesos de negocio que intervienen como estrategia de CRM en la empresa Carsa, 2015
- Determinar cuál es el nivel de sensibilización y preparación del factor humano para la implementación de una estrategia de CRM en la empresa Carsa, 2015?
- Determinar cómo se encuentran estructurados los datos para la implementación de una estrategia CRM en la empresa Carsa, 2015

### 2.3 Justificación de la investigación

Hoy en día la competencia y la situación económica se ha recrudecido de tal manera que no podemos descuidarnos de nuestros clientes, para ello la implementación de la estrategia de negocio CRM nos permitiría mejorar la relación con los clientes creando un dialogo entre la empresa CARSA y el cliente; conociéndolos mejor y aumentando la fidelidad de los clientes que ya existen y esto significaría mayores ventas y mayor rentabilidad para la Empresa.

Para lograr que el cliente sea fiel a la empresa se debe mejorar la atención, dar un seguimiento adecuado al cliente y anticipando sus necesidades, esto se puede lograr implementando una estrategia de negocio, llamada CRM que es una solución empresarial. Esta solución empresarial tiene un impacto positivo sobre los clientes acelerando procesos y procedimientos, las ventas ligadas estrechamente y los módulos de servicio a clientes, permite a los empleados ver, actualizar, y compartir información entre equipos y departamentos de una forma más ágil y confiable además en una economía globalizada, donde las empresas grandes y pequeñas quieren subsistir, es de carácter fundamental que tengan estrategias para adecuarse esta economía.

Investigando observe que existen muy pocos trabajos que abordan en forma integral la implementación de un CRM en empresas del sector Retail. Por lo que el presente trabajo también servirá como un antecedente para futuras investigaciones relacionadas al sector Retail por los motivos descritos se realizara la presente investigación de una propuesta de implementación de un Modelo CRM como estrategia de negocio en la empresa CARSA.

### 2.4 Limitaciones

La limitación más importante será la fidelidad y veracidad de los datos, por tratarse de un trabajo con un componente subjetivo muy importante.

Otra limitación la constituye el tamaño de la muestra que se tomará en los directivos y personal de las áreas implicadas en una correcta gestión de clientes, lo que no posibilitará generalizar los resultados a obtener.

El diseño a aplicarse, que no es experimental, limitará establecer relación causa-efecto y sólo establecerá relación.

## **2.5 Viabilidad de la investigación**

El personal profesional de las áreas de sistemas, comercial, atención al cliente y marketing colaboro desinteresada e incondicionalmente, por cuanto los resultados de la investigación también son de su interés además se cuenta con la información necesaria para cumplir los objetivos de la investigación.

### 3 Capítulo III: Marco Teórico

#### 3.1 Antecedentes de la investigación

##### Internacionales

(Velásquez, 2008), presento una tesis titulada “Propuesta de implementación del sistema CRM (Customer Relationship Management; Administración de las relaciones con el cliente), para el departamento de ventas de Amanco Guatemala” con el objetivo de determinar que mejoras se obtendrán con la implementación, determinar costos y determinar la situación actual sobre el manejo de las relaciones con el cliente. La presente investigación es una investigación es una investigación descriptiva basando su investigación en la empresa Amanco que es una empresa industrial en Latinoamérica en la producción y mercadeo de soluciones para la conducción de fluidos logrando diseñar una propuesta de implementación para la empresa Amanco Guatemala con la conclusión de que el hecho de que la empresa pueda implementar los 4 pasos del CRM con sus clientes le dará una ventaja competitiva.

(Rojas K. B., 2013), presento la tesis titulada “Propuesta de implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa Agrota CIA. LTDA” con el objetivo de conocer los fundamentos para la (Diario el Comercio, 2015) (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2013) (Moreno, 2008) implementación de una estrategia basada en CRM examinar a profundidad cuales son las características que establecen una relación exitosa con los clientes y proponer la estrategia en la empresa Agrota CIA. LTDA. El presente trabajo hace uso del tipo de investigación exploratoria y la descriptiva, en este caso se tomó una población muestra de 1147 clientes y se llegó a conclusión de que la aplicación de la estrategia CRM es muy efectiva y eficiente pues genera gran cantidad de información que se puede obtener de los clientes.

(Moreno, 2008), presento la tesis titulada “La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español” con el objetivo de

analizar el concepto de CRM (Gestión de Relaciones con Clientes) como estrategia de negocio, profundizando en sus fundamentos teóricos y proponiendo un modelo de éxito para su implementación, que fue validado en el sector hotelero español. Se tomó una población muestra de 311 hoteles utilizando una metodología de ecuaciones estructurales obteniendo Como principal resultado, la importancia fundamental que ejercen las variables organizativas como antecedentes del éxito del CRM.

(García, 2009), presento la tesis doctoral titulada “Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM - modelo cliente céntrico - como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la pyme: estudio empírico de la aplicación de un CRM - modelo cliente céntrico - en agencias de viajes” con el objetivo de profundizar en el estudio referente al impacto que pueda tener sobre el cliente, la implantación de una estrategia cliente céntrica en la agencia de viajes, aportando una visión teórica que respalde las primeras interpretaciones de esta nueva filosofía de gestión sobre el futuro desarrollo del mundo empresarial. La metodología estadística utilizada para resolver las hipótesis planteadas será el análisis causal llegando a la conclusión que desde la perspectiva del cliente, si una filosofía cliente céntrica adoptada por las agencias de viajes reporta valor al cliente y ayuda a generar lealtad del cliente a la agencia. De esta forma las agencias conseguirán obtener una ventaja competitiva, al establecer relaciones a largo plazo, en un entorno cada vez más inestable para las mismas.

(Venturini, 2011), presento la tesis doctoral titulada “Gestión de Relaciones con los Clientes: Factores Críticos para el Éxito en la Implantación de las Soluciones Tecnológicas CRM en las Empresas” con el objetivo de determinar cuáles son los factores críticos de éxito que influyen en una implementación exitosa de una solución CRM en las empresas con una población muestra de 121 empresas y utilizando la Metodología del estudio empírico: medidas.

Llegando a la conclusión de que no es suficiente para alcanzar el éxito que la empresa receptora contrate el servicio de la implantadora de la solución CRM. La clave para el éxito del CRM está en la manera cómo la empresa implantadora dispensa su servicio, y en cómo éste es percibido por la empresa receptora.

### **Nacionales**

(Lurquin, 2006), presento la tesis titulada “Análisis y diseño de un sistema que implemente la estrategia CRM - personalización para instituciones educativas de postgrados” con el objetivo de desarrollar el análisis y diseño de un sistema de información que implemente la estrategia de gestión de la relación con los clientes, estrategia conocida como CRM - Customer Relationship Management. Llegando a la conclusión de que una empresa que quiera ser competitiva no puede mantener una visión centrada en los productos, debe repensar su estrategia de negocios para incluir la perspectiva del cliente, debe apostar por un proyecto que involucre los conceptos de la estrategia CRM y recobrar, con el apoyo de la tecnología, el conocimiento del cliente que poseían los vendedores de los inicios del comercio.

(Rojas C. A., 2008), presento la tesis titulada “Propuesta de implementación de un CRM para PYMES en sector Textil” con el objetivo de diseñar una Propuesta de Implementación de un CRM para PYMES en el sector Textil de la ciudad de Lima para integrar y gestionar la relación entre una PYME y el cliente de una forma personalizada. El presente trabajo hace uso del tipo de investigación exploratoria y la descriptiva con una población muestra de 15 empresas llegando a la conclusión que si una empresa desea realizar el cambio antes debe comprometer a toda la empresa cambiando la cultura de la misma sino hay grandes posibilidades de fracasar además se tiene que realizar un estudio de todas las posibles soluciones que permiten aplicar esta estrategia en una empresa y así adquirir el que mejor se adecue.

## 3.2 Bases Teóricas

### 3.2.1 Detal:

El detal o venta al detalle (en inglés retail) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final. La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.

En el negocio del detal se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro urbano con venta directa al público; sin embargo, su uso se halla más bien ligado a las grandes cadenas de locales comerciales. El ejemplo más común del detal lo constituyen los supermercados; otros comercios tradicionalmente asociados al detal son las tiendas por departamentos, casas de artículos para el hogar, ferreterías, farmacias, venta de indumentaria, librerías, entre muchas más. La complejidad del detal viene dada por la amplia variedad de artículos y tipos de artículos que ofrecen, así como el nivel de operaciones efectuado. Las operaciones de venta del detal generan una cantidad de datos tal que puede resultar abrumadora para aquellos ajenos al negocio.

#### Canales de venta

Una característica que solía ser común al segmento del detal era su canal de venta compuesto por tiendas o locales comerciales, sin embargo la aparición de la venta telefónica y la venta por Internet también han derribado este concepto. En las grandes cadenas es muy común la ampliación a numerosos puntos de venta, lo cual permite el mejor aprovechamiento de costos comunes como pueden ser marketing, publicidad, administración o el diseño de locales para nombrar sólo algunos.

## Precios de costo y venta

Un elemento que distingue a este sector es la utilización del margen como unidad elemental de medición del desempeño de la compañía o de un segmento del detal. Mientras que el margen surge de calcular el valor relativo de la venta sobre el precio de costo (margen =  $[\text{precio de venta} - \text{precio de costo}] / \text{precio de costo}$ ), también se ha popularizado el concepto de la tasa de marca que mide el margen en forma relativa pero sobre el precio de venta (tasa de marca =  $[\text{precio de venta} - \text{precio de costo}] / \text{precio de venta}$ ). La tasa de marca es ampliamente usada en aquellos casos donde el proveedor impone una política de precios finales fijos, pero otorgando a cada cadena de detal un tasa de marca diferente, por lo general más grande a medida que aumentan los volúmenes de compra.

### 3.2.2 Definiciones de CRM

Existen multitud de definiciones de CRM, algunas de ellas no son acertadas, otras solamente definen una parte de su significado y otras, aun siendo diferentes entre ellas, son definiciones correctas. Algunos ejemplos de definiciones de CRM correctas son:

(M. & N, 2002) Define CRM como una filosofía de negocio “CRM es un proceso mejorado de valor de TI, que identifica, desarrolla, integra y centra las diversas competencias de la firma de la "voz" de los clientes con el fin de ofrecer un valor superior al cliente a largo plazo, en un beneficio, para así identificar los segmentos de potenciales clientes”.

(Bose, 2002) Lo define como “La integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos”. Además cada fabricante de software tiene su propia definición, los directores de marketing la suya, y los especialistas y consultores de CRM la suya propia, esto es debido a que no existe una definición universalmente aceptada. Para conseguir una correcta definición de CRM realizaremos un ejercicio de abstracción partiendo del significado de las siglas CRM.

Las siglas CRM significan Customer Relationships Management, en español, Gestión de las Relaciones con los Clientes. Una compañía se relaciona con un cliente por medio de las interacciones que tiene con el cliente por cualquier canal disponible para establecer esa comunicación (automática o no). Una interacción es cualquier tipo de comunicación por cualquier canal disponible.

La comunicación es una emisión de señales con la que se compone un mensaje que quieres compartir con un receptor del que se espera una respuesta. Una comunicación consta por tanto de:

- Emisor
- Receptor
- Canal
- Mensaje
- Respuesta

El receptor tiene que tener la capacidad de descifrar las señales para comprender el mensaje que manda el emisor. Por tanto, en el CRM tendremos que tener en cuenta el emisor (cliente o empresa), el receptor (empresa o cliente), el canal (persona a persona, teléfono, email, etc.), el mensaje (oferta, necesidad de información concreta, problema, etc.) y la respuesta (satisfacción, queja, envío de información solicitada, etc.). En una comunicación gestionada por una compañía, el cliente es el emisor o el receptor y, a diferencia de un sistema ERP, que solo tiene en cuenta a los “clientes” que ya han contratado algún producto con la compañía, en CRM se tiene en cuenta todo el ciclo de vida del cliente. El ciclo de vida del cliente comienza desde que éste tiene una necesidad hasta que deja de ser cliente, por lo tanto dentro de la “C” de cliente de un sistema CRM hay que englobar a los clientes potenciales. Según lo expuesto, la definición de CRM ha progresado hasta considerarse como: “La Gestión de cualquier comunicación por cualquier canal entre la empresa y el cliente final o potencial”. La definición todavía no es completa, ya que la gestión de esas interacciones o comunicaciones deben tener uno o varios objetivos a conseguir por la empresa, estos no son otros que la

maximización del valor de cada cliente. Se llega a la maximización del valor de cada cliente consiguiendo unas relaciones de confianza de larga duración, siendo éstas satisfactorias, si esto se consigue, el cliente finalmente estará fidelizado y continuará usando los productos o servicios de la compañía. Ya hemos desgranado el significado de cliente y de relación, por lo que solo nos queda profundizar en el significado de gestión.

Según el diccionario de la lengua española de Espasa Calpe gestión significa “el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto”. Según la RAE, gestión significa: “La acción de gestionar” y gestionar significa: “Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Por tanto la realización de actividades o tareas en un orden concreto para conseguir algo, y la agrupación de actividades ordenadas en el tiempo, no es otra cosa que un proceso. Para que un proceso exista, es necesario que las tareas sean realizadas por personas o máquinas, por lo que un cambio y creación de un proceso empresarial, sea cual sea, implica un posible cambio en la organización de esa empresa. Teniendo en cuenta todo lo anterior podemos definir la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) como: “La implementación o mejora de los procesos, organización y tecnología involucrados en la maximización del valor del cliente por medio de las interacciones de la empresa con éste a través de cualquier canal de comunicación”.

### 3.2.3 CRM y la lealtad del cliente

El CRM supone una de las partes de la gestión de la lealtad. Es una filosofía de negocio que integra la visión estratégica de la compañía. En concreto, el fin último de este modelo es potenciar el trato con el cliente. Para ello, utiliza elementos como bases de datos, marketing directo, etc., evidentemente, implementación de estas herramientas se realizan más que como un fin en sí mismo, como un medio para conseguir la información requerida.

### 3.2.4 CRM una estrategia empresarial

Llevar a cabo un proyecto de CRM dentro de una empresa o negocio tiene una importancia vital, pero, a su vez una extraordinaria dificultad para implementarlo al interior de la misma, empezando por que la decisión de realizarlo corresponde a la alta dirección o gerencia y no al área de sistemas.

### 3.2.5 Importancia de la implementación de un sistema CRM

A través del CRM se logra disponer de un conocimiento profundo de los clientes, con alto grado de diferenciación e individualización entre ellos, que derivara en la detección de nuevas oportunidades de marketing y venta, pudiendo adecuar las ofertas y servicios a sus necesidades puntuales.

Están soluciones permiten a las empresas rastrear automáticamente lo que compran sus clientes, y muchas de ellas, además de cruzar la información comercial con aquella de otro equipo para crear perfiles de clientela.

### 3.2.6 Objetivos de un CRM

Su objetivo principal es identificar aquello que genera valor para el cliente, para luego proporcionárselo en el momento y lugar oportuno, a pesar que cada cliente puede poseer un punto de vista diferente con respecto al valor, siempre existirán conceptos y apreciaciones comunes para cada grupo de clientes y brindarles los servicios que verdaderamente requieran.

Indudablemente, la empresa moderna debe orientarse hacia el cliente, es decir, no abocarse exclusivamente al producto o servicio que ofrece, sino a complacer a su clientela. Ofrecer exactamente lo que necesita, cuándo lo precisa y de la mejor manera posible. Y por supuesto, hacerlo antes que la competencia. (Javier, 2000)

Cuando nos orientamos hacia el cliente, éste lo percibe, y de seguro preferirá nuestra empresa sobre cualquier otra que le trate de forma general, con productos poco adaptativos. Todo esto se logrará

empleando e implementando tecnologías de información modernas. (Javier, 2000)

Emplear las nuevas tecnologías de la información en un CRM permite, entre otras cosas:

- Conocer a nuestros clientes actuales y potenciales y sus posibles comportamientos dándoles los servicios que valoran y ofreciéndoles los productos que desean comprar.

- Tener una única visión del cliente en la organización, un único lenguaje, incrementando la eficacia de la empresa, mejorando la atención al cliente y el ahorro de tiempo.
- Ahorrar dinero, diferenciando acciones de marketing para cada segmento de mercado.
- Conocer el valor actual y potencial del cliente, lo que permite desarrollar planes de fidelización personalizados y desarrollar ventas cruzadas.
- Conocer, a priori las posibilidades de éxito de una compañía en cada segmento, anticipando comportamientos.
- Gestionar y desarrollar campañas proactivas eficientes de marketing.

El llegar a conocer a los clientes, debe usarse como una ventaja competitiva para:

- Usar las relaciones actuales para incrementar las ventas. Es bien sabido que las posibilidades de vender a clientes ya existentes son mucho mayores que las de vender a un cliente nuevo, con lo que el costo comercial es mucho menor. La llamada venta cruzada consiste en aprovechar la relación con el cliente para ofrecerle un producto o servicio complementario al que ha comprado.
- Usar la información para dar un servicio excelente. Si conocemos bien las necesidades de nuestros clientes tenemos oportunidades de ofrecerles un mejor servicio o un producto + servicio (concepto de producto ampliado). La gestión de los 30 reclamos es otro aspecto muy importante a controlar para mantener un proceso de mejora continua.

- Introducir procesos reproducibles de ventas. Encontrar relaciones entre los clientes nos permite realizar ofertas estandarizadas y lanzar campañas a segmentos determinados, con un costo comercial menor y una mayor probabilidad de éxito.
- Implementar soluciones proactivas. Si se detecta un problema en un producto a través de la información que han proporcionado los clientes, es posible entonces resolver el problema antes que se reproduzca, causando una buena impresión.

Se puede mencionar básicamente cuatro características:

- Automatización de las ventas
- Servicio y soporte al cliente
- Servicio de campo
- Automatización del marketing

### 3.2.7 Arquitectura de un sistema CRM

Un sistema de software de CRM debe tener una arquitectura más o menos común, pero no hay que olvidarse que los procesos de CRM no están reglados como los financieros, por lo que entre un software de CRM y otro, pueden llegar a existir grandes diferencias.

Por ello, para poder seleccionar un producto de CRM concreto para su posterior implantación, primero hay que conocer cómo debería ser un CRM completo y luego, qué es lo que tengo que utilizar para soportar los procesos de la organización.

Un software de CRM se divide en dos grandes bloques:

- CRM Transaccional u Operacional.
- CRM Analítico.

Entendemos por CRM Operacional, el software que soporta la inserción de la información en los diferentes departamentos, esto es, la creación de una nueva interacción, oportunidad, cliente, caso, campaña de

marketing, etc..., en definitiva, el software que soporta la operación empresarial con los clientes.

El CRM Operacional debería de ser usado por casi todos los empleados que mantienen relaciones con el cliente, pero no habría que olvidar tampoco la parte de self service o los portales de ebusiness, ya que estos también generan interacciones con los clientes de una organización.

Entendemos por CRM Analítico aquellas herramientas de software que ayudan en la generación del análisis de los datos que provienen del CRM Transaccional y/o de otras fuentes que completan la información que tengamos del CRM.

No todos los softwares de CRM tienen la capa de CRM analítica, en estos casos, será necesario complementar el software de CRM con otro software hecho a medida u otro software que se compre a otro fabricante y se integre. Es muy habitual realizar proyectos de CRM analítico con desarrollos a medida.

#### 3.2.7.1 Contact Center

El Contact Center puede ser en sí mismo una unidad de negocio. Es necesario una tecnología compleja que permita a los agentes del Contact Center registrar todas las llamadas recibidas, además, el Contact Center es tecnológicamente complejo, tanto que un proyecto de implantación de Contact Center es por sí mismo uno o varios proyectos, dependiendo de los canales a integrar y del tiempo disponible para implantarlo.

Un Contact Center se diferencia de un Call Center porque tiene multicanalidad, esto quiere decir que los agentes pueden comunicarse con el cliente por diferentes canales, como el teléfono, el email y el chat, desde una misma plataforma.

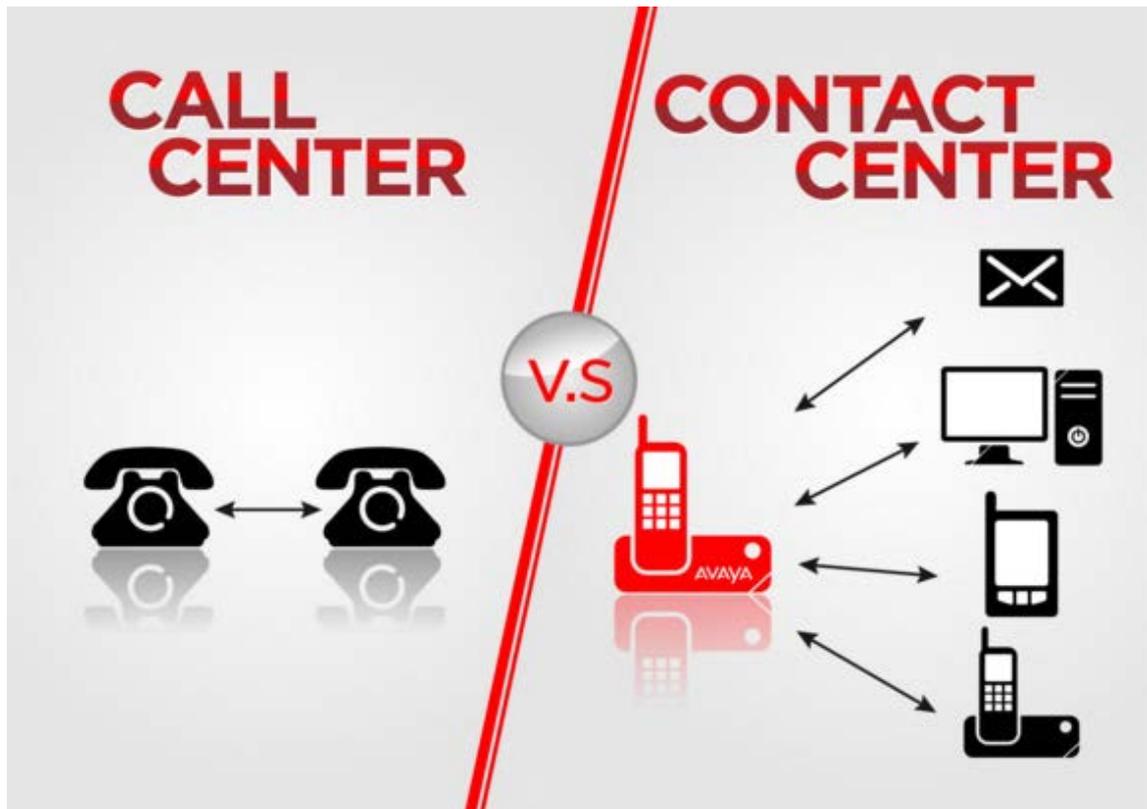
Un Contact Center tiene una integración de canales de comunicación.

Otra de las características de un Contact Center que un Call Center no cumple, es la integración con el CRM de la empresa,

ya que los agentes disponen de la información del cliente que se comparte con toda la organización y funcionalidad que afectan a otras áreas de la compañía.

En el siguiente gráfico se resumen las diferencias entre un Call Center y un Contact Center:

Figura 12 "Call Center vs Contact Center" Fuente: www.tdnyc.com



En un Contact Center es necesario un componente denominado CTI (Computer Telephony Integration). El CTI es un software que realiza las funciones de "Traducción" entre la centralita telefónica y el servidor.

Un software de agente de una centralita suele tener integrado CTI, pero aunque se puedan registrar y visualizar datos de un cliente, no hay que confundirlo con un software de CRM.

El objetivo primordial de un Contact Center es el de responder a todas y cada una de las peticiones que reciben y conseguir que todas las llamadas, email o chat, sean contestadas. Este objetivo se consigue por medio de un buen dimensionamiento del servicio y por otro lado,

por medio de tecnología como el IVR (Interactive Voice Response) que permite a la centralita del Contact Center interactuar con los clientes por medio del reconocimiento de la voz o los tonos DMTF, que se generan con la pulsación de cualquier tecla del teléfono.

Teniendo el conocimiento del objetivo primordial un Contact Center, hay que preguntarse los beneficios que reporta en una organización la implantación de un Contact Center y qué aporta de diferente un Contact Center que un Call Center no.

Beneficios:

- Equilibra Picos y Valles de actividad.
- Consolida la gestión de la información
- Mejora la eficiencia del servicio.
- Servicio personalizado independientemente del canal.
- Incrementa la satisfacción del cliente.
- Selecciona el canal de comunicación del cliente.
- Integra áreas departamentales y otros Contact Centers.

### 3.2.7.2 Módulo de Marketing

El módulo de Marketing de un sistema CRM es usado principalmente para la gestión de campañas multicanal y la gestión de eventos de una organización, desde su planificación hasta el resultado de su ejecución. En un sistema de Marketing se debe dar mucha relevancia al análisis de la segmentación de los clientes de una organización, y aunque los sistemas de CRM Transaccional deben de contener la funcionalidad de segmentación, es más eficiente que la segmentación, o al menos, una primera segmentación, sea realizada en la parte del CRM Analítica por medio de técnicas de minería de datos. Así, una vez realizadas estas segmentaciones, ya se pueden realizar listas de público objetivo para una campaña de marketing concreta desde el módulo de Marketing Transaccional. La segmentación del público objetivo de una campaña o evento desde un CRM analítico nos permite entrenar modelos para que el ratio de respuestas positivas de esas campañas sea mayor. Como explicaremos, hay formas de

controlar los clientes o ventas procedentes de campañas de marketing por medios indirectos, pero antes, detallaremos las funcionalidades que un módulo de CRM Marketing tiene que tener disponibles.

EMAIL MARKETING: este sub-módulo del CRM de Marketing debe estar muy integrado con el gestor de campañas para poder ejecutar los envíos de email masivos de cada campaña. Es habitual que los sub-módulos de email marketing se integren con la plataforma de correo electrónico de la organización, si esto ocurre, hay que tener cuidado de no saturar el servidor de correo electrónico. Otros fabricantes dan una segunda opción consistente en un servidor de enrutamiento de emails fuera del servidor de correo electrónico corporativo. Hay que tener precaución con las campañas por email, ya que si no cuentas con acuerdos con los principales proveedores de servicio de internet, tu servidor y tu dominio de correo electrónico puede entrar a formar parte de listas negras. Es por ello que según la cantidad de correos a enviar, es mejor a veces contratar los servicios de una empresa que se dedica al envío masivo de emails y que tiene un software específico para ello. Las principales funcionalidades que debe contener un software de email Marketing son los siguientes:

- Envío de email.
- Envío de emails masivos.
- Gestión de listas de direcciones de emails.
- Diseño de Plantillas de emails.
- Generador de respuestas al envío de emails.
- Contador de emails enviados.
- Contador de emails enviados con éxito.
- Contador de emails abiertos por el destinatario.
- Contador de clicks en link del email.
- Creación de registro de respuesta de campaña de email.
- Servicio de suscripción.

**GESTIÓN DE EVENTOS:** el Gestor de Eventos es parecido al Gestor de Campañas debiendo existir una integración entre los dos sub-módulos, habida cuenta que una campaña puede contener uno o varios eventos, y un evento puede ser promocionado por medio de una campaña o varias campañas de Marketing. De igual forma que las campañas de Marketing, los eventos tienen asociados segmentaciones de clientes, listas de público objetivo, productos o servicios, etc. Aparte de estos elementos o “entidades”, tienen otros que son claramente diferenciadores de una campaña y que servirán para poder manejar y gestionar un evento concreto. Éstas, además de todos los atributos que tiene una campaña de Marketing deben contener otras entidades y/o atributos, como los siguientes:

- **Agenda:** para poder informar al sistema de las fechas y horarios del evento, esta entidad debe de componerse de la fecha y hora de inicio de ese día y hora fin de ese día. Evidentemente, un evento puede darse en diferentes fechas consecutivas o no, por lo que cada evento puede tener relacionado una o varias fechas, al conjunto de esas fechas se le denominará la agenda del evento
- **Sesiones:** son las acciones que se realizarán en ese evento. Por ejemplo cada una de las ponencias se asociará a una sesión, y cada sesión a una agenda.
- **Ponentes:** si existen ponentes en el evento deben asociarse al evento por medio de esta “entidad”.
- **Recursos:** es el material necesario para realizar el evento o la acción concreta de un ponente.
- **Proveedores:** son los proveedores que nos facilitan recursos y/o localizaciones.
- **Tareas:** son las tareas que se deben de realizar para llevar a cabo el evento, se utilizaría el gestor de Tareas del CRM CORE.
- **Localizaciones:** son las ubicaciones donde se realizará el evento.

- Invitaciones: será una o varias listas de público objetivo y una plantilla de email, de forma automática, se podrá enviar un email personalizado a cada uno de los contactos o clientes invitados.
- Asistentes: almacenamiento de los asistentes al evento. Las invitaciones se podrán convertir en asistentes una vez hayan confirmado la asistencia. Si el evento es abierto por medio de un registro por una web, entonces, los registrados se almacenarán directamente en asistentes.
- Importe del Evento/Sesiones: es el pago que deberán realizar los asistentes.
- Presupuesto del Evento: presupuesto para la realización del evento.
- Costes del Evento: el coste de cada una de las partidas necesarias para la realización del evento.

Gestión de fidelidad: en la definición de CRM, vimos que el objetivo de una estrategia de CRM es la maximización del valor de cada cliente; la mejor forma de maximizar el valor de un cliente es conseguir clientes fieles, es conseguir que tus clientes se conviertan en fans. Si una organización consigue “fans”, no solo recompra sino que también prescribirán a la organización, a esos fans, los podríamos denominar “PROSUMERS” en vez de consumers o consumidores de nuestros productos. El coste para una empresa para obtener un cliente nuevo es mucho mayor que el coste de retención de un cliente y la subsiguiente recompra que puede realizar. Diferentes estudios cifran en una proporción de 5 a 7 veces más el coste de conseguir un nuevo cliente en comparación con retener un cliente. Por estos motivos este sub-módulo de CRM Marketing es muy importante, ya que nos permitirá gestionar y conocer la fidelidad de los clientes de una organización. La gestión de la fidelidad se consigue por medio de programas de fidelización, desde la típica tarjeta de puntos que ofrece regalos a cambio de los puntos ganados a un programa de fidelización ofreciendo upgrades gratuitos a clientes vips o promociones y ofertas específicas a cada cliente según sus gustos y preferencias, servicios especiales, tarjetas prepago, tarjetas regalos, etc.

Es importante conocer que no existe una mejor forma o una fórmula matemática para conseguir el éxito en la fidelización de clientes. Una vez explicadas diferentes técnicas de fidelización, vamos a enumerar las principales funcionalidades que debería tener un submódulo de fidelización:

- **Gestión de Tarjetas de Fidelización:** se debe de poder almacenar las características de cada una de las tarjetas enviadas a los clientes, como el identificador de la tarjeta, el cliente asociado a la tarjeta, la contabilización de puntos en ese instante.
- **Generador de reglas para clasificación de cliente:** es necesario un motor de software que calcule la clasificación de los clientes en base a reglas de negocio como pudiera ser el importe facturado a ese cliente, número de compras recurrentes en un periodo de tiempo, uso de servicios exclusivos, etc
- **Asociación de Nivel de Servicio:** dependiendo de la clasificación del cliente (oro, plata, bronce), el nivel de servicio puede ser mayor o menor, también se puede asociar un porcentaje de descuento según la clasificación de ese cliente, si es socio con tarjeta de fidelización tienes un x% de descuento, etc. o **Acumulación de Puntos:** un sistema centralizado donde se acumulan los puntos en tiempo real de los clientes. Los puntos acumulados dependerán de las reglas de negocio que se hayan configurado (EJ: 10% del importe de la compra).
- **Redención de Puntos:** un sistema centralizado donde se podrán redimir los puntos, esto es, que el cliente podrá cambiar los puntos por regalos, descuentos, o similares. o **Asignación de puntos a premios:** es necesario asociar los puntos que cuesta cada premio o servicio.
- **Catálogo de premios:** se pondrá a disposición del cliente por diferentes canales el catálogo de premios y/o servicios que puede canjear por sus puntos. Para ello se puede enviar cada x tiempo el catálogo vía email, correo postal, y dentro del portal web de fidelización.

- Integración con portal del cliente: es necesario que el cliente tenga un sistema para ver el saldo de sus puntos, los premios o servicios que puede obtener con sus puntos, realización de encuestas de satisfacción, quejas, información de la compañía y de sus productos. No hay que olvidar que tiene que ser un portal personalizable por cliente.
- Planes de relación con el cliente: se debe poder asignar a un cliente a un plan de relación específico con el objetivo de evitar una fuga del cliente. Un plan de relación puede contener una oferta especial de descuento, un regalo, no esperas en la atención, etc.
- Creación, modificación, eliminación y búsqueda de cualquier “entidad” relacionado con la gestión de la fidelización.
- Diseñador de Encuestas: sistema para diseñar encuestas de satisfacción a los clientes.
- Ejecución y Almacenamiento de encuestas de satisfacción: es necesario poder realizar las encuestas asociadas a cada uno de los clientes, la realización de esa encuesta puede ser o bien vía telefónica o bien vía web o email. o Lector de tarjetas, para pasar la tarjeta por el lector y que acumule o redima puntos automáticamente.
- Lector de tarjeta virtual: aplicación web donde se puede introducir la identificación de la tarjeta y acumular o redimir puntos.

Gestión de Ofertas y Precios: En Marketing, y dentro de una campaña siempre se definen las 4 P’s del Marketing, Producto, Precio, Plaza (Distribución) y Promoción. Con las anteriores herramientas dentro del CRM hemos dado soporte a las actividades relacionadas con Plaza (distribución) y Promoción que se realizan desde el área de Marketing, no hay que olvidarse que en la definición de la campaña las 4 P’s del Marketing-Mix debe poderse definir o por lo menos describir en un campo de texto libre. La distribución con la lista de público objetivo (Clientes finales, Clientes potenciales, Multicanal). La Promoción mediante las actividades de campaña (email, teléfono, etc.) Ahora es necesaria una herramienta para soportar las actividades relacionadas

con la “P” de Producto y la “P” de Precio, para ello debemos contar con un gestor de ofertas y precios que tengan acceso a los productos que vamos a ofertar a los clientes de la organización.

Es preciso destacar que estamos hablando constantemente de una estrategia de CRM, por ello debemos ofrecer a nuestros clientes justo lo que necesitan en el mejor momento posible según sus gustos y preferencias, por ello la gestión y definición del producto, es muy importante. La definición del producto debe ser muy flexible, permitiendo múltiples configuraciones si es posible. Ya no estamos en la época de la salida al mercado del primer coche FORD, donde se podía elegir el color del coche entre el color negro y color negro, solo había un color, solo un modelo, etc. Ahora el cliente es mucho más exigente, y tenemos que tener una cobertura para esa exigencia. En cuanto al precio, pasa lo mismo que con el producto, ya que nos encontramos en un mercado globalizado con máxima competencia y un cliente sobre-informado donde la deslocalización en la fabricación para ahorrar costes es algo común. Así las cosas debemos de ofrecer a un precio razonable un servicio que aporte valor añadido al resto de la competencia y además, flexibilización de precios dependiendo del país o región donde se realiza la compra, permitiendo la compra de bundles de productos (dos o más productos relacionados que se venden como uno solo), packs, configuración del producto realizado por el cliente y otras configuraciones de productos y precios como 2x1, 3x2, etc. En definitiva, se necesita una herramienta muy flexible tanto para la definición del producto como para la definición de los precios. La funcionalidad básica que debe de contener un gestor de Ofertas y Precios es la siguiente:

- Definición de Packs de Producto o Kits: es necesario poder crear, modificar, eliminar y buscar pack de productos. Estos pack tendrán productos relacionados persiguiendo el uso de todos ellos un propósito común.
- Definición de Bundle de Productos: de igual forma que en el Pack, la diferencia es que estos productos están relacionados pero no tienen

que perseguir un objetivo único común. Es normal poder realizar un bundle de producto con un producto de una organización con otro de otra organización.

- **Configurador de Productos:** es una herramienta que permita al cliente configurarse su propio producto según gustos y preferencias (por ejemplo, configurarse las características de un coche, color, motor, extras, etc.). Un BOM (Bill of Materials) puede servir para tal propósito.
- **Comprobación de Inventario:** antes de vender es necesario “tener”, por ello, se debe conocer si el producto en cuestión está en stock o no lo está.
- **Reserva de stock:** funcionalidad que reserva un producto y/o sus materiales para asegurar su entrega a tiempo.
- **Generación de listas de precios:** se podrán generar tantas listas de precios como se quieran en múltiples divisas, a cada lista de precios se le asociarán los productos, kits, bundles, etc., que estén asociados a esa lista de precios.
- **Cálculo de Impuestos y Descuentos:** cada producto de la lista de precios puede configurarse con un porcentaje para calcular el impuesto (IVA) y con un % de descuento a aplicar en cada producto.

**Marketing Digital:** Estamos en una nueva era donde el comercio electrónico, internet y las redes sociales tienen una gran relevancia en el mercadeo. El Marketing Digital se ha convertido en algo imprescindible para casi todas las organizaciones a nivel mundial, y Google se ha convertido en una herramienta de uso diario de un gran porcentaje de la población. Consecuencia de este uso masivo del buscador más famoso ha sido la necesidad de las empresas de ser encontradas por el internauta de Google en los primeros lugares. El Marketing Digital es muy amplio y el conocimiento de los trabajos a realizar como especialista de Marketing Digital son tan extensos que se han creado posiciones específicas para este trabajo, tanto es así, que muchas organizaciones han separado el concepto de CRM del de Marketing Digital, craso error, pues están convirtiendo en compartimentos estancos algo que no puede ser separado.

El trabajo a realizar en este ámbito se puede agrupar en:

- SEO: posicionamiento en la Web, con el objetivo de salir los primeros en las búsquedas que se realicen en los principales buscadores de internet. Es un trabajo bastante manual que se realiza contra la página web de la organización, en general, se trata de crear las meta-etiquetas más adecuadas para el sector y negocio de la organización, obtención de enlaces hacia el sitio web de la organización y selección de palabras clave.
- SEM: campañas de anuncios patrocinados que ofrecen los buscadores, es decir, pagar para salir en una sección determinada del buscador cuando alguien realiza una búsqueda con las palabras clave que se han seleccionado para esta campaña.
- Social Media: es la interacción por el canal de redes sociales con el objetivo de conseguir fans por dicho canal.
- E-marketing: técnicas de email masivos, Newsletters, Nurturing, Landing Pages.

#### 3.2.7.3 Módulo de Ventas

El módulo de Ventas de un sistema CRM es en realidad lo que antes se llamaba software para la automatización de la fuerza de ventas, pero con la única diferencia de la está integrado con otras áreas de la empresa de tal forma que se comparte la información. Los módulos de CRM enfocados al área comercial cuentan en España con una barrera de desconfianza por parte de los usuarios, ya que consideran esta herramienta como una herramienta de control sobre el trabajo que realizan. En realidad no les falta razón, en el sentido que desgraciadamente muchos directores y managers comerciales utilizan estas herramientas de software para controlar y presionar a sus comerciales; pero el uso correcto de una automatización de la fuerza de ventas no es ese, sino el de favorecer la venta.

#### 3.2.7.4 Módulo de servicios

El módulo de Servicios de CRM debe soportar todas las actividades de los procesos de la organización que están involucrados en la

comunicación con el cliente en el servicio post-venta, estos consisten en el tratamiento de las incidencias, de las quejas, de las reclamaciones, de las sugerencias, de las peticiones de información, etc. Dependiendo de la organización, el módulo de servicios debería ser capaz de soportar las actividades pre-venta de peticiones de información. El área de servicios trata de dar respuesta a los clientes de algún problema o necesidad que tenga y es el módulo que tiene mayor impacto en la fidelización del cliente. Es un módulo muy importante para la recogida de datos de las necesidades de clientes para su posterior análisis. Aquí son los clientes quiénes pueden decir a la organización las necesidades y las posibles mejoras que pueden realizarse. Actualmente una empresa sin un servicio excelente terminará por perder a sus clientes para irse a la competencia que ofrece ese servicio. Recordando la figura del primer nivel de arquitectura funcional de un CRM.

### 3.2.8 Software de CRM

Desde el primer contacto hasta el servicio posterior a la venta, las soluciones de CRM en Web permiten darle seguimiento a las actividades de los clientes, mejorar la efectividad de ventas, proporcionar un mejor servicio al cliente y crear relaciones rentables con los clientes.

Existe una buena razón de por qué Customer Relationship Management (CRM) está en boca de todos. En un mundo donde los productos son cada vez más iguales, la estrategia corporativa que triunfe será la que comprenda que la atención que proporciona a sus clientes es el factor decisivo para atraer y mantener a los clientes.

CRM puede ayudar a una organización a transformar la forma en que mercadea, vende y ayuda a sus clientes. Con un enfoque de CRM, una organización utilizará cada oportunidad que tenga para encantar a sus clientes, fomentando con esto su lealtad y construyendo relaciones a largo plazo mutuamente satisfactorias.

Algunos ejemplos de los software más utilizados son:

### 3.2.8.1 Salesforce

Salesforce es una empresa informática que se dedica a la venta de software para negocios. Es popular particularmente por su CRM.

El CRM de Salesforce se divide en amplias categorías:

#### BENEFICIOS QUE APORTARA SALESFORCE A UN NEGOCIO

Los productos de Salesforce ofrecen resultados sin complejidad. Sin software ni hardware para instalar, podrá empezar a trabajar y a ver una repercusión positiva en su negocio de forma rápida. Es decir el software no está en el ordenador sino en internet con lo cual los usuarios podrán acceder desde distintos dispositivos y sitios.

#### SALES CLOUD

Ofrece a los representantes de ventas y ejecutivos lo que necesitan para conectar con los clientes y cerrar los contratos con mayor rapidez.

#### DATA.COM

Ayuda a reducir los ciclos de venta y potencia y potencia el retorno de las inversiones de marketing con acceso a más de 30 millones de contactos comerciales y más de 80 millones de cuentas.

#### CHATTER

Chat que permite colaborar con los compañeros de trabajo en una red social privada propia para empleados. Los usuarios podrán permanecer al tanto de las personas, los contenidos y los datos más relevantes.

#### SERVICE CLOUD

Descubra cómo Service Cloud ofrece cobertura para agentes de todos los canales, ofrece a los gestores una visión completa y proporciona un servicio de la máxima calidad a los clientes.

#### FORCE.COM

Force.com es la opción preferida para construir aplicaciones para departamentos, procesos comerciales u otras aplicaciones de cara a los empleados. Un rápido desarrollo visual con diseño de arrastrar y soltar y

varias API hacen sencilla la conexión con otras aplicaciones. Cada aplicación dispone de funcionalidad incorporada para redes sociales y movilidad. Entre los clientes se encuentra Avon, Facebook, Kelly Services y Qualcomm. Se han construido más de 97.700 aplicaciones en Force.com, lo que la convierte en la plataforma en la Nube más probada del mundo.

### 3.2.8.2 Microsoft Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM es nuestra solución empresarial de gestión de relaciones con el cliente (CRM) que permite a las empresas realizar un marketing más inteligente, vender de manera eficaz y productiva y proporcionar el mejor servicio desde cualquier lugar. Con soluciones One Microsoft de escucha social, inteligencia empresarial y productividad. Que pueden contratarse en la nube, a nivel local (on-premises) o con una combinación híbrida.

#### Marketing

Obtenga una solución de marketing de CRM que sea flexible, fácil de usar y que esté diseñada para su empresa. Transforme cada punto de contacto en una oportunidad de marketing y aproveche el potencial oculto dentro de su base de clientes. Con las capacidades de marketing familiares e inteligentes de Microsoft Dynamics CRM, puede comercializar sus productos de manera más eficaz, mejorar su productividad y obtener conocimientos accionables en sus esfuerzos de marketing.

#### Automatización de la fuerza de ventas

Optimice sus esfuerzos de ventas con las características familiares e inteligentes de Microsoft Dynamics CRM. Aproveche una interfaz altamente intuitiva y capacidades incrustadas de Microsoft Office para aumentar el tiempo dedicado a los clientes, acortar los ciclos de ventas, aumentar las tasas de cierre y obtener conocimientos en tiempo real.

#### Servicio al cliente

Microsoft Dynamics CRM satisface las cambiantes expectativas de clientes con una solución de servicio sólida y flexible. Los usuarios encuentran funciones familiares y una interfaz que les permite trabajar de manera personal y natural. Esta inteligente solución ofrece a profesionales del servicio al cliente orientación intuitiva y accionable. El resultado es una organización conectada, colaborativa e integrada.

#### Las 10 razones para elegir Microsoft Dynamics CRM

Las experiencias de cliente de clase mundial comienzan con su personal. Al entregar a sus trabajadores las herramientas adecuadas para estimular su productividad y amplificar su impacto, usted puede impulsar a su organización para alcanzar sus objetivos y generar el máximo retorno de inversión.

**Valor:** Al tomar en cuenta costos (incluidas licencias, servicios, entrenamiento, desarrollo, administración y mantenimiento), los clientes, la prensa y los analistas industriales consideran a Microsoft Dynamics CRM uno de los mejores valores del sector.

**Productividad:** Microsoft Dynamics CRM ayuda a incrementar la productividad y crear una organización conectada que se encuentra equipada para satisfacer a sus clientes. El resultado es una experiencia llamativa y atractiva para clientes que sitúa la empresa a otro nivel.

**Familiaridad:** Microsoft Dynamics CRM le proporciona un eficaz conjunto de capacidades de CRM justo dentro de la familiar aplicación Microsoft Outlook.

**Innovación:** A Microsoft Dynamics CRM lo reconocen por sus capacidades líderes en su categoría.

**La nube:** Microsoft invierte más de \$2 mil millones de dólares en infraestructura de nube cada año. Microsoft Dynamics CRM es una de las maneras más rápidas y sencillas de que su empresa aproveche la nube y las economías de soluciones en la nube, a través de lo cual puede reducir la administración de sistemas y los costos de mantenimiento, y pagar sólo por la capacidad que necesita. Además,

para asegurar que el sistema CRM siempre esté disponible, Microsoft proporciona un contrato de servicio respaldado económicamente para brindarle tranquilidad. Microsoft Dynamics CRM funciona bien con Microsoft Office 365 y Windows Azure, lo que le permite aprovechar la nube para optimizar la productividad.

**Red de Partners:** Microsoft le ayuda a activar y ejecutar sus soluciones rápidamente con una de las redes de servicios profesionales y aplicaciones de terceros más grandes del mundo para complementar su inversión en Microsoft Dynamics CRM.

**Disponibilidad Global:** Con Microsoft Dynamics CRM y Microsoft Dynamics CRM Online, puede proporcionar a sus equipos en todo el mundo herramientas integradas pero localizadas para ayudarlos a comunicarse, colaborar entre sí e impulsar resultados globales.

**Microsoft Office:** Microsoft Dynamics CRM funciona sin ningún problema con Microsoft Outlook y aprovecha las capacidades de Microsoft Office 365. Esto significa que puede aprovechar los productos, servicios y soluciones que los profesionales de CRM conocen bien y usan en su día a día, lo que los hace directamente más productivos.

**Conocimientos de Negocio:** Microsoft Dynamics CRM proporciona a sus usuarios varias capacidades de business intelligence y visualización de datos que pueden usar para obtener información precisa y actualizada de inmediato (previsiones de ventas, objetivos, cuotas, patrones de compra de cliente y promociones) para impulsar el crecimiento de ventas.

**CRM Ampliada:** Además de su relación con los clientes, las organizaciones deben administrar y maximizar otras relaciones críticas (con partners, proveedores y contratistas, por nombrar a algunos). Microsoft Dynamics CRM se puede personalizar fácilmente para apoyar estos escenarios de CRM ampliada, sin costo adicional. Usando Windows Azure App Fabric para lograr la interoperación entre Microsoft Dynamics CRM y Windows Azure, Microsoft Dynamics CRM 2011 y

Microsoft Dynamics CRM Online podrán funcionar con otras aplicaciones in situ en la nube.

### 3.2.8.3 Siebel CRM

Es la solución de gestión de relaciones con clientes (CRM) de Oracle que ayuda a las organizaciones a diferenciar a sus negocios para conseguir máximo crecimiento de los ingresos y resultados. Ofrece una combinación de funciones de transacción, análisis y captación para gestionar todas las operaciones con los clientes. Con soluciones adaptadas específicamente a más de 20 sectores, Siebel CRM proporciona:

- Completas soluciones de CRM bajo demanda
- Soluciones sectoriales especializadas
- Información avanzada sobre los clientes basada en funciones e integración preconfigurada

Hoy día las Empresas Enfrentan Problemas en sus Áreas de Marketing, Ventas y/o Servicio.

Se requiere una solución completa para resolver estos problemas, que sea de fácil implementación y uso, con un bajo factor de riesgo.

Figura 13 El objetivo del CRM



## CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE VENTAS

Siebel CRM puede aumentar la eficacia y la efectividad de su equipo de ventas, con drásticas mejoras de los ingresos y la rentabilidad. Siebel CRM le da las herramientas que necesita para maximizar el rendimiento de ventas.

Estas herramientas le permiten automatizar, simplificar y gestionar toda la información que necesita su organización de ventas. Controle sus cuentas, elabore previsiones realistas y tenga una visión de su ciclo de ventas. Cuento con una panorámica completa de sus clientes que le ayude a concentrarse en vender y no en buscar información. El resultado es el aprovechamiento máximo de los recursos y el aumento de los ingresos.

### Beneficios

- Mejorar la Productividad de Ventas
- Incrementar las ventas cruzadas y de productos más redituables
- Simplificar el manejo de pronósticos
- Maximizar la visibilidad sobre las oportunidades potenciales

### Características

- Administración de cuentas y oportunidades
- Administración de contactos
- Administración de actividades
- Integración con correo electrónico: Microsoft Outlook y Lotus Notes
- Asistentes al proceso de ventas
- Administración de territorio

Figura 14 Flujo de Ventas



### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE SERVICIO

Siebel CRM le proporciona sistemáticamente la información actualizada que precisan los agentes, para que no sólo resuelvan problemas, sino que también forjen realmente la satisfacción de los clientes. Y mayor satisfacción de los clientes significa mayores ingresos.

La base de conocimientos centralizada de Oracle CRM también le permite mejorar constantemente la eficacia del servicio mediante la formación continua de sus agentes. Y, gracias a la visión que se obtiene con la analítica, podrá gestionar la actividad de los agentes y resolver cuellos de botella de forma rápida.

### Beneficios

- Soporte integrado a través de múltiples canales
- Incremento en la satisfacción del cliente
- Quejas y Reclamos

### Características

- Integración telefónica
- Administración de solicitudes de servicio
- Administración de soluciones

- Control de actividades
- Auditoria de la información de servicio

### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE MARKETING

Con independencia de que cuenten con todo un departamento de profesionales de marketing o con un reducido equipo polivalente, Siebel CRM On Demand Marketing ofrece a las organizaciones una solución inteligente, sencilla e integrada para gestionar las campañas y actividades de marketing. Las mejores soluciones para la automatización completa del marketing permiten maximizar la eficacia de las campañas y optimizar la gestión de clientes potenciales de forma inteligente.

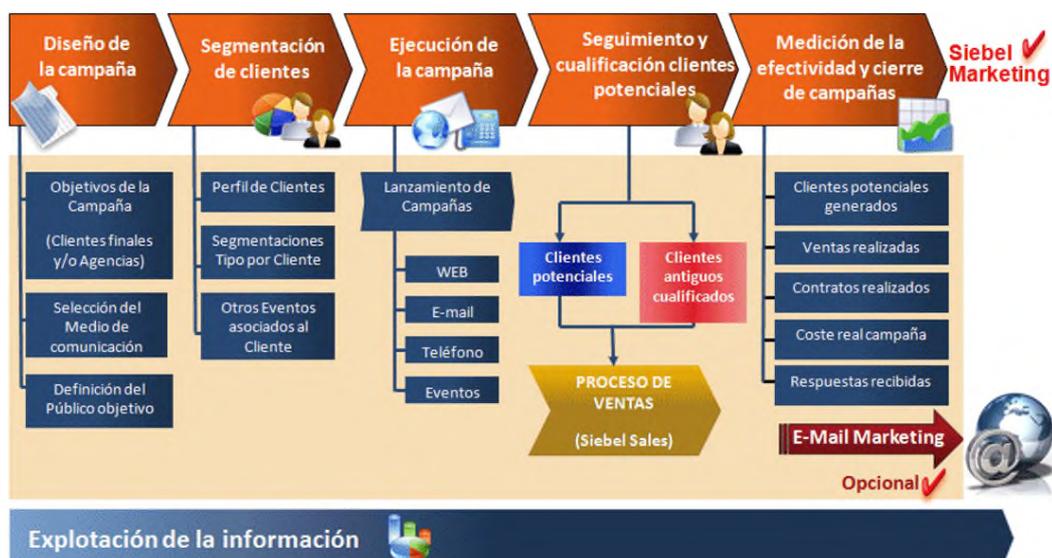
#### Beneficios

- Conversión rápida de prospectos a oportunidades
- Maximizar la eficiencia en los gastos en marketing y el retorno de inversión
- Fácil administración de campañas

#### Características

- Asignación automática de prospectos
- Importación sencilla de listas de cuentas, contactos, prospectos
- Tableros de control de efectividad de marketing

Figura 15 Flujo de Marketing



Características Principales de análisis de información (Inteligencia de negocios)

#### Beneficios

- Mejor toma de decisiones a todos los niveles
- Convertir información en acción para impactar de manera positiva al negocio
- Detección y manejo de tendencias

#### Características

- Análisis interactivos incluidos a lo largo de la aplicación
- Tableros de control preconstruidos con gráficos navegables
- Docenas de reportes preconstruidos
- Herramienta poderosa para hacer análisis en tiempo real
- Opciones Avanzadas: campos calculados, formateo, múltiples formas de presentar la información, etc.

#### 3.2.8.4 mySAP CRM

Proporciona una serie de aplicaciones que ayudan a la empresa a centrarse en el cliente y a aumentar su nivel de eficacia, entre la cuales cabe destacar:

- Aplicaciones CRM operativas—Estas aplicaciones aumentan la capacidad de sus empleados al proporcionarles workplaces basados en roles. Además, permiten la integración perfecta en tiempo real de la interacción front-office y del suministro back-office, al tiempo que sincronizan las interacciones con el cliente a través de todos los canales.
- Aplicaciones CRM analíticas—A partir de su almacén de datos y de otras fuentes, estas aplicaciones le ayudan a comprender lo que quieren sus clientes, así como su comportamiento. También le ayudan a adquirir nuevos clientes y a retener los ya existentes.
- Aplicaciones CRM cooperativas – Estas aplicaciones le ayudan a trabajar más estrechamente con sus clientes.

Hoy en día, las empresas pueden elegir entre decenas de soluciones de administración de las relaciones con el cliente. Debe buscarse una que integre la totalidad de los procesos empresariales existentes. Alguna que tenga el poder de enlazar inmediatamente todo el ecosistema de negocios de la empresa.

### 3.2.9 Implementación de un sistema CRM

Los beneficios del CRM no solo se concentran en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de cross-selling y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

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

En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado solo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe vivir la aventura de adopción del CRM. ¿Cómo hacerlo? (Goldenberg, 2002) Con sus 14 años de experiencia en esta área lo resume en 10 factores de éxito:

- a) Determinar las funciones que se desean automatizar
- b) Automatizar solo lo que se necesita se automatizado
- c) Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía
- d) Emplear inteligentemente la tecnología
- e) Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema
- f) Realizar un prototipo del sistema
- g) Capacitar a los usuarios
- h) Motivar al personal que lo utilizara
- i) Administrar el sistema desde dentro
- j) Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias

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

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

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

## **4 Capítulo IV: Diseño Metodológico**

### **4.1 Diseño de la investigación**

La presente investigación será una investigación No experimental de tipo descriptiva – Observacional, ya que no se manipula ninguna de las variables y solo se remite a describir los sucesos observados, este tipo de investigaciones no es necesario crear hipótesis según (Torres, 2010) Las investigaciones de tipo descriptivo no requieren formular hipótesis; es suficiente plantear algunas preguntas de investigación que, como ya se anotó, surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y, por supuesto, del marco teórico que soporta el estudio.”.

También daremos un enfoque cuantitativo ya que se realizó un cuestionario con escala nominal para la obtención de datos.

### **4.2 Población y Muestra**

Se utilizara la técnica de muestreo no probabilístico con métodos de exclusión e inclusión porque las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados ya que necesitamos para esta investigación muestras que estén relacionadas directamente con el modelo de implementación de CRM como son el Área de Marketing, Ventas, Atención al cliente y Sistemas

### **4.3 Técnicas de Recolección de datos**

El método de recolección de datos será por encuesta enfocándonos en las áreas de marketing, ventas, atención al cliente y sistemas

El proceso de recolección de datos tendrá un alcance temporal de 1 semana. El alcance geográfico fue en la Ciudad de Lima Metropolitana.

### **4.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos**

Para procesar la presente información se utilizarán tablas de Excel y que son suficientes para la información que se va manejar además que nos servirá para inspeccionar, limpiar y transformar la información con el objetivo de resaltar información útil, lo que nos brindará las conclusiones necesarias, y apoyo a la toma de decisiones.

### **4.5 Aspectos éticos**

La presente investigación cumple todos los aspectos éticos necesarios ya que se les informará a las personas participantes de la investigación cual es el objetivo de la misma además de brindarles todas las facilidades para no exponerlos a actos que podrían perjudicarles o invadir su intimidad laboral.

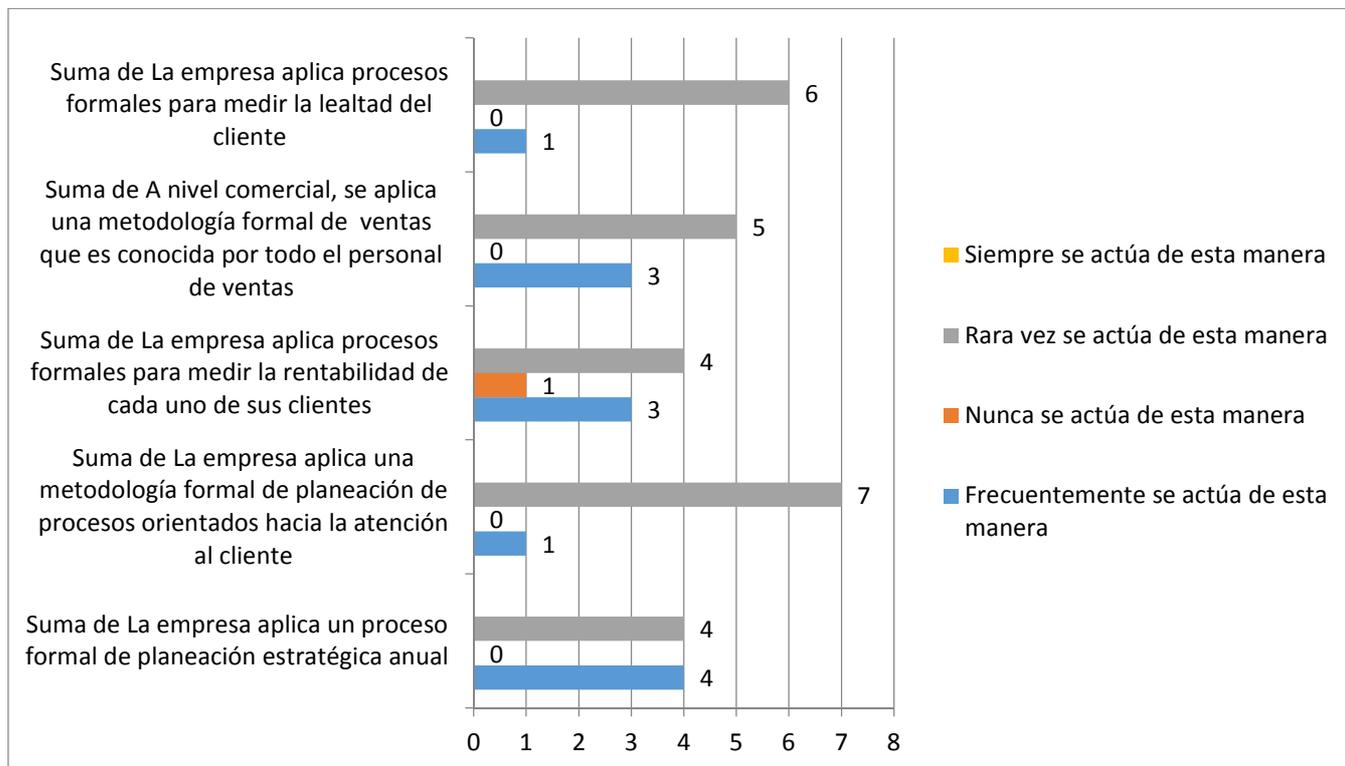
## 5 Capítulo V: Análisis e Interpretación de resultados

### 5.1 Objetivo N° 1: “Estado actual del nivel de madurez y eficiencia en los procesos que intervienen en una estrategia de CRM”

#### Análisis estadístico:

Para medir el nivel de madurez y eficiencia de los procesos actuales se evaluó los resultados de la encuesta realizada a 8 personas y se segmentaron las preguntas para un mejor entendimiento.

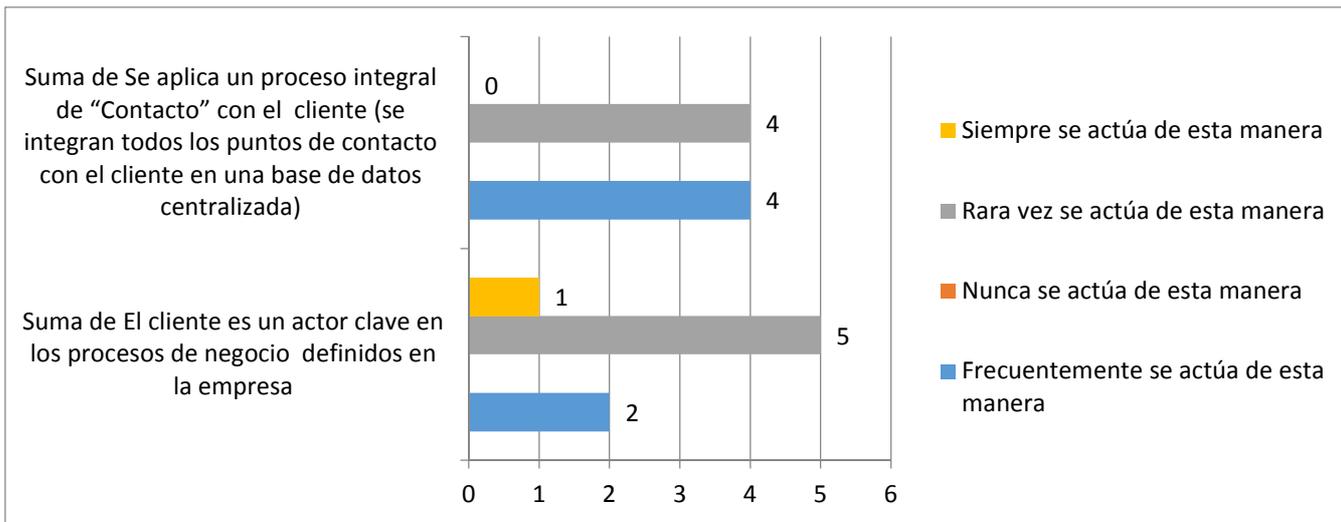
Figura 16 Resultados del indicador de metodologías y procesos de planeación



#### Interpretación de resultados:

En la figura N°16 la mayoría del personal encuestado no considera que la empresa no cuenta con procesos totalmente formalizados para medir la satisfacción además de que no consideran que la metodología de ventas este llegando a todos los colaboradores de la empresa.

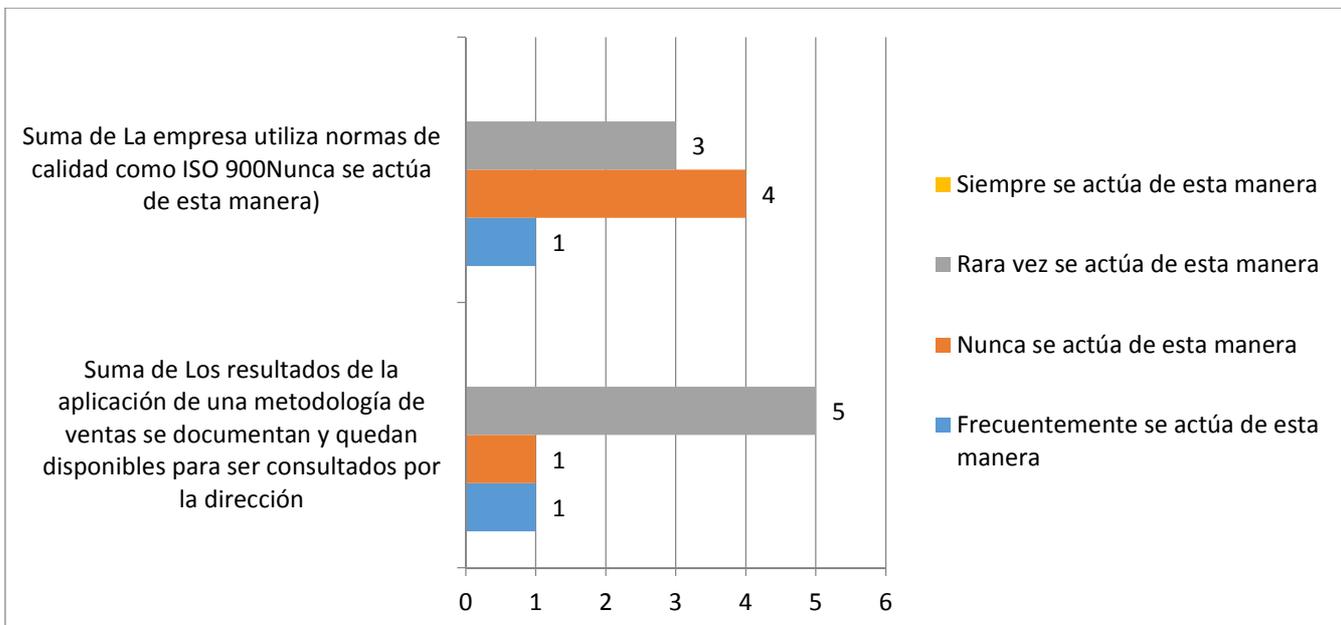
Figura 17 Resultados del indicador de proceso de contacto con el cliente



**Interpretación de resultados:**

En la figura N°17 los encuestados consideran que de una manera frecuente los datos de los clientes se integran en una base de datos centralizada y que la mayoría de procesos considera al cliente como un actor clave dentro del mismo.

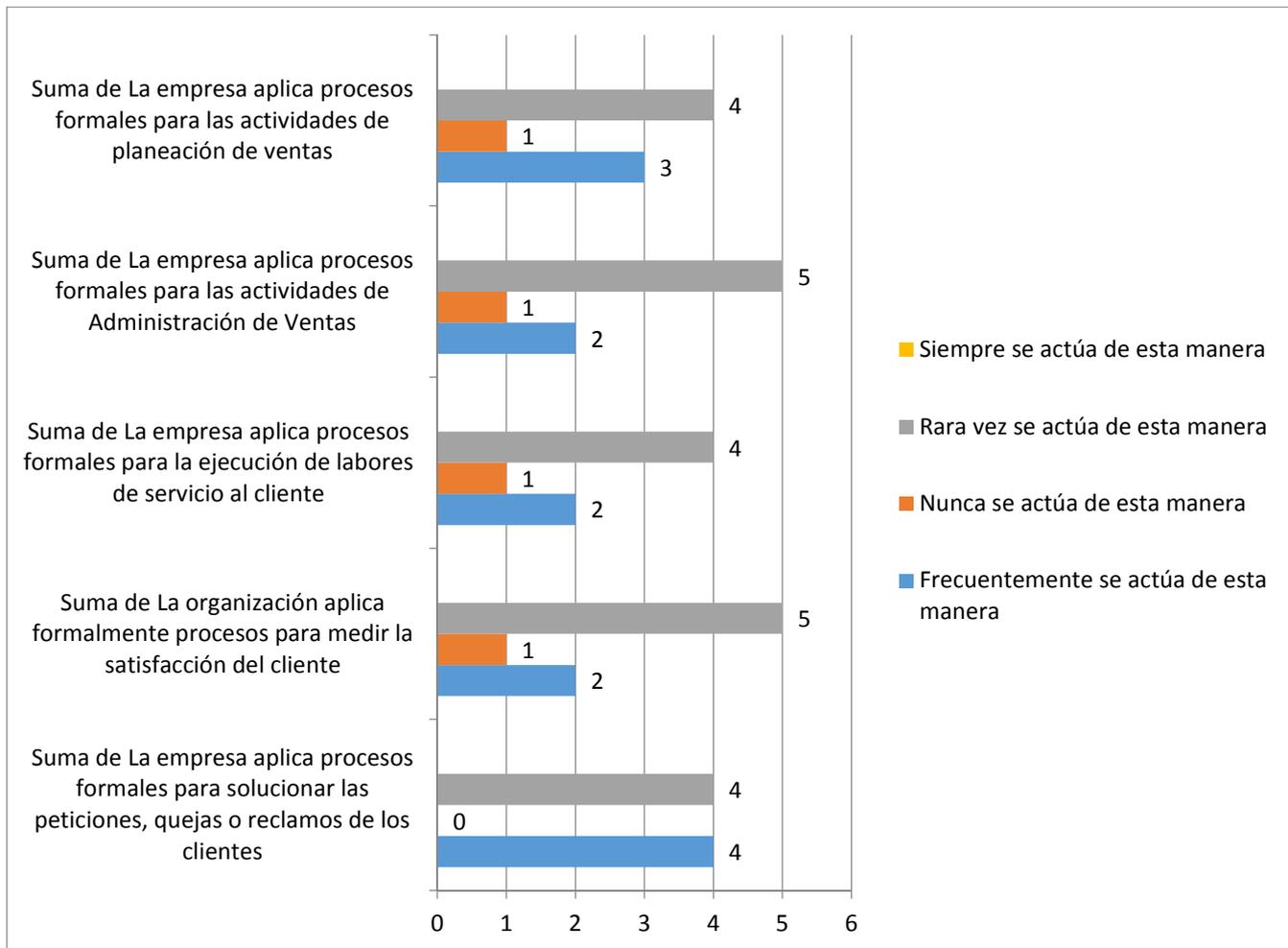
Figura 18 Resultados del indicador de normativa de calidad



**Interpretación de resultados:**

En la figura N°18 la mayoría de personas consideran que la empresa no cumple los parámetros ISO 9001.

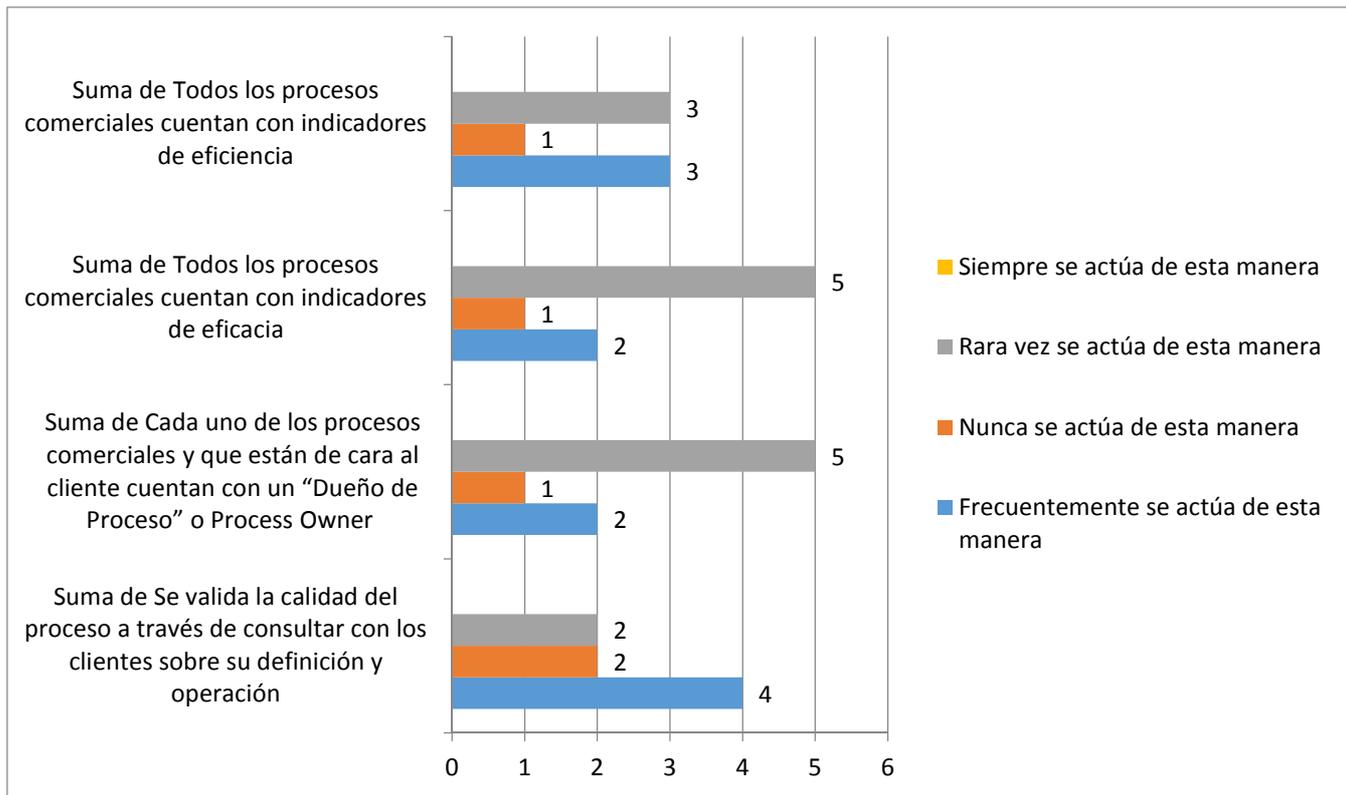
Figura 19 Resultados del indicador de formalización de procesos



**Interpretación de resultados:**

En la figura N°19 los procesos formales para medir la satisfacción del cliente, actividades de ventas y planeación de ventas son escasos pero en los procesos de reclamos, quejas o peticiones de los clientes se tienen unos procesos más formalizados.

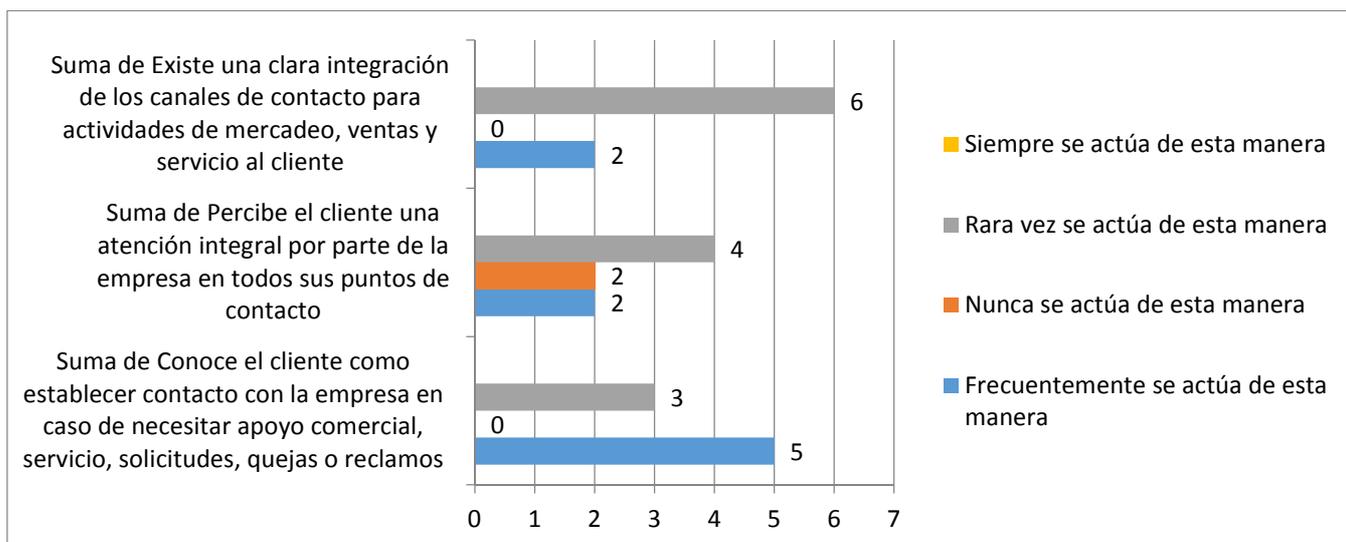
Figura 20 Resultados del indicador de procesos comerciales



**Interpretación de resultados:**

En la figura N°20 los procesos comerciales no cuentan con indicadores de eficiencia y de eficacia y la forma principal de medir la calidad del servicio es a través de una consulta al cliente.

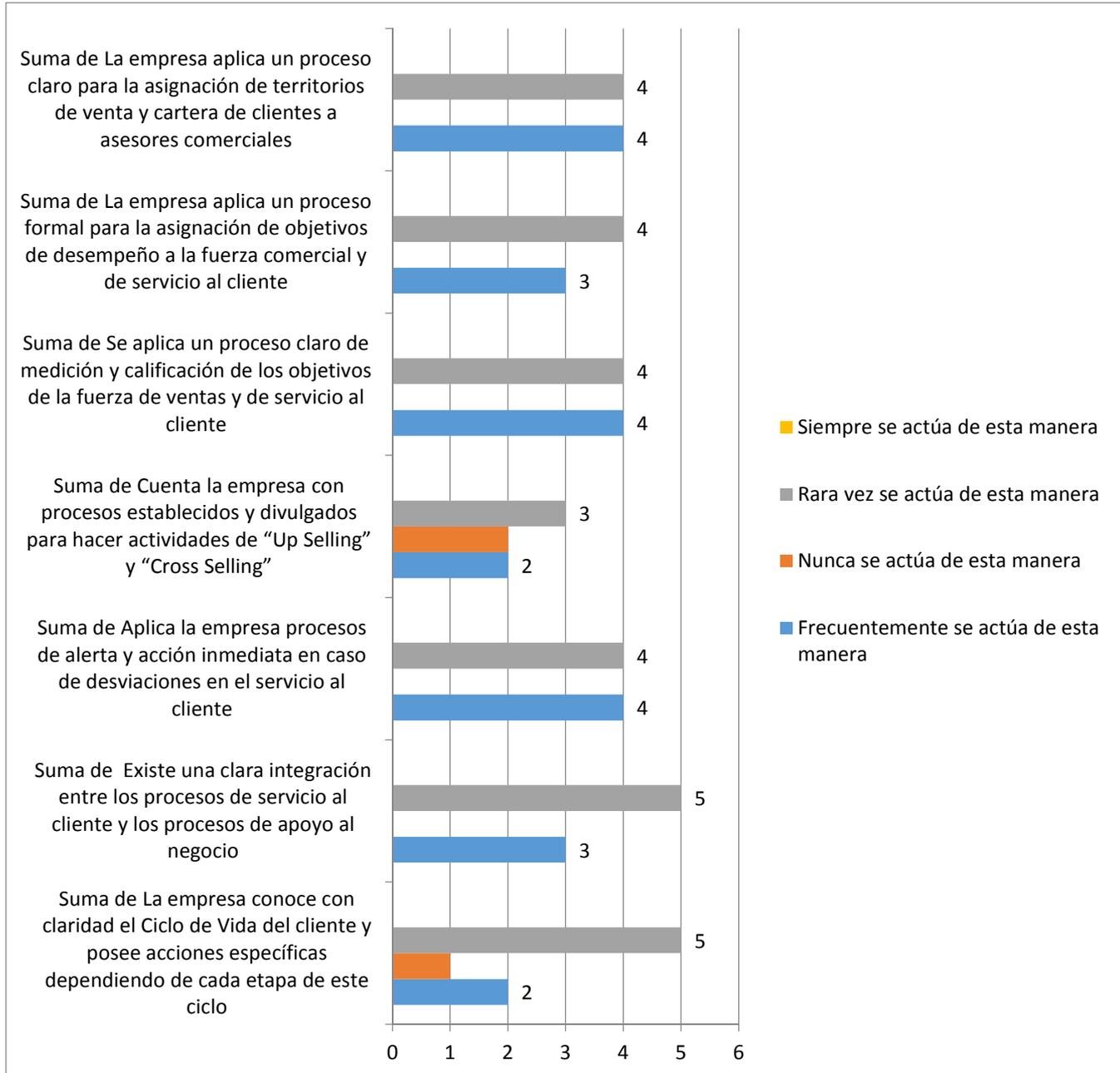
Figura 21 Resultados del indicador de canales de contacto



**Interpretación de resultados:**

En la figura N°21 el cliente no siempre percibe una atención integral por parte de la empresa pero conoce todos los puntos de contacto con la empresa la mayor parte del tiempo.

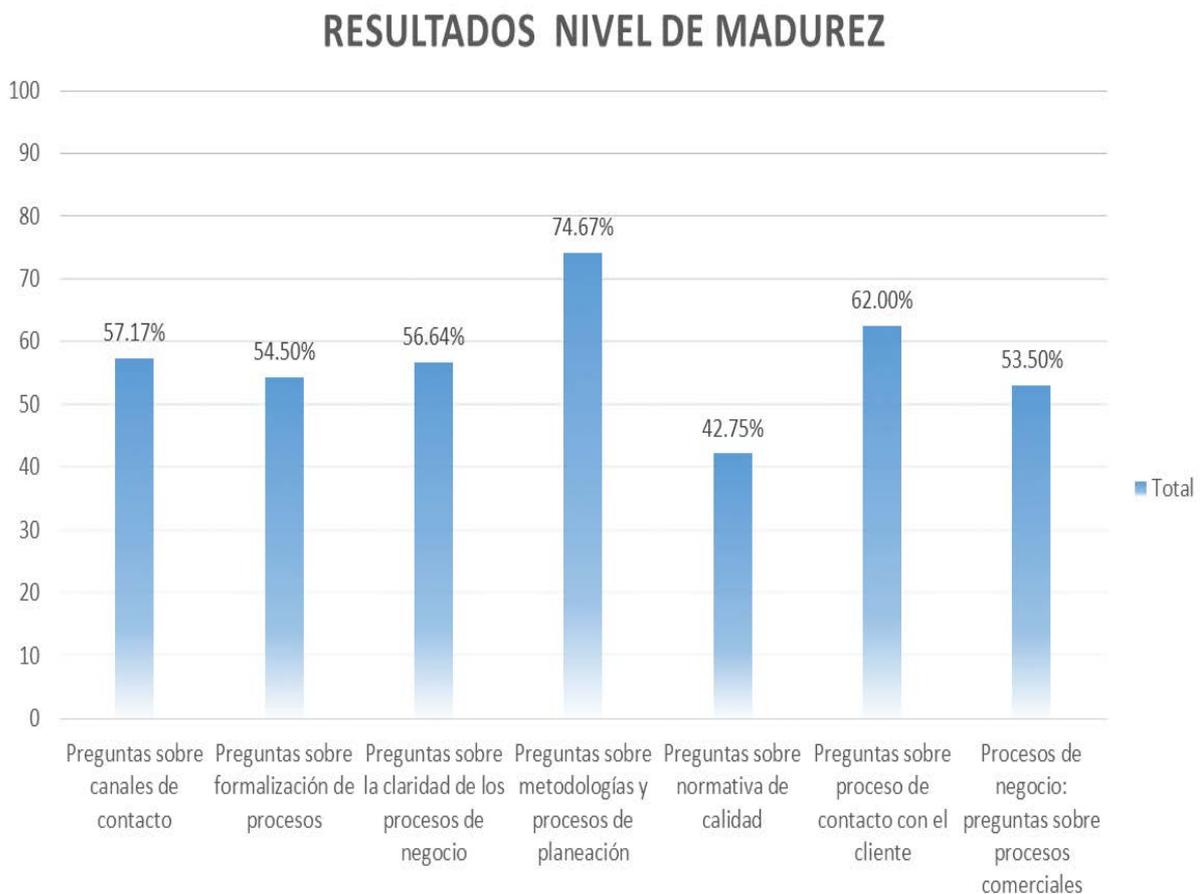
Figura 22 Resultados del indicador de la claridad de los procesos de negocio



**Interpretación de resultados:**

En la figura N°22 la mayoría de personas dentro de la organización no conocen el ciclo de vida del cliente además de visualizar que los objetivos generalmente se califican y se miden de una manera adecuada.

Figura 23 Resultados Expresados en porcentajes de la encuesta de procesos



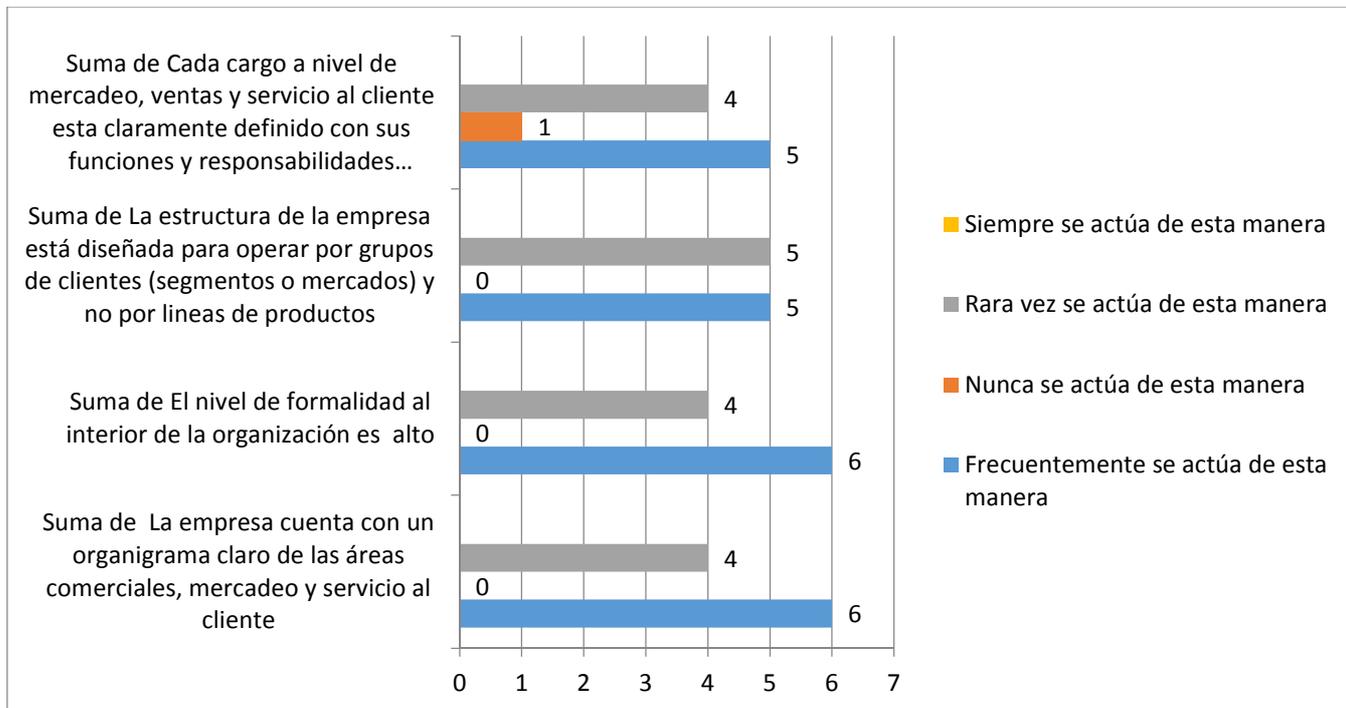
En General la presente encuesta indico que el índice de madurez y eficiencia en los procesos que intervienen en una estrategia de CRM es de un 57.59%, el proceso de madurez de la empresa aun es deficiente siendo la formalización de las normativas de la empresa el principal déficit, los puntos que sobresalen en esta investigación son los procesos de contacto con el cliente.

**5.2 Objetivo específico N° 2: “Nivel de sensibilización de factor humano que posee Carsa a nivel de recursos humanos para adoptar los procesos y herramientas que exige una estrategia de CRM”**

**Análisis estadístico:**

Para medir el nivel de sensibilización de factor humano que posee Carsa a nivel de recursos humanos para adoptar los procesos y herramientas que exige una estrategia de CRM para esta encuesta fue tomada una muestra de 10 personas pertenecientes a las áreas de comercial, Atención al cliente y sistemas a continuación se muestran los resultados:

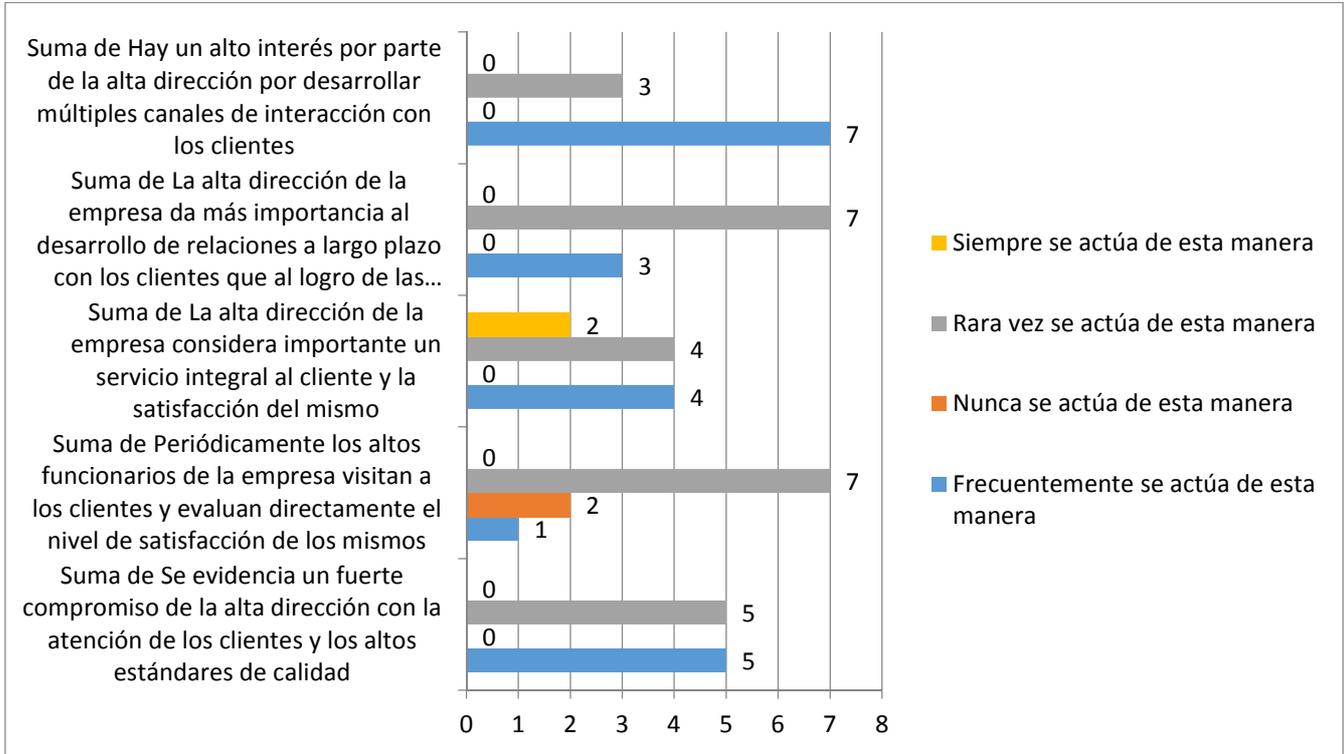
*Figura 24 Resultados del indicador de la estructura organizacional*



**Interpretación de resultados:**

En la Figura N° 23 la empresa cuenta con organigramas claros y que a nivel de recursos humanos el nivel de formalización es alto.

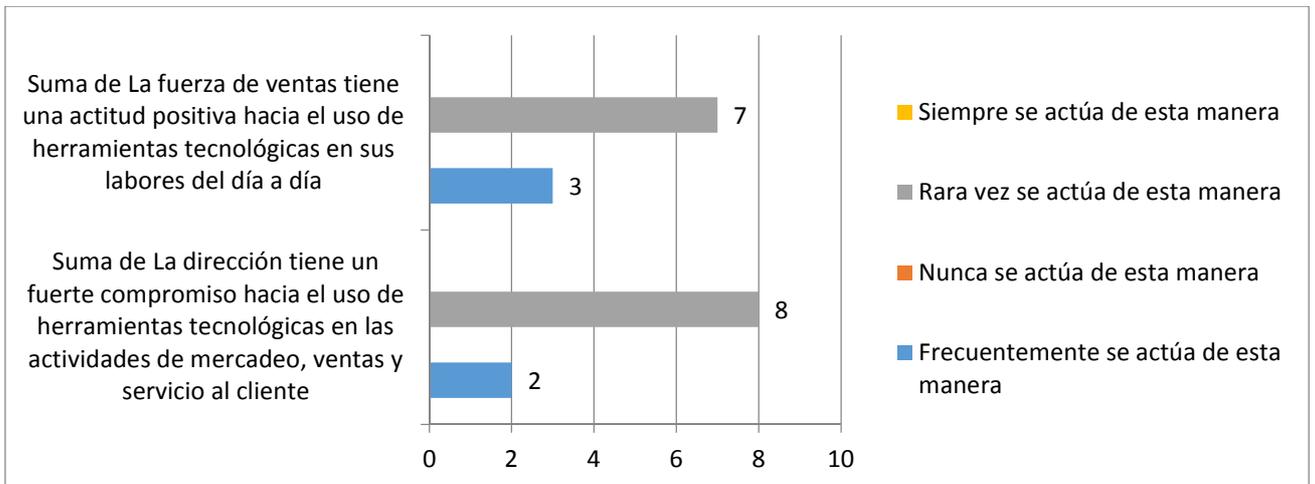
Figura 25 Resultados del indicador sobre la alta dirección



**Interpretación de resultados:**

En la Figura N° 24 la cultura empresarial de la empresa está orientada al cliente pero no siempre los nuevos funcionarios reciben una capacitación adecuada para orientarlos a la cultura empresarial.

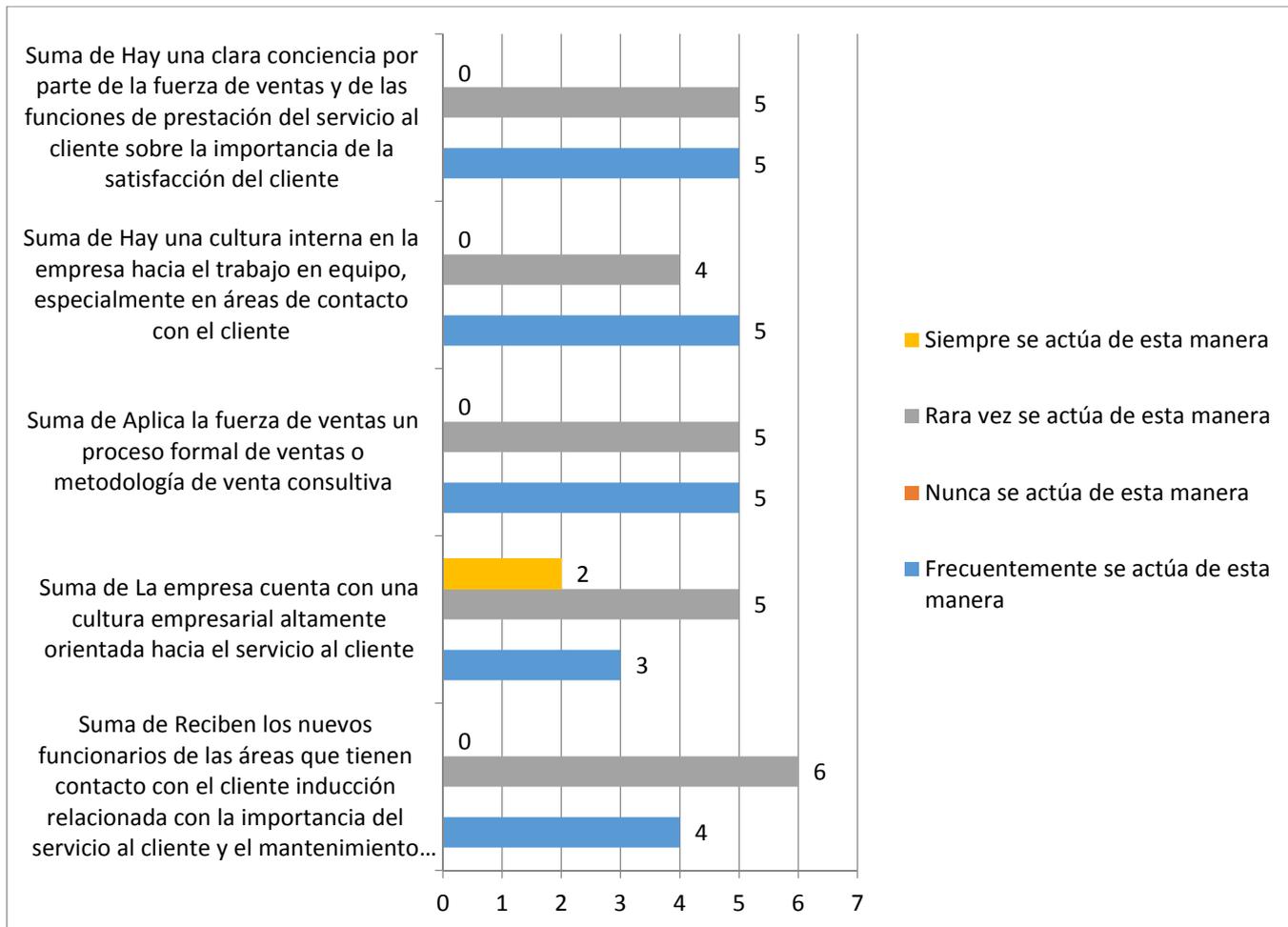
Figura 26 Resultados del indicador de Herramientas tecnológicas



**Interpretación de resultados:**

En la Figura N° 25 se aprecia que la directiva considera muy importante brindar un servicio integral al cliente y la satisfacción del mismo y buscan maneras de desarrollar múltiples canales de interacción con los clientes.

*Figura 27 Resultados del indicador de la cultura organizacional*



**Interpretación de resultados:**

En la Figura N° 26 según los encuestados consideran que la fuerza de ventas es un poco reacia al manejo de herramientas tecnológicas en su día a día y que las directivas no sienten un fuerte compromiso hacia el uso de las herramientas tecnológicas en las actividades de mercadeo, ventas y servicio al cliente.

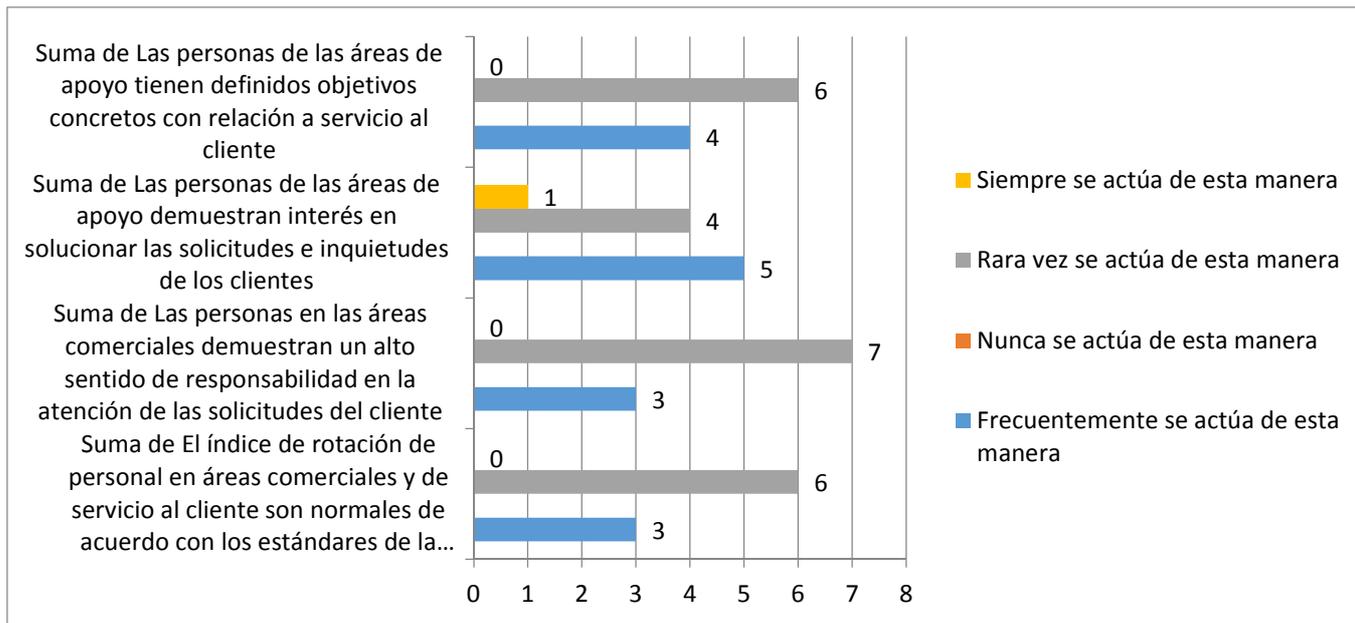
Figura 28 Resultados del indicador de los contactos con el cliente



**Interpretación de resultados:**

En la Figura N° 27 los canales de comunicación dentro de la organización son adecuados frecuentemente y se puede visualizar que la mitad no cree que la empresa trabaje en conjunto de una forma correcta y oportuna para la solución de problemas.

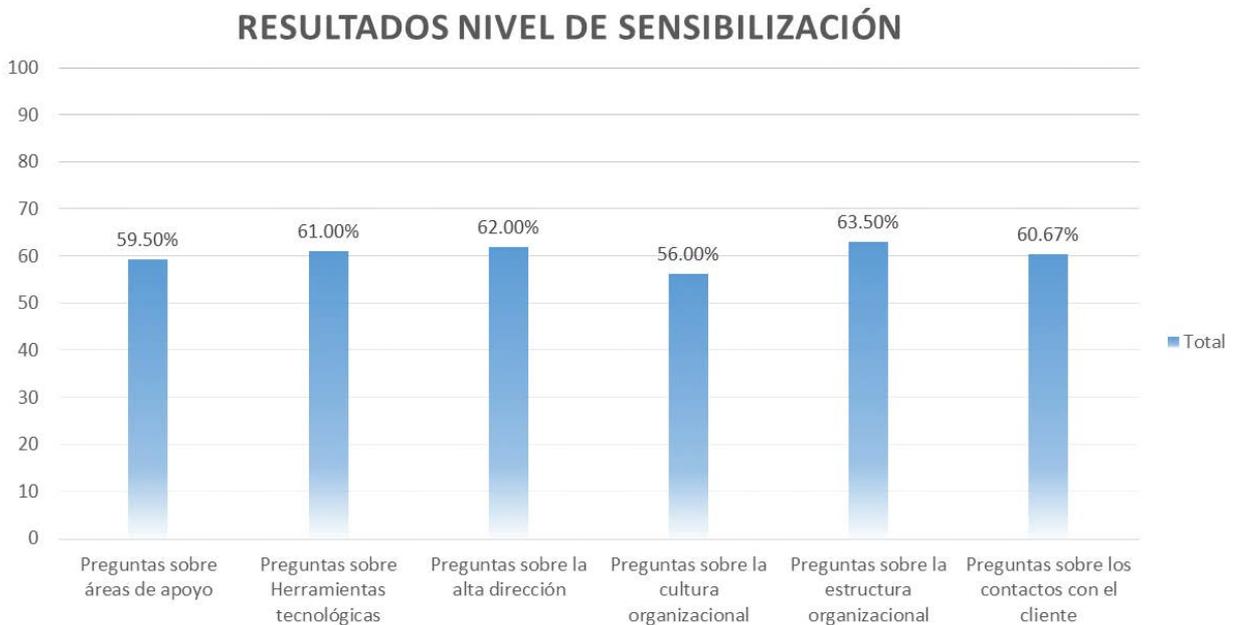
Figura 29 Resultados del indicador sobre áreas de apoyo



**Interpretación de resultados:**

En la Figura N° 28 las áreas de apoyo muestran interés en la solución de los incidentes relacionados con la atención de los clientes.

Figura 30 Resultados Expresados en porcentajes de la encuesta de factor humano



En general según la información recolectada el nivel de sensibilización de factor humano que posee Carsa a nivel de recursos humanos para adoptar los procesos y herramientas que exige una estrategia de CRM

posee un índice de 60.77% siendo el contacto de los clientes por parte de los directivos el índice más bajo y podemos visualizar que la comunicación entre las áreas críticas para la gestión de los clientes es la correcta.

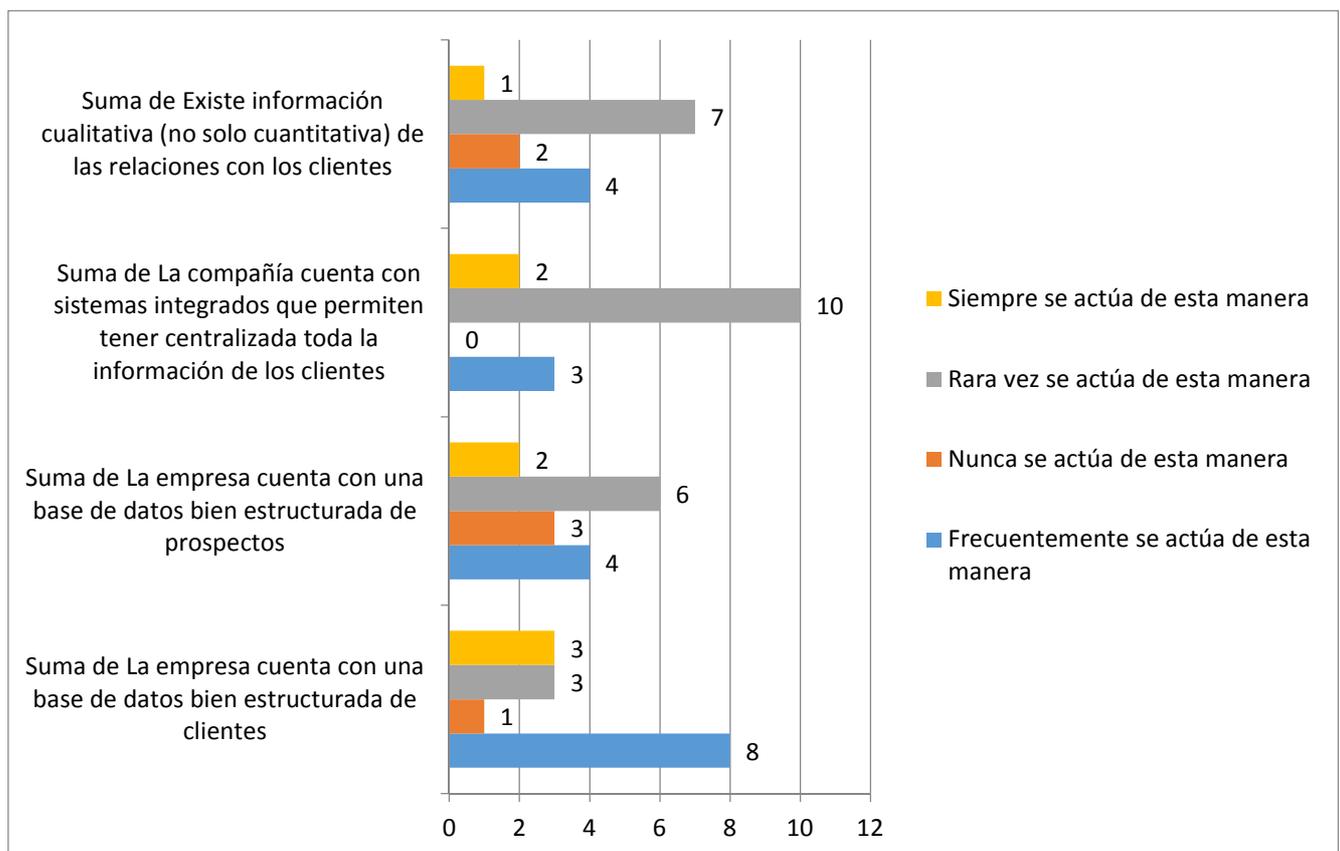
### 5.3 Objetivo específico N° 3: “Determinar cómo se encuentran estructurados los datos para la implementación de una estrategia CRM en la empresa Carsa, 2015”.

#### Análisis estadístico:

Fortalezas y Debilidades que posee Carsa con relación a la existencia de datos de calidad y estructurados para apoyar una estrategia de CRM.

Para medir las fortalezas y debilidades de los datos que posee la empresa actualmente se observó los resultados de los datos de la encuesta que se tomó a 15 personas se segmentaron en las presentes preguntas:

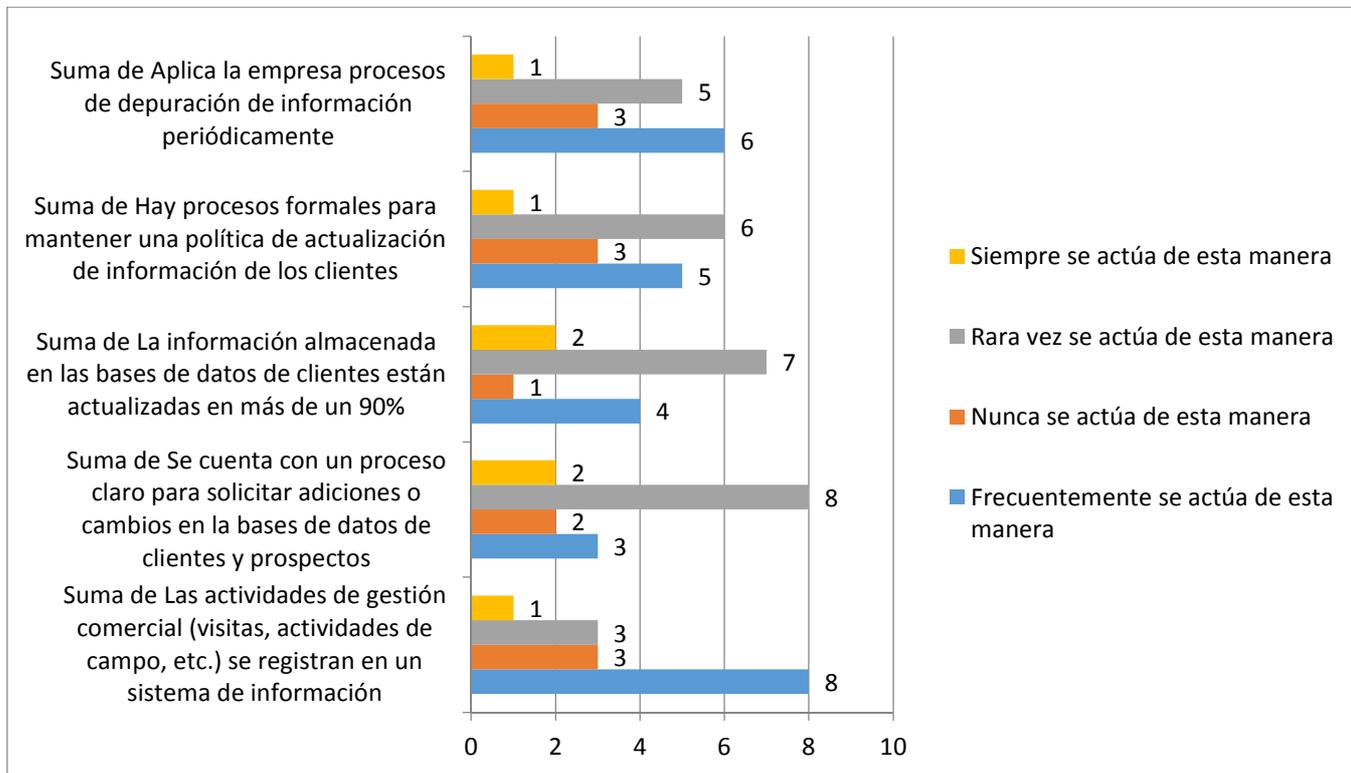
Figura 31 Resultados del indicador de estructura de base de datos de clientes



#### Interpretación de resultados:

En la Figura N° 29 la empresa cuenta con una base de datos bien estructurada de clientes aunque la base de prospectos de la empresa según la mayoría de encuestados no se encuentra estructurada para un correcto uso.

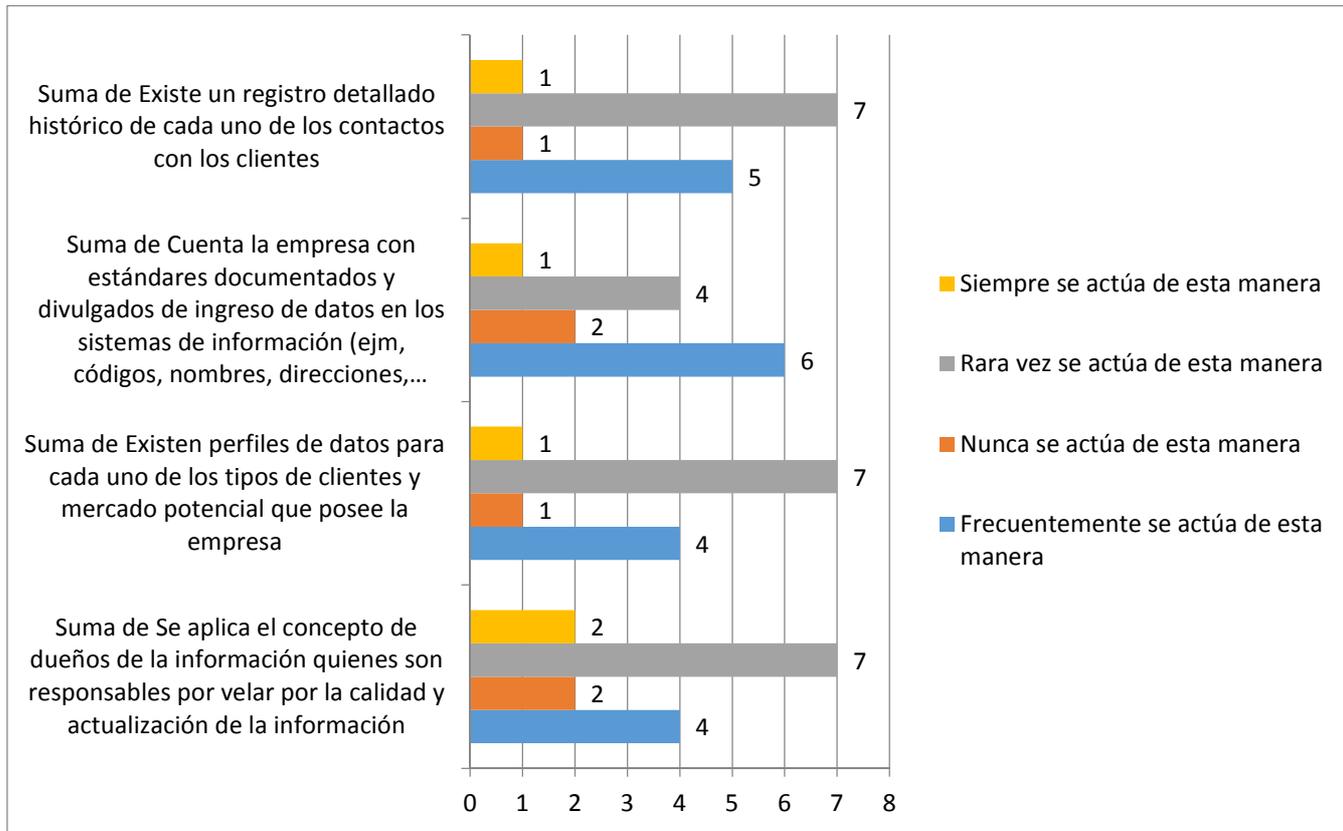
Figura 32 Resultados del indicador de procesos de depuración e ingreso en base de datos



**Interpretación de resultados:**

En la Figura N° 30 se visualiza que la empresa realiza periódicamente una depuración de datos que no tengan trascendencia dentro de la organización además se observa que los procedimientos para generar cambios dentro de la misma base de datos no siempre están documentados.

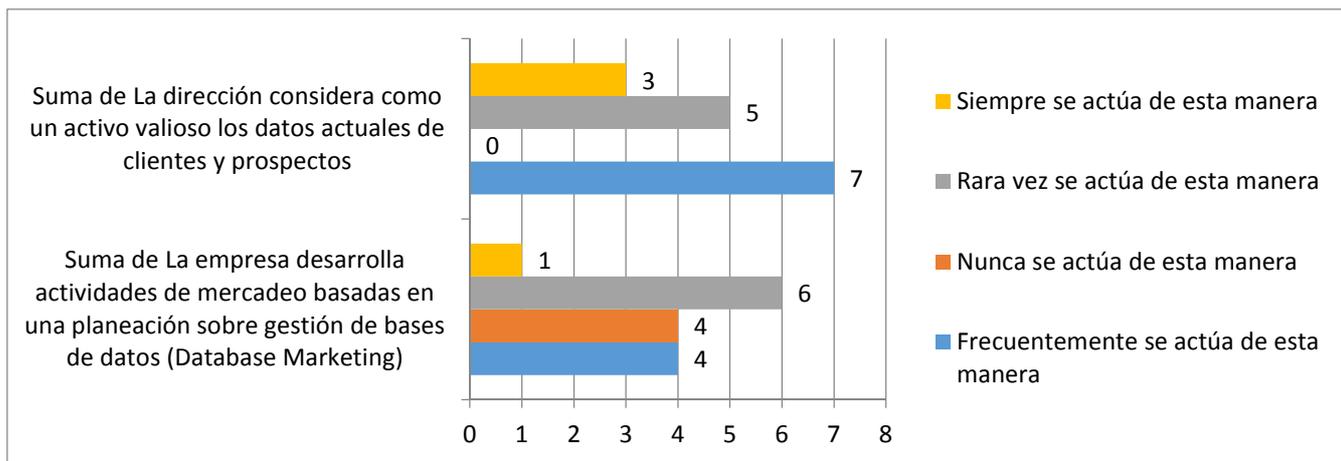
Figura 33 Resultados del indicador del perfil de datos de clientes



**Interpretación de resultados:**

En la Figura N° 31 se visualiza que la mayoría no piensa que existan registros completamente detallados de los contactos de los clientes con la organización y que no se les da un perfil de datos a los clientes potenciales.

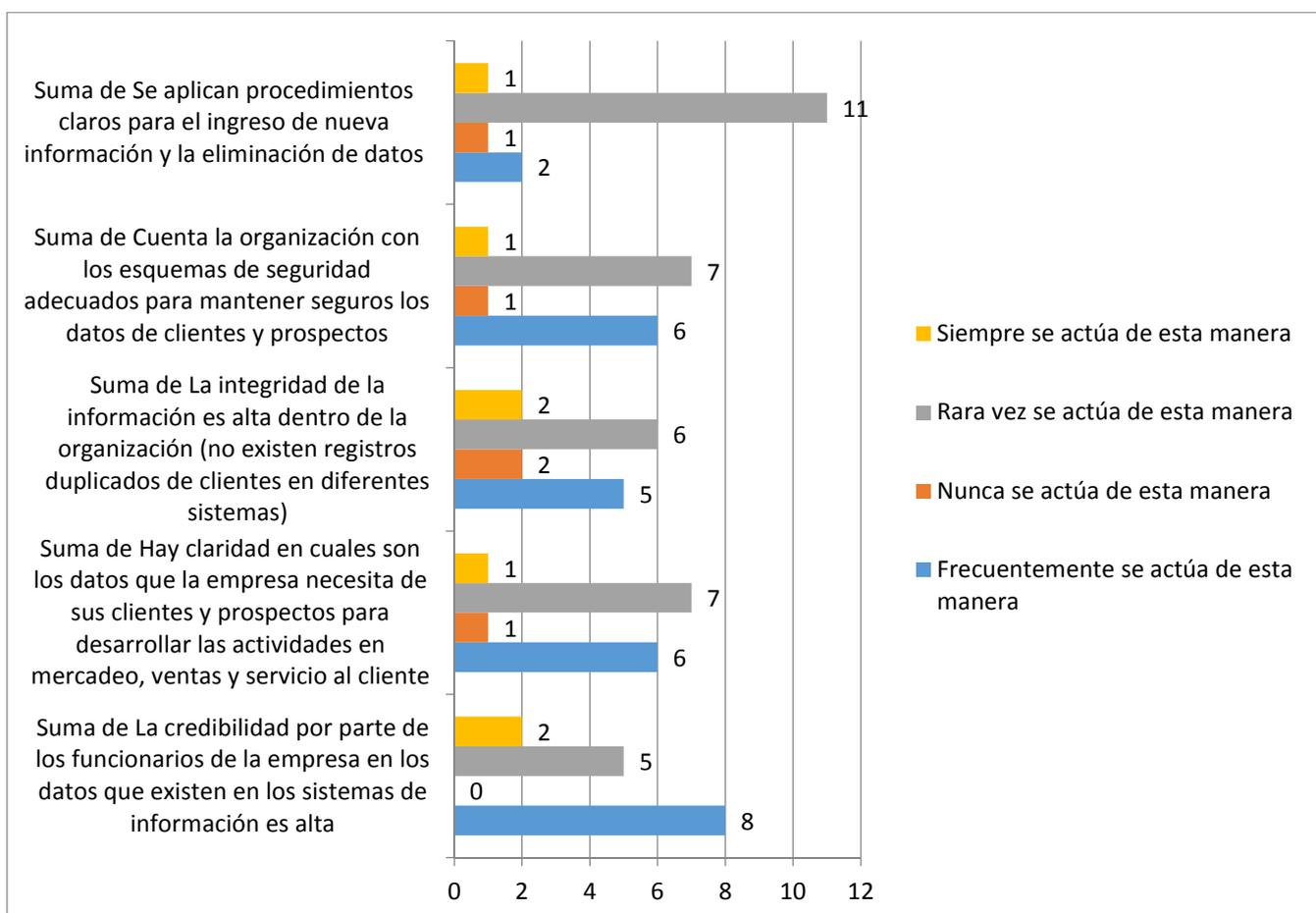
Figura 34 Resultados del indicador de gestión de bases de datos



**Interpretación de resultados:**

En la Figura N° 32 podemos observar que los directivos si consideran un activo valioso la información de los clientes y posibles prospectos.

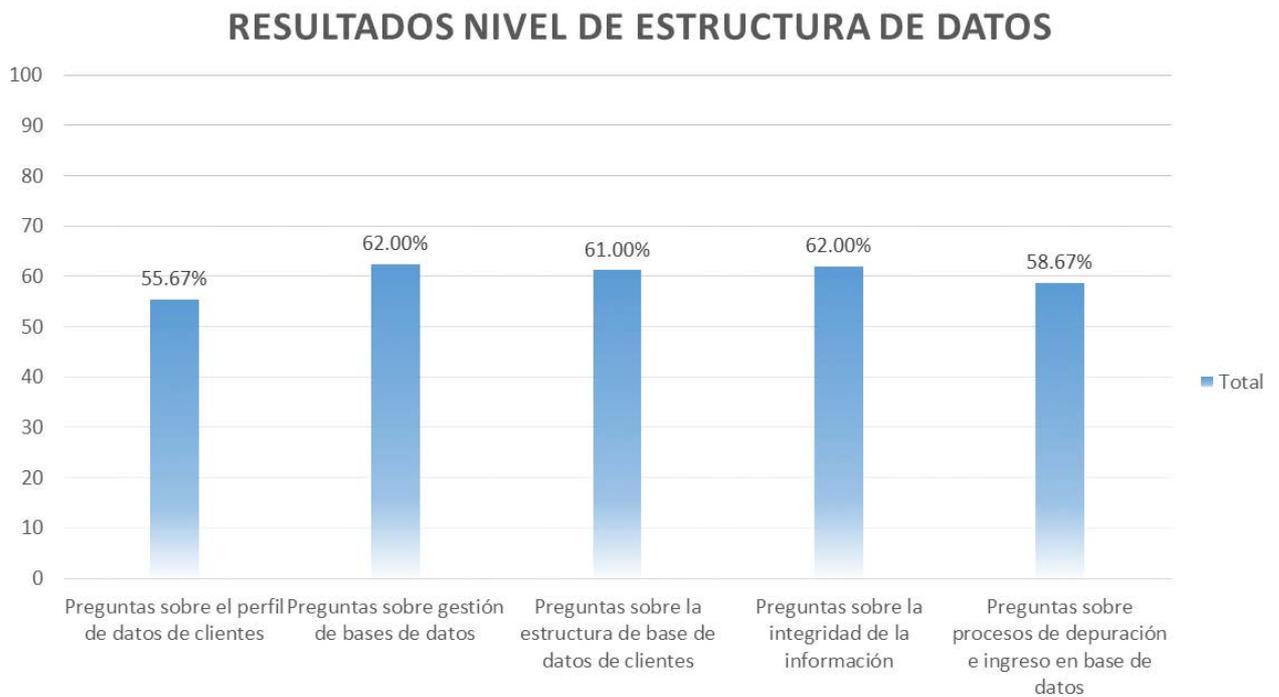
Figura 35 Resultados del indicador de la integridad de la información



**Interpretación de resultados:**

En la Figura N° 33 observamos que gran parte de los encuestados considera que la integridad de la información es alta y la credibilidad de los directivos en la misma también.

Figura 36 Resultados Expresados en porcentajes de la encuesta de Datos



En general los datos obtenidos de la presente encuesta arroja que las fortalezas y debilidades que posee Carsa con relación a la existencia de datos de calidad y estructurados para apoyar una estrategia de CRM tiene un índice de madurez de 59.75% siendo las estructuras de base de datos y la confianza de la dirección por la información los puntos más fuertes.

## 6 Capítulo VI: Discusión

Los resultados de esta investigación permitieron ***Elaborar una Propuesta de implementación de un Modelo CRM (Customer Relationship Management) como estrategia de negocio en la empresa Carsa.***

Identificando **el nivel de madurez de los procesos de negocio que intervienen como estrategia de CRM en la empresa Carsa, 2015.** Estos resultados tienen una relación directa con los recursos humanos actuales de la empresa ya que en relación con el factor humano hay un índice de rotación bajo por lo que el personal antiguo no tiene la necesidad o la capacitación necesaria para realizar una formalización en sus procesos ya que las áreas críticas para una correcta gestión de clientes no realizan una documentación formalizada.

Se visualizó que los indicadores de eficiencia y eficacia en los procesos comerciales se realizan de una forma no muy frecuente y más se valida la calidad de la atención a través de consultas con los clientes de primera mano que generalmente se realizan en tiendas lo cual podría aprovechar la empresa para obtener información de las necesidades del cliente y revisar sus falencias.

Actualmente no se tiene un proceso formal para medir la lealtad del cliente esta información se basa en indicadores de recurrencia de los clientes por medio del número de ventas y para medir su rentabilidad se basan en su historial de créditos (si ha tenido pagos al día, el número de cuotas y el precio de los productos que adquirió).

Identificando **el nivel de sensibilización y preparación del factor humano para la implementación de una estrategia.** Estos resultados tienen una relación directa con la falta de preocupación de los directivos en capacitaciones efectivas dado que actualmente por temas de distancia con los nuevos colaboradores no les logra capacitar de una forma efectiva.

La alta directiva tanto por falta de conocimiento como por temas financieros suele ser reacia a la adquisición de nuevas tecnologías que generen un costo alto para la empresa y los resultados no se puedan visualizar a corto plazo por lo que actualmente hay escases en temas de licencias y la mayoría de software que utiliza la empresa es software libre que no requiere una licencia como Open office, Zimbra, el discoverer de Oracle del cual solo se cuenta con una licencia y varios usuarios utilizan el mismo login lo que genera un problema de seguridad grave ya que reportes críticos pueden ser vistos si lo desean por todos los que tengan acceso a ese usuario.

El índice de rotación de las áreas comerciales y de servicios al cliente son distintos ya que las áreas comerciales aunque los gerentes regionales suelen ser los mismos rotan periódicamente entre las regiones de la empresa que manejan y el caso del gerente comercial a nivel nacional es según mi parecer un tema grave ya que no es una persona con una preparación adecuada para un puesto de gerencia de esa magnitud siendo más un motivador que un líder en ese rubro además que en la gestión anterior roto entre las áreas de créditos y cobranzas, el caso de atención al cliente el índice de rotación es casi nulo ya que las mismas personas se han mantenido por varios años.

Los nuevos gerentes de ventas que rotan periódicamente según sus niveles de productividad reciben una inducción de como relacionada con la importancia del servicio al cliente y en general la alta directiva tiene como prioridad la atención de los clientes pero aun los cambios están más enfocados en el momento de la compra tratando de que la experiencia de compra sea placentera tratando de reducir tiempos de atención pero son cambios que se están realizando muy lentamente cuando deberían ser potenciados.

Los altos funcionarios de la empresa viajan de forma periódica a las tiendas tanto de lima como de provincia pero en el enfoque de estas visitas es para visualizar el rendimiento de la tienda, revisar cualquier problema con la infraestructura de tienda y comunicación.

Por el momento que vive la empresa los altos directivos tratan de priorizar un volumen alto de ventas a corto plazo no brindándose políticas para una relación de clientes a largo plazo.

Igualmente se logró **Determinar cómo se encuentran estructurados los datos para la implementación de una estrategia CRM**, ante este hecho se puede observar que existe una relación directa con la necesidad de la alta dirección de tener datos confiables por lo que se ha invertido y apoyado las mejoras de la data actual de la empresa dado que esta información es esencial en la toma de decisiones ágiles.

La estructura de base de datos de clientes es la correcta también se tiene un historial de ventas de los clientes que se visualiza las facturaciones de los clientes además toda la información de los clientes se encuentra en una base de datos centralizada la cual aún puede ser mejorada pero sirve para los propósitos de la investigación.

Los procesos para realizar cambios no siempre son formales ya que muchas veces se realiza por pedidos urgentes de gerencia pero luego de realizar el cambio se documenta este tema en uno de los principales factores que genera informalidad en la empresa y debería ser corregido a futuro con un mejor planeamiento de las actividades.

La información obtenida de la empresa sobre los clientes tiene una credibilidad total por parte de los funcionarios de la empresa y Hay claridad en cuales son los datos que la empresa necesita de sus clientes y prospectos para desarrollar las actividades en mercadeo, ventas y servicio al cliente.

## 7 Capítulo VII: Propuesta de Implementación

### 7.1 Elección del software

Luego de analizar todos los aspectos de la compañía, desde sus procesos hasta el flujo de clientes, y el manejo de datos, se escoge una de las herramientas tecnológicas existentes en el mercado para apoyar la estrategia CRM de la compañía. Para eso, se basa la decisión primordialmente en el presupuesto que pueda destinar la organización para la iniciativa. Desde un principio, se realizó una breve investigación sobre las generalidades de las herramientas más costosas del mercado, distinguiendo tres categorías de aplicativos: Por demanda (On-Demand), Local (On-Premises) y Código Abierto (Open Source). Existen dos categorías adicionales que no se tomaron en cuenta para este proyecto pero que vale la pena nombrar: Soluciones por industria (Industry Solutions), las cuales son aplicativos basados en necesidades genéricas de una industria en particular, y Soluciones especializadas (Specialty Solutions) que están diseñadas para modelos de negocio específicos, como por ejemplo: comercio electrónico, puntos de venta y gestión de alianzas.

Se descartaron desde un comienzo los aplicativos locales debido a sus elevados costos. Se estudiaron las propuestas de dos proveedores de software por demanda, que se ajustaban funcionalmente a las necesidades de la empresa.

Tabla 10 Categorías y soluciones software CRM en el mercado

Categoría	Software
Por demanda: <ul style="list-style-type: none"> <li>El software se va pagando mientras se usa.</li> <li>El usuario no tiene que comprar, ni instalar o mantener ninguna infraestructura de software o hardware.</li> <li>Solo es necesaria una conexión a Internet, todos los componentes de la solución son provistos por el proveedor.</li> </ul>	Aplicor Entellium Microsoft Live CRM SugarCRM Salesforce
Local: <ul style="list-style-type: none"> <li>El software se instala y se corre en los PC del usuario.</li> <li>Requiere mantenimiento de infraestructura software y hardware.</li> <li>Implica costos muy altos.</li> </ul>	Microsoft CRM Oracle Siebel SAP Consona Onyx CDC Pivotal
Código Abierto: <ul style="list-style-type: none"> <li>Software desarrollado y distribuido libremente.</li> <li>Su código se obtiene de forma gratuita.</li> <li>Se pretende que usuarios colaboradores mejoren el código y publiquen las mejoras.</li> <li>Generalmente respaldado por una versión comercial.</li> </ul>	Anteil Compiere SugarCRM Daffodil Vitger

Tabla 11 Proveedores de soluciones CRM y precios

Proveedor	Edición	Precio (USD)
	Professional	65 / Usuario / Mes
	Enterprise	125 / Usuario / Mes
	Unlimited	205 / Usuario / Mes
Salesform	Professional	360 / Usuario / Mes
	Enterprise	600 / Usuario / Mes

Luego de analizar las diferentes opciones de código abierto mediante videos de demostración y documentos técnicos y comerciales, se tomó la decisión de adoptar la herramienta SugarCRM Community Edition como una manera de ir adaptando a los usuarios a el uso de nuevas tecnologías y metodologías para la mejora en la gestión de clientes además que con el tiempo se puede migrar a cualquier edición del

software por demanda de SugarCRM, de manera transparente y con soporte técnico del fabricante.

## 7.2 Generalidades

SugarCRM permite a las empresas organizar de manera eficiente, poblar y mantener información sobre todos los aspectos de sus relaciones con el cliente. Proporciona una gestión integrada de la información corporativa en cuentas de clientes y contactos, prospectos y oportunidades, además de actividades como llamadas, reuniones y tareas asignadas. El sistema combina toda la funcionalidad necesaria para gestionar la información sobre muchos aspectos de negocio en una interfaz gráfica intuitiva y fácil de usar.

El sistema también ofrece un panel gráfico para rastrear el flujo de ventas (sales pipeline), las fuentes de prospectos más exitosas, y el resultado mes-a-mes de las oportunidades en el flujo de ventas.

SugarCRM Community Edition es en un proyecto de código abierto, y por lo tanto, avanza rápidamente a través del desarrollo y la contribución de nuevas características por su comunidad de apoyo.

SugarCRM se compone de módulos, cada uno de los cuales representa un aspecto funcional específico del CRM, tales como: cuentas, actividades, clientes potenciales y oportunidades. Por ejemplo, el módulo de cuentas le permite crear y administrar cuentas de clientes, y el módulo de Actividades le permite crear y gestionar las actividades relacionadas con las cuentas, oportunidades, etc. Estos módulos están diseñados para ayudar a administrar las cuentas de clientes a través de cada paso de su ciclo de vida.

Debido a que muchos de estos pasos están relacionados entre sí, cada módulo muestra la información relacionada consigo mismo. Por ejemplo, al ver los detalles de una cuenta en particular, el sistema también muestra los contactos relacionados, actividades y oportunidades. No sólo puede ver y editar esta información, pero también se puede crear nueva información de diferentes formas.

El administrador tiene el poder para implementar el control de acceso para estos módulos. Se puede personalizar el aspecto de SugarCRM en toda la organización. El software permite incluso crear nuevos módulos si es necesario.

### 7.3 Características principales

#### Gestión de ventas

- Gestión de prospectos, contactos y oportunidades para compartir información y llevar a cabo nuevos negocios.
- Gestión de cuentas para administrar todas las interacciones con el cliente en un solo lugar.

#### Automatización de mercadeo

- Gestión de prospectos para el rastreo y el cultivo de nuevos prospectos.
- Mercadeo por correo electrónico para llegarle a los prospectos y clientes con ofertas relevantes respectivamente.
- Gestión de campañas de mercadeo que permite su rastreo y el análisis de su efectividad.

#### Colaboración

- Administración de actividades como correos electrónicos, tareas programadas, llamadas y reuniones.
- Almacenamiento y publicación de documentos desde un solo lugar y para toda la organización.

#### Administración

- Permite editar rápidamente la configuración del usuario, vistas y diseños en un solo lugar.
- Se puede personalizar la aplicación para que SugarCRM satisfaga las necesidades CRM exactas de la empresa.

#### Interfaz grafica

- El modulo “Mis Sitios” permite tener enlaces externos a sitios web y aplicaciones web dentro de la interfaz de Sugar para convertirse en una interfaz unificada de información para sus usuarios.

### 7.4 Generalidades Técnicas

SugarCRM se basa en tecnologías de código abierto establecidas y ampliamente respaldadas por estándares de la industria, incluyendo el ambiente de desarrollo PHP, la base de datos relacionales MySQL, los servidores web Apache o IIS, y los sistemas operativos Linux o Windows Server. El sistema soporta tanto la plataforma LAMP (Linux, Apache, MySQL, PHP) como la plataforma WIMP (Windows, IIS, MySQL, PHP).

Para tener acceso a la plataforma de SugarCRM como usuario, solo se necesita una conexión a internet y un navegador Microsoft Internet Explorer, Firefox o Safari.

### 7.5 Propuestas de mejora

La implementación de la propuesta permitirá mejorar distintos **procesos de negocio** pero principalmente ayudara a mejorar el proceso de ventas ya que Sus posibilidades son numerosas. La plataforma tiene un aspecto intuitivo, personalizable 100% y de fácil navegación. Los beneficios para los usuarios son claros:

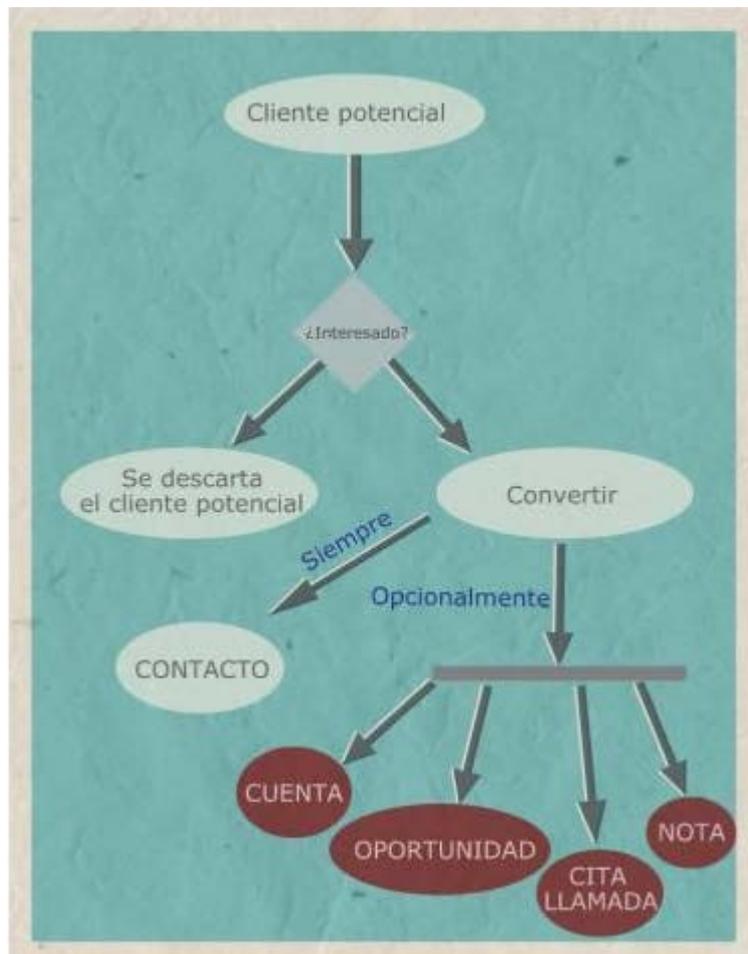
Figura 37 Beneficios de Sugar CRM



Además, **SugarCRM** permite la efectiva integración con redes sociales a través de sus conectores con **Facebook, Twitter y LinkedIn**, así como el despliegue de herramientas de colaboración on-line y sincronización con gestores de correo electrónico o procesadores de texto como **Outlook y Word**. Se adapta fácilmente a todo tipo de entorno empresarial, ofreciendo una alternativa más flexible y de menor costo que las aplicaciones propietarias. Su arquitectura de código abierto facilita la adaptación de los procesos de negocios, lo cual **permite construir y mantener relaciones más rentables con los clientes**.

Centrándonos en el proceso de ventas el cual es el proceso clave de la empresa, convertir clientes potenciales en contactos y los contactos en ventas es el objetivo principal de los directivos y el de toda la empresa en si por lo tanto SugarCRM posee una serie de módulos y herramientas que facilitan este proceso.

Figura 38 Proceso de Ventas con SugarCRM



Siempre que se convierta un cliente potencial, se crea un contacto nuevo. Lo normal es crear una cuenta y alrededor de ese contacto crear oportunidades, citas, llamadas o notas, entre otras actividades que brinden una sensación al cliente de acercamiento con la empresa y se identifique con ella.

En definitiva el proceso de Ventas en SugarCRM:

- Permite compartir información de ventas entre individuos y equipos de trabajo.
- Facilita la atención sobre los candidatos más rentables.
- Acelera la incorporación de nuevos vendedores al equipo.
- Ayuda a generar presentaciones y presupuestos de gran efectividad.
- Permite medir la evolución de las cuotas de vendedores y el desempeño general del negocio.
- Posibilita generar gráficos y estadísticas con los datos para llevar un seguimiento exhaustivo del nuevo contacto.
- Permite a las personas mantener relaciones profesionales sobre hechos relevantes y aportar valor a los clientes.

Esta implementación también influye en el **factor humano** de la empresa y su **data** en general dado que la herramienta se adapta al usuario y no al revés por lo que una reticencia por parte del personal antiguo es poco probable además de ser una herramienta sencilla en su uso y amigable con el usuario.

Con respecto a los **datos** se podrá manejar una información más confiable de datos de cliente ya que se siguen procedimientos para el ingreso de nuevos contactos.

## 8 Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones

### 8.1 Conclusiones

Con relación al **objetivo N°1**: “Determinar cuál es el nivel de madurez de los procesos de negocio que intervienen como estrategia de CRM en la empresa Carsa, 2015”

Se logró determinar que el nivel de madurez de los procesos de negocio que intervienen como estrategia de CRM en la empresa Carsa es de 57.59%.

También se llegó a la conclusión de que a la empresa Carsa le falta formalizar distintos procesos relacionados al giro de negocio como la planeación de ventas con su respectiva administración y ejecución de labores de servicio al cliente.

Es necesario también un uso de normativas de calidad para la empresa y una correcta documentación de las metodologías de ventas que se utilizan actualmente.

La empresa actualmente no mide la satisfacción de los clientes de una manera efectiva ya que solo se basa en encuestas que no son un indicador completamente fiable por la calidad de muestra que utilizan.

Con relación al **objetivo N°2**: “Determinar cuál es el nivel de sensibilización y preparación del factor humano para la implementación de una estrategia de CRM en la empresa Carsa, 2015”

Se logró determinar que el nivel de sensibilización y preparación del factor humano para la implementación de una estrategia de CRM en la empresa Carsa es de 60.77%.

También se llegó a la conclusión de que la empresa necesita una política de rotaciones en el área de atención al cliente ya que el personal actual puede no cumplir con los estándares necesarios para una calidad óptima en el servicio al cliente a parte que como se vio en las personas del área

de atención al cliente solo cuentan con 3 personas para la atención de más de 70 tiendas con lo que no se dan abasto por falta de recursos.

También que aunque la empresa trate de promover una cultura empresarial netamente enfocada al cliente no se realiza de una forma eficiente tanto por la lejanía de las tiendas con respecto a la central de la empresa por lo que es prácticamente imposible capacitar de una forma efectiva a todos los vendedores, analistas de Créditos, logísticos, cobradores y gerentes de tienda que ingresan.

Con relación al **objetivo N°3**: “Determinar cómo se encuentran estructurados los datos para la implementación de una estrategia CRM en la empresa Carsa, 2015”

Se logró determinar el nivel de estructuración de los datos para la implementación de una estrategia CRM en la empresa Carsa el cual es 59.75%.

También se llegó a la conclusión de que la base de datos actual cumple con los requisitos necesarios para una implementación de CRM también se llegó a la conclusión de que la empresa cuenta con datos que no siempre son de calidad pero sirven para una solución de CRM dentro de la organización y brindaría una mejor opción a las otras áreas para su correcta gestión.

#### **Otras conclusiones:**

CRM es mucho más que una solución software o un aplicativo más que se implementa en una organización. Es toda una estrategia corporativa que debe ser desplegada desde y hacia toda la compañía, con un fuerte apoyo e impulso directamente desde la alta gerencia.

Existe una gran cantidad de literatura y casos de éxito en el medio desde hace ya muchos años, que definitivamente pueden ser de gran ayuda a la hora de implementar una estrategia CRM, sin embargo es vital llevar a cabo un trabajo previo de contextualización de la empresa que permita exponer las necesidades reales que pueden ser atendidas por la estrategia, teniendo claro desde el principio de la implementación el

objetivo general y los objetivos específicos de la iniciativa. Aunque las necesidades CRM pueden tener denominadores comunes, cada empresa tiene un manejo particular de sus clientes y oportunidades, en especial una empresa como Carsa debido a la naturaleza de su negocio que es el retail.

Aunque el mercado ofrece más de doscientas herramientas software que apoyan la implementación de la estrategia CRM, es necesario tener muy claras las restricciones de infraestructura, técnicas y económicas de la empresa para descartar algunas soluciones desde el principio y enfocarse solo en las mejores candidatas.

Aunque la empresa tiene como objetivo el bienestar de los clientes aún no está dispuesta a realizar una fuerte inversión en temas de gestión de clientes principalmente software si no cuenta con la seguridad de una mejora real ya que por distintos factores la solución puede fallar.

Aunque la contextualización haya sido realizada correctamente y la implementación de la herramienta software escogida se haya llevado a cabo, es necesario que el personal de la empresa sea motivado a utilizar el sistema en su día a día mediante un mensaje directo de la alta gerencia que resalte las ventajas de su uso. Paralelo a ese periodo de adopción, es también importante destacar que existe un tiempo de adaptación de la herramienta, es decir, a medida que la herramienta es utilizada por los usuarios finales, ellos mismos deben tener la iniciativa de expresar su opinión sobre cómo mejorar el flujo de la información y la eficiencia de la herramienta, para que el administrador se haga cargo y vaya mejorando progresivamente el despliegue del sistema CRM.

## 8.2 Recomendaciones

Con relación a las conclusiones del **objetivo N°1**, se recomienda lo siguiente:

- Se debería mejorar la forma de análisis y utilización de los datos actuales, para optimizar las relaciones con los clientes y así incrementar los ingresos de la empresa.

- Se debería fortalecer el área de atención al cliente y montar una central de contactos donde le puedan brindar una atención post venta al cliente de calidad.

Con relación a las conclusiones del **objetivo N°2**, se recomienda lo siguiente:

- Para que los colaboradores de la empresa puedan adaptarse a un modelo CRM y a las mejoras de procesos se deben realizar campañas de capacitación apoyados por la gerencia.
- Se debe contratar especialistas en el área de marketing que tengan los conocimientos necesarios para explotar la información con la que cuenta la empresa y anticiparse a las necesidades del cliente.

Con relación a las conclusiones del **objetivo N°3**, se recomienda lo siguiente:

- Se debería realizar la implementación del software de CRM SugarCRM Community Edition ya que es un software libre aunque tiene algunas características limitadas, es una base para que los usuarios de la empresa se adapten a las nuevas tecnologías y metodologías para la mejora en la gestión de clientes.
- Si se realiza la implementación del SugarCRM con el tiempo la empresa puede adquirir las versiones licenciadas que permitiría contar con un soporte por parte del proveedor y mejoraría la estructura de los procesos.
- Se recomienda realizar un plan piloto utilizando solo una tienda para poder visualizar cómo trabajará, qué labores realizará dentro de la tienda, el uso correcto, dar una correcta capacitación a los empleados para que realicen su trabajo adecuadamente. Una vez hecha la prueba piloto, se tendrá que analizar cuáles ajustes son necesarios efectuar para asegurarnos del éxito del CRM además

de visualizar la tienda al inicio y al fin del piloto para visualizar de una forma objetiva los cambios y el impacto que generó la solución.

- Para esta implementación también se deben tener en cuenta los costos ocultos no contemplados ya que pueden ser variables como las horas extras de las personas involucradas, costo de asesoría si no se tiene un especialista en la metodología que se va implementar o una migración de datos imprevista.

## 9 Bibliografía

- Bose, R. (2002). *Customer Relationship Management: Key Components for IT Success*. Industrial Management + Data.
- Diario el Comercio. (Abril de 2015). *La imparable expansión de los centros comerciales en el país*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/imparable-expansion-centros-comerciales-pais-noticia-1803728>
- Diario Gestion. (febrero de 2015). *Centros comerciales en provincias impulsarán al sector comercio este año*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/centros-comerciales-provincias-impulsaran-al-sector-comercio-este-ano-2124401>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2013). *Análisis del Sector Retail: Supermercados*. Lima.
- Fernández, O. M. (2014). *Sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes en las Empresas (CRM)*. Alcalá España: Universidad de Alcalá.
- García, M. G. (2009). *Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM - modelo cliente céntrico - como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la pyme: estudio empírico de la aplicación de un CRM en agencias de viaje*. Salamanca-España: Universidad Politecnica de Salamanca.
- Goldenberg, B. (2002). *¿Que es CRM y cuál es el verdadero significado?*
- Javier, Á. J. (2000). *Marketing Uno a Uno*. Obtenido de [www.ecamara.net/nosesciben/mkt2.htm](http://www.ecamara.net/nosesciben/mkt2.htm)
- Llamas, A. M. (2006). *La estrategia CRM, una visión 360º del cliente*. Mexico: Red Ciencia Ergo Sum.
- Lurquin, W. M. (2006). *Análisis y diseño de un sistema que implemente la estrategia CRM - personalización para instituciones educativas de postgrados*. Lima-Peru: Pontificia Universidad Católica.
- M., S., & N, W. (2002). *CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer*. The Journal of Database Marketing.
- Moreno, A. G. (2008). *La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español*. Málaga: Universidad de Málaga, Servicio de Publicaciones.
- novasys. (09 de 11 de 2015). *SIEBEL CRM*. Obtenido de <http://www.novasys.com.pe/soluciones/siebel-crm>
- Rojas, C. A. (2008). *Propuesta de implementación de un CRM para PYMES en sector Textil*. Lima – Perú: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Rojas, K. B. (2013). *Propuesta de implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa Agrotia CIA. LTDA*. Cuenca-Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana.
- San, S. Á. (2004). *Customer experience": clave de éxito de una estrategia CRM*. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L..
- Sepúlveda, G. H. (2009). *CRM: customer relationship management*. Argentina: El Cid Editor.

Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.

Velásquez, R. A. (2008). *Propuesta de implementación del sistema CRM (Customer Relationship Management; Administración de las relaciones con el cliente), para el departamento de ventas de Amanco Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala

Venturini, W. T. (2011). *Gestión de Relaciones con los Clientes: Factores Críticos para el Éxito en la Implantación de las Soluciones Tecnológicas CRM en las Empresas*. Salamanca-España: UNIVERSIDAD DE SALAMANCA.

## 10 Anexos

### Anexo 1 Formulario de datos

#### Datos

**La empresa cuenta con una base de datos bien estructurada de clientes**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**La empresa cuenta con una base de datos bien estructurada de prospectos**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**La compañía cuenta con sistemas integrados que permiten tener centralizada toda la información de los clientes**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Existe información cualitativa (no solo cuantitativa) de las relaciones con los clientes**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Las actividades de gestión comercial (visitas, actividades de campo, etc.) se registran en un sistema de información**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Se cuenta con un proceso claro para solicitar adiciones o cambios en la bases de datos de clientes y prospectos**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**La información almacenada en las bases de datos de clientes están actualizadas en más de un 90%**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Se aplica el concepto de dueños de la información quienes son responsables por velar por la calidad y actualización de la información**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**La empresa desarrolla actividades de mercadeo basadas en una planeación sobre gestión de bases de datos (Database Marketing)**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Hay procesos formales para mantener una política de actualización de información de los clientes**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Existen perfiles de datos para cada uno de los tipos de clientes y mercado potencial que posee la empresa**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Aplica la empresa procesos de depuración de información periódicamente**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

Cuenta la empresa con estándares documentados y divulgados de ingreso de datos en los sistemas de información (ejm, códigos, nombres, direcciones, ciudades, etc.)

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

Existe un registro detallado histórico de cada uno de los contactos con los clientes

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

La integridad de la información es alta dentro de la organización (no existen registros duplicados de clientes en diferentes sistemas)

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

La credibilidad por parte de los funcionarios de la empresa en los datos que existen en los sistemas de información es alta

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

Hay claridad en cuales son los datos que la empresa necesita de sus clientes y prospectos para desarrollar las actividades en mercadeo, ventas y servicio al cliente

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

Cuenta la organización con los esquemas de seguridad adecuados para mantener seguros los datos de clientes y prospectos

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

Se aplican procedimientos claros para el ingreso de nueva información y la eliminación de datos

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

La dirección considera como un activo valioso los datos actuales de clientes y prospectos

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

## Factor humano

**La empresa cuenta con un organigrama claro de las áreas comerciales, mercadeo y servicio al cliente**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Cada cargo a nivel de mercadeo, ventas y servicio al cliente esta claramente definido con sus funciones y responsabilidades documentadas**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Reciben los nuevos funcionarios de las áreas que tienen contacto con el cliente inducción relacionada con la importancia del servicio al cliente y el mantenimiento adecuado de la satisfacción del mismo**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Se evidencia un fuerte compromiso de la alta dirección con la atención de los clientes y los altos estándares de calidad**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Periódicamente los altos funcionarios de la empresa visitan a los clientes y evalúan directamente el nivel de satisfacción de los mismos**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**La alta dirección de la empresa considera importante un servicio integral al cliente y la satisfacción del mismo**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**La alta dirección de la empresa da más importancia al desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes que al logro de las metas de ventas a corto plazo**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Hay un alto interés por parte de la alta dirección por desarrollar múltiples canales de interacción con los clientes**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**La dirección tiene un fuerte compromiso hacia el uso de herramientas tecnológicas en las actividades de mercadeo, ventas y servicio al cliente**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**La fuerza de ventas tiene una actitud positiva hacia el uso de herramientas tecnológicas en sus labores del día a día**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Hay una clara conciencia por parte de la fuerza de ventas y de las funciones de prestación del servicio al cliente sobre la importancia de la satisfacción del cliente**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Aplica la fuerza de ventas un proceso formal de ventas o metodología de venta consultiva**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Hay una cultura interna en la empresa hacia el trabajo en equipo, especialmente en áreas de contacto con el cliente**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Las personas de contacto con el cliente conocen y entienden con claridad los indicadores y metas que deben lograr en sus labores**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Los canales de comunicación a través de toda la estructura comercial y de servicios son adecuados y fluye la información de manera adecuada**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Las personas que tienen contacto con el cliente son concientes sobre la calidad y el profesionalismo con el cual deben atender cada una de las interacciones con los clientes**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**La fuerza comercial sabe explicar al cliente los diferentes mecanismos de contacto con la empresa y de atención en caso de requerir algún apoyo**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Los funcionarios de las áreas comerciales y de servicio no temen compartir la información de sus territorios con el resto de la empresa**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**La empresa cuenta con una cultura empresarial altamente orientada hacia el servicio al cliente**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**El índice de rotación de personal en áreas comerciales y de servicio al cliente son normales de acuerdo con los estándares de la industria**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Las personas en las áreas comerciales demuestran un alto sentido de responsabilidad en la atención de las solicitudes del cliente**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Las personas de las áreas de apoyo demuestran interés en solucionar las solicitudes e inquietudes de los clientes**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Las personas de las áreas de apoyo tienen definidos objetivos concretos con relación a servicio al cliente**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

El nivel de formalidad al interior de la organización es alto

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

Cuando un cliente se queja, todos los funcionarios de la empresa actúan coordinadamente para solucionar el caso de manera correcta y oportuna

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

La estructura de la empresa está diseñada para operar por grupos de clientes (segmentos o mercados) y no por líneas de productos

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

## Procesos de negocio

**La empresa aplica un proceso formal de planeación estratégica anual**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**La empresa aplica una metodología formal de planeación de procesos orientados hacia la atención al cliente**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**El cliente es un actor clave en los procesos de negocio definidos en la empresa**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Se aplica un proceso integral de "Contacto" con el cliente (se integran todos los puntos de contacto con el cliente en una base de datos centralizada)**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**La empresa utiliza normas de calidad como ISO 9001)**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**A nivel comercial, se aplica una metodología formal de ventas que es conocida por todo el personal de ventas**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

Los resultados de la aplicación de una metodología de ventas se documentan y quedan disponibles para ser consultados por la dirección

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

La empresa aplica procesos formales para las actividades de planeación de ventas

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

La empresa aplica procesos formales para las actividades de Administración de Ventas

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

La empresa aplica procesos formales para la ejecución de labores de servicio al cliente

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

La organización aplica formalmente procesos para medir la satisfacción del cliente

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

La empresa aplica procesos formales para solucionar las peticiones, quejas o reclamos de los clientes

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

Todos los procesos comerciales cuentan con indicadores de eficiencia

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Todos los procesos comerciales cuentan con indicadores de eficacia**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Cada uno de los procesos comerciales y que están de cara al cliente cuentan con un "Dueño de Proceso" o Process Owner**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Se valida la calidad del proceso a través de consultar con los clientes sobre su definición y operación**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Existe una clara integración de los canales de contacto para actividades de mercadeo, ventas y servicio al cliente**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Percibe el cliente una atención integral por parte de la empresa en todos sus puntos de contacto**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**Conoce el cliente como establecer contacto con la empresa en caso de necesitar apoyo comercial, servicio, solicitudes, quejas o reclamos**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

**La empresa aplica procesos formales para medir la lealtad del cliente**

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

La empresa aplica procesos formales para medir la rentabilidad de cada uno de sus clientes

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

Cuenta la empresa con procesos establecidos y divulgados para hacer actividades de "Up Selling" y "Cross Selling"

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

La empresa aplica un proceso claro para la asignación de territorios de venta y cartera de clientes a asesores comerciales

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

La empresa aplica un proceso formal para la asignación de objetivos de desempeño a la fuerza comercial y de servicio al cliente

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

Se aplica un proceso claro de medición y calificación de los objetivos de la fuerza de ventas y de servicio al cliente

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

Aplica la empresa procesos de alerta y acción inmediata en caso de desviaciones en el servicio al cliente

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

Existe una clara integración entre los procesos de servicio al cliente y los procesos de apoyo al negocio

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

La empresa conoce con claridad el Ciclo de Vida del cliente y posee acciones específicas dependiendo de cada etapa de este ciclo

- Nunca se actúa de esta manera
- Rara vez se actúa de esta manera
- Frecuentemente se actúa de esta manera
- Siempre se actúa de esta manera
- Otro:

Anexo 4 Matriz de Operacionalización

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Instrumentos	Escala
Implementación de un CRM	Procesos de Negocio	Procesos y normativas actuales	Descripción de los procesos actuales de involucrados en la gestión de Clientes	Revisión Documentaria	Ninguno
			Proceso de Marketing		
			Proceso de Atención al cliente		
			Proceso de GEX y Seguros		
			Proceso de Ventas		
		Estado actual del nivel de madurez y eficiencia en los procesos que intervienen en una estrategia de CRM	La empresa aplica un proceso formal de planeación estratégica anual	Encuesta	Nunca se actúa de esta manera Rara vez se actúa de esta manera Frecuentemente se actúa de esta manera Siempre se actúa de esta manera Otros
			La empresa aplica una metodología formal de planeación de procesos orientados hacia la atención al cliente		
			El cliente es un actor clave en los procesos de negocio definidos en la empresa		
			Se aplica un proceso integral de "Contacto" con el cliente (se integran todos los puntos de contacto con el cliente en una base de datos centralizada)		
			La empresa utiliza normas de calidad como ISO 9001)		
			A nivel comercial, se aplica una metodología formal de ventas que es conocida por todo el personal de ventas		
			Los resultados de la aplicación de una metodología de ventas se documentan y quedan disponibles para ser consultados por la dirección		
			La empresa aplica procesos formales para las actividades de planeación de ventas		
			La empresa aplica procesos formales para las actividades de Administración de Ventas		
			La empresa aplica procesos formales para la ejecución de labores de servicio al cliente		
			La organización aplica formalmente procesos para medir la satisfacción del cliente		
			La empresa aplica procesos formales para solucionar las peticiones, quejas o reclamos de los clientes		
			Todos los procesos comerciales cuentan con indicadores de eficiencia		
			Todos los procesos comerciales cuentan con indicadores de eficacia		
			Cada uno de los procesos comerciales y que están de cara al cliente cuentan con un "Dueño de Proceso" o Process Owner		
			Se valida la calidad del proceso a través de consultar con los clientes sobre su definición y operación		
			Existe una clara integración de los canales de contacto para actividades de mercadeo, ventas y servicio al cliente		
			Percibe el cliente una atención integral por parte de la empresa en todos sus puntos de contacto		
			Conoce el cliente como establecer contacto con la empresa en caso de necesitar apoyo comercial, servicio, solicitudes, quejas o reclamos		
			La empresa aplica procesos formales para medir la lealtad del cliente		
			La empresa aplica procesos formales para medir la rentabilidad de cada uno de sus clientes		
			Cuenta la empresa con procesos establecidos y divulgados para hacer actividades de "Up Selling" y "Cross Selling"		
La empresa aplica un proceso claro para la asignación de territorios de venta y cartera de clientes a asesores comerciales					
La empresa aplica un proceso formal para la asignación de objetivos de desempeño a la fuerza comercial y de servicio al cliente					

		<p>Se aplica un proceso claro de medición y calificación de los objetivos de la fuerza de ventas y de servicio al cliente</p> <p>Aplica la empresa procesos de alerta y acción inmediata en caso de desviaciones en el servicio al cliente</p> <p>Existe una clara integración entre los procesos de servicio al cliente y los procesos de apoyo al negocio</p> <p>La empresa conoce con claridad el Ciclo de Vida del cliente y posee acciones específicas dependiendo de cada etapa de este ciclo</p>		
Factor Humano	Estructura actual del personal asociado a CRM	<p>Descripción de la estructura actual del personal asociado a funciones CRM</p>	Revisión documental	Ninguno
	Nivel de sensibilización de factor humano que posee Carsa a nivel de recursos humanos para adoptar los procesos y herramientas que exige una estrategia de CRM.	<p>La empresa cuenta con un organigrama claro de las áreas comerciales, mercadeo y servicio al cliente</p> <p>Cada cargo a nivel de mercadeo, ventas y servicio al cliente está claramente definido con sus funciones y responsabilidades documentadas</p> <p>Reciben los nuevos funcionarios de las áreas que tienen contacto con el cliente inducción relacionada con la importancia del servicio al cliente y el mantenimiento adecuado de la satisfacción del mismo</p> <p>Se evidencia un fuerte compromiso de la alta dirección con la atención de los clientes y los altos estándares de calidad</p> <p>Periódicamente los altos funcionarios de la empresa visitan a los clientes y evalúan directamente el nivel de satisfacción de los mismos</p> <p>La alta dirección de la empresa considera importante un servicio integral al cliente y la satisfacción del mismo</p> <p>La alta dirección de la empresa da más importancia al desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes que al logro de las metas de ventas a corto plazo</p> <p>Hay un alto interés por parte de la alta dirección por desarrollar múltiples canales de interacción con los clientes</p> <p>La dirección tiene un fuerte compromiso hacia el uso de herramientas tecnológicas en las actividades de mercadeo, ventas y servicio al cliente</p> <p>La fuerza de ventas tiene una actitud positiva hacia el uso de herramientas tecnológicas en sus labores del día a día</p> <p>Hay una clara conciencia por parte de la fuerza de ventas y de las funciones de prestación del servicio al cliente sobre la importancia de la satisfacción del cliente</p> <p>Aplica la fuerza de ventas un proceso formal de ventas o metodología de venta consultiva</p> <p>Hay una cultura interna en la empresa hacia el trabajo en equipo, especialmente en áreas de contacto con el cliente</p> <p>Las personas de contacto con el cliente conocen y entienden con claridad los indicadores y metas que deben lograr en sus labores</p> <p>Los canales de comunicación a través de toda la estructura comercial y de servicios son adecuados y fluye la información de manera adecuada</p> <p>Las personas que tienen contacto con el cliente son consientes sobre la calidad y el profesionalismo con el cual deben atender cada una de las interacciones con los clientes</p> <p>La fuerza comercial sabe explicar al cliente los diferentes mecanismos de contacto con la empresa y de atención en caso de requerir algún apoyo</p> <p>Los funcionarios de las áreas comerciales y de servicio no temen compartir la información de sus territorios con el resto de la empresa</p> <p>La empresa cuenta con una cultura empresarial altamente orientada hacia el servicio al cliente</p> <p>El índice de rotación de personal en áreas comerciales y de servicio al cliente son normales de acuerdo con los estándares de la industria</p> <p>Las personas en las áreas comerciales demuestran un</p>	Encuesta	<p>Nunca se actúa de esta manera</p> <p>Rara vez se actúa de esta manera</p> <p>Frecuentemente se actúa de esta manera</p> <p>Siempre se actúa de esta manera</p> <p>Otros</p>

		<p>alto sentido de responsabilidad en la atención de las solicitudes del cliente</p> <p>Las personas de las áreas de apoyo demuestran interés en solucionar las solicitudes e inquietudes de los clientes</p> <p>Las personas de las áreas de apoyo tienen definidos objetivos concretos con relación a servicio al cliente</p> <p>El nivel de formalidad al interior de la organización es alto</p> <p>Cuando un cliente se queja, todos los funcionarios de la empresa actúan coordinadamente para solucionar el caso de manera correcta y oportuna</p> <p>La estructura de la empresa está diseñada para operar por grupos de clientes (segmentos o mercados) y no por líneas de productos</p>		
	Datos	<p>Fortalezas y Debilidades que posee Carsa con relación a la existencia de datos de calidad y estructurados para apoyar una estrategia de CRM.</p>	Encuesta	<p>Nunca se actúa de esta manera</p> <p>Rara vez se actúa de esta manera</p> <p>Frecuentemente se actúa de esta manera</p> <p>Siempre se actúa de esta manera</p> <p>Otros</p>

## Anexo 5 Matriz de Consistencia

<b>Propuesta de implementación de un Modelo CRM (Customer Relationship management) como estrategia de negocio en la empresa CARSA, 2015</b>	
Matriz de Consistencia	
Problema General	Objetivo General
¿La Propuesta de un Modelo CRM como estrategia de negocio permitirá a la empresa Carsa construir relaciones duraderas con el cliente y consolidar su presencia en el mercado en la empresa Carsa?	Elaborar una Propuesta de implementación de un Modelo CRM (Customer Relationship Management) como estrategia de negocio en la empresa Carsa.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos
¿Cuál es el nivel de madurez de los <b>procesos</b> de negocio que intervienen como estrategia de CRM en la empresa Carsa, 2015?	Determinar cuál es el nivel de madurez de los <b>procesos</b> de negocio que intervienen como estrategia de CRM en la empresa Carsa, 2015
¿Cuál es el nivel de sensibilización y preparación del <b>factor humano</b> para la implementación de una estrategia de CRM en la empresa Carsa, 2015?	Determinar cuál es el nivel de sensibilización y preparación del <b>factor humano</b> para la implementación de una estrategia de CRM en la empresa Carsa, 2015?
¿De qué manera se encuentran estructurados los <b>datos</b> para la implementación de una estrategia CRM en la empresa Carsa, 2015?	Determinar cómo se encuentran estructurados los <b>datos</b> para la implementación de una estrategia CRM en la empresa Carsa, 2015

### Anexo 6 Coeficiente ALFA de Cronbach - Datos

Marca temporal	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20		
Encuestado 1	3	3	3	3	2	4	4	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3		
Encuestado 2	4	4	2	1	3	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	3	1	2	2	2		
Encuestado 3	3	2	3	2	1	1	2	3	1	1	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3		
Encuestado 4	3	1	2	2	3	1	2	2	2	2		2		2	3	3	2	3	2	2	39	
Encuestado 5	3	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	46
Encuestado 6	3	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	2	3	2	49
Encuestado 7	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	45
Encuestado 8	1	2	2	2	1	3		1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	46
Encuestado 9	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	54
Encuestado 10	3	2	2		2	2	3	2	3	3		2		2	3	2	2	2	2	3	3	38
Encuestado 11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
Encuestado 12	4	3	4	3	3	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	41
Encuestado 13	2	1	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	45
Encuestado 14	2	3	2	3	3	3	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	47
Encuestado 15	3	2	3	2	3	2	1	3	1	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	47
variancia	0.750	0.879	0.629	0.655	0.811	0.806	0.673	0.750	0.788	0.788	0.500	0.629	0.711	0.473	0.629	0.515	0.447	0.629	0.515	0.629	119.90	
1. Coeficiente ALFA de Cronbach = <b>1.1887</b>																						
Habría alta consistencia interna de la escala																						

### Anexo 7 Coeficiente ALFA de Cronbach - Procesos

Marca	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	Pregunta 25	Pregunta 26	Pregunta 27	Pregunta 28	
Encuestado 1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	44
Encuestado 2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
Encuestado 3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	59
Encuestado 4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	67
Encuestado 5	3	2	2	2	1	2	2	2	2		2	2	2	3	2	2	3	3		2	3	2	2	2	2	2	3	2	57
Encuestado 6	2	2	3	3	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	64
Encuestado 7	2	2	2	2	1	2		2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2	2	2	2	59
Encuestado 8	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3	2	2	3	60
Variancia	0.286	0.125	0.571	0.286	0.354	0.286	0.333	0.500	0.411	0.476	0.411	0.286	0.571	0.411	0.411	0.186	0.214	0.571	0.286	0.143	0.500	0.667	0.286	0.286	0.286	0.286	0.286	0.411	119.962
1. Coeficiente ALFA de Cronbach = <b>1.2125</b>																													
Habría alta consistencia interna de la escala																													

### Anexo 8 Coeficiente ALFA de Cronbach - Factor Humano

Marca temporal	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	Pregunta 25	Pregunta 26	Pregunta 27	Pregunta 28	Pregunta 29	Pregunta 30	
Encuestado 1	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73	
Encuestado 2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	58
Encuestado 3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	60	
Encuestado 4	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	64
Encuestado 5	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	65
Encuestado 6	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	67	
Encuestado 7	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	63
Encuestado 8	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	63
Encuestado 9	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	63
Encuestado 10	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	66
Variancia	0.267	0.489	0.267	0.278	0.322	0.622	0.233	0.233	0.178	0.233	0.278	0.278	0.278	0.233	0.233	0.250	0.233	0.267	0.678	0.250	0.233	0.456	0.267	0.267	0.278	0.278	0.278	0.278	22.622		
1. Coeficiente ALFA de Cronbach = <b>0.8690</b>																															
Habría alta consistencia interna de la escala																															

Anexo 9 Validez del instrumento 1

Estimado(a),

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendo utilizar para realizar una propuesta de implementación de un Modelo CRM (Customer Relationship management) como estrategia de negocio en la empresa CARSA, 2015.

A continuación le presento una lista de ítems, relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que se pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirá para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De ante mano le agradezco su cooperación.

**INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Sexo:	Varón ( )	Mujer (X)
Edad:	(35) años	
Profesión o especialidad:	Ego de Subterro	
Años de experiencia laboral:	9 años	

Firma del Juez Experto

*[Firma]*

**ENTREVISTA A PROFUNDIDAD**

**Definición de conceptos y pertinencia de cada ítem:**

Procesos de negocio	Deficiente	Aceptable	Excelente
Marcar con una X la respuesta:		X	
La empresa aplica un proceso formal de planeación estratégica anual		X	
La empresa aplica una metodología formal de planeación de procesos orientados hacia la atención al cliente		X	
El cliente es un actor clave en los procesos de negocio definidos en la empresa			X
Se aplica un proceso integral de "Contacto" con el cliente (se integran todos los puntos de contacto con el cliente en una base de datos centralizada)		X	X
La empresa utiliza normas de calidad como ISO 9001		X	
A nivel comercial, se aplica una metodología formal de ventas que es conocida por todo el personal de ventas		X	
Los resultados de la aplicación de una metodología de ventas se documentan y quedan disponibles para ser consultados por la dirección			X
La empresa aplica procesos formales para las actividades de planeación de ventas		X	
La empresa aplica procesos formales para las actividades de Administración de Ventas		X	
La empresa aplica procesos formales para la ejecución de labores de servicio al cliente		X	
La organización aplica formalmente procesos para medir la satisfacción del cliente		X	
La empresa aplica procesos formales para solucionar las peticiones, quejas o reclamos de los clientes		X	X
Todos los procesos comerciales cuentan con indicadores de eficiencia		X	
Todos los procesos comerciales cuentan con indicadores de eficacia		X	
Cada uno de los procesos comerciales y que están de cara al cliente cuentan con un "Dueño de Proceso" o Process Owner			X
Se valida el calidad del proceso a través de consultar con los clientes sobre su experiencia			X
Existe una clara integración de los canales de contacto para actividades de mercadotecnia, ventas y servicio al cliente			X
Percebe el cliente una atención integral por parte de la empresa en todos sus puntos de contacto		X	X
Conoce el cliente como establecer contacto con la empresa en caso de necesitar apoyo comercial, servicio, solicitudes, quejas o reclamos			X
La empresa aplica procesos formales para medir la lealtad del cliente		X	
La empresa aplica procesos formales para medir la rentabilidad de cada uno de sus clientes		X	
Cuenta la empresa con procesos establecidos y divulgados para hacer actividades de "Up Selling" y "Cross Selling"		X	
Existe un proceso claro para la asignación de territorios de venta y cartera de clientes a asesores comerciales		X	
La empresa aplica un proceso formal para la asignación de objetivos de desempeño a la fuerza comercial y de servicio al cliente		X	
Se aplica un proceso claro de medición y calificación de los objetivos de la fuerza de ventas y de servicio al cliente			X
Aplica la empresa procesos de alerta y acción inmediata en caso de desviaciones en el servicio al cliente			X
Existe una clara integración entre los procesos de servicio al cliente y los procesos de apoyo al negocio			X
La empresa conoce con claridad el Ciclo de Vida del cliente y posee acciones específicas mejoramiento de cada etapa de este ciclo			X

Factor humano		Deficiente	Aceptable	Excelente
<b>Marcar con una X la respuesta:</b>			X	
La empresa cuenta con un organigrama claro de las áreas comerciales, mercadeo y servicio al cliente			X	
Cada cargo a nivel de mercadeo, ventas y servicio al cliente está claramente definido con sus funciones y responsabilidades documentadas			X	
Reciben los nuevos funcionarios de las áreas que tienen contacto con el cliente inducción relacionada con la importancia del servicio al cliente y el mantenimiento adecuado de la satisfacción del mismo			X	
Se evidencia un fuerte compromiso de la alta dirección con la atención de los clientes y los altos estándares de calidad			X	
Periodicamente los altos funcionarios de la empresa visitan a los clientes y evalúan directamente el nivel de satisfacción de los mismos			X	
La alta dirección de la empresa considera importante un servicio integral al cliente y la satisfacción del mismo			X	
La alta dirección de la empresa da más importancia al desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes que al logro de las metas de ventas a corto plazo			X	
Hay un alto interés por parte de la alta dirección por desarrollar múltiples canales de interacción con los clientes			X	
La dirección tiene un fuerte compromiso hacia el uso de herramientas tecnológicas en las actividades de mercadeo, ventas y servicio al cliente			X	
La fuerza de ventas tiene una actitud positiva hacia el uso de herramientas tecnológicas en sus labores del día a día			X	
Hay una clara conciencia por parte de la fuerza de ventas y de las funciones de prestación del servicio al cliente sobre la importancia de la satisfacción del cliente			X	
Aplica la fuerza de ventas un proceso formal de ventas o metodología de venta consultiva			X	
Hay una cultura interna en la empresa hacia el trabajo en equipo, especialmente en áreas de contacto con el cliente			X	
Las personas de contacto con el cliente conocen y entienden con claridad los indicadores y metas que deben lograr en sus labores			X	
Los canales de comunicación a través de toda la estructura comercial y de servicios son adecuados y fluye la información de manera adecuada			X	
Las personas que tienen contacto con el cliente son concientes sobre la calidad y el profesionalismo con el cual deben atender cada una de las interacciones con los clientes			X	
La fuerza comercial sabe explicar al cliente los diferentes mecanismos de contacto con la empresa y de atención en caso de requerir algún apoyo			X	
Los funcionarios de las áreas comerciales y de servicio no temen compartir la información de sus territorios con el resto de la empresa			X	
La empresa cuenta con una cultura empresarial altamente orientada hacia el servicio al cliente			X	
El índice de rotación de personal en áreas comerciales y de servicio al cliente son normales de acuerdo con los estándares de la industria			X	
Las personas en las áreas comerciales demuestran un alto sentido de responsabilidad en la atención de las solicitudes del cliente			X	
Las personas de las áreas de apoyo demuestran interés en solucionar las solicitudes e inquietudes de los clientes			X	
Las personas de las áreas de apoyo tienen definidos objetivos concretos con relación a servicio al cliente			X	
El nivel de formalidad al interior de la organización es alto			X	
Cuando un cliente se queja, todos los funcionarios de la empresa actúan coordinadamente para solucionar el caso de manera correcta y oportuna			X	
La estructura de la empresa está diseñada para operar por grupos de clientes (segmentos o mercados) y no por metas de productos			X	

Datos		Deficiente	Aceptable	Excelente
<b>Marcar con una X la respuesta:</b>				X
La empresa cuenta con una base de datos bien estructurada de clientes				X
La empresa cuenta con una base de datos bien estructurada de prospectos				X
La compañía cuenta con sistemas integrados que permiten tener centralizada toda la información de los clientes				X
Existe información cualitativa (no solo cuantitativa) de las relaciones con los clientes				X
Las actividades de gestión comercial (visitas, actividades de campo, etc.) se registran en un sistema de información			X	
Se cuenta con un proceso claro para solicitar adiciones o cambios en la base de datos de clientes y prospectos			X	
La información almacenada en las bases de datos de clientes están actualizadas en más de un 90%			X	
Se aplica el concepto de dueños de la información quienes son responsables por velar por la calidad y actualización de la información				X
La empresa desarrolla actividades de mercadeo basadas en una planeación sobre gestión de bases de datos (Database Marketing)				X
Hay procesos formales para mantener una política de actualización de información de los clientes				X
Existen perfiles de datos para cada uno de los tipos de clientes y mercado potencial que posee la empresa				X
Aplica la empresa procesos de depuración de información periódicamente				X
Cuenta la empresa con estándares documentados y divulgados de ingreso de datos en los sistemas de información (ejm. códigos, nombres, direcciones, ciudades, etc.)				X
Existe un registro detallado histórico de cada uno de los contactos con los clientes				X
La integridad de la información es alta dentro de la organización (no existen registros duplicados de clientes en diferentes sistemas)				X
La credibilidad por parte de los funcionarios de la empresa en los datos que existen en los sistemas de información es alta				X
Hay claridad en cuales son los datos que la empresa necesita de sus clientes y prospectos para desarrollar las actividades en mercadeo, ventas y servicio al cliente				X
Cuenta la organización con los esquemas de seguridad adecuados para mantener seguros los datos de clientes y prospectos			X	
Se aplican procedimientos claros para el ingreso de nueva información y la eliminación de datos			X	
La dirección considera como un activo valioso los datos actuales de clientes y prospectos			X	

Anexo 10 Validez del instrumento 2

**ENTREVISTA A PROFUNDIDAD**

**Definición de conceptos y pertinencia de cada ítem:**

Procesos de negocio		Deficiente	Aceptable	Escelente
<b>Marcar con una X la respuesta:</b>				
La empresa aplica un proceso formal de planeación estratégica anual				
La empresa aplica una metodología formal de planeación de procesos orientados hacia la atención al cliente				
El cliente es un actor clave en los procesos de negocio definidos en la empresa				
Se aplica un proceso integral de "Contacto" con el cliente (se integran todos los puntos de contacto con el cliente en una base de datos centralizada)				
La empresa utiliza normas de calidad como ISO 9001				
A nivel comercial, se aplica una metodología formal de ventas que es conocida por todo el personal de ventas				
Los resultados de la aplicación de una metodología de ventas se documentan y quedan disponibles para ser consultados por la dirección				
La empresa aplica procesos formales para las actividades de planeación de ventas				
La empresa aplica procesos formales para las actividades de Administración de Ventas				
La empresa aplica procesos formales para la ejecución de labores de servicio al cliente				
La organización aplica formalmente procesos para medir la satisfacción del cliente				
La empresa aplica procesos formales para solucionar las peticiones, quejas o reclamos de los clientes				
Todos los procesos comerciales cuentan con indicadores de eficiencia				
Todos los procesos comerciales cuentan con indicadores de eficacia				
Se aplican procesos comerciales y que están de cara al cliente cuentan con un Tipo de Proceso o Proceso Cliente				
Se valida la calidad del proceso a través de consultar con los clientes sobre su definición y operación				
Existe una clara integración de los canales de contacto para activables de mercado, ventas y servicio al cliente				
Permite el cliente una atención integral por parte de la empresa en todos sus puntos de contacto				
Conoce el cliente como establecer contacto con la empresa en caso de necesitar apoyo comercial, servicio, solicitudes, quejas o reclamos				
La empresa aplica procesos formales para medir la lealtad del cliente				
La empresa aplica procesos formales para medir la rentabilidad de cada uno de sus clientes				
Cuenta la empresa con procesos establecidos y divulgados para lazar actividades de Up Selling y Cross Selling				
El proceso de venta está claramente definido para la asignación de territorios de venta y cartera de clientes a asesores comerciales				
La empresa aplica un proceso formal para la asignación de objetivos de desempeño a la fuerza comercial y de servicio al cliente				
Se aplica un proceso claro de medición y calificación de los objetivos de la fuerza de ventas y de servicio al cliente				
Aplica la empresa procesos de alerta y acción inmediata en caso de desviaciones en el desempeño de los asesores comerciales				
Existe una clara integración entre los procesos de servicio al cliente y los procesos de apoyo al negocio				
La empresa conoce con claridad el Ciclo de Vida del cliente y posee acciones específicas dependiendo de cada etapa de este ciclo				

Estimado(a),

Siendo condecorador de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendo utilizar para realizar una propuesta de implementación de un Modelo CRM (Customer Relationship management) como estrategia de negocio en la empresa CARSA, 2015.

A continuación le presento una lista de ítems, relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada ítem, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que se pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De ante mano le agradezco su cooperación.

**INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Sexo:	Varón ( )	Mujer (X)
Edad:	( 28 ) años	
Profesión o especialidad:	JUEZ EXPERTO	
Años de experiencia laboral:	9,5 años	

Firma del Juez Experto

Factor humano		Deficiente	Aceptable	Excelente
<b>Marcar con una X la respuesta:</b>				
La empresa cuenta con un organigrama claro de las áreas comerciales, mercadeo y servicio al cliente				X
Cada cargo a nivel de mercadeo, ventas y servicio al cliente está claramente definido con sus funciones y responsabilidades documentadas				X
Reciben los nuevos funcionarios de las áreas que tienen contacto con el cliente inducción relacionada con la importancia del servicio al cliente y el mantenimiento adecuado de la satisfacción del mismo				X
Se evidencia un fuerte compromiso de la alta dirección con la atención de los clientes y los altos estándares de calidad				X
Periodicamente los altos funcionarios de la empresa visitan a los clientes y evalúan directamente el nivel de satisfacción de los mismos				X
La alta dirección de la empresa considera importante un servicio integral al cliente y la satisfacción del mismo				X
La alta dirección de la empresa da más importancia al desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes que al logro de las metas de ventas a corto plazo				X
Hay un alto interés por parte de la alta dirección por desarrollar múltiples canales de interacción con los clientes				X
La dirección tiene un fuerte compromiso hacia el uso de herramientas tecnológicas en las actividades de mercadeo, ventas y servicio al cliente				X
La fuerza de ventas tiene una actitud positiva hacia el uso de herramientas tecnológicas en sus labores del día a día				X
Hay una clara conciencia por parte de la fuerza de ventas y de las funciones de prestación del servicio al cliente sobre la importancia de la satisfacción del cliente				X
Aplica la fuerza de ventas un proceso formal de ventas o metodología de venta consultiva				X
Hay una cultura interna en la empresa hacia el trabajo en equipo, especialmente en áreas de contacto con el cliente				X
Las personas de contacto con el cliente conocen y entienden con claridad los indicadores y metas que deben lograr en sus labores				X
Los canales de comunicación a través de toda la estructura comercial y de servicios son adecuados y fluye la información de manera adecuada				X
Las personas que tienen contacto con el cliente son concientes sobre la calidad y el profesionalismo con el cual deben atender cada una de las interacciones con los clientes				X
La fuerza comercial sabe explicar al cliente los diferentes mecanismos de contacto con la empresa y de atención en caso de requerir algún apoyo				X
Los funcionarios de las áreas comerciales y de servicio no lemen compartir la información de sus territorios con el resto de la empresa				X
La empresa cuenta con una cultura empresarial altamente orientada hacia el servicio al cliente				X
El índice de rotación de personal en áreas comerciales y de servicio al cliente son normales de acuerdo con los estándares de la industria				X
Las personas en las áreas comerciales demuestran un alto sentido de responsabilidad en la atención de las solicitudes del cliente				X
Las personas de las áreas de apoyo demuestran interés en solucionar las solicitudes e inquietudes de los clientes				X
Las personas de las áreas de apoyo tienen definidos objetivos concretos con relación a servicio al cliente				X
El nivel de formalidad al interior de la organización es alto				X
Cuando un cliente se queja, todos los funcionarios de la empresa actúan coordinadamente para solucionar el caso de manera correcta y oportuna				X
La estructura de la empresa está diseñada para operar por grupos de clientes (segmentos o mercados) y no por líneas de productos				X

Datos		Deficiente	Aceptable	Excelente
<b>Marcar con una X la respuesta:</b>				
La empresa cuenta con una base de datos bien estructurada de clientes				X
La empresa cuenta con una base de datos bien estructurada de prospectos				X
La compañía cuenta con sistemas integrados que permiten tener centralizada toda la información de los clientes				X
Existe información cualitativa (no solo cuantitativa) de las relaciones con los clientes				X
Las actividades de gestión comercial (visitas, actividades de campo, etc.) se registran en un sistema de información				X
Se cuenta con un proceso claro para solicitar adiciones o cambios en la bases de datos de clientes y prospectos				X
La información almacenada en las bases de datos de clientes están actualizadas en más de un 90%				X
Se aplica el concepto de dueños de la información quienes son responsables por velar por la calidad y actualización de la información				X
La empresa desarrolla actividades de mercadeo basadas en una planeación sobre gestión de bases de datos (Database Marketing)				X
Hay procesos formales para mantener una política de actualización de información de los clientes				X
Existen perfiles de datos para cada uno de los tipos de clientes y mercado potencial que posee la empresa				X
Aplica la empresa procesos de depuración de información periódicamente				X
Cuenta la empresa con estándares documentados y divulgados de ingreso de datos en los sistemas de información (éjrn, códigos, nombres, direcciones, ciudades, etc.)				X
Existe un registro detallado histórico de cada uno de los contactos con los clientes				X
La integridad de la información es alta dentro de la organización (no existen registros duplicados de clientes en diferentes sistemas)				X
La credibilidad por parte de los funcionarios de la empresa en los datos que existen en los sistemas de información es alta				X
Hay claridad en cuales son los datos que la empresa necesita de sus clientes y prospectos para desarrollar las actividades en mercadeo, ventas y servicio al cliente				X
Cuenta la organización con los esquemas de seguridad adecuados para mantener seguros los datos de clientes y prospectos				X
Se aplican procedimientos claros para el ingreso de nueva información y la eliminación de datos				X
La dirección considera como un activo valioso los datos actuales de clientes y prospectos				X