

1-1-2009

Diseño de una estrategia CRM Administración de la Relación con los Clientes para la empresa Serviases Ltda

Carlos Leon
Universidad de La Salle, Bogotá

Mauricio Alvarado Robayo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Leon, C., & Alvarado Robayo, M. (2009). Diseño de una estrategia CRM Administración de la Relación con los Clientes para la empresa Serviases Ltda. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/778

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA CRM (Administración de la Relación con los
Clientes) PARA LA EMPRESA SERVIASES LTDA.**

**CARLOS LEON
MAURICIO ALVARADO ROBAYO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CIENCIAS CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2009**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA CRM (Administración de la Relación con los
Clientes) PARA LA EMPRESA SERVIASES LTDA.**

**CARLOS LEON 11022439
MAURICIO ALVARADO ROBAYO 11022216**

**Trabajo de Grado para optar al título
de Administrador de Empresas**

**Director
Fernando Ardila**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CIENCIAS CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2009**

CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA	3
1.1. Línea de Investigación	3
1.2. Título	3
2. PROBLEMA	4
2.1. Planteamiento	4
2.2. Formulación	4
3. OBJETIVOS	5
3.1. Objetivo General	5
3.2. Objetivo específico	5
4. JUSTIFICACION	6
4.1. Teórica – Administrativa	6
4.2. Metodológica	6
4.3. Practica	7
4.4. Delimitación	7
5. MARCO DE REFERENCIA	8
5.1. Marco Teórico	8
5.2. Marco Conceptual	24
6. DISEÑO METODOLOGICO	28
6.1. Tipo de Investigación	28
6.2. Método de Investigación	28
6.3. Población y Muestra	28
6.3. Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información	29
7. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA SERVIASES LTDA.	30
7.1. Datos Generales de la Organización	30

7.1.1. Misión	30
7.1.2. Visión	30
7.1.3. Valores Corporativos	30
7.2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	31
7.2.1. Análisis Elemento de Orientación al cliente	31
7.2.2. Análisis Elemento de Conocimiento del cliente	34
7.2.3. Análisis Elemento de Relación con los cliente	36
7.2.4. Análisis Elemento de Innovación	38
7.2.5. Perfil de capacidad Interna PCI de Serviases LTDA.	41
7.2.6. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio POAM de Serviases LTDA.	47
7.3. Análisis CRM	54
7.3.1. Análisis Interno CRM	54
7.3.1.1. Diagnostico de Orientación al Cliente	55
7.3.1.1.1 Valor del Cliente	55
7.3.1.1.2. Cultura de Servicio	56
7.3.1.1.3. Fidelizacion de Marca	56
7.3.2.1. Diagnostico de Conocimiento del Cliente	57
7.3.2.1.1. Generación de Conocimiento	57
7.3.2.1.2. Análisis de la Información	58
7.3.2.1.3. Integración de la Información	58
7.3.2.2. Diagnostico de Relación con los Clientes	59
7.3.2.2.1. Servicios al Cliente Integrados	59
7.3.2.2.2. Integración de los puntos de Contacto	60
7.3.2.3. Diagnostico de Innovación del cliente	62
7.3.2.3.1. Customización de los Procesos y Servicios.	62
7.3.2.3.2. Tecnología (Automatización Actividades)	62
7.3.2.4. Fortalezas	63
7.3.2.5. Debilidades	64

7.3.2. Análisis Externo	64
7.3.2.1. Análisis de la Competencia	65
7.3.2.2. Oportunidades	70
7.3.2.3. Amenazas	71
8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.	72
8.1. Matriz de Evaluación de factor Interno	72
8.2. Dofa Consolidado	75
8.3. Diseño de Acciones Estratégicas	76
8.3.1. Estrategias FO	76
8.3.2. Estrategias FA	77
8.3.3. Estrategias DO	78
8.3.4. Estrategias DA	79
9. DISEÑO ESTRATEGIA CRM OPERACIONAL PARA SERVIASES LTDA.	80
9.1. Visión CRM	80
9.2. Objetivo General Estrategia CRM Operacional	80
9.3. Objetivos Específicos Estrategia CRM Operacional	81
9.4. Estrategias CRM Operacional	81
9.4.1. Integración de Procesos	82
9.4.1.1. Procesos Estratégicos	83
9.4.1.2. Procesos Misionales	85
9.4.1.3. Procesos Apoyo	101
9.4.1.4. Procesos de Control	102
9.4.2. Integración de los Puntos de Contacto	102
9.4.3. Integración de Datos, Información y Conocimiento	107
9.4.4. Centro de Atención al Cliente CAC-CRM Serviases	109
9.4.4.1. Recurso Humano	110
9.4.4.2. Infraestructura	112

9.4.4.3. Solución Tecnológica CRM	112
9.4.4.4. Procedimiento CAC-CRM Serviases	116
9.4.4.4.1. Objetivo	116
9.4.4.4.2. Alcance	116
9.4.4.4.3. Definiciones	116
9.4.4.4.4. Procesos	119
9.4.4.4.5. Componentes de Servicio	119
9.4.4.4.6. Componentes de Mercadeo	126
9.4.4.4.7. Componentes de Ventas	129
9.4.4.4.8. Responsabilidades	129
9.4.4.5. Presupuesto de Implementación	130
10. CONCLUSIONES	131
11. RECOMENDACIONES	133
12. LOGROS	136
13. APORTES	138
BIBLIOGRAFIA	140

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Participación por Departamento Empresas de Servicios	65
Tabla 2	Participación Empresas de Servicios Temporales en Cundinamarca	68
Tabla 3	Análisis Competencia Empresas de Servicios Temporales	69
Tabla 4	MEFI Fortalezas de Serviases Ltda.	72
Tabla 5	MEFI Debilidades de Serviases Ltda.	76
Tabla 6	MEFI Oportunidades de Serviases Ltda.	74
Tabla 7	MEFI Amenazas de Serviases Ltda.	74
Tabla 8	Matriz Puntos de contacto por Procesos de Realización de Servicio	104
Tabla 9	Matriz Generadores de Conocimiento por Procesos de Realización de Servicio	108
Tabla 10	Administración de Cuentas y Contactos	113
Tabla 11	Gestión de Mercadeo	114
Tabla 12	Gestión de ventas	114
Tabla 13	Gestión de Servicios al Cliente	114
Tabla 14	Tecnología	115
Tabla 15	Gestión de Ventas	115
Tabla 16	Presupuesto	130

LISTA DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1	Perfil de Capacidad Directiva Serviases Ltda.	42
Cuadro 2	Perfil de Capacidad Competitiva Serviases Ltda.	43
Cuadro 3	Perfil de Capacidad Financiera Serviases Ltda.	44
Cuadro 4	Perfil de Capacidad Tecnológica Serviases Ltda.	45
Cuadro 5	Perfil de Capacidad del Talento Humano Serviases Ltda.	46
Cuadro 6	Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores Económicos.	48
Cuadro 7	Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores Políticos.	49
Cuadro 8	Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores Sociales	50
Cuadro 9	Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores Tecnológicos	51
Cuadro 10	Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores Geográficos	52
Cuadro 11	Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores Competitivos	53
Cuadro 12	Fortalezas Serviases LTDA	63
Cuadro 13	Debilidades Serviases LTDA	64
Cuadro 14	Oportunidades Serviases LTDA	70
Cuadro 15	Amenazas Serviases LTDA	71
Cuadro 16	Identificación de Prospectos	86
Cuadro 17	Citas Clientes Prospectos	86
Cuadro 18	Diseño de Ofertas de Servicio al Mercado Objetivo	87
Cuadro 19	Presentación Ofertas de Servicio al Mercado Objetivo	88
Cuadro 20	Aprobación Propuesta de Servicio	89
Cuadro 21	Captura Datos Básicos Cliente Empresa	90
Cuadro 22	Requerimiento de Personal	91
Cuadro 23	Informe Selección de Candidatos	93

Cuadro 24	Autorización/Orden de Contratación	94
Cuadro 25	Solicitud Inicio Contrato de Trabajo Cliente Usuario	95
Cuadro 26	Solicitud Finalización Contrato de Trabajo Cliente Usuario	96
Cuadro 27	Requerimiento de Novedades de Nomina	97
Cuadro 28	Requerimientos Generales	98
Cuadro 29	Oportunidad de Servicio	99
Cuadro 30	Aplicación Encuesta Satisfacción de Clientes	100

LISTA DE GRAFICOS

		PAG
Grafico 1	Fases Estrategias CRM	13
Grafico 2	Elementos para la integración de la gestión de los clientes.	21
Grafico 3	Diagnostico Interno CRM Primer Elemento	55
Grafico 4	Diagnostico Interno CRM Segundo Elemento	57
Grafico 5	Diagnostico Interno CRM Tercer Elemento	59
Grafico 6	Diagnostico Interno CRM Cuarto Elemento	62
Grafico 7	Participación por Departamento Empresas de Servicios	66
Grafico 8	Participación por Estado Empresas de Servicios Temporales	67
Grafico 9	Red de procesos de Serviases	84
Grafico 10	Organigrama Centro Atención al Cliente CAC – CRM	111

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Julio 14 de 2009

*Dedico este trabajo a Dios, a mi hija Lilian Natalia León
fuente de inspiración y parte integral de mi vida,
quien me ha brindado apoyo y amor incondicional en el desarrollo
de todos mis sueños, y a todos aquellas personas que han crecido
profesionalmente en este proceso, a mi amigo y compañero de tesis por darme la
oportunidad de compartir esta etapa de mi vida.*

CARLOS FERNANDO LEON GARZON

*A todas y cada una de las personas
que hicieron parte de este proceso académico,
que sin importar su propósito aportaron a mi crecimiento personal y profesional.
A mis padres, a mis hermanos y sobrinos por su apoyo, amor
y colaboración incondicional, a mi amigo y compañero
de tesis por la tolerancia y constancia que
fueron definitivos en el resultado de este manuscrito.*

MAURICIO ALVARADO ROBAYO

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

A la universidad de la Salle, a todos nuestros profesores por su formación, dedicación y principios éticos brindados en el transcurso de la carrera.

Al coordinador de trabajos de grado el Doctor Hugo Leonardo Pabón, a nuestro Director de trabajo de grado Fernando Ardila y a la docente Henny Santiago por su apoyo, dedicación y constante compromiso a lo largo del desarrollo del presente trabajo de grado.

A nuestras familias por su inagotable amor y apoyo incondicional para lograr este objetivo en nuestras vidas.

A los directivos de las organizaciones en donde laboramos por su apoyo y comprensión en desarrollo de este trabajo.

INTRODUCCION

Se puede afirmar que la administración de la relación con los clientes es tan antigua como la primera transacción comercial, entendiéndose en su momento, como el intercambio de bienes para satisfacer las necesidades de un individuo o una comunidad.

Desde los inicios del comercio (3.000 años A.C.) las partes involucradas consciente o inconscientemente administraban las relaciones con los clientes, sin embargo, es hasta los años 80 del siglo XX donde las organizaciones consideran la importancia de conocer las bases de datos de clientes de un mercado específico, migrando de las relaciones con grupos de clientes a las relaciones individuales y específicas con todos los clientes.

En los años 90 las organizaciones se preocuparon por mejorar en la gerencia de la relación del cliente abriendo su canal de comunicación en las dos vías, estableciendo los canales necesarios para relacionarse desde la organización hacia el cliente y formando espacios diseñados para estimular al cliente a comunicarse con la organización. En lugar de recopilar los datos para su propio uso, comenzaron a utilizar esta información para retener y fidelizar a sus clientes a través de incentivos, regalos y otras gratificaciones. En los primeros años del presente siglo las organizaciones revolucionan los conceptos internos y dan un paso adelante implementando estrategias de negocio centradas en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes, la cual se conoce hoy con el nombre de marketing relacional.

A pesar de tener clara la importancia de las relaciones con los clientes la organización delegaba esta responsabilidad a un grupo, unidad de trabajo o departamento que en el mejor de los casos contaba con el 100% de información

producto de la interactividad, con la limitación de aplicar planes de mejoramiento, rediseño de procesos o estrategias corporativas para toda la organización.

Es en este momento donde nace CRM (Customer Relationship Management - Administración de la relación con los clientes) como una estrategia de negocio que permite identificar, atraer y retener a los clientes incrementando su satisfacción y optimizando la rentabilidad, por medio del rediseño y automatización de todos aquellos procesos que generan una percepción de los clientes hacia la organización.

En su desarrollo CRM evoluciona siendo un generador de cambio, decodificando los valores corporativos para enfocar todas sus actividades hacia el cliente, convirtiéndose en una cultura y una disciplina corporativa orientada desde el interior de la organización por medio del talento humano, la estrategia, los procesos y la tecnología.

Sin embargo, en Colombia este modelo gerencial es conocido y aplicado en su gran mayoría por grandes organizaciones, multinacionales o competidoras directas de multinacionales que son el 0,1% de las empresa del país, y que han generado un mito en torno a la implementación referente a sus altos costos y por la complejidad para el diseño de una estrategia exitosa que garantice un retorno de la inversión.

Por lo descrito anteriormente en el presente estudio se realizo un diagnostico de la situación actual de la empresa Serviases Ltda. Enfocado a la administración de la relación con los clientes, el cual se tomo como base para el diseño de la estrategia CRM Operacional para la empresa en mención.

1. TEMA

Diseño de una estrategia CRM (Administración de la Relación con los Clientes) para la empresa Serviases Ltda.

1.1. LINEA DE INVESTIGACIÓN

Mercadeo

1.2. TITULO

Diseño de una estrategia CRM (Administración de la Relación con los Clientes) para la empresa Serviases Ltda.

2. PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO

La empresa Serviases Ltda. es una empresa de servicios temporales de empleo, fundada en Abril de 1981, forma parte de un grupo empresarial dedicado al desarrollo y administración del talento humano y cuenta con 26 años de experiencia.

Se evidenció la inexistencia de una estrategia para la administración de la relación con los clientes en la empresa Serviases Ltda. debido al desconocimiento por parte de sus directivos, de modelos administrativos existentes que le permitan un mayor conocimiento y manejo práctico de las relaciones con sus clientes. De continuar con lo mencionado, puede llevar a la empresa a perder su participación en el mercado, producto de la inexistencia de tácticas administrativas para obtener, mantener, retener, fidelizar y desarrollar sus clientes.

Teniendo en cuenta esto, se plantea la necesidad de diseñar una estrategia CRM para la administración de las relaciones con los clientes, que le permita tener un conocimiento holístico de cada uno de los clientes, y así desarrollar actividades encaminadas a segmentar y fidelizar sus clientes más valiosos, que finalmente le permitirá aumentar su rentabilidad.

2.2. FORMULACIÓN

¿Cuales serán las características y el tipo de modelo CRM (Administración de la Relación con los Clientes) que se debe diseñar para la empresa Serviases Ltda.?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia CRM (Administración de la Relación con los Clientes) para la empresa Serviases Ltda.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la empresa Serviases Ltda. enfocado en la Administración de la Relación con los Clientes, con el fin de identificar áreas de mejoramiento.
- Diseñar una estrategia CRM (Administración de la Relación con los Clientes) de tipo operacional para la empresa Serviases Ltda.
- Identificar procesos, tecnología y recurso humano necesario para implementar la estrategia CRM (Administración de la Relación con los Clientes) en la empresa Serviases Ltda.

4. JUSTIFICACION

4.1. TEORICA

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de conceptos básicos de mercadeo, administración y finanzas, encontrar la solución a la falta de una estrategia para manejar la relación con sus clientes de la empresa Serviases Ltda. que puede afectar en un futuro su participación en el mercado, y permitirá a los investigadores aplicar los diferentes conceptos de mercadeo, administración y finanzas adquiridos.

4.2. METODOLOGICA

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de esta investigación, se acuerda el empleo de técnicas de investigación como instrumento para medir y diagnosticar como la organización Serviases Ltda. administra las relaciones con sus clientes a través de la aplicación de entrevistas a los directivos seleccionados de la empresa.

Por medio de la aplicación de este instrumento el grupo investigador busca evidenciar la necesidad de implementar una estrategia CRM de tipo operacional para la empresa Serviases Ltda., siendo esta imperativa para el diseño y ejecución de las estrategias CRM de tipo Analítico y Colaborativo.

En la investigación no se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta a clientes empresa y usuarios, teniendo en cuenta que "el CRM Operacional es interno a la empresa" (Croxatto, 2005, p. 26).

Siendo suficiente la recolección de información proveniente de la aplicación de entrevistas a los directivos de la organización y la observación de los procesos y actividades de la empresa para el desarrollo de la investigación.

De igual forma y a solicitud de los directivos de la empresa objeto de la presente investigación, se solicito no aplicar ningún tipo de encuestas o entrevistas a los clientes, que les permitieran evidenciar la ausencia de buenas prácticas en la relación, que permitieran generar inconformismo o insatisfacción de los clientes hacia la organización.

4.3. PRACTICA

La investigación propuesta busca poner en practica los conocimientos adquiridos durante la Carrera y permitirá observar la influencia de las relaciones con los clientes como fuente de éxito en la empresa Serviases Ltda., lo que nos permite a nosotros como estudiantes y futuros administradores de empresas, fortalecer nuestros conocimientos, y evidenciar la importancia de la implementación de una estrategia para la administración de las relaciones con el cliente en todas las organizaciones.

4.4. DELIMITACION

Está investigación se desarrollará en la ciudad de Bogotá, a la empresa Serviases Ltda., ubicada en la Carrera 45A No. 93 - 50 barrio La Castellana, localidad de Barrios Unidos. La información requerida para este estudio estará comprendida entre Enero de 2008 y marzo de 2009.

5. MARCO REFERENCIAL

Los marcos que se desarrollan a continuación son los considerados como necesarios para la materialización del objetivo general de la investigación.

5.1. Marco teórico

La Globalización evidenciada por el acrecentamiento en la integración de economías nacionales, ha generado un mercado único supremamente complejo y estricto; es por esto que las empresas en la actualidad han entendido que el éxito hay que buscarlo en la interacción con el cliente, por medio del conocimiento mismo del cliente, de identificar su valor presente y proyectar su valor potencial, de conocer los productos que le gustan, de escuchar sus requerimientos y saber cómo utilizarlos a favor de la empresa, en conclusión se trata de identificar el comportamiento actual y futuro de los clientes para garantizar su total satisfacción, y con esto obtener su lealtad.

De acuerdo a lo enunciado anteriormente los modelos y estrategias de negocios acompañados y soportados por la tecnología son el medio que permite a las empresas competir de una manera más eficiente. Poseer la información centralizada y en el momento en que se necesita, se ha convertido en una táctica para la competitividad, afectando de manera directa la optimización de recursos internos y el tiempo, la satisfacción de las necesidades de los clientes y la capacidad de reacción al cambio.

Es por esto que las empresas se ven en la imperiosa necesidad de medir la rentabilidad de cada cliente y deberán definir grupos de clientes para su correcto desarrollo, promoviendo el rediseño de procesos y el diseño de productos partiendo de la particularidad y no de la generalidad.

Dentro de este contexto una de las estrategias de negocios con más reconocimiento y aplicación en los últimos años es CRM, sigla proveniente del termino en inglés "Customer Relationship Management" que traducido al español significa "Administración de la relación con los clientes". CRM tiene infinidad de definiciones como igual numero de escritores, por lo mismo a continuación enunciamos algunas de las definiciones que a criterio del grupo investigador se pueden catalogar como las mas importantes o acertadas para el desarrollo de la investigación.

Definición CRM

Valcarcel nos presenta la siguiente definición "CRM es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos." (p. 26).

Anderson y Kerr definen CRM como el "Enfoque global para el establecimiento, mantenimiento y ampliación de las relaciones con el cliente" (p. 3).

Maroto señala que "CRM Es una estrategia de negocio para seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. CRM necesita que exista una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura que de soporte efectivo a los procesos de marketing, ventas y servicio." (p. 235)

De acuerdo a las definiciones presentadas, se puede presumir debido a su variedad que cada una es concebida dentro de un contexto específico y un nivel de conocimiento teórico y práctico del autor, lo que hizo necesario construir una

definición de CRM propia del grupo investigador, expuesta como el conjunto de actividades ordenadas realizadas por la totalidad de la organización con el fin de construir, fortalecer y mantener las relaciones con sus clientes, que permitan incrementar la rentabilidad y competitividad de la organización.

CRM es una estrategia de negocio diseñada para reducir costos e incrementar la rentabilidad, solidificando la lealtad de los clientes al identificar, adquirir y retener aquellos más valiosos. Permite administrar y coordinar las interacciones con los clientes mediante múltiples canales, bajo una visión holística y en tiempo real de cada cliente en actividades de Marketing, Ventas y Servicio.

Tipos de CRM

“Si bien CRM se presenta como un sistema integrado, por su naturaleza existen tres tipos de CRM, y no dimensionarlo de esta forma es uno de los errores mas frecuentes en que caen las organizaciones en la implementación CRM” (Reinares, 2005, p. 20).

CRM Operacional. Croxatto define que “CRM centra su atención en todos los puntos de contacto con el cliente, Integra la operación del front office (aquellos que están en contacto directo con el cliente) con el back office (las áreas soportes de la empresa) Y apunta básicamente a los procesos y una mejora de los mismos a partir de integrar las distintas áreas en un único proceso horizontal que cruza la empresa” (p. 38).

De esta forma el CRM Operacional se constituye como la imagen que la empresa muestra a sus clientes, refiriéndose al rediseño de los procesos de ventas, marketing y servicio y la automatización de los mismos. Este es el objetivo que la mayoría empresas buscan en la implementación de una estrategia CRM.

Al implementar una estrategia CRM, la empresa debe tener como objetivo principal centrar toda la organización hacia el cliente, esto quiere decir diseñar o rediseñar los procesos internos orientándolos hacia el cliente, crear un portafolio de productos y servicios para cumplir las necesidades del cliente de una manera individual y que cuenten con las características necesarias para ser ejecutados constantemente en todos los puntos de contacto que dispone la empresa para interactuar con los clientes, esto conforma la esencia del CRM Operacional.

Los puntos de contacto pueden traducirse como canales tradicionales o no tradicionales, que pueden ser usados por los clientes por separado o en conjunto indistintamente, siempre produciendo el mismo impacto en cada uno de estos. Para manejar con éxito los puntos de contacto con el cliente se debe contar con dos conceptos claros, la personalización y la automatización del flujo de trabajo.

1. *CRM Analítico.*

Es el cerebro del CRM, trata la información recibida por el CRM operacional y la transforma en acciones generadoras de rentabilidad. Igualmente permite entender y medir las reacciones de los clientes a las distintas campañas de marketing, fuerzas de ventas, canales preferidos, motivadores de satisfacción e indicadores de oportunidades futuras.

2. *CRM Colaborativo.*

Es el encargado de ayudar en la toma de decisiones y la distribución de la información mediante un esquema colaborativo con el cliente, relaciona e incluye a todos los que participan en el proceso, distribuidores proveedores etc. excediendo los límites de la empresa hasta llegar el producto final a las manos del cliente guiándolo dentro de los procesos internos de la empresa

Al igual que cualquier estrategia de negocio el CRM tiene un desarrollo dentro de si misma, que esta evidenciado por los tipos o variaciones de estrategias CRM enunciadas, las cuales pueden ser tomadas como fases dentro de la estrategia general CRM. Para el desarrollo de la estrategia de CRM analítico es necesario asegurar la implementación de un CRM Operacional, de igual forma para la aplicación de un CRM Colaborativo debe haberse consolidado la implementación con éxito del CRM analítico.

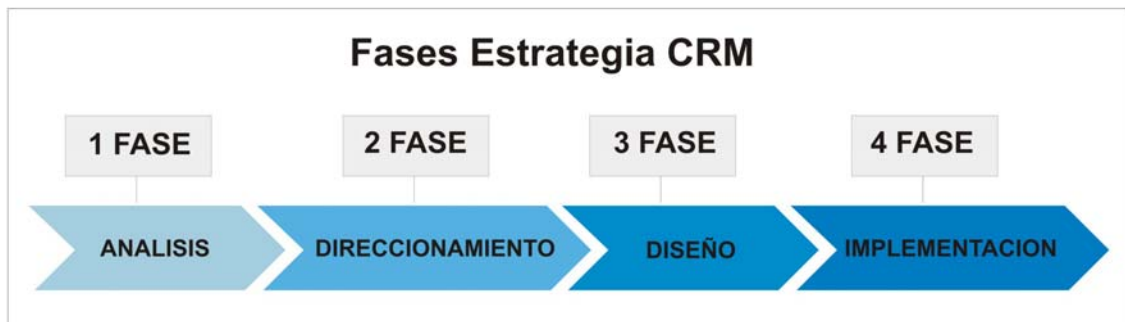
Esta estructura no genera restricciones en la implementación de uno u otro tipo de CRM, pero con el fin de garantizar su éxito si se hace necesario que el desarrollo de la estrategia siga la estructura lógica de diseño e implementación definida en los pasos 1. CRM Operacional, 2. CRM Analítico y 3. CRM Colaborativo.

La estrategia CRM general debe tener como meta el mejoramiento de las relaciones con los clientes identificando el estado dentro del ciclo de vida del cliente, que por medio de la construcción de un mejor conocimiento pretende mantener, retener y fidelizar sus clientes. A través de comprensión de las necesidades de los clientes es posible la segmentación del mercado para identificar donde pueden ser construidas relaciones rentables y permanentes. Como soporte de la estrategia se deben automatizar procesos producto de la integración de la organización con elementos tecnológicos.

Fases de una Estrategia CRM

Para implementar una estrategia CRM, deben tenerse en cuenta varios aspectos como son los riesgos asociados a diversas estrategias y esto suele relacionarse con los recursos con que dispone la empresa. El esquema general es el siguiente.

Gráfico 01. Fases Estrategias CRM



Fuente. Autores del Proyecto

Primera Fase. Análisis de Vulnerabilidad CRM

Segunda Fase. Direccionamiento Estratégico CRM

Tercera Fase. Diseño de la estrategia CRM

Cuarta Fase. Implementación de la estrategia CRM

Primera Fase. Análisis de Vulnerabilidad CRM

Diagnostico CRM

El diagnóstico efectuado a la organización, se ha realizado a través de un proceso de comparación entre dos escenarios: el primer escenario se plantea, en conocer la empresa mediante una investigación, y por otra parte se presenta la pauta o el modelo que se llevara a cabo; la comparación entre estas dos situaciones es lo que llamaremos diagnóstico.

El diagnostico se manifiesta como un proceso por el cual se reúnen una serie de recursos en los cuales se tiene como fin la capacidad estratégica de la organización, este diagnostico nos permitirá conocer y manifestar las diferentes decisiones ya que como se le conoce nos ayuda como herramienta de planeación

lo cual involucra como finalidad la productividad, la competitividad, la supervivencia y crecimiento de la organización.

Para realizar dicho diagnóstico se aplicó el modelo tradicional DOFA, conocido por establecer 4 planteamientos a través de una matriz representada por: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, esto permite identificar factores tanto externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades). El DOFA se define como una herramienta de auditoría de la organización, esto con el fin de detectar los posibles impactos del presente y del futuro, como los problemas propios de la organización.

El procedimiento comúnmente usado para construir una matriz DOFA, es el siguiente:

Diagnostico Interno

Los miembros de la organización realizarán un examen en donde se evalúe las fortalezas y debilidades en cuanto a la administración de la relación con los clientes, manifestado en cada una de los departamentos que compone la organización (Departamento financiero, Recursos Humanos, Comercial, etc.).

Con el resultado generado de la investigación de las diferentes situaciones internas de la organización se plantea la Evaluación de los Factores Internos llamada matriz MEFI.

La Matriz MEFI resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de cada una de los aspectos estudiados en la investigación interna. Esta Matriz permite identificar cuáles deben ser las relaciones entre los distintos departamentos de la organización.

La elaboración de dicha Matriz es a través de los siguientes pasos:

Paso 1. Se debe realizar una lista de los factores claves de éxito (FCE), los cuales han sido identificados en la investigación previa a dicha matriz. Se escogerán de la lista entre 10 y 20 factores internos en donde se incluyan tanto fortalezas como debilidades.

Paso 2. Se debe asignar un peso entre 0.0 a 1.0 a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado corresponde a la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en la industria. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

Paso 3. Posteriormente se debe asignar una calificación entre 1 y 4.

Paso 4. Se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada por cada variable.

La intención de este ejercicio es instruir sobre el proceso necesario para identificar factores críticos de éxito internos. En proceso se debe tener cuidado en recoger la información relevante que ha obtenido en el desarrollo de la diagnóstico interno, para no omitir ningún factor que en el desarrollo de la investigación que resulte definitivo para su desarrollo

Diagnostico Externo

Los miembros de la organización proceden a realizar una lista de las amenazas y oportunidades procedentes del entorno, en este proceso se tendrán

en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, geográficos, competitivos.

Se debe de conocer, el sector al cual pertenece la organización, esto con el fin de que los miembros tengan claro cual debe ser su peso respectivo para calificar la organización con respecto a su sector. Con el resultado generado de la investigación de las diferentes situaciones externas de la organización se plantea la Evaluación de los Factores Externos llamada matriz MEFE.

La matriz MEFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de dicha Matriz es a través de los siguientes pasos:

Paso 1. Se debe de seleccionar los factores claves de éxito (FCE) para el sector o la organización, esto de acuerdo a la investigación externa, la cual se puede clasificar como oportunidad o amenaza. Teniendo esto claro se procederá a realizar la correspondiente matriz MEFE la cual se debe de incluir factores críticos del sector.

Paso 2. Se debe Asignar un peso entre 0.0 a 1.0 a cada uno de los factores. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas amenazas pueden tener un mayor peso si son muy graves.

Paso 3. Las calificaciones estarán establecidas en una escala de 1 a 4, 1 como el valor más bajo que se puede presentar y 4 como el máximo de dicha calificación. La media en esta escala es de 2.5 y los resultados se interpretan alrededor de la media.

Paso 4. Posteriormente se multiplica el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de la organización.

Diseño de acciones estratégicas

Según la realización de cada una de las matrices y la construcción de la matriz DOFA se presenta la evaluación de las siguientes cuatro variables:

Estrategias FO: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias FA: Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.

Estrategias DO: Destacar las debilidades beneficiándose de las oportunidades.

Estrategias DA: Disminuir las debilidades y evitar las amenazas.

Análisis de los problemas de la organización

Los Gerentes de la organización deben de identificar y establecer las posibles soluciones y darle continuidad a los nuevos problemas. Es necesario tener en cuenta los datos sobre el desempeño siendo comparados con los objetivos establecidos, identificando las causas y las posibles soluciones, esto con el fin de llevar a cabo una valoración de los planes propuestos.

La solución de los problemas organizacionales se debe de resolver por medio de los siguientes pasos:

- Identificar los síntomas.
- Especificar los insumos
- Identificar la productividad
- Identificar problemas
- Describir los componentes de la organización

- Evaluar la congruencia
- Identificar las medidas que se van a tomar

Segunda Fase. Direccionamiento Estratégico CRM

En esta fase se definirá los primeros pasos para construir una estrategia para la administración de las relaciones con el cliente, su alcance puede interpretarse como la visión futura de la organización después de una implementación de la estrategia CRM, el Objetivo General y sus objetivos específicos.

1. Definir la visión

Es importante tener claro el Nivel de la estrategia CRM (Corporativo, de negocio y funcional), la cual puede ser dimensionada definiendo si esta hace parte de otra estrategia y/o esta alineada a la estrategia general de la organización. De igual forma se debe identificar si ya se cuenta con una estrategia de Servicio al Cliente o de marketing relacional que cubra componentes claves de la estrategia CRM, los cuales deben ser replanteados desde la visión.

En la visión CRM la organización debe establecer cómo administrará las relaciones con sus clientes a través del tiempo y la proposición de valor para los clientes soportada en sus principios y valores corporativos, que debe estar construida respondiendo en su contexto a la pregunta ¿A dónde queremos llegar? y dentro de su estructura responder a cuestionamientos como: ¿Qué somos y qué queremos llegar a ser?, ¿Qué tipo de relaciones quiero tener con mis clientes?, ¿Cómo queremos generar valor para mis clientes?, ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

2. Definir el Objetivo General.

El objetivo central de cualquier estrategia CRM es maximizar la rentabilidad generada por las relaciones con sus clientes, por medio de productos y servicios de calidad en conjunto de la personalización de su atención, generando una ventaja competitiva desde el interior de la empresa, como lo enuncia el licenciado Maroto (2007) “la estrategia CRM debe facilitar la innovación (diferenciación) y la mejora de calidad de los procesos internos (Coste)” (p. 237), generando una propuesta de valor identificable y perceptible por sus clientes.

3. Definir los Objetivos Específicos.

Para la consecución del objetivo general, se deben establecer objetivos específicos que cumplan con las premisas de la estrategia CRM, estos objetivos deben cumplir con ciertas características para considerarlo como un objetivo bien establecido.

Tercera Fase. Diseño de la estrategia CRM

Tras haber definido la visión y objetivos, es indispensable definir la estrategia Integral CRM por medio de la cual se alcanzarán los objetivos definidos. En este punto, es necesario analizar cada uno de los segmentos, así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos, analizando las competencias actuales y necesarias así como un calendario para su implementación. No se deben tratar todos los clientes de una misma forma, ya que cada segmento tiene sus características y peculiaridades.

La estrategia CRM se conformará por un conjunto de actividades necesarias para cumplir un objetivo, cada una de estas actividades puede subdividirse, a su vez, en actividades complementarias, en cada una de las actividades secundarias hay que indicar la persona o personas responsables, la fecha de inicio y de finalización, y el costo de los recursos involucrados. Estas actividades (principales y secundarias) deberán estar claramente definidas. De acuerdo a lo anterior la Estrategia para la administración de las relaciones con los clientes consiste en una actividad principal, dividida en varias actividades secundarias.

Es trascendental para éxito en la ejecución de la estrategia CRM que los funcionarios a quienes se les asigne una actividad, tengan la capacidad de ejecutarla y finalizarla satisfactoriamente en el plazo fijado, que las tareas se distribuyan de forma equitativa y que no se sobrecargue de trabajo a ningún individuo.

Los programas necesarios para fortalecer la cultura CRM se incluirán en el plan, como actividades secundarias, estos programas se consignarán en el calendario de implementación de la estrategia y se representarán en un gráfico de Gantt. También deberán establecerse las estructuras organizativas.

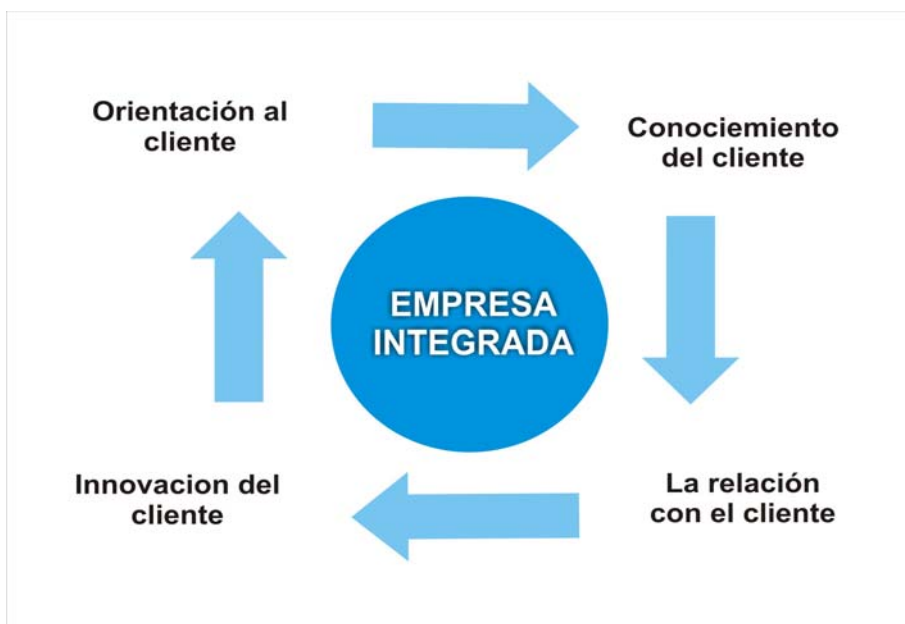
Diseño de la estrategia CRM (Por medio del modelo de Gestión Integrada del cliente)

Cuando una organización se decide en la implementación de una estrategia CRM y todo lo que esto conlleva, debe tener claridad que si quiere cumplir la premisa de tener una visión 360° de sus clientes deberá rediseñar la mayoría de sus procesos, o en su defecto los procesos que tiene directa incidencia en la percepción de los clientes (Customizar los procesos) y integrar la totalidad de ellos para generar una percepción homogénea de la organización a los clientes.

Dell y Fredman (2000) evidencia que “el éxito de la integración es introducir de una manera virtual al cliente dentro de la organización, con el fin de minimizar los tiempos de servicio y maximizar el servicio. La meta última de la integración virtual es mejorar la experiencia total del cliente. Nuestra compañía siempre se concentro en el, pero creemos que podemos hacerlo todavía mejor. Con una especie de - Punto de vista empático - tratamos de ver las cosas exactamente como las ve el usuario” (p. 282).

Valcárcel (2001) expresa que “para lograr una integración efectiva de la gestión con los clientes se deben desarrollar todos y cada uno de los elementos que se comprometen en ello, existen cuatro elementos para construir la gestión integrada del cliente y de las cuales se desprenden las estrategias” (p. 227).

Gráfico 2. Elementos para la integración de la gestión de los clientes.



Fuente. Valcarcel, Ignacio. CRM. Gestión de la relación con los clientes.

Elemento 1. La orientación al cliente, por medio de este elemento se diseñara las siguientes estrategias:

- *Estrategia para crear valor del cliente.* La cual tiene como objetivo maximizar el beneficio del cliente o segmentos de clientes, aumentar su retención, atraer clientes con un alto valor potencial y/o incrementar ventas de los clientes existentes.
- *Estrategia para generar cultura de servicio en la organización.* Esta estrategia busca que la organización envuelva al cliente convirtiéndolo en el centro de la organización a través de equipos flexibles y multifuncionales.
- *Estrategia de fidelización a la Marca.* Tiene como premisa generar una ventaja competitiva a través de la distinción de la marca producto y/o servicio de la percepción de los clientes y expectativas futuras.

Elemento 2. El Conocimiento del cliente. Por medio de este elemento se diseñara las siguientes estrategias:

- *Estrategia para Generar Conocimiento de los Clientes.* Tiene como objetivo integrar los canales y rentabilizarlos para generar conocimiento de los clientes.
- *Estrategia para el Análisis de la información.* Generar técnicas de análisis dirigidas a conocer la composición, distribución y concentración del valor de los clientes, de la diferenciación de los clientes y del grado de retención y crecimiento.

Elemento 3. Relación con el cliente. Por medio de este elemento se diseñara las siguientes estrategias:

- *Estrategia para la Oferta de Servicios integrados.* Por medio de esta se pretende disponer el conocimiento específico del cliente como soporte de la automatización del proceso de servicio al cliente.
- *Estrategia para la Conectividad de los Puntos de Contacto.* Su fin es customizar los canales de comunicación, con el fin de facilitar el contacto del cliente con la empresa.

Elemento 4. Innovación del cliente. Por medio de este elemento se diseñara las siguientes estrategias:

- *Estrategia de innovación.* Esta estrategia es la más importante para el mantenimiento de la estrategia general CRM, la empresa debe generar mecanismos que le permitan renovar y potenciar sus procesos y servicios a través del conocimiento del cliente, permitiéndole anticiparse a la competencia.
- *Estrategia de Tecnología (e-CRM).* Su objeto es generar nuevas soluciones tecnológicas que soporten las estrategias existentes y permitan implantar nuevas estrategias.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Para diseñar la estrategia CRM es de gran importancia contar con un marco que delimite los términos más utilizados en el desarrollo de la investigación.

CRM: (Customer Relationship Management) Administración de la relación con los clientes, es una estrategia organizacional que permite identificar, atraer y retener a los clientes incrementando su satisfacción y optimizando la rentabilidad.

Marketing Relacional: Burgos (2007) define “El marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, proscriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación. Marketing Relacional.” (p. 19).

Customizar: Es la capacidad de personalizar los procesos, productos y servicios establecidos por la organización de acuerdo a las necesidades, preferencias e intereses de un segmento ó persona individual.

Clientes: Son los consumidores o usuarios de los productos/servicios que la empresa coloca en el mercado. Los clientes pueden ser empresas o personas. Cuando son empresas se denominan *clientes industriales o comerciales*. Cuando se trata de personas se denominan *clientes finales o consumidores finales*. Los clientes se denominan consumidores cuando consumen los productos producidos. Se denominan usuarios cuando utilizan los servicios prestados por la empresa.

Back Office: conjunto de herramientas para análisis y extracción de datos.

Front Office: Componente que provee la interfase hacia los clientes y usuarios del sistema.

ERP (Enterprise Resource planning): Barry (2004) señala “la planeación de recursos empresariales (ERP) es un software que permite a las organizaciones: 1. Automatizar e integrar muchos de sus procesos de negocios; 2. Compartir una base de datos común y las prácticas comerciales con toda la empresa, y 3. Producir información en tiempo real” (p. 540).

SCP (Supply chain Management): Implementación de modelos que contribuyen a integrar la cadena de logística de la empresa con sus proveedores de productos y servicios. Estos sistemas buscan optimizar la operatoria del abastecimiento según los requerimientos de la cadena y los niveles de capital de trabajo, para reducir la incidencia de los cargos financieros.

BI (Business Intelligence): Implementación de los proyectos que a través de la explotación de la información disponible en las bases de datos optimizan el proceso de decisión para la interrelación de la organización con sus clientes.

E-Business: Implementación de procesos que, a través de las modernas tecnologías de Internet, permiten construir nuevas aplicaciones de uso dentro las organizaciones o en su relación con su comunidad de negocios.

Mipymes: Término utilizado para agrupar a las Microempresas, Pequeñas y Medianas empresas de un sector determinado, que en su generalidad y dependiendo su entorno soportan el desarrollo de la economía de los países.

Estudio de Mercado: Gispert (1999) define que el “Conjunto de operaciones destinadas a conocer todos los hechos y circunstancias que afectan a un

mercado, en cuanto a composición del mismo, necesidades de los consumidores, competencia, etc.” (p. 334).

Competencia: Está constituida por las empresas que producen productos / servicios similares y que disputan la misma clientela. Las empresas competidoras rivalizan entre sí para conquistar el mismo consumidor.

Diagnostico : Proceso mediante el cual se llega a descubrir las causas de los problemas que tiene o presenta aquello que se diagnostica, que puede tratarse de cualquier persona, animal, cosa y fenómeno, o de cualquier sistema.

Planeación: Proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Estrategia: Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar los principales objetivos, esto corresponde a los programas de apoyo.

Dato: Es todo registro de una actividad comercial realizada por la organización que organizados en su debido orden son base para evaluar y diagnosticar la gestión o capacidad de la organización.

Información: Es todo mensaje escrito bajo un formato o documento, que como todo mensaje proporciona información que puede cambiar o impactar en el juicio del receptor de esta información si esta es realmente pertinente y oportuna, si esta información no es clara y oportuna puede distorsionar la percepción del receptor

Conocimiento: La mezcla de la información con la experiencia los valores nos lleva al conocimiento, que se encuentra en la mente de los expertos que encontramos en las organizaciones, pero no solo en estos se encuentra el conocimiento de igual forma están en las practicas, procesos que se practican en las organizaciones.

Procesos Estratégicos: Incluye procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por parte de la dirección.

Procesos Misionales: Incluye todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad para cumplir con su objeto social o razón.

Procesos de Apoyo: Incluye todos aquellos procesos para proveer los recursos necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

Procesos de Control: Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimientos y procesos.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por tratarse de un estudio que analizo las actividades de la empresa con respecto a la forma como administran las relaciones con sus clientes, para posteriormente diseñar una estrategia CRM, el tipo de investigación utilizado fue el descriptivo “Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.” (Méndez, 2001, p. 136).

6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado fue el de OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE O SIMPLE ya que el grupo investigador no hace parte de este, y solo se hace presente para obtener la información necesaria para el desarrollo la investigación.

6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Dentro de la investigación la población seleccionada esta constituida por la empresa Serviases Ltda. de esta población se ha tomado como muestra los procesos involucrados en la administración de la relación con los clientes. Estos procesos son; Gestión Gerencial, Gestión de la Calidad, Gestión Comercial, Selección, Contratación, Nomina y Facturación, Servicio al Cliente, Gestión del Recurso Humano y Gestión de Compras.

6.4. FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuentes Primarias. Como fuentes primarias se utilizó la observación directa a los procesos internos de la organización y la Entrevista simple a los directivos responsables de los procesos de Gestión Gerencial, Servicio al Cliente y Selección.

Fuentes Secundarias. Los conceptos y teorías correspondientes a la administración de la relación con los clientes se fundamentan inicialmente en los textos de Croxatto, Maroto, Jay y Adam Curry a estos se le adicionan otras fuentes bibliográficas y documentales que contribuyen al desarrollo de la investigación.

7. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA SERVIASES LTDA.

7.1. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACION.

Serviases Ltda., es una empresa de servicios temporales de empleo, fundada en Abril 1981. Forma parte de un grupo empresarial dedicado al desarrollo y administración del talento humano.

7.1.1. Misión

Es la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante la prestación de servicios temporales de empleo, dentro de un marco de valores éticos, buscando el bienestar de sus empleados y la comunidad en general con un criterio de rentabilidad para sus accionistas.

7.1.2. Visión

Ser líder entre las empresas de servicios temporales de la ciudad de bogota D.C., en selección de personal y administración de nomina de las empresas clientes del año 2010 generando a la vez nuevas fuentes de empleo, buscando siempre el bienestar de las personas que forman parte de Serviases LTDA.

7.1.3. Valores Corporativos

- *Honestidad:* todas las actividades que se desarrollan en la prestación del servicio se hacen de manera transparente y conforme a la ley.
- *Respeto:* todas las actividades de la organización se desarrollan con integridad y miramiento hacia los intereses de todos nuestros clientes y empleados.

- *Cumplimiento*: Todos los servicios se ofrecen y se prestan con compromiso de calidad y oportunidad.
- *Calidad Humana*: para Serviases Ltda, es importante propender por el continuo desarrollo del trabajador tanto a nivel profesional como personal.

7.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. Entrevista de diagnóstico CRM a los directivos de Serviases Ltda.

La entrevista se efectuó a los directivos de la empresa Serviases Ltda., con el propósito de conocer como administran la relación con los clientes para así proceder a enunciar las necesidades inmediatas de la misma, y proponer la Estrategia CRM.

Por medio de la entrevistas el grupo investigador obtuvo toda aquella información que no se consiguió por medio de la observación. Soportados en esta técnica se determinaron las ideas y conocimiento de los entrevistados correspondiente al tema de investigación, como es mencionado por Cerda en su libro Elementos de la Investigación.

A continuación se expone un resumen de las entrevistas realizadas a la Gerente General, Coordinadora de Servicio al Cliente y Jefe de Selección de la empresa Serviases Ltda. La entrevista se encuentra en los anexos del presente trabajo.

7.2.1. Análisis Elemento de Orientación al Cliente.

Para determinar el diagnóstico correspondiente a la orientación al cliente de la empresa Serviases Ltda. se consultó a los directivos de la organización su

percepción acerca de la cultura de servicio y fidelización de la marca como generadores de valor para el cliente.

Pregunta 1. ¿Existe en la organización una cultura de servicio?

DIRECTIVOS	Pregunta 1. ¿Existe en la organización una cultura de servicio?
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia manifiesta que en la organización existe una cultura de servicio fortalecida, mantenida por medio de la ejecución de cada uno de sus procesos • La organización cuenta con un direccionamiento estratégico establecido desde su inicio (misión, visión, políticas de calidad y valores corporativos). • El portafolio de servicios tiene una buena calificación por parte de los clientes y es considerado como factor determinante en la fidelización alcanzada por la organización. • Los procedimientos de la organización fueron diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes. • Las instalaciones físicas son consideradas como adecuadas para la prestación de los servicios, especialmente para la atención de los clientes usuarios. • Su página Web mantienen una interactividad con sus clientes empresa y clientes usuarios, en relación con lo evidenciado anteriormente no existe una tecnología robusta para el conocimiento de los clientes. • El sistema de información esta conformado por una comunicación personalizada para los clientes empresa y por una comunicación masiva para los clientes usuarios, no es claro si los esfuerzos y recursos que se dedican a este componente tienen retribución directa. No existe medición por cliente. • Se reconoce a los funcionarios como piezas fundamentales en la administración de las relaciones con los clientes, en especial la coordinadora de servicio al cliente la cual tiene a cargo los clientes mas valiosos de la organización.

<p align="center">Supervisora de Servicio al Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura de servicio en Serviases es considerada como una fortaleza “el cliente es lo primero” • Con el fin de evaluar la efectividad o impacto de la cultura de servicio establecida en la organización se realiza una encuesta de satisfacción, en la cual generalmente son bien evaluados. • Las acciones diarias de los funcionarios de Serviases las determinan los requerimientos de los clientes. • Los funcionarios de la organización no se adquieren compromisos con los clientes que no pueden cumplir. • Los servicios que ofrece la organización son personalizados y tiene un valor especial al ser dispuesto de acuerdo a las necesidades del cliente.
<p align="center">Jefe de Selección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura de servicio esta definida dentro de la organización y es responsabilidad de la gerencia el mantenerla a través de la ejecución de los procesos. • Se cuenta con mecanismos para desde el momento del ingreso de un nuevo funcionario se induzca en la cultura de la organización.

Pregunta 2. ¿Qué mecanismo o actividades utiliza la organización para retener y/o fidelizar sus clientes y como lo utiliza?

<p align="center">DIRECTIVOS</p>	<p align="center">Pregunta 2. ¿Que mecanismo o actividades utiliza la organización para retener y/o fidelizar sus clientes y como lo utiliza?</p>
<p align="center">Gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización realiza una evaluación de satisfacción del cliente con periodicidad semestral donde se trata de evaluar la calidad del servicio al cliente empresa y del cliente usuario. • Los contactos en los clientes empresa son los jefes de recursos humanos y esporádicamente los jefes de producción o los gerente de empresa. • Identifican que el contacto clave y decisorio para definir la continuidad de la relación son los jefes de personal, y tener empleado el cliente usuario.

<p style="text-align: center;">Supervisora de Servicio al Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente, los clientes se sienten atendidos e identifican el valor de tener una persona a la cual le centralizan todos sus requerimientos. • Serviases ofrece valores agregados como capacitaciones, cursos, o servicios que no se encuentran incluidos en la negociación inicial. • En cuesta de satisfacción al cliente empresa la cual se realizaba de manera semestral pero por apreciaciones de los clientes, se cambio a una periodicidad anual. • Visitas de mantenimiento al cliente empresa en donde se pide una retroalimentación del desempeño en cada proceso y se atienden requerimientos la periodicidad de visita esta determinada por la importancia del cliente.
<p style="text-align: center;">Jefe de Selección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas de mantenimiento al cliente empresa en donde se pide una retroalimentación del desempeño en cada proceso e identifica como de gran importancia en el proceso de retención de clientes las visitas realizadas por la gerencia. • Serviases ofrece valores agregados como capacitaciones, cursos, o servicios que no se encuentran incluidos en la negociación inicial que buscan fidelizar y mantener a sus clientes empresa. • De igual forma identifica como valiosa la asistencia a los comités de salud ocupacional de la coordinadora de servicio al cliente empresa. • Coordinadora de empleados temporales.

7.2.2. Análisis Elemento de Conocimiento del cliente

El análisis que se le efectuó a la empresa tuvo como objetivo evaluar el conocimiento del cliente y el análisis de la información como soporte en diseño de estrategias de negocios de acuerdo a la percepción de los directivos.

Pregunta 3. ¿Qué calidad de conocimiento tiene la organización de sus clientes?

DIRECTIVOS	Pregunta 3. ¿Qué calidad de conocimiento tiene la organización de sus clientes?
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento de los clientes esta fragmentado, cada funcionario de la organización cuenta con un conocimiento específico del cliente el cual no es dispuesto en bases de datos que facilite su consulta. • El conocimiento formal del cliente esta limitado a información registrada en la tecnología soporte de los procesos de Nomina y Contabilidad. • Identifican como una fortaleza tener personal interno con años de antigüedad, que se traduce según el entrevistado en conocimiento de los clientes empresa. • Realizan un diagnostico de cada cliente y por medio de una visita se conoce la empresa y sus procesos que estén relacionados con la prestación de servicios. • Se elabora un P&G para el total de los clientes, uno en general. • No conocen la rentabilidad específica de cada cliente. • Reconocen que ningún cliente genera perdida y en dado caso se toman decisiones para corregirlo. • Se realizan esporádicamente campañas de marketing basadas en promociones para reactivarlos
Supervisora de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Al abrir el cliente empresa se solicitan una serie de documentos e información que permiten conocer a grandes rasgos la actividad a que se dedica y como funciona. • El conocimiento se profundiza a través del tiempo y la experiencia con cada cliente. • El conocimiento del cliente esta concentrado en gran parte en la coordinadora de servicio al cliente (los clientes que atiende son los mas grandes). • No existe un conocimiento centralizado de los clientes, de acuerdo a su tamaño son atendidos por diferentes funcionarios lo que permite el fraccionamiento del conocimiento de los clientes. • El conocimiento de cada cliente es muy complejo y depende de su operación. • Por una situación puntual (licencia Coordinadora servicio al cliente) se esta levantando la información específica de cada cliente para realizar la inducción respectiva a su remplazo. • Existe una carpeta física por cliente empresa en donde se encuentra los datos básicos y cierta información necesaria para la operación.

	<ul style="list-style-type: none"> • conocimiento de los contactos es básico y de igual forma esta en poder del funcionario responsable de su atención. No existe un conocimiento profundo de los contactos en los clientes empresa. • No existen registro por cliente del conocimiento específico por medio de soluciones tecnológicas o bases de datos interactivas. • Evidencian la importancia del conocimiento del cliente y la aplicación del mismo para fidelizar y mantener los clientes.
Jefe de Selección	<ul style="list-style-type: none"> • conocimiento específico de cada cliente esta descentralizado -, cada uno de los departamento posee conocimiento específico del cliente empresa producto de la relación con los contactos. • Los contactos en los clientes empresa están determinados por los tipos de requerimientos que realiza el cliente, el contacto principal se realiza con los jefes de personal, pero de acuerdo a la especificidad de la información requerida. • Se identifican contactos secundarios como funcionarios del departamento de nomina y liquidación, departamento de selección o recursos humanos • Se identifican contactos terciarios definidos por que son esporádicos como el gerente general, jefes de planta, jefes de producción y personal soporte administrativo. • Las metas de indicadores es del 90% y siempre la organizaciones se han situados por encima de este objetivo

7.2.3. Análisis Elemento de Relación con los clientes

Por medio de esta se pretende identificar como la organización se relaciona con los clientes, identificar el nivel de servicio y la disposición de los canales de comunicación y/o puntos de contacto

Pregunta 4. ¿Cómo la organización se relaciona con sus clientes?

DIRECTIVOS	Pregunta 4. ¿Cómo la organización se relaciona con sus clientes?
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de contacto físicos (cara a Cara) derivados de la aplicación de los procesos del departamento Comercial, mercadeo, ventas, selección y servicio al cliente. Se reconoce como otros puntos de contacto la Pagina Web, la red telefónica, las páginas amarillas y avisos en periódicos para la selección de clientes usuarios. • Los clientes de la organización se dividen en dos grupos, los clientes empresa (son las empresas que adquieren los servicios temporales de empleo) y los clientes usuarios (son los empleados temporales en misión). • Para mejorar la atención a los clientes se creó el departamento de servicio al cliente el cual es el encargado de manejar las relaciones con los clientes más importantes de la organización, el resto de los clientes son atendidos por el departamento comercial. • Evidencia la importancia del tratamiento de los requerimientos realizados por el cliente en la relación con los mismos, la satisfacción derivada de la solución de dichos requerimientos es definitiva en la percepción de la empresa por parte del cliente. • Los requerimientos se manejan por proceso y se miden por dos factores oportunidad “dar respuesta en el tiempo establecido” calidad “que el cliente reciba lo solicitado”. • Visita operativa mensual al cliente; entrega de colillas de pago, recibe requerimientos del cliente usuario, orienta al cliente usuarios, recibe requerimientos o solicitudes del cliente empresa, verifica el listado de clientes usuarios, la frecuencia de visita es de acuerdo al tipo de cliente
Supervisora de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • El responsable de dar solución a los requerimientos del cliente empresa es la coordinadora de servicio al cliente, ella interactúa con los demás departamentos y focaliza o centraliza la respuesta. • Cuando el cliente empresa tiene un número considerado de empleados (clientes usuarios) Serviases directamente visita periódicamente (mensualmente) para brindar información y atender los requerimientos del cliente usuario. • Las personas más recurrentes de contacto con los clientes empresa son los Jefes de personal y en ocasiones los Jefe de producción o Planta. • Como recursos utilizados en la relación identifican, el correo electrónico, teléfono extensión, teléfono fijo. • No tiene una topología para clasificar el motivo del requerimiento, por lo tanto no asignan tiempos mínimos de respuesta dependiendo la complejidad de la solución y todas las repuestas son centralizadas por medio de la coordinadora de servicio al cliente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Los requerimiento no están centralizados, existen clientes empresa que realizan el contacto directamente con el departamento involucrado. • La captura de requerimientos se realiza de forma manual por medio de planillas físicas en donde se registra la fecha del requerimiento, el nombre del cliente empresa, el tipo de requerimiento (queja o Reclamo) y el la descripción del requerimiento. • Se da respuesta y se realiza seguimiento de acuerdo a la prioridad del cliente. • Los departamentos una vez terminado el mes reportan a la coordinación de servicio al cliente los requerimiento recibidos, la coordinadora revisa la fecha de recepción del requerimiento, la fecha de solución y evalúa según su propio criterio las dos premisas Calidad y Oportunidad, de acuerdo al tiempo de respuesta y a la complejidad del requerimiento. • Se rigen por procedimientos estipulados en el manual de calidad
Jefe de Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Los contactos principales son la Asesora comercial, la Coordinadora de servicio al cliente y la gerencia, se puede identificar como otros contactos los efectuados por le cliente empresa con restante de los funcionarios (funcionarios administrativos Nomina, Facturación, Selección. Mensajero) • La coordinadora de servicio al cliente es la encargada de mantener los clientes mas grandes de la organización y canalizar los requerimientos de los clientes para brindarles una solución con calidad y oportunidad, soportada con cada uno de los departamentos que tengan relación con el requerimiento. • La Ejecutiva de cuenta (asesora comercial) es la encargada de la consecución de nuevos clientes y es la única funcionaria que tiene relación directa entre el comportamiento de los clientes y su remuneración salarial. • El departamento de selección tiene relación directa con los clientes, concentrada en la atención de requerimientos concernientes al proceso de selección. • La Gerente General tiene contacto directo con los clientes por medio de visitas especiales, en este cargo esta centralizado el poder de decisión y tiene un conocimiento holístico de la organización. • En general todos los departamentos tiene relación con los clientes.

7.2.4. Análisis Elemento de Innovación.

Este diagnostico tiene como objetivo identificar los mecanismos dispuestos por la organización para potenciar sus procesos, servicios, recursos en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes

Pregunta 5. ¿Los procesos y Servicios de la organización satisfacen las necesidades de sus clientes?

DIRECTIVOS	Pregunta 5. ¿Los procesos y Servicios de la organización satisfacen las necesidades de sus clientes?
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • La orientación final es hacia el 100% de satisfacción del cliente • Con la Certificación ISO 9000 se rediseñaron los procesos • De acuerdo a las necesidades del cliente se modifican los procesos
Supervisora de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos son evaluados a diario y si existen propuestas para su mejoramiento son comunicadas a la gerencia para su evaluación e implementación. • Los procesos están enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes.
Jefe de Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos son flexibles y los colaboradores trabajan pra su mejoramiento. • Los procesos están enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes.

Pregunta 6. ¿Con qué recursos cuenta la organización para la relación con sus clientes?

DIRECTIVOS	Pregunta 6. ¿Con qué recursos cuenta la organización para la relación con sus clientes?
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • La organización dispone de recurso humano especializado para el manejo de las relaciones con los clientes en todos sus procesos. • En recursos tecnológicos soportes para la operacionalización de la relación con los clientes la organización cuenta con dos tipos de Software el de nomina y el contabilidad, al tratarse de una empresa prestado de servicios • La organización no cuenta con un solución tecnológica soporte para la relación con los clientes, a excepción de los datos registrados en los procesos de nomina y contabilidad la información se maneja por medio físicos (papeles) y en algunas ocasiones en medios magnéticos de acuerdo a la solicitud del cliente.
Supervisora de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • La Organización cuenta con un departamento de servicio al cliente y es identificado como el recurso de mayor valor, por los resultados logrados a través de su implementación. • Como recursos la entrevistada identifica los computadores portátiles como herramientas indispensables para la administración de las relaciones con los clientes empresa. • El software del proceso nomina es considerado como la única fuente de conocimiento formal (el conocimiento del cliente empresa y cliente usuario esta registrado en esta tecnología).
Jefe de Selección	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a recurso humano la compañía cuenta con los ejecutivos de cuenta, la coordinadora de servicio al cliente y la totalidad de los funcionarios de la compañía. • Como recurso tecnológico se cuenta con un Software de nomina y de contabilidad que están para su operación interna, pero son de igual manera soporte para la solución de los requerimientos de los clientes. • Destaca en los contactos las funciones del mensajero ya que esta expuesto a situaciones difíciles.

Pregunta 7. ¿La organización requiere de una estrategia para la administración de la relaciones con sus clientes?

DIRECTIVOS	Pregunta 7. ¿La organización requiere de una estrategia para la administración de la relaciones con sus clientes?
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencian la importancia de diseñar una estrategia • Evidencian la importancia de contar con un sw que disminuya la carga operativa, en cuanto a requerimientos • Demuestran la importancia para diferenciarlos de la competencia • Evidencia el impacto que puede tener en Manejar prospectos y nuevos clientes • El conocimiento específico y profundo del cliente esta concentrado en una sola persona • No poseen datos de los contactos de las empresas cliente (jefes de recursos humanos) • Se evidencia la importancia de generar actos de fidelizacion que requieran baja inversión
Supervisora de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la importancia de contar con una estrategia para administrar la relación con sus clientes.
Jefe de Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Lo Identifica como un elemento diferenciador frente a la competencia • Evidencia el impacto que puede tener en Manejar prospectos y nuevos clientes • Reconoce la importancia de contar con una estrategia para administrar la relación con sus clientes.

7.2.5. Perfil de Capacidad Interna PCI de Serviases Ltda.

La elaboración del PCI (Perfil de capacidad interna) de la empresa Serviases Ltda. se realizo con la participación de los directivos de la organización

en el perfil de capacidad directiva encontramos que la empresa tiene como fortalezas en la flexibilidad de su estructura organizacional y comunicación y control por parte de la gerencia general y debilidades en el uso de planes estratégicos así mismo no cuenta con la agresividad para manejar la competencia. Lo anterior es el resultado de la inexistencia de una estructura y un direccionamiento estratégico adecuado para la organización. (Ver a continuación cuadro No. 1).

Cuadro 1. Perfil de Capacidad Directiva Serviases Ltda.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Imagen Corporativa Responsabilidad Social.			X						X
2. Uso de planes estratégicos Análisis estratégico.				X			X		
3. Evaluación y pronóstico del medio.					X		X		
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.		X						X	
5. Flexibilidad de la estructura organizacional.	X						X		
6. Comunicación y control gerencial.	X						X		
7. Orientación Empresarial.					X		X		
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.		X						X	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.				X			X		
10. Habilidad para manejar la inflación.			X					X	
11. Agresividad para manejar la competencia.				X			X		
12. Sistema de control.	X								X
13. Sistemas de toma de decisiones.					X		X		
14. Sistema de coordinación.	X						X		
15. Evaluación de Gestión.			X					X	

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

En el perfil de capacidad competitiva visualizamos que la organización, a nivel competitivo posee como fortalezas, el uso de su experiencia en el mercado. Pero posee mayores debilidades en la inversión para el desarrollo de nuevos productos y servicios (Ver a continuación cuadro No. 2).

Cuadro 2. Perfil de Capacidad Competitiva Serviases Ltda.

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Fuerza de los productos, calidad, exclusividad.						X		X	
2. Lealtad y satisfacción del cliente.		X					X		
3. Participación del mercado.				X			X		
4. Bajos Costos			X						X
5. Uso de la curva de experiencia.	X						X		
6. Uso del ciclo de vida del Producto y del ciclo de reposición.					X			X	
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos o servicios				X			X		
8. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía.		X						X	
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.				X					X
10. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos.		X							X
11. Concentración de consumidores.			X					X	
12. Administración de clientes.		X					X		
13. Acceso a organismos privados o públicos.				X				X	
14. Portafolio de productos.	X								X
15. Programas Post – venta.	X						X		

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

El perfil de capacidad financiera que tiene la organización refleja como fortalezas el retorno de la inversión así como comunicación y control gerencial.

También encontramos que la empresa tiene debilidades en el acceso a capital cuando lo requiera. (Ver a continuación Cuadro No. 3).

Cuadro 3. Perfil de Capacidad Financiera Serviases Ltda.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Acceso a capital cuando lo requiere.				X			X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.	X						X		
3. Facilidad para salir del mercado.		X							X
4. Rentabilidad, retorno de la inversión.	X						X		
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos.					X		X		
6. Comunicación y control gerencial.	X						X		
7. Habilidad para competir con precios.			X					X	
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.						X		X	
9. Estabilidad de costos.		X							X
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.		X						X	
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.		X							X

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

El perfil de capacidad tecnológica es muy básico en la empresa; hasta el momento se esta incursionando en tecnologías con fortalezas en habilidad técnica

y de servicio y su nivel de coordinación e integración con otras áreas. También encontramos que la empresa tiene debilidades en el nivel de tecnología utilizado en sus procesos. (Ver a continuación Cuadro No. 04).

Cuadro 4. Perfil de Capacidad Tecnológica Serviases Ltda.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Habilidad Técnica y de servicio.	X						X		
2. Capacidad de Innovación					X		X		
3. Nivel de tecnología utilizada en productos.				X			X		
4. Fuerza de procesos	X							X	
5. Efectividad de la producción y programas de entrega.		X					X		
6. Valor agregado del producto / servicio			X					X	
7. Intensidad de mano de obra en el producto.		X							X
8. Economía de escala.					X			X	
9. Nivel tecnológico					X		X		
10. Aplicación de tecnología.					X		X		
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	X							X	
12. Flexibilidad de la producción		X						X	

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

Por último analizando el perfil de capacidad del talento humano hallamos que cuenta con fortalezas en su experiencia técnica, estabilidad y pertenencia. De igual forma encontramos que la empresa tiene debilidad al no contar con el manejo de índices de desempeño. (Ver a continuación Cuadro No. 5).

Cuadro 5. Perfil de Capacidad del Talento Humano Serviases Ltda.

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Nivel académico del Talento.		X						X	
2. Experiencia técnica.	X						X		
3. Estabilidad.	X						X		
4. Rotación.	X							X	
5. Ausentismo.		X					X		
6. Pertenencia.	X						X		
7. Motivación.		X						X	
8. Nivel de remuneración.	X						X		
9. Accidentalidad.	X						X		
10. Retiros.		X						X	
11. Índices de desempeño.				X			X		

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

Como podemos observar la situación actual de la empresa plasmada a su situación presente cuenta con cambios notorios, se hace necesario que muchas de sus Fortalezas y Debilidades aumenten y/o disminuyan su grado de participación en los resultados de la empresa.

Los aspectos de mayor importancia en cada categoría por su participación son:

Capacidad Directiva:

- Fortaleza: Flexibilidad en su estructura organizacional
- Debilidad: Uso de planes estratégicos, Análisis estratégico

Capacidad Competitiva:

- Fortaleza: Uso de la curva de experiencia.
- Debilidad: Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos o servicios

Capacidad Financiera:

- Fortaleza: Rentabilidad, retorno de la inversión.
- Debilidad: Acceso a capital cuando lo requiere.

Capacidad Tecnológica:

- Fortaleza: Habilidad Técnica y de servicio.
- Debilidad: Nivel de tecnología utilizada en productos.

Capacidad Talento Humano:

- Fortaleza: Pertenencia
- Debilidad: No cuenta con “Índices de desempeño”

7.2.6. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM de Serviases Ltda.

El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad.

La calificación que se presenta en el POAM es igual a la del PCI es decir, el grupo de trabajo identifica cada oportunidad o amenaza en la empresa para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala Alto – Medio.

Cuadro 6. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores Económicos

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Creación de nuevos Impuestos.				X				X	
2. Estabilidad de Política Monetaria.	X						X		
3. Tendencia a reducir la Inflación.	X						X		
4. ley de Entidades Financieras	X						X		
5. Tendencia al ingreso per. cápita vital				X			X		
6. Dependencia de la economía de Ingreso/petróleo				X			X		

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

- **Factores Económicos:**

Oportunidades:

Estabilidad de Política Monetaria. Tendencia a reducir la Inflación. Ley de Entidades Financieras.

Amenazas:

Creación de nuevos Impuestos. Tendencia decreciente del ingreso per. Cápita vital. Dependencia de la economía de Ingreso/petróleo.

Cuadro 7. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores Políticos.

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	POLITICOS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Política del país.	X							X		
2. Participación más activa de nueva gerencia.	X							X		
3. Incremento de la participación.	X						X			
4. Incremento de la responsabilidad Pública.		X						X		
5. Renovación clase dirigente.	X						X			
6. Falta de madurez en la clase política del país.				X				X		

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

- **Factores Políticos:**

Oportunidades:

Política del país, apoyo empresarial. Renovación clase dirigente. Incremento de la participación del mercado.

Amenazas:

Incremento de la Responsabilidad Pública. Falta de madurez en la clase política del país.

Cuadro 8. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores Sociales

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	SOCIALES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Paz Social	X						X			
2. No hay discriminación Racial	X						X			
3. Presencia de clase media		X					X			
4. Estructura Socio - económica	X						X			
5. Incremento del índice de desempleo.				X			X			
6. Política Salarial			X					X		
7. Incremento de migración a las ciudades principales			X					X		

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

- **Factores Sociales:**

Oportunidades:

Paz Social. No hay discriminación Racial. Estructura Socio –económica.

Amenazas:

Incremento del índice de desempleo. Presencia de clase media. Política Salarial. Incremento de migración a las ciudades principales.

Cuadro 9. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores Tecnológicos

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Telecomunicaciones.	X							X	
2. Facilidad de acceso a Tecnología	X							X	
3. Comunicaciones Deficientes				X			X		
4. Velocidad en el desarrollo tecnológico					X		X		
5. Resistencia a cambios tecnológicos					X		X		
6. Síndrome de la Tecnología			X						X

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

• **Factores Tecnológicos:**

Oportunidades:

Telecomunicaciones. Facilidad de acceso a Tecnología.

Amenazas:

Comunicaciones Deficientes. Velocidad en el desarrollo tecnológico.

Resistencia a cambios tecnológicos. Síndrome de la Tecnología.

Cuadro 10. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores Geográficos

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. las condiciones climáticas y ambientales						X			X
2. Diseño de rutas claves para el acceso al lugar		X							X
3. Visibilidad adecuada del sitio		X							X
4. Ubicación geográfica adecuada	X						X		
5. Excelente estado de vías		X					X		
6. Facilidad de transporte	X						X		

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

- **Factores Geográficos:**

Oportunidades:

Rutas claves para el acceso al lugar. Ubicación geográfica adecuada. Excelente estado de vías. Facilidad de transporte.

Amenazas:

Las condiciones climáticas y ambientales.

Cuadro 11. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores Competitivos

FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Desregulación del sector financiero	X						X		
2. Alianzas Estratégicas	X						X		
3. Desarrollo de la banca de Inversiones	X							X	
4. Nuevos Competidores	X						X		
5. Inversión Extranjera en el sector financiero		X					X		
6. Formación de conglomerados	X						X		

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

• **Factores Competitivos:**

Oportunidades:

Desregulación del sector financiero. Alianzas Estratégicas. Desarrollo de la Banca de Inversiones. Nuevos Competidores. Formación de conglomerados.

Amenazas:

Inversión Extranjera en el sector financiero.

Las características de los factores se producen a partir de una lluvia de ideas la cual otorga la oportunidad de observar los factores claves para la formulación de estas. Prevalciendo el estado actual de la empresa al momento de ser elegidas.

El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio) de la empresa Serviases Ltda. refleja las diferentes oportunidades y amenazas que posee la empresa en el sector externo de la misma. En el factor económico, la creación de nuevos impuestos, la tendencia al ingreso per cápita y la dependencia de la economía son amenazas que afectan a cualquier empresa. La estabilidad de la política monetaria, la tendencia a reducir la inflación y la ley de entidades financieras son oportunidades que facilitan el desarrollo económico del restaurante bar.

7. 3. Análisis CRM

Siguiendo las técnicas básicas de análisis y soportados en gran parte en la metodología propuesta por VIDAL en su libro Como conquistar el mercado con una Estrategia CRM, a continuación se realiza el Análisis Interno y el Análisis Externo de la empresa Serviases Ltda. de acuerdo a las entrevistas realizadas a los directivos y al proceso de observación llevado a cabo en la presente investigación.

7.3.1. Análisis Interno CRM

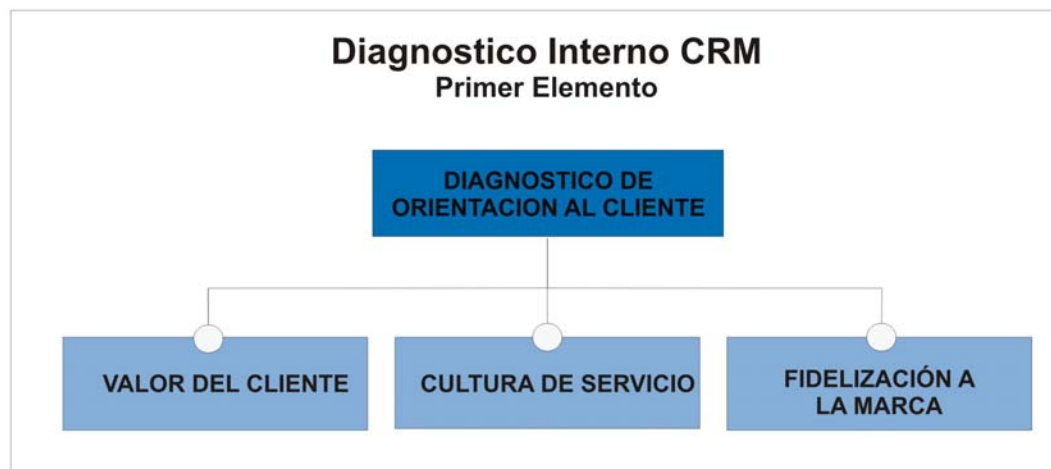
Lo primero que se realizó dentro del proceso de análisis es la observación y reconocimiento de las capacidades internas de la empresa objeto de investigación, esto se denominó como Análisis Interno. Este se encaminó en determinar la situación actual de la empresa, evidenciando las fortalezas y debilidades desde los puntos de vista financiero, estructural e incluso coyuntural.

Para el diseño de una estrategia CRM es necesario diagnosticar y analizar cada uno de los elementos de la organización, de acuerdo a esta premisa a continuación se evaluará el estado actual de los siguientes componentes que por su complejidad o dimensión necesitaron además del proceso de entrevista un

proceso de observación detallado para identificar las especificidades de los mismos.

7.3.1.1. Diagnostico de Orientación al Cliente, por medio de este diagnostico se evaluara la situación actual de los componentes de este elemento de integración.

Gráfico 3. Diagnostico Interno CRM Primer Elemento



Fuente. Autores del Proyecto

7.3.1.1.1. Valor del Cliente. Se evidencian los procedimientos utilizados para maximizar el beneficio del cliente o segmentos de clientes, aumentar su retención, atraer clientes con un alto valor potencial y/o incrementar ventas de los clientes existentes.

- **Situación Financiera del cliente.** La capacidad financiera del cliente empresa es evaluada al inicio de la relación y por medio de ella se fundamenta la decisión de desarrollarlo como cliente activo.

No existen procesos o mecanismos establecidos para actualizar la información financiera del cliente empresa de manera periódica. El conocimiento cualitativo de la situación financiera del cliente es informal y no cuenta con un historial

que pueda ser dispuesto para los funcionarios designados por la organización como contactos internos.

- **Rentabilidad por Cliente.** La organización no mide la rentabilidad por cliente, el concepto de valor o aporte individual que genera el cliente hacia la organización no es identificado por la organización. La rentabilidad de los clientes es medida en masa, no se aplica ningún tipo de segmentación que permita identificar focos de mejoramiento.

7.3.1.1.2. Cultura de Servicio. Este diagnostico busca evidenciar a través de que estrategias y/o programas la organización fortalece su cultura de servicio.

Esta es una de las grandes fortalezas evidenciadas en la organización ya que la cultura de servicio de Serviases se ve fortalecida diariamente por las acciones de servicio emprendidas por los colaboradores.

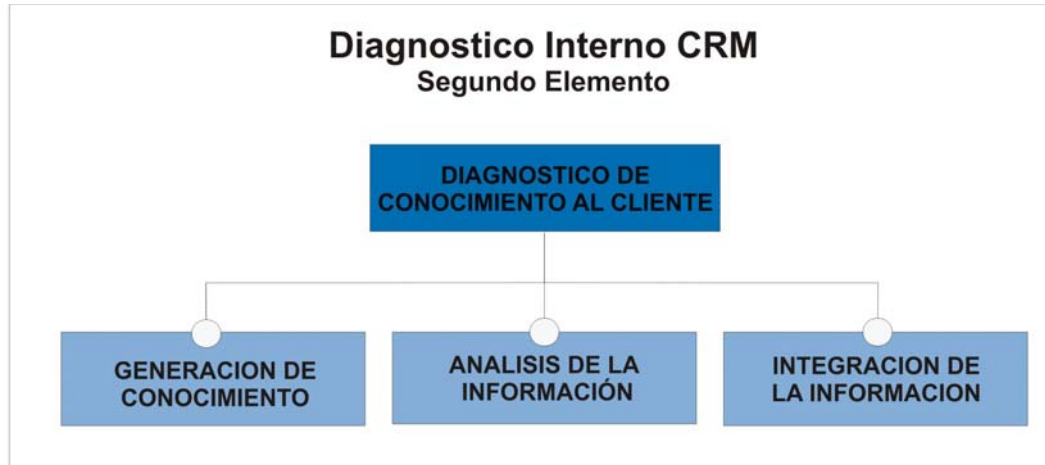
Estas acciones de servicio pueden ser tan definatorias que han llegado a cambiar procesos, procedimientos, documentos, e incluso comportamientos individuales dentro de la organización siempre con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

7.3.1.1.3. Fidelización a la Marca. Tendrá como premisa generar una ventaja competitiva a través de la distinción de la marca producto y/o servicio a partir de la percepción de los clientes y expectativas futuras.

- **Grado de Lealtad del Cliente.** De igual forma la regularidad o frecuencia de los clientes empresa es determinada por la facturación mensual y esta es expuesta a un análisis de la gerencia en la cual realiza una trazabilidad con respecto al número de clientes usuarios asociados al cliente empresa en el periodo de medición.

7.3.2.1. Diagnostico de Conocimiento del Cliente.

Gráfico 4. Diagnostico Interno CRM Segundo Elemento



Fuente. Autores del Proyecto

7.3.2.1.1. Generación de Conocimiento. Por medio de este se identificó el estado actual de la integración de los canales como mecanismos de generadores de conocimiento.

- **Gestión del Conocimiento.** El conocimiento del cliente empresa está descentralizado y cada uno de los departamentos cuenta con un conocimiento específico producto de la interacción con el cliente, esta interacción no está documentada de una manera virtual que permita ser consultada por el total de los funcionarios de la organización.

De acuerdo a los servicios y puntos de contactos se generan datos, información y conocimiento. El conocimiento más relevante está generado por el proceso de servicio al cliente y gestión gerencial quienes son los que interactúan de manera constante con los clientes de la organización.

- **Segmentación de Clientes.** La organización no practica ningún tipo de segmentación, la gerencia reconoce cuáles son sus clientes con mayores ventas o participación, pero no existe ningún procedimiento que implique un procedimiento periódico para el análisis de estos.

7.3.2.1.2. Análisis de la información. Generar técnicas de análisis dirigidas a conocer la composición, distribución y concentración del valor de los clientes, de la diferenciación de los clientes y del grado de retención y crecimiento.

- **Grado de Retención del Cliente.** Serviases no mide el tiempo medio de retención del cliente, la gerencia reconoce que una de las fortalezas es contar con clientes con una amplia trayectoria de tiempo manteniendo relaciones con la organización. Falta análisis de los clientes empresa inactivos o dados de baja con el fin de determinar el tiempo medio de retención y por que motivo se dio el abandono del cliente, con el fin de generar acciones para aumentar la tasa de retención de clientes.
- **Participación del cliente.** La organización no tiene como método de análisis medir periódicamente la participación del cliente o cuota del cliente dentro del total de ventas. De igual forma no se analiza dentro del portafolio de servicios cuanto es la participación de cada servicio en el total facturado por el cliente.
- **Necesidades del cliente.** La organización de una manera informal reconoce las necesidades del cliente y las enfoca en el rediseño de los procesos internos para generar satisfacción a sus clientes

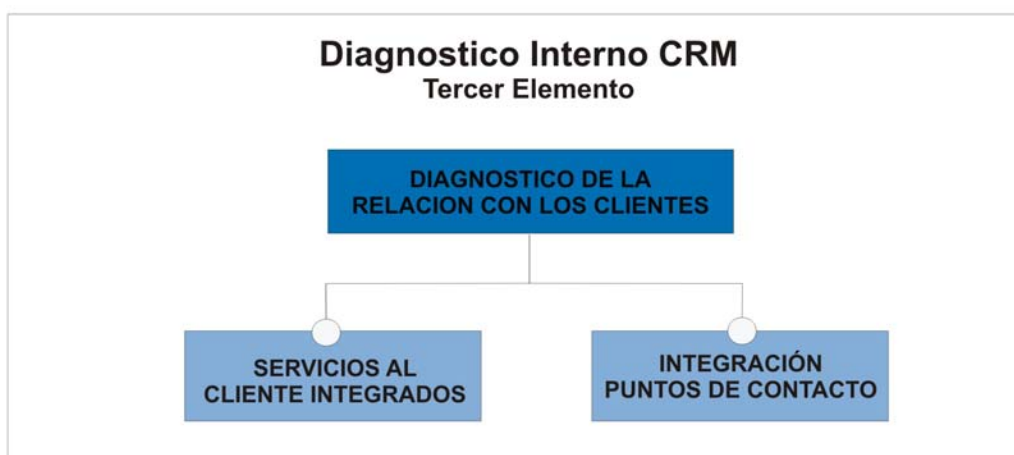
7.3.2.1.3. Integración de la información

- **La Información del Cliente.** no se encuentra registrado en bases de datos, soluciones tecnológicas especializadas para la administración de las relaciones con los clientes.
- **Procesamiento Datos, Información y conocimiento.** De acuerdo al tipo de proceso y la interacción con los clientes, la organización genera datos, información y conocimiento, estos elementos no son procesados y son precariamente analizados por Serviases Ltda.

7.3.2.2. Diagnostico de la Relación con los Clientes.

En este diagnostico se pretende identificar como la organización se relaciona con los clientes, identificar el nivel de servicio y la disposición de los canales de comunicación y/o puntos de contacto

Gráfico 5. Diagnostico Interno CRM Tercer Elemento



Fuente. Autores del Proyecto con base estructura de Ignacio Valcárcel García

7.3.2.2.1. Servicios al cliente Integrados

Corresponde a la integración de los servicios al cliente ofrecidos por la organización y como están dispuestos en los puntos de contacto y que conocimiento se generan de ellos.

Como fue enunciado en apartes anteriores del documentos la cultura de servicio es fuerte y consolidada debido a la acciones de servicio constantes de los colaboradores de la organización, sin embargo los servicios son específicos y están dispuestos en los puntote contacto dependiendo del proceso.

Los procesos misionales son los que generan servicio enfocados al cliente, dentro de los mas destacados están las solicitudes a selección, las novedades de a nomina y facturación, las solicitudes a contratación, y los requerimientos generales que se determinan de acuerdo a l procesos responsable de solución.

7.3.2.2. Integración de los Puntos de Contacto

Se identifican como Canales de Información formales los funcionarios de los departamentos comercial y servicio al cliente (contacto cara a cara), Telefónico, Fax, Email y Escrito (ver figura 1. Canales de comunicación).

- **Punto Contacto Verbal (cara a Cara):** En el cual participa gran parte de la organización, desde la gerencia, la ejecutiva de cuenta (Comercial), la Coordinadora de Servicio al Cliente, los funcionarios de soporte administrativo y el mensajero, los cuales formalidad fortalecida por los procesos internos, pero carece en algunos niveles de la capacitación necesaria para el manejo de los clientes y situaciones difíciles. Estos funcionarios son partícipes de los momentos de verdad con mayor impacto en la percepción del cliente.
- **Puntos de Contacto Telefónico:** Participan la mayoría de departamentos de la organización, es canal mas utilizado en la comunicación efectuada con el cliente empresa y el cliente usuario. La organización dispone para sus clientes de dos líneas telefónicas directas, entre ellas la línea de gerencia y la línea de la coordinadora de servicio al cliente. La organización dispone con una recepcionista que atiende el conmutador que cuenta a su vez cuenta con cinco líneas las cuales son administradas para el total de los funcionarios administrativos.

Dentro de los procedimientos que aportan mas valor a la relación con los clientes, los directivos entrevistados identificaron el procedimiento de quejas y

reclamos (atención requerimientos clientes empresas y clientes usuarios), estos requerimientos en su gran mayoría son recepcionados telefónicamente. Este punto de contacto puede ser calificado como el más importante o el mayormente utilizado en la relación por los clientes empresa y los clientes usuarios, sin embargo esta descentralizado y no cuenta con métricas para determinar su funcionabilidad.

En este elemento se evidencia la necesidad de contar con un Centro de Atención a Clientes, que administre este canal de comunicación y maximice el proceso en beneficio de la relación con los clientes.

Puntos de contacto Virtual: Son los puntos de contacto reconocidos como no tradicionales, los cuales fueron generados a partir de la aparición del Internet:

- **Página Web:** La organización cuenta una página Web que presta funcionabilidad para los clientes empresa y clientes usuarios. En la página se dispone información correspondiente a su historia, misión, visión y valores corporativos.

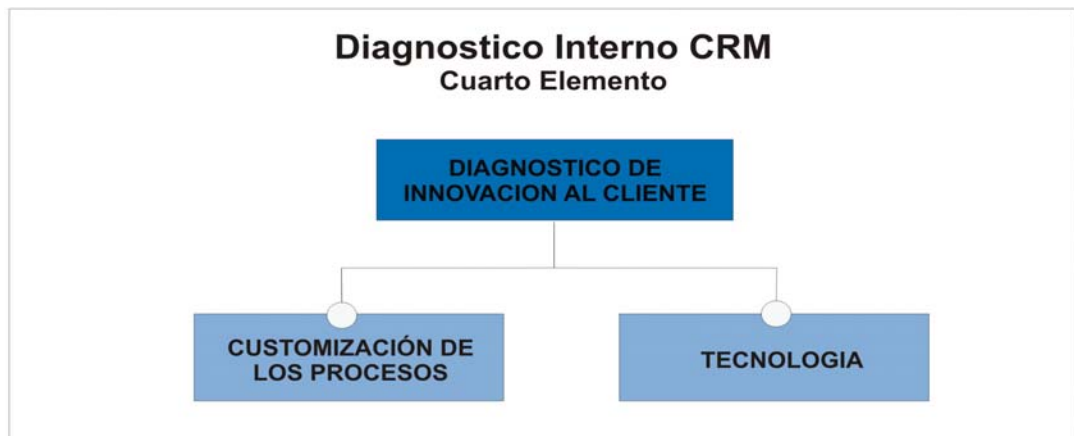
Para los clientes empresa Serviases Ltda. sitúa en su portal un modulo para solicitudes en la cual se pueden realizar los requerimientos que son solucionados de acuerdo al procedimiento establecido. Para los clientes usuarios la organización ubico en su sitio Web un buscador por el cual pueden indagar sobre las ofertas de empleo actuales. El buscador cuenta con filtros para establecer criterios de búsqueda de acuerdo a las necesidades o perfil del cliente usuario.

- **Correo Electrónico:** Serviases Ltda. en la interacción con sus clientes utiliza en gran parte el correo electrónico como medio de comunicación, por este el

cliente realiza los requerimientos y la organización mantiene el flujo de información entre ella y los clientes.

7.3.2.3. Diagnostico Innovación del cliente

Gráfico 6. Diagnostico Interno CRM Cuarto Elemento



Fuente. Autores del Proyecto

7.3.2.3.1. Customización de los Procesos y Servicios.

Este componente es considerado como una gran fortaleza de la organización, de acuerdo a lo percibido por el grupo investigador el cliente empresa participa activamente en el resultado final de aquello que va a consumir.

Los procesos y servicios son customizados para satisfacer las necesidades de todos los clientes empresa y clientes usuarios.

7.3.2.3.2. Tecnología (Automatización Actividades).

Este componente es considerado como una gran falencia dentro de la organización, la tecnología implementada en Serviases Ltda. Se limita a los programas de Nomina y Facturación y al programas de contabilidad. Para la

Integración de los procesos, con los puntos de contacto y Servicios al cliente no existe una solución que soporte la estrategia desarrollada sobre estos elementos, de igual forma para la integración de los datos, la información y el conocimiento hace falta soporte tecnológico que permita centralizar la información y disponerla a la totalidad de los usuarios de la organización.

7.3.2.4. Fortalezas

Son acciones internas de la organización que se llevan a cabo especialmente bien y son consideradas como generadoras de ventajas competitivas. En nuestro caso serán las buenas prácticas con respecto a la administración de las relaciones con los clientes.

Cuadro 12 Fortalezas Serviases Ltda.

N°	Fortalezas	Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
1	La organización cuenta con procedimientos estructurados y con objetos definidos			X
2	Los procesos de la organización están claramente orientados a la satisfacción de los clientes.			X
3	Cuentan equipos de computación y redes datos adecuados para la implementar nuevas tecnologías.		X	
4	La organización cuenta con un sistema de gestión de calidad.			X
5	La organización cuenta con un portafolio de servicios adecuado para el mercado objetivo			X
6	La organización esta ordenada alrededor de la visión del cliente, con equipos flexibles e interdisciplinarios.			X
7	La organización cuenta con canales de comunicación aptos para la interacción con sus clientes		X	
8	Existe un compromiso de la alta dirección en la implementación de nuevas estrategias de negocio			X
9	La pagina Web de la organización es un medio adecuado para la interacción entre la organización y los clientes		X	
10	La organización cuenta con la Infraestructura necesaria para la relación con sus clientes.	X		

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

7.3.2.5. Debilidades

Se refiere a las actividades internas que restringen o inhiben el correcto funcionamiento de una organización. Para el desarrollo de la investigación lo tomaremos como las limitaciones en la administración de las relaciones con los clientes.

Cuadro 13. Debilidades Serviases Ltda

N°	Debilidades	Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
1	La organización no genera campañas y/o mecanismos para la fidelización de sus clientes			
2	La organización cuenta con un conocimiento fraccionado o descentralizado			X
3	Los requerimientos de los clientes no cuentan con automatización que permita realizar su seguimiento			
4	Carece de sistemas y procesos dedicados al análisis de la información del cliente.			X
5	No posee un medio de integración para los puntos generadores de conocimiento			
6	Los puntos de contacto y/o canales de comunicación no están integrados.			X
7	La organización carece de mecanismos de segmentación para identificar sus clientes mas rentables			
8	La organización no cuenta con una solución tecnológica que le facilite la implementación de una estrategia CRM.			X
9	No existe una estrategia definida para identificar clientes prospectos del mercado objetivo			
10	No existen procesos para la adquisición de nuevos clientes y/o identificación de prospectos.			X

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

7.3.2. ANALISIS EXTERNO

Con el análisis externo podremos observar con que y con quien nos encontraremos en el mercado. En este sentido es importante analizar a los

competidores actuales, las barreras de entrada que existen para nuevos competidores, que productos sustitutivos al nuestro se pueden encontrar y que poder de negociación tienen los proveedores y los clientes respecto a nosotros. Se tratara pues de detectar oportunidades y amenazas.

7.3.2.1 Análisis de la Competencia

Para el análisis de la competencia el grupo investigador dio respuesta a las siguientes preguntas, ¿Cuántas empresas prestadoras de servicio temporales existen?, ¿Cuáles son las empresas competidoras? y ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su importe de las ventas?

Tabla 1. Participación por Departamento Empresas de Servicios Temporales

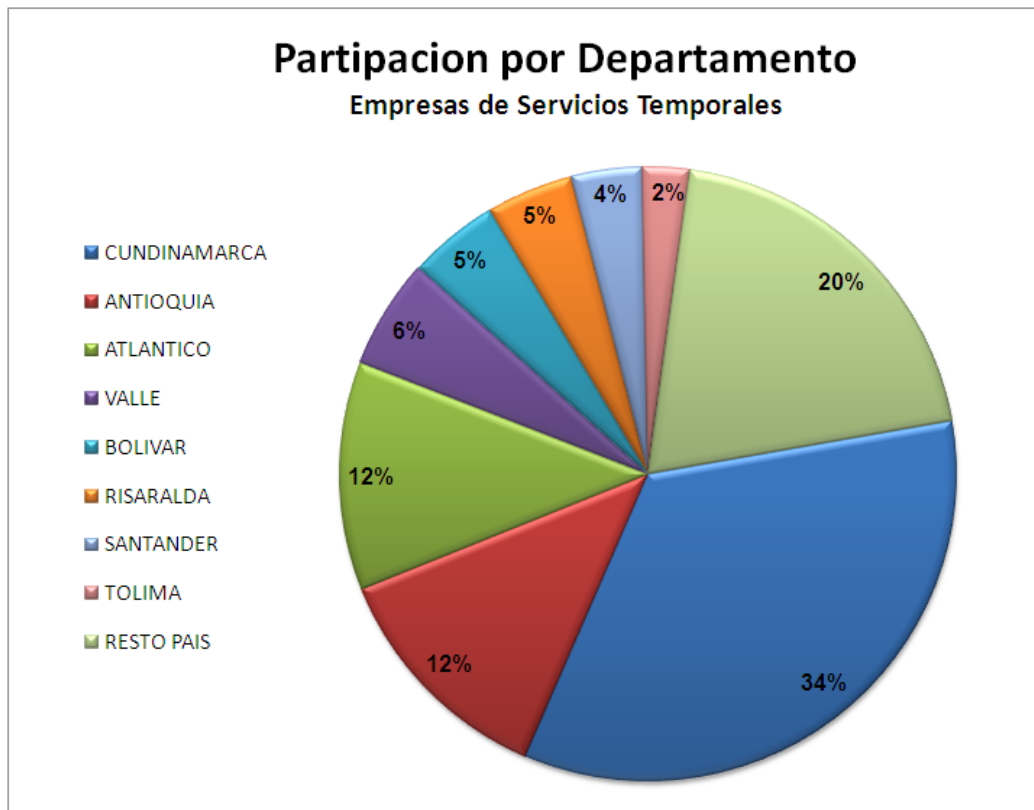
DEPARTAMENTO	Total	%
CUNDINAMARCA	166	34%
ANTIOQUIA	60	12%
ATLANTICO	58	12%
VALLE	28	6%
BOLIVAR	23	5%
RISARALDA	22	5%
SANTANDER	18	4%
TOLIMA	12	2%
RESTO PAIS	97	20%
Total general	484	100%

Fuente: Autores del Proyecto con base datos Cámara Comercio

De acuerdo a la base datos adquirida en ACOSSET (Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales) por el grupo investigador en Colombia existen 484 empresas prestadoras de servicio temporales, de las cuales 166 empresas están radicadas en el departamento de Cundinamarca participando con

el 34%, en el departamento de Antioquia y atlántico existen 60 y 58 empresas de este tipo y participan con el 12% cada una, Valle cuenta con 28 empresa y participa con el 6%, el departamento de Bolívar cuenta con 23 participando con 5%, Risaralda con 22 aporta con el 5%, en el departamento de Santander existen 18 empresas y participa con el 4%, Tolima tiene inscritas 12 empresa siendo el 2% y el resto del país tiene una participación conjunta del 20%

Gráfico 07. Participación por Departamento Empresas de Servicios Temporales

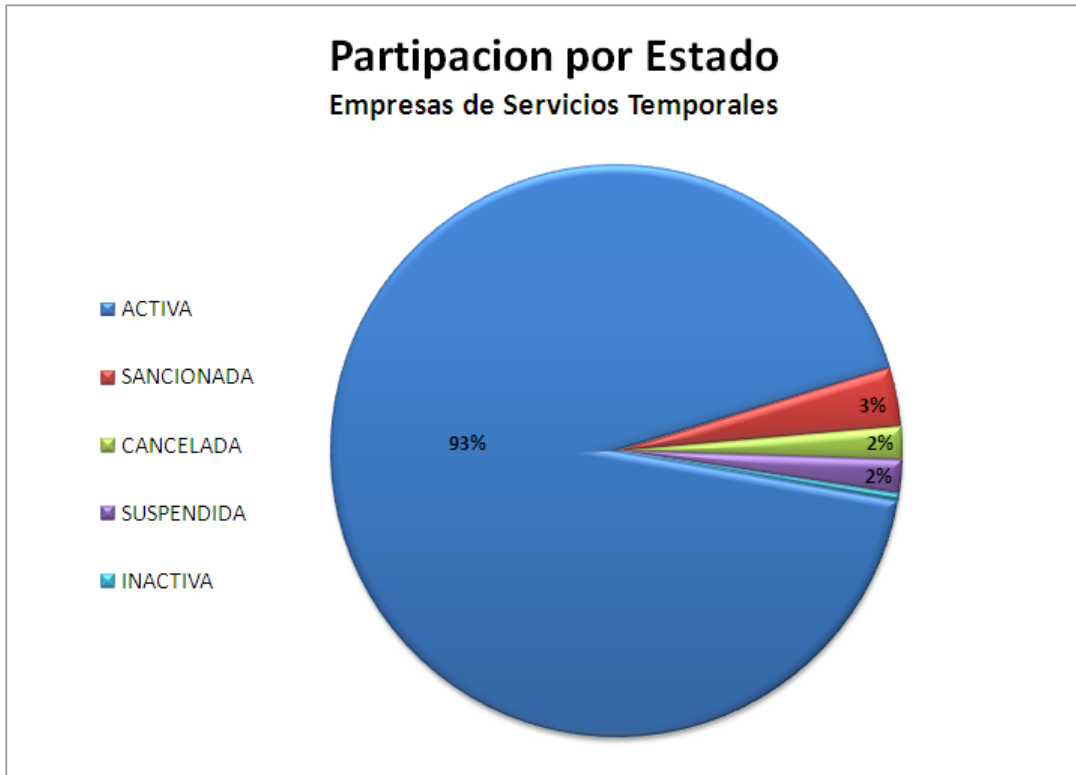


Fuente: Autores del Proyecto con base en datos de ACOSET

De estas empresas es necesario identificar su situación actual dentro de la tipología usada por Cámara de Comercio para clasificar el estado de las empresas (ver gráfico 8), el 92.6% de las empresas temporales se encuentran activas al cierre

del año 2008, el 3.3% de estas empresas se encuentran sancionadas o en proceso de estudio para sanción, el 1.9% se encuentran canceladas, el 1.9% se inactivas y el 0.4% son empresas inactivas.

Gráfico 8. Participación por Estado Empresas de Servicios Temporales



Fuente: Autores del Proyecto basados en datos de ACOSET

Teniendo en cuenta que la empresa objeto de investigación se encuentra ubicada en el departamento de Cundinamarca, específicamente en la ciudad de Bogotá, se realizara a continuación un análisis del la participación de la zona urbana y su estado actual.

Tabla 2. Participación Empresas de Servicios Temporales en Cundinamarca

DEPARTAMENTO	BOGOTÁ	CAJICÁ	FACA/VÁ	MADRID	TOTAL
CUNDINAMARCA	163	1	1	1	166
PARTICIPACION	98%	1%	1%	1%	100%

Fuente: Autores del Proyecto con base datos Cámara Comercio

El 98% de las empresas prestadoras de servicios temporales del departamento de Cundinamarca están ubicadas en la ciudad de Bogotá el y el 3% restante en los municipios del departamento.

Con el fin de analizar los competidores directos el grupo investigador en conjunto con la gerencia de la organización seleccionaron las empresas prestadoras de servicios temporales en el departamento de Cundinamarca que son considerados competencia directa para la empresa objeto de investigación.

- A.** Activos S.A.
- B.** Adecco Colombia S.A.
- C.** Holguin y CIA Servicios Temporales Ltda.
- D.** S.O.S. Empleados Ltda.
- E.** Sertempo Bogotá
- F.** Su Temporal Ltda.
- G.** Serviases Ltda.

Para el enunciado análisis se aplicó una matriz que evalúa o califica a las empresas competidoras previamente seleccionadas, asignando factores numéricos (1 = Malo, 3 = Regular y 5 = Bueno) de acuerdo los componentes

estratégicos de calidad del producto y/o servicio, calidad en el servicio, Calidad en los procesos, Calidad en el talento humano, Cuota de Mercado, Estrategia CRM y Tecnología.

Siendo este un análisis utilizado comúnmente para diagnosticar de manera general la competencia, de común acuerdo con los directivos de la organización y siempre enfocados en cumplir con los objetivos de la presente investigación, se dio un enfoque para determinar el impacto de estos factores en la administración de las relaciones con los clientes, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 3. Análisis Competencia Empresas de Servicios Temporales Cundinamarca

EMPRESA	A	B	C	D	E	F	G
Reputación General	5	5	3	5	3	5	5
Calidad productos o Servicios	5	5	3	3	3	5	5
Calidad de los procesos	3	5	5	3	5	3	5
Calidad Servicio al Cliente	3	5	3	5	5	5	5
Calidad Talento Humano	5	3	5	5	3	3	5
Cuota de Mercado	5	5	3	5	3	3	1
Estrategia CRM	5	5	5	1	1	1	1
Tecnología CRM	5	3	5	3	1	1	1
TOTAL	4,3	4,8	3,5	4,0	3,8	3,5	3,8

Fuente: Diagnostico organizacional Elizabeth Vidal Arizabaleta.

Los componentes para la evaluación de la competencia fueron los estipulados como factores de interés para la presente investigación, por el grupo

investigador y los directivos de la organización. Como resultado de la evaluación se evidencia lo siguiente:

La empresa que alcanzo el mayor puntaje fue Adecco Colombia S.A. con 4,8 seguida de Activos S.A. y SOS empleados con el 4,3 y 4,0 respectivamente, posteriormente esta Sertempo Bogota y Serviases Ltda. con el 3,5 y en ultimo lugar Holguin y CIA y Sutemporal Ltda. en el ultimo lugar con 3,5.

Como fue enunciado anteriormente este análisis obedece a una calificación desde el interior de la compañía hacia lo que se percibe de por parte de los directivos y funcionarios de la competencia. Este ejercicio carece de valor alguno fuera del contexto de la presente investigación.

7.3.2.2. Oportunidades.

Cuadro 14. Oportunidades Serviases Ltda.

N°	Oportunidades	Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
1	Alianzas estrategias con empresas prestadoras de servicio complementarios a su actividad		X	
2	Desarrollo de tácticas para mantener, retener y fidelizar los clientes de la empresa.			X
3	Ingresar al mercado estatal (Licitaciones Publicas)			X
4	Existencia de un mercado potencial creciente		X	
5	Ampliar la cobertura (Nacional)			X
6	Reconvención tecnológica y aprovechamiento de la potencialidad del mercado actual.		X	
7	Financiación y subsidios del estado para implementación de la estrategia CRM en mi PYMES			X

Fuente: Diagnostico organizacional Elizabeth Vidal Arizabaleta.

7.3.2.3. Amenazas.

Cuadro 15. Amenazas Serviases Ltda.

N°	Amenazas	Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
1	Grandes inversiones de la competencia en la automatización de sus procesos			X
2	La alta competencia con lleva a la innovación permanente de los productos y servicios para la satisfacción del cliente.			X
3	La empresa de la competencia cuentas con puntos de contacto integrados para la interacción con sus clientes			X
4	Los competidores con mayor participación en el mercado poseen una estrategia CRM		X	
5	La competencia hace grandes inversiones para la implementación de estrategias de mercado.			X
6	Aumento de la tasa de desempleo		X	
7	Legislación Laboral Colombiana inestable			X

Fuente: Diagnostico organizacional Elizabeth Vidal Arizabaleta.

8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

8.1. Matriz de Evaluación de Factor Interno

Para esta evaluación los totales por debajo de 2.5 caracterizan las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.6 indican una posición interna fuerte.

Tabla 4. MEFI Fortalezas de Serviases Ltda.

FORTALEZAS				
N°	FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
1	Los procesos de la organización están claramente orientados a la satisfacción de los clientes.	13%	4	0,52
2	La organización cuenta con un sistema de gestión de calidad.	10%	3	0,3
3	La organización esta ordenada alrededor de la visión del cliente (cultura de servicio), con equipos flexibles e interdisciplinarios.	12%	4	0,48
4	Existe un compromiso de la alta dirección en la implementación de nuevas estrategias de negocio	9%	4	0,36
5	La organización cuenta con la Infraestructura necesaria para la relación con sus clientes.	6%	3	0,18
SUBTOTAL DE FORTALEZAS		50%		1,84

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

Tabla 5. MEFI Debilidades de Serviases Ltda.

DEBILIDADES				
N°	FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
1	La organización cuenta con un conocimiento del cliente descentralizado.	8%	1	0,08
2	Carece de sistemas y procesos dedicados al análisis de la información del cliente.	11%	2	0,22
3	Los puntos de contacto no están integrados.	8%	1	0,08
4	La organización no cuenta con una solución tecnológica que le facilite la implementación de una estrategia CRM.	11%	2	0,22
5	No existen procesos para la adquisición de nuevos clientes y/o identificación de prospectos.	12%	2	0,24
SUBTOTAL DE FORTALEZAS		50%		0,84
TOTAL MATRIZ MEFI		100%		2,68

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

Para el caso puntual de Serviases Ltda. la puntuación total es de 2,68 sobrepasando el promedio lo que indica que la empresa muestra estabilidad en el manejo de sus recursos, aprovecha sus fortalezas y controla sus debilidades. Este resultado también evidencia que la empresa debe mejorar para acercarse al techo de evaluación que es 4.0 y esto se logra por medio de la formulación reestratégica fortaleza oportunidad y debilidad oportunidad.

Tabla 6. MEFI Oportunidades de Serviases Ltda.

OPORTUNIDADES				
N°	FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
1	Financiación y subsidios del estado para implementación de la estrategia CRM en Mipymes	13%	4	0,52
2	En otros sectores económicos se implementan centros para la atención de clientes para administrar las relaciones.	7%	3	0,21
3	Existencia de un mercado potencial creciente	12%	3	0,36
4	Con la integración de la organización y soporte en la tecnología se facilita el cubrimiento Geográfico.	10%	4	0,4
5	Reconvención tecnológica y aprovechamiento de la potencialidad del mercado actual.	8%	3	0,24
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		50%		1,73

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

Tabla 7. MEFI Amenazas de Serviases Ltda.

AMENAZAS				
N°	FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
1	La alta competencia conlleva a la innovación permanente de los productos y servicios para la satisfacción del cliente.	9%	1	0,09
2	Las empresas con mayor participación en el mercado poseen una estrategia CRM	14%	2	0,28
3	La competencia hace grandes inversiones para la implementación de estrategias de mercado.	6%	1	0,06
4	Aumento de la tasa de desempleo	10%	1	0,1
5	Las empresas del sector poseen estrategias definidas para la adquisición de nuevos clientes	11%	2	0,22
SUBTOTAL DE AMENAZAS		50%		0,75
TOTAL MATRIZ MEFE		100%		2,48

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

El resultado para la evaluación de factores externos es 2,48 lo que indica que la empresa esta respondiendo adecuadamente a las oportunidades y esta

sopesando las amenazas que el entorno propende. La calificación para Serviases Ltda. es buena con la particularidad de ser menor al análisis de la evaluación de factores internos.

8.2. DOFA Consolidado

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Los procesos de la organización están claramente orientados a la satisfacción de los clientes.	1	La organización cuenta con un conocimiento del cliente descentralizado.
2	La organización cuenta con un sistema de gestión de calidad.	2	Carece de sistemas y procesos dedicados al análisis de la información del cliente.
3	La organización esta ordenada alrededor de la visión del cliente (cultura de servicio), con equipos flexibles e interdisciplinarios.	3	Los puntos de contacto no están integrados.
4	Existe un compromiso de la alta dirección en la implementación de nuevas estrategias de negocio	4	La organización no cuenta con una solución tecnológica que le facilite la implementación de una estrategia CRM.
5	La organización fideliza a sus clientes por medio de la personalización de sus servicios.	5	No existen procesos para la adquisición de nuevos clientes y/o identificación de prospectos.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Financiación y subsidios del estado para implementación de la estrategia CRM en Pymes	1	La alta competencia conlleva a la innovación permanente de los productos y servicios para la satisfacción del cliente.
2	En otros sectores económicos se implementan centros para la atención de clientes para administrar las relaciones.	2	Las empresas con mayor participación en el mercado poseen una estrategia CRM
3	Existencia de un mercado potencial creciente	3	La competencia hace grandes inversiones para la implementación de estrategias de mercado.
4	Con la integración de la organización y soporte en la tecnología se facilita el cubrimiento Geográfico.	4	Aumento de la tasa de desempleo
5	Reconvención tecnológica y aprovechamiento de la potencialidad del mercado actual.	5	Las empresas del sector poseen estrategias definidas para la adquisición de nuevos clientes

Fuente: Gerencia Planeación y Estrategia Jairo Amaya A.

8.3. Diseño de acciones estratégicas

Según la realización de cada una de las matrices y la construcción de la matriz DOFA se presenta la evaluación de las siguientes cuatro variables:

8.3.1. Estrategias FO: Utilizar fortalezas para aprovechar las oportunidades.

FORTALEZAS	
(1) Los procesos de la organización están claramente orientados a la satisfacción de los clientes.	
(2) La organización cuenta con un sistema de gestión de calidad.	
(3) La organización esta ordenada alrededor de la visión del cliente (cultura de servicio), con equipos flexibles e interdisciplinarios.	
(4) Existe un compromiso de la alta dirección en la implementación de nuevas estrategias de negocio	
(5) La organización fideliza a sus clientes por medio de la personalización de sus servicios.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
(1) Financiación y subsidios del estado para implementación de la estrategia CRM en PYMES.	(3.3) Personalizar la relación entre la empresa y los clientes, lo que incrementa la satisfacción del cliente y permite establecer relaciones nuevas y duraderas. (2.5) Integrar la información sobre los clientes que posee cada departamento en una única base de conocimientos centralizada. Esto permite que cualquier trabajador que esté autorizado acceda a la información global de cada cliente, desde cualquier momento y lugar. (2.2) Estrategia para Generar Conocimiento de los Clientes. Tiene como objetivo integrar los canales y rentabilizarlos para generar conocimiento de los clientes.
(2) En otros sectores económicos se implementan centros para la atención de clientes para administrar las relaciones.	
(3) Existencia de un mercado potencial creciente	
(4) Con la integración de la organización y soporte en la tecnología se facilita el cubrimiento Geográfico.	
(5) Reconvención tecnológica y aprovechamiento de la potencialidad del mercado actual.	

8.3.2. Estrategias FA: Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.

FORTALEZAS	
(1) Los procesos de la organización están claramente orientados a la satisfacción de los clientes.	
(2) La organización cuenta con un sistema de gestión de calidad.	
(3) La organización esta ordenada alrededor de la visión del cliente (cultura de servicio), con equipos flexibles e interdisciplinarios.	
(4) Existe un compromiso de la alta dirección en la implementación de nuevas estrategias de negocio	
(5) La organización fideliza a sus clientes por medio de la personalización de sus servicios.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA
(1) La alta competencia conlleva a la innovación permanente de los productos y servicios para la satisfacción del cliente.	<p>(3.1)Estrategia para generar cultura de servicio en la organización. Esta estrategia busca que la organización envuelva al cliente convirtiéndolo en el centro de la organización a través de equipos flexibles y multifuncionales.</p> <p>(5.3) Estrategia de fidelización a la Marca. Tiene como premisa generar una ventaja competitiva a través de la distinción de la marca producto y/o servicio de la percepción de los clientes y expectativas futuras.</p> <p>(1.5) Estrategia para la Oferta de Servicios integrados. Por medio de esta se pretende disponer el conocimiento específico del cliente como soporte de la automatización del proceso de servicio al cliente.</p>
(2) Las empresas con mayor participación en el mercado poseen una estrategia CRM	
(3) La competencia hace grandes inversiones para la implementación de estrategias de mercado.	
(4) Aumento de la tasa de desempleo	
(5) Las empresas del sector poseen estrategias definidas para la adquisición de nuevos clientes	

8.3.3. Estrategias DO: Destacar las debilidades beneficiándose de las oportunidades.

	DEBILIDADES
	(1) La organización cuenta con un conocimiento del cliente descentralizado.
	(2) Carece de sistemas y procesos dedicados al análisis de la información del cliente.
	(3) Los puntos de contacto no están integrados.
	(4) La organización no cuenta con una solución tecnológica que le facilite la implementación de una estrategia CRM.
	(5) No existen procesos para la adquisición de nuevos clientes y/o identificación de prospectos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO
(1) Financiación y subsidios del estado para implementación de la estrategia CRM en Pymes	(2.3) Estrategia para el Análisis de la información. Generar técnicas de análisis dirigidas a conocer la composición, distribución y concentración del valor de los clientes, de la diferenciación de los clientes y del grado de retención y crecimiento. (5.2) Estrategia de Tecnología (e-CRM). Su objeto es generar nuevas soluciones tecnológicas que soporten las estrategias existentes y permitan implantar nuevas estrategias.
(2) En otros sectores económicos se implementan centros para la atención de clientes para administrar las relaciones.	
(3) Existencia de un mercado potencial creciente	
(4) Con la integración de la organización y soporte en la tecnología se facilita el cubrimiento Geográfico.	
(5) Reconvención tecnológica y aprovechamiento de la potencialidad del mercado actual.	

8.3.4. Estrategias DA: Disminuir las debilidades y evitar las amenazas.

	DEBILIDADES
	(1) La organización cuenta con un conocimiento del cliente descentralizado.
	(2) Carece de sistemas y procesos dedicados al análisis de la información del cliente.
	(3) Los puntos de contacto no están integrados.
	(4) La organización no cuenta con una solución tecnológica que le facilite la implementación de una estrategia CRM.
	(5) No existen procesos para la adquisición de nuevos clientes y/o identificación de prospectos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA
(1) La alta competencia conlleva a la innovación permanente de los productos y servicios para la satisfacción del cliente.	<p>(1.5) Estrategia para crear valor del cliente. La cual tiene como objetivo maximizar el beneficio del cliente o segmentos de clientes, aumentar su retención, atraer clientes con un alto valor potencial y/o incrementar ventas de los clientes existentes.</p> <p>(5.3) Estrategia de innovación. Para generar mecanismos que le permitan renovar y potenciar sus procesos y servicios a través del conocimiento del cliente, permitiéndole anticiparse a la competencia.</p> <p>(4.1) Estrategia para la Conectividad de los Canales. Su fin es customizar los canales de comunicación, con el fin de facilitar el contacto del cliente con la empresa.</p>
(2) Las empresas con mayor participación en el mercado poseen una estrategia CRM	
(3) La competencia hace grandes inversiones para la implementación de estrategias de mercado.	
(4) Aumento de la tasa de desempleo	
(5) Las empresas del sector poseen estrategias definidas para la adquisición de nuevos clientes	

9. DISEÑO ESTRATEGIA CRM OPERACIONAL PARA LA EMPRESA SERVIASES LTDA.

De acuerdo lo enunciado en la justificación y delimitación de la presente investigación, el grupo investigador diseñara una estrategia CRM de tipo Operacional siendo prerequisite su exitosa implementación, para el diseño e implementación de los otros dos tipos de CRM Analítico y Colaborativo. Como fue contextualizado en el marco teórico este tipo de estrategia tiene como objetivo Integrar la operación de las partes de la organización que están en contacto directo con el cliente, con las áreas soportes de la empresa.

9.1. Visión CRM.

En conjunto con la Gerencia de la organización se llego a la conclusión después de analizar el diagnostico anterior que la estrategia de Administración de Relaciones de Clientes para Serviases Ltda. debía construirse bajo la premisa para incrementar los ingresos y rentabilidad, producto de la adquisición de nuevos clientes, integrando la organización para enfocarla en la consecución de la satisfacción y lealtad del cliente, creando procesos eficientes de negocios y utilizando tecnologías de menor costo.

Esta Visión CRM esta claramente alineada con el direccionamiento estratégico de la organización, considerando que la correcta aplicación de la estrategia CRM Operacional es un paso importante para posicionarse como una empresa lider en su sector.

9.2. Objetivo General Estrategia CRM Operacional

Para Serviases Ltda. el objetivo principal de la estrategia CRM es integrar la totalidad de los elementos de la organización con el fin de construir relaciones duraderas y rentables con los clientes. En este contexto el componente de servicio cobra un valor especial ya que para Serviases Ltda. la calidad y contenido de los contactos entre la empresa y los clientes tiene un gran impacto en el grado de retención.

9.3. Objetivos Específicos Estrategia CRM Operacional

- Integrar los puntos de contacto por medio de un centro de interacción con clientes.
- Centralizar el conocimiento del cliente y disponerlo para la totalidad de la organización.
- Integrar los procesos de negocio por medio de la automatización de actividades.
- Customizar los canales de comunicación con el fin de facilitar el contacto del cliente con la empresa.
- Crear mecanismos que le permitan renovar y potenciar sus procesos y servicios a través del conocimiento del cliente.
- Generar cultura de servicio ubicando al cliente como centro de la organización.

9.4. Estrategia CRM Operacional

Cualquier estrategia CRM Operacional debe tener como inicio el rediseño de sus procesos para envolver al cliente y enfocar toda la organización en la satisfacción de los mismos. Para el caso de la empresa objeto de investigación su mayor fortaleza es la madurez de sus procesos internos los cuales cruzan

verticalmente y horizontalmente la organización, generando valor claramente percibido por los clientes.

Gracias a que Serviases Ltda. cuenta con un mapa de procesos enfocado al cliente, el diseño de la estrategia se hace mas fácil ya que el grupo investigador cuenta con una base sólida para la construcción de la misma. Este paso es considerado por los expertos como la etapa mas importante en el diseño y la mas sensible a tener variaciones en la implementación, lo que hace que la estrategia CRM de Serviases Ltda. tenga desde su inicio un nivel de asertividad mayor debido a la fortaleza de este elemento.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado la estrategia CRM Operacional de Serviases Ltda. se construirá bajo la premisa de integrar los elementos restantes de la organización con los procesos internos, para esto es necesario automatizar tareas con el fin de minimizar la carga operativa y ofrecer al cliente una atención integral, centralizar el conocimiento del cliente que en la actualidad esta disperso en la organización, y la disponibilidad de este conocimiento de acuerdo a los tipos de contacto y canales de comunicación. Los elementos susceptibles a la integración son los detallados a continuación:

- Integración de Puntos de Contacto/Canales de Comunicación.
- Integración de Datos, Información y Conocimiento.
- Integración de Servicios al Cliente.
- Integración Tecnológica (soluciones CRM)

9.4.1. Integración Procesos

Serviases Ltda. cuenta con una red de procesos (ver grafica 9) resultado de la aplicación de un enfoque sistémico en la organización, de acuerdo al proceso de observación los procesos de Serviases Ltda. mas susceptibles a la integración

son los misionales sin embargo es necesario conocer el objeto de cada proceso para entender la estrategia de una forma holística. A continuación se describen los procesos con el fin de determinar los aspectos más relevantes que fungen como punto de integración con los elementos restantes de la estrategia:

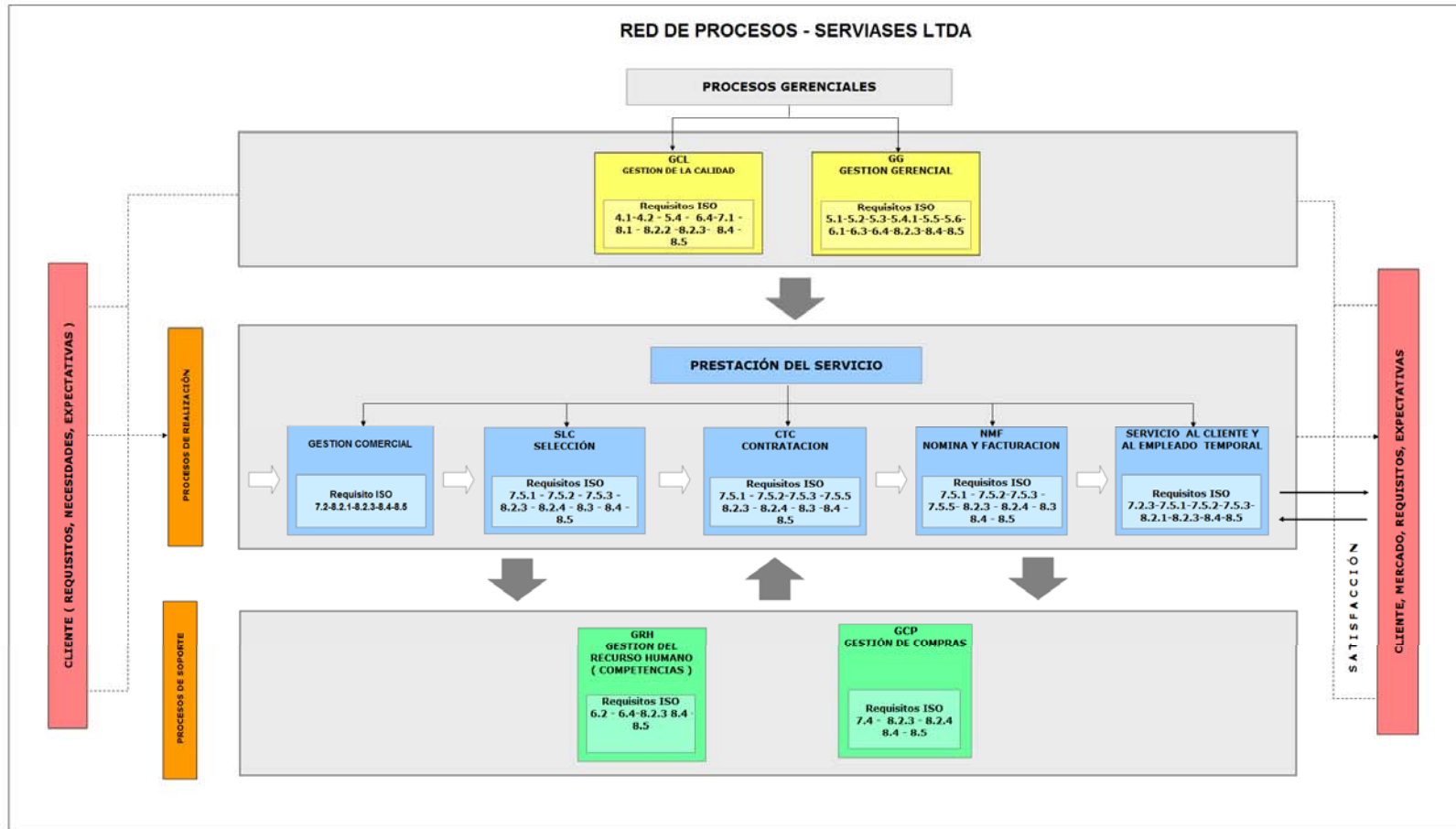
9.4.1.1. Procesos Estratégicos (Procesos Gerenciales)

Como fue enunciado en el anterior párrafo los procesos Estratégicos no son aptos para la integración, sin embargo cumplen un papel fundamental dentro de la Estrategia CRM Operacional ya que tienen como meta el establecimiento de las políticas y estrategias, la fijación de objetivos, el abastecimiento de comunicación y aseguramiento de la disponibilidad de los recursos necesarios para el cumplimiento de las mismas.

- **Gestión Gerencial**

Dentro del proceso de Gestión Gerencial se destacan la importancia en la planificación de las actividades con el objeto de asegurar la implementación, la adecuación y el mantenimiento de la estrategia CRM. En la gerencia General recae la responsabilidad para enfocar la estrategia de acuerdo a la visión inicial.

Grafico 9. Red de procesos de Serviases Ltda.



Fuente: Manual Sistema de Gestión de Calidad Serviases Ltda.

- **Gestión de Calidad**

Por medio del proceso de Gestión de calidad se desarrollan actividades dirigidas al mantenimiento, seguimiento, control y la mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad. Este proceso es de valor para el desarrollo de la estrategia ya que por su estructura es posible desarrollar el modelo de integración. El Sistema de Gestión de Calidad y la Estrategia de CRM operacional persiguen objetivos comunes ya que brindan satisfacción a los clientes mediante el cumplimiento de los estándares de calidad e integración soportados en los procesos internos.

9.4.1.2. Procesos Misionales (Procesos de Realización del Servicio)

Los Procesos de Realización del Servicio contienen los procesos Comercial, Selección, Contratación, Servicio al Cliente, Nomina y Facturación los cuales proporcionan el resultado previsto por la organización en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser. A continuación se describen los procesos de Realización del Servicio con el fin de determinar los aspectos más relevantes que fungen como punto de integración con los elementos restantes de la estrategia

- **Comercial**

El proceso comercial tiene como objetivo gestionar eficientemente las actividades relacionadas con el mercadeo y ventas del servicio y garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente. Este proceso es uno de los actores principales dentro de la estrategia CRM operacional siendo uno de los principales agentes en la relación con los clientes, generadores de conocimiento y la calidad y

oportunidad de sus actividades generan satisfacción en los clientes de la organización.

Cuadro 16. Identificación de Prospectos

TAREA	Proveedores	Gestión Comercial
	Entradas	Identificar mercado objetivo Plan de Mercadeo
	Actividades	Realizar el primer contacto de telemarketing para construir la base de datos.
	Salidas	Listado de empresas del mercado objetivo.
	Clientes	Gestión Comercial
INTEGRACION	Puntos de Contacto	No aplica
	Conocimiento	Datos básicos de contacto clientes prospectos
	Servicios al Clientes	No aplica
	Automatización	Solución tecnológica para administrar datos clientes prospectos

Fuente: Autores del proyecto

El impacto de la identificación de prospectos dentro de la estrategia CRM se limita a generación de datos, siendo imprescindible para la integración que estos prospectos (datos básicos) sean registrados sus por medio la solución tecnológica, para su posterior tratamiento y seguimiento.

Cuadro 17. Citas Clientes Prospectos

TAREA	Proveedores	Gestión Comercial
	Entradas	Recepción de necesidades del servicio por parte de empresas que contactan directamente a la empresa
	Actividades	Presentar el portafolio de servicios de acuerdo a la necesidad del cliente contacto
	Salidas	Citas concretadas con las empresas que solicitan el servicio directamente Formato diligenciado de cliente por contacto directo.
	Clientes	Empresa cliente potencial
INTEGRACION	Puntos de Contacto	Telefónico, Cara a Cara
	Conocimiento	Información posible cliente
	Servicios al Clientes	No aplica
	Automatización	Solución tecnológica para administrar las propuestas a clientes prospecto

Fuente: Autores del proyecto

Esta actividad cobra importancia dentro de la operacionalización de la estrategia CRM ya que el área comercial emplea un porción considerable de su tiempo disponible en la consecución de citas y contactos para la presentación de propuestas de servicios, si esta actividad fuera ejecutada por actividades específicas de telemarketing se reduciría la carga operativa del área comercial, permitiéndoles enfocarse en la siguiente etapa que es el diseño de ofertas de servicio personalizadas que cumplan con las necesidades del cliente prospecto.

En la actualidad la organización cuenta con herramientas manuales para la administración de las citas, actividad que puede automatizarse por medio de la solución tecnológica, permitiendo generar tareas de seguimiento y una administración completa de la base de datos de este mercado objetivo.

Cuadro 18. Diseño de Ofertas de Servicio al Mercado Objetivo

TAREA	Proveedores	Gestión Comercial
	Entradas	Listado de empresas del mercado objetivo.
	Actividades	Diseñar ofertas de servicio personalizadas al mercado objetivo
	Salidas	Oferta de servicio para aprobación de la gerencia
	Clientes	Gerencia General
INTEGRACION	Puntos de Contacto	No aplica
	Conocimiento	Información correspondiente a Oferta de servicio para la empresa cliente (fecha presentación, condiciones de negociación y fecha de Seguimiento)
	Servicios al Clientes	No aplica
	Automatización	Solución tecnológica para administrar las propuestas de Servicio.

Fuente: Autores del proyecto

Esta actividad en la actualidad genera información correspondiente a la oferta de servicio presentada al cliente prospecto, la cual es acaparada por el área comercial generando fraccionamiento desconocimiento desde el propio inicio de la relación comercial, siendo el primer eslabón suelto dentro de la inmensa cadena expuesta por Serviases Ltda. para la atención de sus clientes.

Propendiendo por la integración del conocimiento todos los registros de ofertas clientes prospectos (y en general cualquier oferta realizada a clientes) deben ser registrados en la solución tecnológica. Este conocimiento básico de la relación permite a la alta gerencia tener conocimiento de los clientes prospectos y la correlación con la oferta de servicios preparada por el departamento comercial, de igual forma pueden generarse procesos automatizados de control, asegurando que antes de presentar una oferta a un cliente la gerencia revise la calidad y oportunidad de esta.

Cuadro 19. Presentación Ofertas de Servicio al Mercado Objetivo

TAREA	Proveedores	Gerencia General
	Entradas	Oferta de servicio para aprobación de la gerencia
	Actividades	Aprobación Gerencia y entrega ofertas de servicio al mercado objetivo
	Salidas	Oferta de servicio para la empresa cliente y el radicado en la copia de la oferta o listado
	Clientes	Gestión Comercial/Empresa Cliente
INTEGRACION	Puntos de Contacto	Cara a cara, Correo Electrónico
	Conocimiento	Información correspondiente a Oferta de servicio para la empresa cliente (fecha presentación, condiciones de negociación y fecha de Seguimiento)
	Servicios al Clientes	Asistencia Técnica de ser requerida en el momento de la presentación de la oferta
	Automatización	Solución tecnológica para administrar las propuestas de Servicio.

Fuente: Autores del proyecto

Esta actividad es propensa a una mejora correspondiente al seguimiento del proceso de evaluación por parte de los clientes prospectos, en la actualidad el área comercial realiza el seguimiento por medio de controles manuales, actividad que puede automatizarse por medio de la solución tecnológica, permitiendo generar tareas de seguimiento.

De igual forma brinda información a la alta gerencia concerniente a la fecha de radicación y tiempo recorrido entre esta fecha y la respuesta oficial del cliente prospecto, generando indicadores para analizar el tiempo medio de respuesta de acuerdo a los tipos de clientes, servicios y demás variables medibles que afecten esta actividad.

Cuadro 20. Aprobación Propuesta de Servicio

TAREA	Proveedores	Empresa Cliente
	Entradas	Propuesta de servicios aprobada
	Actividades	Elaborar y aprobar el contrato y/o oferta mercantil
	Salidas	Oferta Mercantil o Contrato (Negociación con el cliente) aprobada por Gerencia General
	Clientes	Empresa cliente potencial
INTEGRACION	Puntos de Contacto	Cara a cara, Correo Electrónico
	Conocimiento	Información contrato mercantil
	Servicios al Clientes	Asesoría Técnica
	Automatización	Solución tecnológica para administrar y realizar seguimiento a la firma de las ofertas mercantiles

Fuente: Autores del proyecto

Cuando un cliente prospecto decide darle la oportunidad a la organización de brindarle sus servicios, debe existir una sincronización total para que esta

experiencia sea definitivamente positiva y genere un impacto al cliente, diferenciando a Serviases Ltda. de las demás empresas con que el cliente haya tenido relaciones en su pasado.

Por lo tanto el conocimiento genera un valor importante, por medio de una solución tecnológica se administra esta información y brinda a la alta gerencia de datos para el análisis correspondientes al numero de ofertas presentadas y el numero de ofertas aprobadas por los clientes prospecto, lo que permite le permite medir la efectividad de este proceso en un periodo de tiempo específico.

Cuadro 21. Captura Datos Básicos Cliente Empresa

TAREA	Proveedores	Empresa Cliente
	Entradas	Contrato firmado por el cliente
	Actividades	Diligenciar el formato de Información de la empresa cliente. Elaborar memorando de novedad del cliente
	Salidas	Información de la empresa cliente registro formato GCC-FMT/003
	Clientes	Organización/Cliente Empresa
INTEGRACION	Puntos de Contacto	Cara a cara
	Conocimiento	Información registro datos básicos de la empresa cliente (Información datos Básicos, Información Legal, Información Financiera, Condiciones del Cliente y Funcionarios Contacto)
	Servicios al Clientes	Asesoría técnica
	Automatización	Solución tecnológica para administrar información y registro del cliente nuevo,

Fuente: Autores del proyecto

En la actualidad la organización tramita esta información por medio de documentos y formatos internos físicos, lo que limita la agilidad y disponibilidad de la organización. Este conocimiento debe estar dispuesto para la totalidad de la organización, los datos básicos del cliente, el estado actual (de Prospecto a

Activo), la información correspondiente a la negociación, los contactos claves del cliente empresa, con sus datos básicos. Por medio de una solución tecnológica puede ser administrada la totalidad de la información descrita para concederle la característica de disponibilidad.

- **Selección.**

El proceso de selección tiene como objetivo asegurar el cumplimiento de la competencia del cliente usuarios (empleado Temporal), la oportunidad en el suministro y demás requisitos solicitados por las empresas clientes.

Cuadro 22. Requerimiento de Personal

TAREA	Proveedores	Empresa Cliente
	Entradas	Requerimiento del Personal.
	Actividades	Registrar en Formato "Solicitud de Requerimientos".
	Salidas	Perfil de Cargo. (Identificación y Análisis)
	Clientes	Selección.
INTEGRACION	Puntos de Contacto	No aplica
	Conocimiento	Información correspondiente al requerimiento de la empresa cliente (fecha ingreso, descripción, información soporte, servicio-producto, responsable de solución, fecha solución, fecha respuesta y fecha de Seguimiento)
	Servicios al Clientes	Recepción, solución y respuesta del requerimiento
	Automatización	Solución tecnológica para administrar los requerimientos del cliente empresa

Fuente: Autores del proyecto

En el diagnostico se identifico que la interacción mas constante y sobre la cual se construye las relaciones entre Serviases Ltda. y sus clientes es actividad

correspondiente a la recepción, trámite, solución y respuesta de requerimientos, es por esto que esta actividad puede ser considerada de alto impacto en la percepción de los clientes, en especial los requerimiento de personal los cuales deben cumplir específicamente con las características de oportunidad y calidad basados en lineamientos antes establecidos por los clientes.

Esta actividad es el inicio de una cadena de comunicación que parte de identificar las necesidades específicas del cliente, que para este caso obedecen al perfil de empleado solicitado, las condiciones salariales y demás términos de la negociación.

En la actualidad estas actividades son de conocimiento del área de selección, posteriormente de contratación y posteriormente de nomina y facturación, siendo valioso administrar este tipo de información por soluciones tecnológicas que cumplan con las necesidad internas de la organización en cuanto a, captura del requerimiento, asignación de responsables, tiempos de respuesta, tiempos de solución, escalamientos, niveles de prioridad de acuerdo al tipo o segmentación de cliente. La automatización de esta actividad brinda a la organización de datos para el análisis de la efectividad en el cumplimiento del requerimiento específico de solicitud de personal, por medio de la fecha de ingreso del requerimiento y fecha de solución (cubrimiento Vacante) y el seguimiento de las características que debe tener todo requerimiento realizado por los clientes a Serviases Ltda., oportunidad y Calidad.

Cuadro 23. Informe Selección de Candidatos

TAREA	Proveedores	Selección
	Entradas	Candidatos Reclutados.
	Actividades	Selección Candidatos
	Salidas	Presentación de Candidatos.
	Clientes	Empresa Cliente
INTEGRACION	Puntos de Contacto	Telefónico y Correo Electrónico
	Conocimiento	Información correspondiente al servicio prestado (fecha presentación, descripción del servicio y fecha de Seguimiento)
	Servicios al Clientes	Recepción, solución y respuesta del requerimiento
	Automatización	Solución tecnológica para administrar los servicios prestados al cliente empresa

Fuente: Autores del proyecto

De igual forma que la actividad anterior el registro de la información derivada de esta actividad debe disponibilizarse para la totalidad de la organización, y por medio del registro de la información en la solución tecnológica, se cumple con la premisa de realizar seguimiento de las posteriores comunicaciones correspondientes al mismo caso. Este requerimiento cumple con todas las características establecidas para los requerimientos generales.

Cuadro 24. Autorización/Orden de Contratación

TAREA	Proveedores	Empresa Cliente
	Entradas	Autorización para Contratación.
	Actividades	Solicitar Requisitos al Candidato Seleccionado.
	Salidas	Orden de Contratación.
	Clientes	Contratación.
INTEGRACION	Puntos de Contacto	Telefónico y Correo Electrónico
	Conocimiento	Información correspondiente al requerimiento de la empresa cliente (fecha ingreso, descripción, información soporte, servicio-producto, responsable de solución, fecha solución, fecha respuesta y fecha de Seguimiento)
	Servicios al Clientes	Recepción, solución y respuesta del requerimiento
	Automatización	Solución tecnológica para administrar los requerimientos del cliente empresa

Fuente: Autores del proyecto

Esta actividad cuenta con iguales características de la actividad anterior, el registro de la información derivada de esta actividad debe disponibilizarse para la totalidad de la organización, y por medio del registro de la información en la solución tecnológica, se cumple con la premisa de realizar seguimiento de las posteriores comunicaciones correspondientes al mismo caso. Este requerimiento cumple con todas las características establecidas para los requerimientos generales.

- **Contratación.**

El proceso de contratación tiene como objetivo asegurar que la vinculación laboral de los Clientes Usuarios (empleados temporales) de acuerdo a las

necesidades comunicadas por el cliente empresa, su afiliación al Sistema de Seguridad Social y Caja de Compensación Familiar se realice en forma oportuna y conforme a la ley.

Cuadro 25. Solicitud Inicio Contrato de Trabajo Cliente Usuario.

TAREA	Proveedores	Empresa Cliente
	Entradas	Orden de Inicio del Contrato del Trabajador en Misión.
	Actividades	Iniciar Contrato de Trabajo al Empleado Temporal.
	Salidas	Nota de Contratación.
	Clientes	Nómina y Facturación / Cliente Empresa
INTEGRACION	Puntos de Contacto	Telefónico - Correo Electrónico
	Conocimiento	Información correspondiente al periodo de contratación cliente Usuario (empleado) y motivo de contratación
	Servicios al Clientes	Recepción, solución y respuesta del requerimiento
	Automatización	Solución tecnológica para administrar los requerimientos del cliente empresa

Fuente: Autores del proyecto

Esta actividad es encausada como el tratamiento a un requerimiento específico de solicitud u orden de contratación por lo tanto cuenta con iguales características de un requerimiento general, el registro de la información derivada de esta actividad debe disponibilizarse para la totalidad de la organización, y por medio del registro de la información en la solución tecnológica, se cumple con las premisa de realizar seguimiento de las posteriores comunicaciones correspondientes al mismo caso.

La información derivada de esta actividad puede ser transformada en conocimiento como producto del análisis del tiempo transcurrido entre la fecha de

aprobación de la contratación y la realización de la misma, esto permite medir y ajustar tiempos para cumplir con las características de oportunidad y calidad.

Cuadro 26. Solicitud Finalización Contrato de Trabajo Cliente Usuario

TAREA	Proveedores	Empresa Cliente
	Entradas	Orden de Finalización del Contrato del Trabajador en Misión.
	Actividades	Finalizar Contrato de Trabajo al Empleado Temporal.
	Salidas	Nota de Retiro.
	Clientes	Nómina y Facturación / Cliente Empresa
INTEGRACION	Puntos de Contacto	Telefónico - Correo Electrónico
	Conocimiento	Información correspondiente al periodo de contratación cliente Usuario (empleado) y causa de terminación del contrato
	Servicios al Clientes	Recepción, solución y respuesta del requerimiento
	Automatización	Solución tecnológica para administrar los requerimientos del cliente empresa

Fuente: Autores del proyecto

Esta actividad es una de las generadoras de mayor conocimiento relevante en la relación con los clientes, por medio de esta actividad se reconoce los motivos o causales por los cuales el cliente empresa decide terminar el contrato de un empleado (cliente usuario).

La solución tecnológica permite tipificar estas causales para posteriormente por medio de herramientas de análisis identificar tendencias que permitan generar acciones estratégicas para minimizar los retiros generados por incumplimiento en los perfiles deseados por el cliente empresa o conductas inadecuadas que pueden ser identificadas en el proceso de selección.

- **Nomina y facturación.**

El proceso de nominación y facturación tiene como objetivo garantizar nóminas y liquidaciones de prestaciones sociales confiables, para generar en forma oportuna: los pagos de nómina, la autoliquidación de aportes de los empleados de planta y temporales; y las facturas a nuestras empresas clientes, de acuerdo a las disposiciones legales.

Cuadro 27. Requerimiento de Novedades de Nomina

TAREA	Proveedores	Empresa Cliente
	Entradas	Novedades de nomina (horas extras, bonificaciones y otros) formato de solicitud de novedades NMF-FMT/002. y correspondencia de clientes.
	Actividades	Novedades de nómina.
	Salidas	Planillas de nómina y tirillas de pago.
	Clientes	Mantenimiento al Empleado Temporal.
INTEGRACION	Puntos de Contacto	Telefónico y Correo Electrónico
	Conocimiento	Información correspondiente al requerimiento de la empresa cliente (fecha ingreso, descripción, información soporte, servicio-producto, responsable de solución, fecha solución, fecha respuesta y fecha de Seguimiento)
	Servicios al Clientes	Recepción, solución y respuesta del requerimiento
	Automatización	Solución tecnológica para administrar los requerimientos del cliente empresa

Fuente: Autores del proyecto

Uno de los impactos mas relevantes en la percepción del cliente empresa son los construidos a través de los comentarios de los empleados o clientes usuarios correspondientes a la satisfacción de sus necesidades, es por esto que esta actividad influye directamente en la percepción de la organización por el cliente, al tratarse de transacciones de valores (consignaciones de nomina) que

son de sumo valor para las dos partes. La solución tecnológica permite tratar esta actividad bajo las características establecidas para los requerimientos generales.

- **Servicio al cliente.**

El proceso de servicio al cliente tiene como objetivo propender por la buena atención a la empresa cliente, en lo que se refiere a la prestación del servicio. Sobre este proceso se centra la mayor promesa de valor de la estrategia CRM, al tomarse como punto de partida la experiencia generada por los funcionarios de esta área y en la evaluación de la misma al interior de la organización.

Cuadro 28. Requerimientos Generales

TAREA	Proveedores	Empresa Cliente
	Entradas	Requerimientos.
	Actividades	Direccionamiento y seguimiento a los formatos: Requerimientos y quejas GMJ-FMT/006 y Requerimiento de Personal SLC-FMT/001
	Salidas	Respuesta al Requerimiento.
	Clientes	Empresa Cliente
INTEGRACION	Puntos de Contacto	Contacto telefónico, correo electrónico.
	Conocimiento	Información de ejecución y desarrollo del contrato
	Servicios al Clientes	Asistencia administrativa a los requerimientos de la empresa cliente.
	Automatización	Solución tecnológica para administrar, registrar y dar solución a los requerimientos de la empresa cliente.

Fuente: Autores del proyecto

Como se describió en apartes anteriores del documento la interacción más constante y sobre la cual se construye las relaciones entre Serviases Ltda. y sus clientes es la actividad correspondiente a la recepción, tramite, solución y

respuesta de los requerimientos, es por esto que esta actividad puede ser considerada de alto impacto en la percepción de los clientes.

Esta es la premisa mas relevante en el cumplimiento de la automatización de los procesos y la integración del conocimiento, aprovechando la información suministrada por el cliente sin generar costos adicionales por investigaciones de mercado, aplicación encuestas y/o estudios empresariales; Por esto mismo es valioso administrar este tipo de información por soluciones tecnológicas que cumplan con las necesidades internas de Serviases Ltda. en cuanto a la captura de los requerimientos, la asignación de responsables, tiempos de respuesta, tiempos de solución, escalamientos, niveles de prioridad de acuerdo al tipo o segmentación de cliente.

Cuadro 29. Oportunidad de Servicio

TAREA	Proveedores	Gestión Comercial
	Entradas	Acuerdos y Compromisos Adquiridos con el Cliente.
	Actividades	Verificar y garantizar el Cumplimiento de los Acuerdos y Compromisos Adquiridos con el Cliente.
	Salidas	Oportunidad de servicio
	Clientes	Empresa cliente
INTEGRACION	Puntos de Contacto	Cara a cara, Contacto telefónico, Correo Electrónico.
	Conocimiento	Información de ejecución y cumplimiento de acuerdos con la empresa cliente
	Servicios al Clientes	Seguimiento administrativo a los compromisos con la empresa cliente
	Automatización	Solución tecnológica para actualizar los registros de la empresa cliente

Fuente: Autores del proyecto

Esta actividad tiene un gran valor para la estrategia CRM operacional, por medio de esta actividad la organización identifica por la interacción con los contactos de la empresa cliente, oportunidades de servicio, entendidas como nuevas necesidades generadas de la prestación de los servicios primarios establecidos en el negocio u otras actividades paralelas. Dentro de los registros de cada cliente se deben especificar las necesidades primarias (Enunciadas en el momento de la apertura) y de manera complementaria las necesidades secundarias entendidas como las generadas por el desarrollo de las actividades comerciales.

La solución tecnológica debe contener campos específicos para la administración de este conocimiento, el cual es considerado como factor de éxito en la administración de las relaciones con los clientes

Cuadro 30. Aplicación Encuesta Satisfacción de Clientes

TAREA	Proveedores	Gestión Comercial
	Entradas	Aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente en: contacto telefónico, entrevista personal, página Web, correo electrónico.
	Actividades	Calificación de las respuestas anotadas por los clientes
	Salidas	Resultados de las encuestas de Satisfacción del Cliente
	Clientes	Departamento administrador sistema gestión de calidad
INTEGRACION	Puntos de Contacto	Contacto telefónico, entrevista cara a cara,
	Conocimiento	Información pertinente para seguimiento y control
	Servicios al Clientes	Asistencia administrativa para el diligenciamiento de la aplicación con las diferentes herramientas de aplicación de encuestas.
	Automatización	Solución tecnológica para administrar, registrar y realizar seguimiento referente a la satisfacción del cliente por el servicio recibido.

Fuente: Autores del proyecto

Esta actividad cobra relevancia dentro de la organización ya que es el principal mecanismo de retroalimentación de los clientes hacia la organización. Como producto de esta actividad la organización conoce de primera mano la percepción de los clientes empresa respecto a la satisfacción de sus necesidades.

La aplicación de esta encuesta puede administrarse por medio de una solución tecnológica que brinde los servicios de estadística para el análisis de la información.

9.4.1.3. Proceso de Apoyo

Como fue enunciado en apartes anteriores los procesos de apoyo no son aptos para la integración, sin embargo cumplen un papel fundamental dentro de la Estrategia CRM Operacional ya que tienen como objeto el aprovisionamiento de los recursos necesarios para la ejecución de los procesos estratégicos, proceso misionales y de los procesos de control.

- **Compras.**

El proceso de compras tiene como objeto asegurar la oportunidad y la calidad de los bienes y servicios adquiridos por Serviases Ltda., garantizando la idoneidad de los proveedores. En este proceso no se identifican aspectos relevantes que funjan como punto de integración con los elementos restantes de la estrategia CRM.

- **Recurso Humano.**

Serviases Ltda. mediante el proceso de recurso humano asegura la competencia del personal y establece las necesidades de formación para

garantizar la calidad del servicio. En este proceso no se identifican aspectos relevantes que funjan como punto de integración con los elementos restantes de la estrategia CRM

9.4.1.4. Procesos de Control

Los procesos de control no están definidos de manera individual en Serviases Ltda. ya que están definidas actividades en cada proceso con el fin de identificar no conformidades. De acuerdo su naturaleza de control la solución tecnológica permite automatizar las actividades internas de control disponiendo herramientas de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas.

9.4.2. Integración de los Puntos de contacto.

El siguiente elemento de integración son los puntos de contacto o canales de comunicación, los cuales son concebidos en Serviases Ltda. de una manera individual o fraccionada dentro de la organización, evidenciándolo como una debilidad de impacto Alto debido a que la falta de integración no permite fortalecer las relaciones con los clientes por medio de la centralización del conocimiento. En el Diagnostico se identifican como puntos de contacto el Cara a Cara, Telefónico, Web, Correo Electrónico y Fax, y son percibidos y valorados de maneras diferentes de acuerdo al proceso en el cual es utilizado.

Para integrar este elemento es necesario determinar cuales son los puntos más utilizados por los procesos de la organización (Salidas e internos) y cuales son los más utilizados por los clientes empresa (Entradas). Soportados en este análisis se procederá a identificar los mecanismos que permitan la integración la integración y cumplan las necesidades de la organización y los clientes empresa.

A continuación se analiza la matriz utilizada para cruzar los procesos misionales y los puntos de contacto (Ver tabla 8), la cual fue desarrollada con ayuda de cada uno de los responsables del proceso y afinada por medio del proceso de observación.

Tabla 8. Matriz Puntos de contacto por Procesos de Realización de Servicio.

PROCESOS ESTRATEGICOS	PUNTOS DE CONTACTO														
	Contacto Cara a Cara			Contacto Telefónico			Página Web			Correo Electrónico			Fax		
	%	IMP	CAL	%	IMP	CAL	%	IMP	CAL	%	IMP	CAL	%	IMP	CAL
Comercial	35%	3	1,05	30%	3	0,9	3%	2	0,06	30%	2	0,6	2%	1	0,02
Selección	5%	2	0,1	50%	3	1,5	3%	2	0,06	40%	3	1,2	2%	1	0,02
Contratación	0%	1	0	50%	3	1,5	3%	2	0,06	40%	3	1,2	2%	1	0,02
Nomina y facturación	0%	1	0	60%	3	1,8	3%	2	0,06	35%	3	1,05	2%	1	0,02
Servicio al cliente	35%	3	1,05	30%	3	0,9	3%	2	0,06	30%	3	0,9	2%	1	0,02
TOTAL	2,20			6,60			0,30			4,95			0,10		

Fuente: Autores del Proyecto basados en la estructura de las matrices Mefi y Mefe

En la matriz de los procesos misionales se identifica que los puntos de contactos usualmente utilizados por el proceso comercial son cara a cara que participa con el 35%, el telefónico con el 30%, el correo electrónico con el 30% y por ultimo la página Web y el fax que participan con el 3% y el 2% respectivamente. El porcentaje (60%) perteneciente a contacto telefónico y correo electrónico es utilizado para la oferta de servicios, administración de contactos, para la administración de los clientes prospectos de la empresa y en el seguimiento de los cierres de contratos.

El 35% mas relevante corresponde a la presentación de las ofertas de servicios, citas, asistencia técnica derivada de la presentación de ofertas de servicios y seguimiento al cierre de negociaciones. La relación entre el proceso comercial y el cliente se cierra en el momento de la firma del contrato y los responsables de mantener el cliente y soporta operativamente la relación son los procesos restante, en particular el proceso de servicio al cliente para los clientes mas representativos de la organización.

El proceso de selección centra sus relaciones con el cliente por medio de dos puntos de contacto, el telefónico y el correo electrónico que participan respectivamente con el 50% y el 40%, el 10% restante lo comparten el contacto cara a cara, la pagina Web y el contacto por Fax. Los dos puntos de contactos son utilizados para el trámite y solución de requerimientos correspondientes a solicitudes de personal, informe de selección de Candidatos y ordenes de contratación.

Los puntos de contacto empleados en el proceso de contratación es el telefónico y correo electrónico que participan respectivamente con el 50% y el 40%, el 10% restante lo comparten el contacto el contacto por Fax y pagina Web.

Los puntos de contactos son utilizados para el trámite y solución de requerimientos correspondientes a inicio y finalización de contratos.

El proceso de nomina y facturación utilizan principalmente dos puntos de contacto el contacto telefónico con el 60%, y el correo electrónico con el 35% el 5% restante de la interacción con los clientes empresa lo hace por medio de la pagina Web y fax. Los puntos de contactos son utilizados para el trámite y solución de requerimientos correspondientes a novedades de nomina.

El proceso de servicio al cliente como lo hemos enunciado en apartes anteriores es el proceso de mayor importancia en actividad de integración, debido que es el proceso que mayor contacto tiene con los cliente activos y por medio de sus labores diarias se genera una gran parte del conocimiento especifico de los clientes, los puntos de contacto que utiliza el proceso están repartidos de un manera muy equitativa el 35% de la interacción con los clientes es por el contacto cara a cara, el 30% por contacto telefónico, por medio de correo electrónico se maneja el 30%,el 5% restante corresponde a la pagina Web y fax.

De acuerdo a lo evidenciado en el diagnostico y al análisis anterior la integración de los puntos de contacto se realiza mediante la creación de un Centro de Contactos, Contact Center o Centro de Atención a Clientes, el cual funge como elemento centralizador de los informes o reportes de las interacciones presenciales y gestor directo de las interacciones remotas o no presenciales.

La estrategia CRM operacional de Serviases Ltda. tendrá como comando el Centro de Atención de Clientes cumpliendo el objeto de concentrar la capacidad de comunicación interactiva de la organización en ente interno especializado para gestionar de forma centralizada puntos de contacto convencionales y electrónicos o virtuales.

9.4.3. Integración de Datos, Información y Conocimiento.

De acuerdo al diagnóstico el conocimiento de Serviases Ltda. en la actualidad se encuentra fraccionado y descentralizado, debido a que el 100% de los procesos misionales generan datos, información y conocimiento por medio de cumplimiento de sus funciones. Adicionalmente estos datos, información y conocimiento son los necesarios para el desarrollo de sus actividades diarias y no los que la organización dispone se capturen de acuerdo la estrategia CRM, para el análisis del comportamiento del cliente para generar acciones estratégicas a futuro.

Para integrar el conocimiento es necesario determinar cuáles son los procesos que generan datos, información y conocimiento y en qué proporción. Soportados en este análisis se procederá a identificar los mecanismos que permitan la integración y cumplan las necesidades de la organización y los clientes empresa.

Seguidamente se analiza la matriz utilizada para cruzar los procesos misionales con la clase de conocimiento generado por cada uno de ellos (Ver tabla 9), la cual fue desarrollada con ayuda de cada uno de los responsables del proceso y afinada por medio del proceso de observación.

Tabla 9. Matriz Generadores Conocimiento por Procesos de Realización de Servicio.

PROCESO	Datos			Información			Conocimiento		
	%	IMP	CAL	%	IMP	CAL	%	IMP	CAL
Comercial	5%	2	0,1	35%	3	1,05	60%	3	1,8
Selección	5%	1	0,05	60%	2	1,2	35%	3	1,05
Contratación	5%	1	0,05	70%	2	1,4	25%	3	0,75
Nomina y facturación	70%	3	2,1	20%	2	0,4	10%	3	0,3
Servicio al cliente	0%	2	0	30%	3	0,9	70%	3	2,1
TOTAL		2,30			4,95			6,00	

Fuente: Autores del Proyecto basados en la estructura de las matrices Mefi y Mefe

De sus actividades diarias el proceso comercial genera datos (5%), información (35%) y conocimiento (60%) correspondiente a los mecanismos para identificar el mercado objetivo y a la interacción con los clientes prospectos. Este proceso tiene grandes oportunidades de mejora con respecto al seguimiento, análisis y planes de mejoramiento con respecto a la gestión comercial y al desarrollo de indicadores con base en la efectividad en la consecución de clientes activos.

El proceso de selección genera datos (5%), información (60%) y conocimiento (35%) correspondiente a la captura, trámite y solución de los requerimientos de los clientes evidenciados en los anteriores capítulos y que involucran de manera funcional al área.

Contratación genera datos (5%), información (70%) y conocimiento (25%) correspondiente a la captura, trámite y solución de los requerimientos de los clientes evidenciados en los anteriores capítulos y que involucran de manera funcional al área.

El área de nomina y facturación genera datos (70%), información (20%) y conocimiento (10%) correspondiente a la captura, tramite y solución de los requerimientos de los clientes evidenciados en los anteriores capítulos y que involucran de manera funcional al área.

Siendo centro de la estructura el proceso de servicio al cliente genera información (30%) y conocimiento (70%) correspondiente interacción y mantenimiento de los clientes activos, este proceso es identificado como el mayor foco de conocimiento específico del cliente dentro de la organización. La información correspondiente al proceso es generada por los requerimientos generales del cliente.

De acuerdo a lo evidenciado en el análisis la integración del conocimiento debe realizarse mediante la creación de un sistemas de gestión del conocimiento con el objeto de identificar los datos clave de los clientes empresa de acuerdo al objetivo general de la estrategia (generar Rentabilidad), la forma de organizar, mantener y disponibilizar estos datos a los usuarios de Serviases Ltda. De igual forma para esta integración es de absoluta relevancia contar con un centro de atención a clientes que permita centralizar el conocimiento por medio de una solución tecnológica CRM que a su vez cuente con una base de datos repositoria que integre las otras fuentes de conocimiento (Programas de nomina y contabilidad)

9.4.4. Centro de Atención a Clientes CAC – CRM Serviases Ltda.

El Centro de Atención a Clientes CAC – CRM Serviases Ltda. es creado bajo la premisa básica de la estrategia de CRM operacional, siendo este el resultado de la integración de los procesos, los puntos de contacto y el conocimiento de los clientes de la organización.

La operacionalización de esta integración y alineamiento de la organización para envolver al cliente, solo es posible mediante el soporte de una solución tecnológica CRM que nos permita administrar los elementos de la estrategia operacional.

Los servicios que presta el Centro de Atención a Clientes CAC – CRM Serviases Ltda. son los siguientes:

- Recepción de llamadas telefónicas (atención solitud de información en línea)
- Recepción y tramite de requerimientos
- Asignación de responsables, tiempos de solución y reglas de escalamiento
- Auditorias de servicio soluciones de casos
- Seguimiento propuestas de servicio
- Agenda y mantenimiento citas clientes prospectos y clientes activos
- Aplicación de encuestas de satisfacción a clientes.
- Ejecución de campañas de telemarketing

Teniendo en cuenta las limitaciones de presupuesto de la organización con respecto a grandes inversiones en recursos para el desarrollo de estrategias de negocios, el grupo investigador en conjunto con la gerencia de Serviases Ltda. propone la siguiente estructura para la implementación de CAC –CRM.

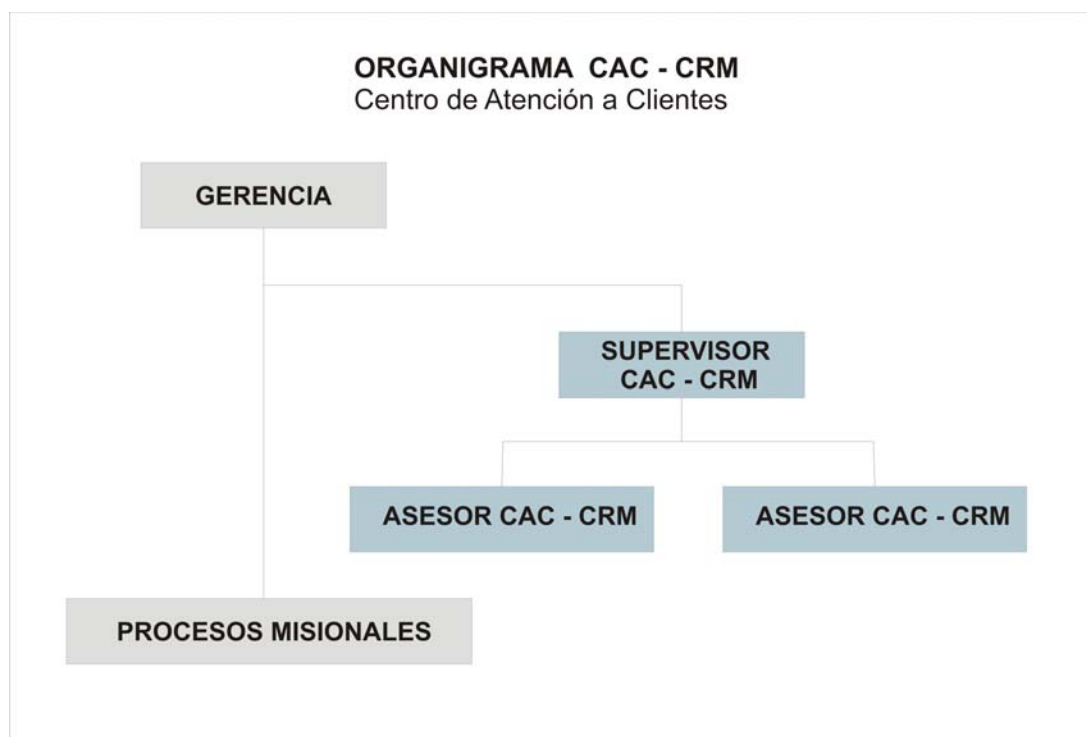
9.4.4.1. Recurso Humano

La estructura para la ejecución del CAC esta compuesta por un Supervisor CAC que será el responsable del macroproceso, y la ejecución de la estrategia CRM Operacional, esta cargo puede ser desempeñado por la coordinadora de Servicio al cliente, ya que la razón de ser de su cargo tiene las mismas

características que el del supervisor CAC adicionando la aplicación de la estrategia y la dirección de los asesores de CAC.

En el siguiente nivel (Operativo) esta compuesto por dos Asesores CAC que son los responsables de la administración de los clientes y consumidores a nivel nacional por medio de la operación de central de la Herramienta Tecnológica CRM. En la actualidad Serviases Ltda., cuenta con un recepcionista que ejercería las funciones asesora CAC y se contrataría una nueva funcionaria para cubrir la otra vacante.

Grafico 10. Organigrama Centro Atención al Cliente CAC - CRM



Fuente: Autores del Proyecto

9.4.4.2. Infraestructura

Se requiere una infraestructura de por lo menos 6 metros cuadrados que conste de 3 puntos de red y 3 entradas telefónicas. El área en lo posible debe tener un aislamiento de sonido. Por la gerencia dispone el adecuamiento del lugar en la primera planta de sus instalaciones. De igual forma se requieren un equipo adicional a los que actualmente están disponibles con características básicas.

9.4.4.3 Solución tecnología CRM (soporte de la Estrategia Operacional)

Las soluciones CRM en su inicio fueron diseñadas para grandes empresas debido a los grandes costos en la implementación de desarrollos tecnológicos que cubrieran las múltiples necesidades de la organización (Ventas, Marketing y Servicio al Cliente). No obstante las compañías desarrolladoras de estas soluciones CRM detectaron una oportunidad de negocio concentrada en las pequeñas y medianas empresas, por lo cual lanzaron al mercado productos diseñados a la medida de estas, garantizando precios asequibles (incluyendo las licencias y el respectivo mantenimiento), la facilidad en instalación, implementación y manejo de la herramienta.

Escogencia de la solución CRM

Para escoger la solución CRM más adecuada para Serviases Ltda. es preciso que esta cumpla con las necesidades identificadas en el direccionamiento estratégico y el análisis de vulnerabilidad realizado con énfasis en la administración de las relaciones con los clientes.

De acuerdo a las necesidades de identificadas y siendo consecuente con el limitado recurso financiero con que cuenta la compañía para implementar una

tecnología que soporte la estrategia, el grupo investigador en trabajo conjunto con la gerencia de Serviases Ltda., realizaron una evaluación de los costos y ventajas que brindan las Soluciones tecnológicas con códigos abiertos o semiabiertos (Gratis) con el fin de identificar cual es la mas adecuada para la estrategia CRM operacional de la organización.

De acuerdo a la experiencia de los investigadores y soportados en conceptos de expertos en el tema se realizo una selección inicial de tres herramientas con código abierto que pudiesen cumplir con el soporte necesario para la implementación de la estrategia, entre la cuales quedaron Hipergate CRM, Sugar CRM y Vtiger CRM 5. Después de un análisis minucioso de sus funcionalidades (Ver tabla 15) se escogió como solución tecnológica soporte de la estrategia CRM operacional la herramienta Sugar CRM, la cual describiremos a continuación.

Tabla 10. Administración de Cuentas y Contactos

FUNCIONABILIDAD	HIPERG	SUGAR	VTIGER
Perfil Contacto		X	X
Histórico Actividades	X	X	X
Gestión de pedidos – servicios	X	X	X
Generador de Propuestas		X	
Integración con Outlook	X	X	
Calendario Nativo (festivos Colombia)		X	
Subtotal Cuentas y Contactos	3	6	3

Fuente: Autores del proyecto basados en Modelo de Ignacio García Valcárcel

Tabla 11. Gestión de Mercadeo

FUNCIONABILIDAD	HIPERG	SUGAR	VTIGER
Planificador de Campañas	X	X	X
Análisis ROI de campañas	X	X	X
Planificador de llamadas	X	X	X
Guiones a apoyo		X	
Histórico de llamadas	X	X	X
Análisis de Productividad	X	X	X
Literatura (base de conocimiento)	X	X	
Subtotal Mercadeo	6	7	5

Fuente: Autores del proyecto basados en Modelo de Ignacio García Valcárcel

Tabla 12. Gestión de Ventas

FUNCIONABILIDAD	HIPERG	SUGAR	VTIGER
Gestión de oportunidades (prospectos)	X	X	X
Asignación de territorios		X	X
Reportes	X	X	X
Subtotal Ventas	2	3	3

Fuente: Autores del proyecto basados en Modelo de Ignacio García Valcárcel

Tabla 13. Gestión de Servicios al Cliente

FUNCIONABILIDAD	HIPERG	SUGAR	VTIGER
Registro de casos	X	X	X
Asignación de casos	X	X	X
Registro de peticiones de Servicio	X		
Análisis de casos		X	
Asignación de tiempos de respuesta		X	
Subtotal Servicios al Cliente	3	4	2

Fuente: Autores del proyecto basados en Modelo de Ignacio García Valcárcel

Tabla 14. Tecnología

FUNCIONABILIDAD	HIPERG	SUGAR	VTIGER
Herramienta con facilidad de desarrollo	X	X	X
Soporte multiplataforma			
Seguridad multinivel para usuarios y datos	X	X	X
Flujos de trabajo (escalamientos)	X	X	
Integración con otras aplicaciones	X	X	
Subtotal Tecnología	4	4	2

Fuente: Autores del proyecto basados en Modelo de Ignacio García Valcárcel

Tabla 15. Gestión de Ventas

FUNCIONABILIDAD	HIPERG	SUGAR	VTIGER
Administración de Cuentas y Contactos	3	6	3
Gestión de Mercadeo	6	7	5
Gestión de Ventas	2	3	3
Gestión de Servicios al Cliente	3	4	2
Tecnología	4	4	2
TOTAL FUNCIONABILIDAD CRM	18	24	15
	69%	92%	58%

Fuente: Autores del proyecto basados en Modelo de Ignacio García Valcárcel

La solución tecnológica Sugar CRM cumple con el 92% de las funcionalidades requeridas para soportar la estrategia CRM Operacional de Serviases Ltda.

9.4.4.4. Procedimiento CAC – CRM Serviases Ltda.

9.4.4.4.1. Objetivo

Describir las actividades necesarias para el desarrollo de las actividades del CAC –CRM de Serviases Ltda., como organismo integrador de los puntos de contactos, procesos y servicios dispuestos por la organización para sus clientes.

9.4.4.4.2. Alcance

Comprende desde la recepción de los requerimientos de los clientes hasta la solución satisfactoria, el diseño y ejecución de planes de mejoramiento continuo.

9.4.4.4.3. Definiciones

Cliente empresa: Persona natural o Jurídica que hace uso de los servicios ofertados por Serviases Ltda.

Cliente Usuario: Persona natural que es empleado en misión por el cliente empresa que hace uso de los servicios ofertados por Serviases Ltda.

Agente Externo: Es toda persona natural o Jurídica que no es cliente o consumidor de Serviases Ltda.

CAC: Centro de Atención a Clientes de Serviases Ltda.

Asesor CAC: Funcionario del Departamento responsable de la administración de las relaciones con el cliente.

Servicio: Se refiere a cualquiera de los servicios ofertados por Serviases Ltda.

Requerimiento: Es la expresión de un cliente hacia la compañía relacionado con los servicios ofrecidos por la misma, donde el cliente espera una respuesta o solución. Los requerimientos se clasifican en Reclamo, Queja, Sugerencia, Solicitud y Comentario Positivo.

Reclamo: Es la expresión de insatisfacción de un cliente por el incumplimiento de un compromiso generado en una transacción de valores de productos y/o Servicios ofrecidos por Serviases Ltda.

Queja: Es la expresión de insatisfacción de un cliente por la calidad en la prestación de un servicio ofrecido por Serviases Ltda.

Sugerencia: Es una manifestación o deseo del cliente para que se generen cambios en los productos, procesos y/o Servicios ofrecidos por Serviases Ltda.

Solicitud: Es una petición clara y precisa de información y/o documentación relacionada con los procesos y/o Servicios ofrecidos por Serviases Ltda.

Comentario Positivo: Es una expresión de satisfacción de un cliente por la calidad de un producto y/o en la prestación de un servicio ofrecido por Serviases Ltda.

Caso: Se genera un caso en el momento que el requerimiento del cliente es registrado de manera formal por el CAC en el modulo CRM para su respectivo tratamiento.

Motivo: Es la causa General que motiva la Insatisfacción o Satisfacción del cliente de acuerdo a los estándares establecidos.

Submotivo: Es la causa Especifica que motiva la Insatisfacción o Satisfacción del cliente de acuerdo a los estándares establecidos.

Medio: Es el canal de comunicación por medio del cual el cliente comunicación su requerimiento para ser procesado por CAC. Los medios se clasifican en Escrito, Telefónico, Email, Legal y Verbal.

Departamento Responsable: Es el departamento en el cual desempeña sus labores la persona responsable de solución del caso de acuerdo a la *Guía de Flujo de Casos de CAC*.

Funcionario Responsable de Solución: Es el funcionario responsable de dar solución al caso y de comunicar respuesta al cliente de acuerdo a la *Guía de Flujo de Casos de CAC*.

Funcionario Apoyo de Solución: Es el funcionario responsable de reunir la información necesaria para que el responsable de solución resuelva el caso y responda al cliente de acuerdo a la *Guía de Flujo de Casos de CAC*.

Nivel de Atención: Determina el flujo para dar solución a un caso, Se clasifican el **Nivel 1** (se da solución al caso de forma inmediata), **Nivel 2** (se necesita apoyo de un departamento para dar solución al caso y la solución es comunicada al cliente por el asesor CAC), **Nivel 3** (la solución es generada y comunicada al cliente por un departamento, la respuesta es auditada por el Supervisor CAC), de acuerdo a la *Guía de Flujo de Casos de CAC*.

Solución de Caso: Un caso será solucionado cuando se cumpla el requerimiento del cliente.

Tiempo de solución de Casos: Es el tiempo estipulado para dar solución al caso, desde el momento de la recepción del caso por el CAC hasta la solución de éste. El tiempo de solución es dado por el nivel de atención para el nivel 1 el tiempo de solución es inmediata, para el nivel 2 el tiempo de atención no puede superar las 24 horas y para el nivel 3 el tiempo de solución es de 48 horas.

Escalamiento: Es un mecanismo de control que asegura la solución de los casos en el tiempo establecido, Si el responsable de Respuesta no gestiona la solución del Caso en el tiempo estipulado, el caso será Escalado al funcionario del siguiente *Nivel de Escalamiento* de acuerdo a lo establecido en la *Guía de Flujo de Casos de CAC*.

9.4.4.4.4. Proceso

El proceso de CAC esta construido bajo tres componentes principales, Servicio, Mercadeo y Ventas, los cuales tiene flujos y tiempos independientes por lo tanto serán desarrollados de una forma individual.

9.4.4.4.5. Componente de Servicios

El componente de servicio hace parte central de la Estrategia CRM por este componente se dará tramite a los requerimientos realizados por el cliente (Manejo de Casos) y la Evaluación del Ciclo de Servicio.

Manejo de Casos

Las quejas o reclamos podrán ser recibidos por cualquier medio establecido en este proceso, y dependiendo del nivel de atención se asignaran los responsables de solución, apoyo y el tiempo de solución.

La gestión de todos los requerimientos recibidos en Serviases Ltda. se gestionaran a través del módulo CRM administrado por el CAC.

Si el cliente se comunica a través de la línea de Servicio el sistema comunicara el siguiente mensaje “Si es cliente de nuestra compañía marque su cedula o numero de Nit)” por medio del cual el modulo CRM dispondrá en la pantalla del asesor CAC toda la información correspondiente al Nit digitado por cliente.

Si el cliente se comunica al conmutador la planta telefónica que esta integrada con el Modulo CRM identificara si la llamada es de un cliente o un agente externo, por medio de un mensaje institucional, si es un cliente se direccionara al CAC, antes de ser atendidos por el asesor CAC, el sistema comunicara el siguiente mensaje “Si es cliente de nuestra compañía o consumidor directo de nuestros productos marque su cedula o numero de Nit, si conoce el numero de extensión márkuela, de lo contrario y si es de su disposición espere en la línea para ser comunicado con la operador)” por medio de este mensaje el modulo CRM dispondrá en la pantalla del asesor CAC toda la información correspondiente del cliente.

El asesor CAC contestara la llamada remitida por la línea servicio o por el conmutador e indagara al cliente sobre el motivo de su llamada solicitando los datos necesarios para registrar el caso en el modulo CRM.

Si la llamada es de un cliente empresa o cliente usuario prospecto que no se encuentra registrado en el modulo CRM el asesor CAC solicitara los datos personales (Nit/CC, nombre, dirección, teléfono, e-mail y ciudad) para realizar el ingreso al sistema. Los requerimientos de los prospectos de clientes no podrán ser registrados como casos en el modulo CRM sin haber llenado los datos Personales.

En el caso que se comunique un prospecto de cliente (Solicitud oferta de servicio) se debe verificar que no este registrado en la base de datos y se procederá a capturar como Prospecto registrando sus datos Básicos (Nit/CC, nombre, dirección, teléfono, e-mail y ciudad), el modulo CRM generar un caso de Registro de Prospectos y enviara un correo al responsable de solución a la el responsable del proceso comercial, el responsable de solución debe responder en el correo original con la fecha de visita, asesor CAC procederá a cambiar la fecha de vencimiento del caso con la fecha indicada por el responsable del proceso comercial mas un día. Una vez el prospecto sea visitado por el vendedor designado, el área comercial debe responder en el correo original informando el contenido de la propuesta para ser autorizada por la gerencia. El Asesor CAC ingresar la información al modulo CRM y generar una tarea para el seguimiento.

El asesor CAC identificara el Tipo de Caso, Motivo, Submotivo y departamento responsable, para lo cual se remitirá a la Guía de Flujo de Casos de CAC, ingresara la descripción completa del requerimiento del cliente basado en la indagación preliminar. El modulo CRM identificara automáticamente el Responsable de Solución, el Responsable de Apoyo y el Tiempo de Solución y definirá el Nivel de Atención.

Nivel de Atención 1

Si es un Caso de nivel de Atención 1 por Comentario Positivo le informara al cliente el proceso establecido para este tipo de caso, si es por Solicitud de Documentación o Solicitud de Información se remitirá a la Base de Conocimiento para dar solución al caso del cliente. En cualquiera de los casos anteriormente citados la solución será inmediata, y en caso de que la solicitud no este documentada en la base de conocimiento lo reportara a Supervisor CAC para ingresara al modulo CRM la información requerida y dar solución al caso.

Nivel de Atención 2

En el Nivel de Atención 2 el Responsable de Solución es responsable del proceso que debe dar respuesta al requerimiento.

El asesor CAC se asegurara que lo registrado en el modulo CRM sea lo comunicado por el cliente y si desea agregar algo adicional y/o tiene otro requerimiento para registrar. Si el cliente esta de acuerdo con la información registrada en el modulo CRM el asesor CAC guardara el caso e informara al cliente el numero de registro y el tiempo de solución de 24 horas

El modulo CRM pondrá en cola del usuario asignado como responsable de solución el caso y enviara automáticamente por Correo Electrónico (Outlook) un mensaje al Responsable de Solución con la plantilla establecida para el respectivo caso, en la cual informara el tiempo de solución, los datos del cliente y la descripción del caso.

En el Nivel de Atención 2 el responsable de solución ingresara la información con los detalles de la solución del caso en el modulo CRM. El asesor

CAC validara la respuesta comunicada por el Responsable de Solución y si cumple con las expectativas enunciadas por el cliente en el registro del caso, procederá a comunicarle los detalles de la solución al cliente empresa. Si el asesor CAC no esta de acuerdo con la solución reenviara el caso al responsable con las observaciones correspondientes y las veces que fuese necesario hasta que cumpla con las políticas de Calidad de Serviases Ltda.

Si la fecha de solución definitiva al cliente supera el tiempo de solución asignado por el CAC, el asesor CAC ingresara en el modulo CRM la fecha de solución para hacerle seguimiento y programara una tarea de servicio. El asesor CAC verificara con el cliente si el caso fue solucionado, si la respuesta del cliente es positiva y se encuentra satisfecho el Caso se cerrara, si por el contrario el caso no fuese solucionado en la fecha establecida el Asesor CAC reenviara el caso al Responsable de Respuesta con copia al Jefe Inmediato, si el caso no es solucionado en las siguientes 24 horas por el responsable de respuesta el caso será Escalado al funcionario del siguiente Nivel de Escalamiento de acuerdo a lo establecido en la Guía de Flujo de Casos de CAC.

El Supervisor CAC escogerá aleatoriamente Casos del Nivel 2 para realizar una auditoria de Servicio que determinara la satisfacción o insatisfacción del cliente con respecto a la solución del caso. Si el cliente se manifiesta inconforme con la solución el caso se abrirá y se reenviara al Responsable de respuesta con copia al Jefe Inmediato, si el caso no es solucionado en las siguientes 24 horas por el RS el caso será Escalado al funcionario del siguiente Nivel de Escalamiento de acuerdo a lo establecido en la Guía de Flujo de Casos de CAC.

Si el Responsable de Solución no gestiona la solución del Caso en el tiempo estipulado, el Asesor CAC reenviara el caso al Responsable de Respuesta con copia al funcionario del siguiente Nivel de Escalamiento, si el caso no es

solucionado en las siguientes 24 horas por el responsable de respuesta el caso será Escalado al funcionario del siguiente Nivel de Escalamiento de acuerdo a lo establecido en la Guía de Flujo de Casos de CAC.

Nivel de Atención 3

En el Nivel de Atención 3 se asignara un Responsable de Solución y un responsable de Apoyo.

El Asesor CAC se asegurara que lo registrado en el modulo CRM sea lo comunicado por el cliente y si desea agregar algo adicional y/o tiene otro requerimiento para registrar. Si el cliente esta de acuerdo con la información registrada en el modulo CRM el asesor CAC guardara el caso e informara al cliente el numero de registro y el tiempo de solución, correspondiente a 48 horas.

El modulo CRM pondrá en cola del usuario asignado como responsable de solución el caso y enviara automáticamente por Correo Electrónico (Outlook) un mensaje al Responsable de Solución y RA con la plantilla establecida para el respectivo caso En la cual informara el tiempo de solución, los datos del cliente y la descripción del caso.

El Responsable de Apoyo reunirá la información necesaria para que el responsable de solución resuelva el caso y se lo informara al mismo respondiendo en el mensaje enviado por el CAC.

El responsable de solución con base en la información recibida por el Responsable de Apoyo gestionara la solución del caso e ingresara la información con los detalles de la solución del caso en el modulo CRM. Si la fecha de solución definitiva al cliente supera el tiempo de solución asignado por el CAC, el asesor

CAC ingresara en el modulo CRM la fecha de solución para hacerle seguimiento y programara una tarea de servicio. El Asesor CAC verificara con el cliente si el caso fue solucionado, si la respuesta del cliente es positiva y se encuentra satisfecho el Caso se cerrara, si por el contrario el caso no fuese solucionado en la fecha establecida el Asesor CAC reenviara el caso al Responsable de Respuesta con copia al funcionario del siguiente Nivel de Servicio, si el caso no es solucionado en las siguientes 24 horas por el responsable de respuesta el caso será Escalado al funcionario del siguiente Nivel de Servicio de acuerdo a lo establecido en la Guía de Flujo de Casos de CAC.

El Supervisor CAC realizara Auditoria de Servicio a la totalidad de los casos del Nivel de Atención 3, por medio del cual determinara la satisfacción o insatisfacción del cliente con respecto a la solución del caso. Si el cliente se manifiesta inconforme con la solución el caso se abrirá y se reenviara al Responsable de Solución con copia al funcionario del siguiente Nivel de Escalamiento, si el caso no es solucionado en las siguientes 24 horas por el RS el caso será Escalado al funcionario del siguiente Nivel de Escalamiento de acuerdo a lo establecido en la Guía de Flujo de Casos de CAC.

Si el responsable de Respuesta no gestiona la solución del Caso en el tiempo estipulado, el Asesor CAC reenviara el caso al Responsable de Solución con copia al funcionario del siguiente Nivel de Escalamiento, si el caso no es solucionado en las siguientes 24 horas por el responsable de respuesta el caso será Escalado al funcionario del siguiente Nivel de Escalamiento de acuerdo a lo establecido en la Guía de Flujo de Casos de CAC.

Producto de la auditoria de servicio realizada a los casos de Nivel de Atención 3 se presentara un informe a la gerencia y a los departamentos involucrados con el fin de generar planes de mejoramiento.

El jefe de CAC enviara reporte Semanal de la gestión y tramite de casos a la Gerencia con copia a los responsables de los procesos de la organización y al final del mes se enviara un consolidado mensual con el resumen del comportamiento del año en curso.

9.4.4.4.6. Componente de Mercadeo

En este componente se desarrollaran campañas de Mercadeo y aplicaran encuestas diseñadas por el departamento de Ventas y Mercadeo.

Campañas de Mercadeo

Las campañas estarán definidas por las siguientes características:

- **Objetivo:** Es la finalidad o resultado esperado al concluir la campaña.
- **Dimensión:** Definida por el tamaño
- **Tiempo:** Es el periodo estipulado para la ejecución de la campaña
- **Recursos:** son la cantidad de recursos comprometidos en la ejecución de la campaña, representados en valores transaccionales (pesos).

La programación de las campañas será definida en periodos trimestrales y tendrá una secuencia determinada, consecuente con el plan de mercadeo diseñado para el año en curso. Para la ejecución de las campañas se diseñara el modelo que servirá como guía a los Asesores CAC, por medio del cual se realizara el seguimiento del desarrollo de la campaña y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para la ejecución de las campañas el Supervisor de CAC subirá la categorización (segmentación) de clientes de acuerdo al objetivo de la campaña al modulo CRM una semana antes del inicio de la campaña, definiendo las métricas de la campaña y asignando los responsables para su desarrollo, el modulo CRM pondrá en la cola del Asesor CAC asignado las tareas correspondientes de acuerdo a las métricas definidas para dar cumplimiento al cronograma.

El Asesor CAC dará cumplimiento a la tarea estableciendo contacto telefónico con el cliente en donde aplicara el modelo diseñado para la campaña, la información correspondiente a la interacción será consignada por el Asesor CAC en el modulo CRM.

El desarrollo de las campañas será monitoreado por el supervisor de CAC, revaluando las métricas establecidas para cumplimiento del periodo establecido. Los resultados finales de la Campaña serán comunicados a la organización por medio de un informe generado que tendrá como base la información generada en el modulo CRM.

Encuestas

Las encuestas estarán definidas por las siguientes características:

- **Objetivo:** Es la finalidad o resultado esperado al concluir la encuesta
- **Dimensión:** Definida por el tamaño y tipo de muestra
- **Método de recolección de datos:** Encuestas y Entrevistas Telefónicas
- **Tiempo:** Es el periodo estipulado para la ejecución de la encuesta
- **Recursos:** son la cantidad de recursos comprometidos en la ejecución de la encuesta, representados en valores transaccionales (pesos).

Existen dos tipos *Encuesta Básicas* y *Encuesta de Evaluación del Ciclo de Servicio*:

Encuestas Básicas: La programación de las *Encuestas Básicas* será definida en periodos Trimestrales y tendrá una secuencia determinada, consecuente con el plan de mercadeo diseñado para el año en curso. Para la ejecución de las encuestas Básicas se diseñara el cuestionario que servirá como guía a los *Asesores CAC*.

Encuesta de Satisfacción a clientes: Esta encuesta tiene como fin evaluar la calidad del servicio ofrecido producto del contacto de cliente con la organización, basados en los momentos de verdad del Ciclo de Servicio. Para la ejecución de las encuestas de Evaluación del ciclo de Servicio se diseñara los cuestionarios que se requieren en la etapa de implementación.

Para la ejecución de las encuestas el Jefe de CAC subirá la categorización de clientes de acuerdo al objetivo de la encuesta al modulo CRM una semana antes del inicio, definiendo las métricas para la aplicación de las encuestas y asignando los responsables para su desarrollo, el modulo CRM pondrá en la cola del Asesor CAC asignado las tareas correspondientes de acuerdo a las métricas definidas para dar cumplimiento al cronograma.

El Asesor CAC dará cumplimiento a la tarea estableciendo contacto telefónico con el cliente en donde aplicara el cuestionario diseñado, la información correspondiente a la interacción será consignada por el Asesor CAC en el modulo CRM.

El desarrollo de las encuestas será monitoreado por el Supervisor de CAC, revaluando las métricas establecidas para cumplimiento del periodo establecido.

Los resultados finales de la aplicación de los cuestionarios serán comunicados a la organización por medio de un informe generado que tendrá como base la información generada en el modulo CRM.

El resultado de las encuestas de satisfacción a clientes se enviara por correo electrónico y se publicaran en la Intranet los resultados para darle un alcance informativo a el total de organización, los resultados se darán a conocer por medio de un reporte generado que tendrá como base la información generada en el modulo CRM.

9.4.4.4.7. Componente de ventas.

En el componente de Ventas del modulo CRM solo y exclusivamente se capturaran los clientes prospectos con el fin de hacerles seguimiento y administrar la ofertas de servicio presentadas al mercado objetivo.

9.4.4.4.8. Responsabilidades

Es responsabilidad de cualquier funcionario de Serviases Ltda. que reciba un requerimiento de un cliente, enviarlo al CAC para su atención, Si en una misma comunicación el cliente relaciona dos o más requerimientos, es responsabilidad del Asesor CAC registrar los casos en el modulo CRM. Es Responsabilidad de la Gerencia disponer los recursos necesarios para la implementación de la estrategia CAC.

9.4.4.5. Presupuesto Implementación estrategia CRM

Tabla 16. Presupuesto

ACTIVIDAD	CONCEPTO	PRESUPUESTO ESTIMADO ANUAL
Integración de Puntos de Contacto	Infraestructura CAC	4.000.000
	Equipos CAC	3.800.000
	Licenciamientos PC CAC	2.400.000
	Asesores CAC	17.599.823
Integración del Conocimiento.	Migración Base de Datos	1.250.000
	Capacitación Administración Conocimiento	1.000.000
Integración de Servicios al Cliente.	Personalización Solución CRM	4000000
	Capacitación Integración Servicios	1.000.000
Integración Tecnológica (soluciones CRM)	Capacitación Solución CRM	2.800.000
	Mantenimiento Solución CRM	4.800.000
Implementación Estrategia	Divulgación Estrategia	1.500.000
	Seguimiento Estrategia	3.500.000
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL		47.649.823

Fuente: Autores del proyecto

La inversión total para implementar la estrategia CRM Operacional en la empresa Serviases Ltda., se estima en \$47.649.823 Las actividades más costosas son las que se relacionan con el soporte tecnológico de los procesos internos.

No obstante este presupuesto puede ser variable si la empresa decide adoptar solo algunas y no todas las actividades, o si decide ejecutarlas sin la ayuda de asesores externos.

10. CONCLUSIONES

Se encontró que la empresa Serviases Ltda. posee falencias de carácter estratégico con respecto a la administración de las relaciones con los clientes, estas falencias han limitado de distintas formas el desarrollo y crecimiento de la misma, creando incertidumbre dentro de la organización debido a la forma de participar en un mercado con un alto nivel de competitividad y un entorno con un futuro incierto producto de la situación económica del país.

Por medio de modelos de diagnóstico aplicados a la empresa, enfocados en evidenciar la forma actual en que se administran las relaciones con los clientes, se logró identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización.

En el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico, el grupo investigador se encontró con una fortaleza trascendental y definitiva para el desarrollo del proyecto, al evidenciar que Serviases Ltda. cuenta con procesos maduros y enfocados a satisfacer las necesidades de sus clientes, producto de la implementación de un modelo de gestión de calidad.

A partir del diagnóstico se plantea la necesidad de diseñar una estrategia CRM operacional adecuada para la empresa, por medio de la integración de los elementos claves de la organización, procesos, puntos de Contacto, generación de conocimiento y la automatización de los mismos.

La estrategia CRM operacional propuesta en este proyecto proporciona a la empresa Serviases Ltda. las herramientas necesarias para que la organización

administre eficaz y efectivamente las relaciones con los clientes, brindando características que la hacen competitiva frente a otras empresas del sector.

Con la información obtenida del análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas a los directivos de la organización, el diagnóstico DOFA y la difusión de los resultados, se puso en evidencia que la organización cuenta con un grupo de colaboradores enfocados en la satisfacción de los clientes dotados de una interdisciplinaria que produce servicios con calidad y oportunidad.

Es necesario que la empresa desarrolle un plan de marketing agresivo para difundir la calidad y oportunidad de sus servicios con el fin de lograr un aumento en la participación del mercado compuesto por las empresas de servicios temporales.

Para el buen desarrollo de los procedimientos de la organización es necesario automatizar algunas actividades que generan recarga operativa, que soportados en la implementación de tecnología CRM permitirán cumplir con los requisitos del cliente teniendo en cuenta que la exigencia y la competencia evolucionan día a día.

El estudio financiero muestra un respaldo económico que brindan las ventas diarias del establecimiento, ya que en su gran parte son de contado o con plazos de pago muy cortos permitiendo realizar inversiones en la estrategia CRM que redunden en la consecución de nuevos clientes, la retención y mantenimiento de los actuales para generar mayores ingresos y maximizar la rentabilidad del negocio.

11. RECOMENDACIONES

La estrategia para la administración de las relaciones con el cliente CRM de Serviases Ltda. se construyó con el objetivo de integrar los procesos internos, los puntos de contacto y la generación de conocimiento, con el fin de garantizar que la interacción con los clientes sea una experiencia memorable para el cliente y genere principios de rentabilidad a la compañía por medio de las buenas prácticas mencionadas a lo largo del proyecto. Sin embargo este tan solo es el punto de partida y uno de los tres tipos de CRM, por esta razón Serviases Ltda. debe madurar esta etapa y de igual forma diseñar e implementar estrategias CRM de tipo analítico (Análisis del conocimiento) y estrategias CRM de tipo Colaborativo (difusión del conocimiento), para completar los componentes de la estrategia CRM general.

Para que la implementación de la estrategia sea exitosa es indispensable difundir la importancia del CRM y la necesidad de integrar un proceso organizacional integral y no limitarse a la administración de la solución tecnológica, la cual solo es la herramienta en la cual se soportan los procesos para implementar la estrategia.

De igual forma se debe de instruir de una manera holística a los funcionarios de la organización para la correcta implementación de la estrategia CRM operacional. La preparación de la totalidad de los funcionarios antes de salir al aire con la estrategia, es definitiva para lograr que la implementación sea un éxito y genere beneficios a corto y largo plazo.

La estrategia está diseñada para Serviases Ltda. de acuerdo a las necesidades evidenciadas en el diagnóstico interno de la organización, lo que

obliga a generar mecanismos constantes para identificar nuevas necesidades y el aprovechamiento del conocimiento operativo para mejoras en los procesos definidos y estructuras propuestas.

Para no perder lo que motivo a la organización a diseñar e implementar una estrategia CRM es necesario tener siempre clara la visión de la estrategia CRM, desde los procesos estratégicos y misionales hasta los procesos de apoyo. Es por esto que los objetivos de la estrategia deben ser constantemente divulgados para fortalecer la cultura de servicio que soporte las actividades de los procesos.

Además de las recomendaciones anteriores que se limitan al aspecto metodológico y estratégico, la organización debe disponer de los recursos y la infraestructura necesaria para implementar la estrategia. Esto debe ser claro entendiendo que la implementación de la estrategia tiene unos requisitos mínimos para que cumpla con su objeto.

La estrategia CRM centra su éxito en la alineación de los procesos internos para el desarrollo de una serie de actividades que redunden en el aumento de la rentabilidad del negocio. En especial la estrategia CRM Operacional de Serviases Ltda. ve en los procesos el soporte de integración interna para la implementación de la estrategia, por esto es necesario que los usuarios de las herramientas tecnológicas centre su atención en el mantenimiento y mejora de los procesos y no en la tecnología como un todo.

Es importante aclarar que la estrategia CRM Operacional no solucionará todos los problemas en su etapa de implementación, este es un proceso que requiere de disciplina organizacional para identificar fallas en su operacionalización y como se cito en el desarrollo del proyecto, de la completa integración para buscar satisfacer totalmente las necesidades de los clientes.

Por ultimo y no menos importante la implementación debe realizarse de una manera metodológica, teniendo en cuenta todos los aspectos relevantes para su éxito, siendo la planeación el mecanismo para disponer cada uno de los puntos relacionados con la implementación de un CRM, para garantizar que su resultado sea el que se busco en el momento del diseño.

12. LOGROS

Realizar este tipo de investigaciones es importante ya que por la interacción necesaria con cada uno de los agentes involucrados se puede apreciar el valor de las organizaciones dentro de la economía actual y el papel definitivo de las personas en el éxito de los planes establecidos por las empresas. Este paso que se da es uno más a la realización como profesionales íntegros dispuestos a administrar recursos para generar el bienestar conjunto, y la responsabilidad de guiar e instruir a otros a la excelencia y una mejor calidad de vida.

Personales.

Se demuestra que los conocimientos adquiridos en esta etapa educacional aportan de manera absoluta al éxito de las organizaciones, tanto en el ámbito de la administración como generadores de cambio e innovación, como en el cumplimiento de objetivos y metas individuales.

Al concluir esta investigación se ha logrado cumplir con el objetivo principal de diseñar una estrategia CRM Operacional para la empresa Serviases Ltda., se tiene la convicción de que este tiempo y esfuerzo sirvió para construir mejores profesionales dispuestos a afrontar nuevos retos en el cumplimiento de su profesión.

Profesionales

Respecto al proceso de investigación, la percepción inicial de la empresa es totalmente diferente a la actual después de un proceso de estudio se pudo analizar que no es un negocio fácil de manejar, por lo tanto debe contar con

estrategias de negocio enfocadas en la satisfacción de los clientes, que le permitan ser competitivo en el mercado, manejando un alto grado de calidad y excelencia en el servicio.

La satisfacción de acceder al conocimiento específico de una organización con el objetivo de moldearlo para generar acciones estratégicas que impacten de manera real el resultado de las actividades de la organización, permitiendo valorar los alcances de la profesión y la responsabilidad que lleva consigo. La importancia de adentrarse en labores específicas para determinar su importancia dentro de los resultados globales de un ente económico dejando claro para el grupo investigador que el conocimiento es y será el capital más importante del ser humano y es factor diferenciador de las personas que con esfuerzo y disciplina cultivan sus mentes.

13. APORTES

A la Empresa

La presente investigación deja un punto de partida por medio del diseño de la estrategia para la administración de las relaciones con el cliente CRM operacional a la empresa Serviases Ltda.

Se genero conocimiento interno dentro de la organización correspondiente al funcionamiento e impacto en la aplicación de nuevos modelos y estrategias de negocio y se ofrecieron herramientas para administrar las relaciones entra la organización y sus clientes permitirán tomar mejores decisiones y ver resultados en el corto plazo.

El aporte mas significativo de esta investigación para la empresa radica en la nueva forma de administrar las relaciones con sus clientes, con mayor conciencia del control y el seguimiento de los elementos que generan percepción e impacto en el mercado.

A la comunidad Lasallista

En esta investigación los estudiantes Lasallistas encontraran en detalle como una empresa dedicada la prestación de servicios temporales pude administra las relaciones con sus clientes por medio de una estrategia CRM, las oportunidades de negocio que se generan y tener en claro lo recursos necesarios para poner en marcha un proyecto de similares características.

Además servirá de guía para estudiantes de otras carreras que tengan la intención de disponibilizar todos los electos de una organización para la satisfacción de sus clientes, esta investigación contiene los pasos necesarios para convertir una organización ente integrado para generar rentabilidad.

A la Universidad de La Salle

Este trabajo demuestra que los principios Lasallistas son competitivos en el mercado laboral, por que inspiran un liderazgo y un optimismo fundamentado, para aquellos que inician cualquier carrera que ofrece la institución. Este aporte al conocimiento, no quedará solamente en los estantes de la biblioteca, si no que será un reconocimiento para aquellos docentes que hicieron posible el ser profesional.

BIBLIOGRAFIA

AMAYA, Amaya, jairo. Gerencia Planeación & Estrategia, McGraw-Hill, 2001. Pág. 307

ANDERSON, kristin. y **KERR**, Carol. CRM para Directivos, McGraw-Hill 2003
Pág. 187

ATEHORTUA, Federico; **BUSTAMANTE**, V., Ramón, Elías y Valencia de los Ríos, Jorge, Alberto. Sistema de Gestión Integral: Una sola gestión, un solo equipo. Universidad Antioquia, 2001. Pág. 321.

BURGOS, García, Enrique. Marketing Relacional, Netbiblo, 2007. Pág. 100.

CERDA, Hugo. Elementos de la Investigación, Abya AYALA, 1991. Pág. 449

CURRY, Jay. y **CURRY**, Adam. Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de la relación con los clientes, Gestión 2000, 2002. Pág. 276.

CROXATTO, Horacio. Creando Valor en la Relación con sus Clientes, Editorial Dunken. 2005. Pág. 213

CZINKOTA Hoffman, **K. DOUGLAS**, Hoffman., **SACUZZO** Dennis, Principios de Marketing y sus mejores prácticas 3 Edición, Cengage Learning Editores, 2007. Pág. 598

DELL, Michael. y **FREDMAN**, Catherine. Directo de Dell: Estrategias que revolucionaron la industria de la computación, Ediciones Garnica S.A., 2000. Pág. 299.

GISPERT, Carlos. Enciclopedia Práctica de Administración. II Tomo. 2 Edición, círculo de Lectores, 1999. Pág. 571.

HEYZER, Jay. y **BARRY** Render, María Isabel. Principios de Administración de Operaciones 5 Edición, Pearson Educación, 2004. Pág. 540

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION- INCONTEC, (2008-2009) Tesis y otros trabajos de grado, Agosto 15 de 2007, Edición actualizada

INTERNET <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/>

INTERNET <http://www.ccb.org.co/portal/default.aspx>

MAROTO, Carrión, Juan. Estrategia De la visión a la acción, ESIC Editorial, 2 Edición. 2007. Pág. 254

MENDEZ, Carlos. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3 Edición, Bogotá: Mc Graw Hill. 2001. Pág. 246.

REINARES, Pedro. Los 100 Errores del CRM. Editorial ESIC, 2009. Pág. 179.

VALCARCEL, García, Ignacio. CRM Gestión de la Relación con los Clientes, FC Editorial, 2001. Pág. 227.

VIDAL, Arizabaleta, Elizabeth. Diagnostico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital, Ecoe Ediciones, 2004. Pág. 307

VIDAL, I Diez. Ignasi. Como Conquistar el Mercado con una Estrategia CRM. FC Editorial, 2004. Pág. 336.

ANEXO 1.

ENTREVISTA DIAGNOSTICO CRM SERVIASES LTDA.

Datos Básicos de la Entrevista				
Ciudad:	Fecha:	Hora Inicio:	Hora Final:	N° Encuesta:

Datos Básicos de la Empresa	
Nombre de la Empresa:	Nit:

Datos Básicos del Entrevistado	
Nombre del Entrevistado:	Cargo:

Preguntas
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Existe en la compañía una cultura de servicio?2. ¿Que mecanismo o actividades utiliza la compañía para retener y/o fidelizar sus clientes y como lo utiliza?3. ¿Que calidad de conocimiento tiene la compañía de sus clientes?4. ¿Como la organización se relaciona con sus clientes?5. ¿Los procesos internos de la compañía satisfacen las necesidades de sus clientes?6. ¿Con que recursos cuenta la compañía para la relación con sus clientes?7. ¿La organización requiere de una estrategia para la administración de la relaciones con sus clientes?

ANEXO 2.

MANUAL DE FUNCIONES ASESOR CAC-CRM

1. UBICACIÓN/PROCESO

Centro de Atención a Clientes

2. JEFE INMEDIATO

Supervisor CAC

3. OBJETIVO DEL CARGO

Administrar las relaciones con los clientes por medio de la interacción en los puntos de contacto de la compañía.

4. FUNCIONES

- Atención, tipificación y trámite de los requerimientos realizados por los clientes y/o prospectos de la compañía por medio de los diferentes canales de comunicación.
- Atención telefónica de los contactos realizados por los clientes y/o prospectos de la compañía por medio de Centro de atención de Clientes
- Seguimiento y control a la respuesta de los casos asignados a los responsables de solución de acuerdo a las fechas establecidas en el flujo de casos.
- Mantener la base de conocimiento e informar al líder CAC-CRM las novedades para con el fin de mantener actualizada la información.

- Comunicar a los clientes en los contactos telefónicos las novedades en el portafolio de servicios de la compañía y actividades promocionales dirigidas al mercado objetivo.
- Aplicar la encuesta de satisfacción por medio de contactos telefónicos al muestreo de clientes determinado por el Líder CAC-CRM
- Emisión de contactos telefónicos para ejecutar las Campañas de mercadeo establecidas para el periodo.

5. RESPONSABILIDAD

- Responde por la asesoría y administración de las relaciones con los clientes mediante una atención cortés, adecuada y oportuna.
- Responde por mantener, conservar e incrementar los clientes de Serviases Ltda.
- Responde por el registro adecuado de los datos, información y conocimiento de los clientes de Serviases Ltda.

6. AUTORIDAD

Ninguna.

ANEXO 3.

MANUAL DE FUNCIONES SUPERVISOR CRM

1. UBICACIÓN/PROCESO

Centro de Atención a Clientes

2. JEFE INMEDIATO

Gerencia

3. OBJETIVO DEL CARGO

Implementar la estrategia CRM Operacional

4. FUNCIONES

- Diseño y mantenimiento de los procedimientos para el Centro de Atención a Clientes.
- Diseño y mantenimiento de los manuales de formación para las asesores del Centro de Atención a Clientes.
- Diseño y mantenimiento de la Base de Conocimiento del Centro de Atención a Clientes.
- Seguimiento y control de los casos (requerimientos sin respuesta) de acuerdo a las fechas establecidas de en el flujo de casos.
- Auditoria de servicio para identificar el nivel de percepción y satisfacción de los clientes con respecto a la solución de un requerimiento puntual por medio de la aplicación de una encuesta estructurada telefónica.

- Diseña, ejecuta, y controla planes de acción con los procesos respectivos para el mejoramiento de las relaciones con el cliente.
- Rediseño de procesos internos con el fin enfocarlos a satisfacción de los clientes de acuerdo al canal y tipo de negocio.
- Monitorear y evaluar la calidad de servicio prestado por los asesores del Centro de Atención a Clientes, para maximizar la calidad de atención.
- Diseñar y evaluar métricas para el funcionamiento del Centro de Atención a Clientes. con el fin de optimizar el rendimiento de los asesores.
- Administración solución tecnológica, mantenimiento de la información, flujos de asignación y solución de casos.
- Programar las capacitaciones que garanticen el conocimiento necesario de los asesores del Centro de Atención a Clientes para el cumplimiento de los objetivos establecidos para el área.
- Identifica y realiza mejoras operativas para el correcto funcionamiento del Centro de Atención a Clientes.
- Elaborar informe semanal de comportamientos y tendencias por tipo de casos y responsables
- Elaborar informe semanal encuesta de satisfacción de clientes, análisis tendencias identificadas y recomendaciones a los departamentos involucrados.
- Diseño programación y métricas para la ejecución de Campañas

5. RESPONSABILIDAD

- Responde por la operacionalización de la estrategia CRM
- Responde por la asesoría y administración de las relaciones con los clientes mediante una atención cortés, adecuada y oportuna.
- Responde por mantener, conservar e incrementar los clientes de Serviases Ltda.
- Responde por el registro adecuado de los datos, información y conocimiento de los clientes de Serviases Ltda.

6. AUTORIDAD

Sobre los Asesores CAC

ANEXO 4.

GUIA FLUJO DE CASOS CAC CRM

PRIORIDAD	TIPO DE CASO	MOTIVO	SUBMOTIVO
1	Comentario Positivo	Procesos	Contratación
1	Comentario Positivo	Procesos	Nomina y Facturación
1	Comentario Positivo	Procesos	Selección
1	Comentario Positivo	Procesos	Servicio al cliente
1	Comentario Positivo	Procesos	Comercial
1	Comentario Positivo	Procesos	Gestión Gerencial
1	Comentario Positivo	Servicios	Outsourcing en nomina
1	Comentario Positivo	Servicios	Soporte a la gestión administrativa
1	Comentario Positivo	Servicios	Soporte a la gestión logística en bodega
1	Comentario Positivo	Servicios	Soporte a la gestión de mercadeo y ventas
1	Comentario Positivo	Servicios	Soporte a la gestión de producción
1	Comentario Positivo	Servicios	Planta y Laboratorio
1	Comentario Positivo	Servicios	Soporte a la gestión contable y tributaria
1	Comentario Positivo	Servicios	Soporte a la gestión de aseo de instalaciones.
3	Queja	Amabilidad y Disposición	Contratación
3	Queja	Amabilidad y Disposición	Nomina y Facturación
3	Queja	Amabilidad y Disposición	Selección
3	Queja	Amabilidad y Disposición	Servicio al cliente
3	Queja	Amabilidad y Disposición	Comercial
3	Queja	Amabilidad y Disposición	Gestión Gerencial
3	Queja	Tiempo de Atención a solicitudes	Contratación
3	Queja	Tiempo de Atención a solicitudes	Nomina y Facturación
3	Queja	Tiempo de Atención a solicitudes	Selección
3	Queja	Tiempo de Atención a solicitudes	Servicio al cliente
3	Queja	Tiempo de Atención a solicitudes	Comercial
3	Queja	Tiempo de Atención a solicitudes	Gestión Gerencial
3	Queja	Presentación ofertas de Servicio	Comercial
3	Reclamo	Servicios	Outsourcing en nomina
3	Reclamo	Servicios	Soporte a la gestión administrativa
3	Reclamo	Servicios	Soporte a la gestión logística en bodega
3	Reclamo	Servicios	Soporte a la gestión de mercadeo y ventas
3	Reclamo	Servicios	Soporte a la gestión de producción
3	Reclamo	Servicios	Planta y Laboratorio
3	Reclamo	Servicios	Soporte a la gestión contable y tributaria
3	Reclamo	Servicios	Soporte a la gestión de aseo de instalaciones.
3	Reclamo	Facturación	Precio Producto
3	Reclamo	Facturación	Descuentos/Condiciones Comerciales
3	Reclamo	Facturación	Servicio solicitado Vs Factura

PRIORIDAD	TIPO DE CASO	MOTIVO	SUBMOTIVO
1	Solicitud	Contratación	Soporte a la gestión administrativa
1	Solicitud	Contratación	Soporte a la gestión logística en bodega
1	Solicitud	Contratación	Soporte a la gestión de mercadeo y ventas
1	Solicitud	Contratación	Soporte a la gestión de producción
1	Solicitud	Contratación	Soporte a la gestión contable y tributaria
1	Solicitud	Contratación	Soporte a la gestión de aseo de instalaciones.
1	Solicitud	Selección	Soporte a la gestión administrativa
1	Solicitud	Selección	Soporte a la gestión logística en bodega
1	Solicitud	Selección	Soporte a la gestión de mercadeo y ventas
1	Solicitud	Selección	Soporte a la gestión de producción
1	Solicitud	Selección	Soporte a la gestión contable y tributaria
1	Solicitud	Selección	Soporte a la gestión de aseo de instalaciones.
1	Solicitud	Novedades Nomina	Soporte a la gestión administrativa
1	Solicitud	Novedades Nomina	Soporte a la gestión logística en bodega
1	Solicitud	Novedades Nomina	Soporte a la gestión de mercadeo y ventas
1	Solicitud	Novedades Nomina	Soporte a la gestión de producción
1	Solicitud	Novedades Nomina	Soporte a la gestión contable y tributaria
1	Solicitud	Novedades Nomina	Soporte a la gestión de aseo de instalaciones.
2	Sugerencia	Procesos	Contratación
2	Sugerencia	Procesos	Nomina y Facturación
2	Sugerencia	Procesos	Selección
2	Sugerencia	Procesos	Servicio al cliente
2	Sugerencia	Procesos	Comercial
2	Sugerencia	Procesos	Gestión Gerencial
2	Sugerencia	Servicios	Outsourcing en nomina
2	Sugerencia	Servicios	Soporte a la gestión administrativa
2	Sugerencia	Servicios	Soporte a la gestión logística en bodega
2	Sugerencia	Servicios	Soporte a la gestión de mercadeo y ventas
2	Sugerencia	Servicios	Soporte a la gestión de producción
2	Sugerencia	Servicios	Planta y Laboratorio
2	Sugerencia	Servicios	Soporte a la gestión contable y tributaria
2	Sugerencia	Servicios	Soporte a la gestión de aseo de instalaciones.
1	Anónimo	Anónimo	Anónimo