

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS

AMÉRICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DEL IMPACTO GENERADO EN EL ÁREA
CORPORATIVA DE LA EMPRESA COMUNICACIÓN
INTEGRAL DE TELECOMUNICACIONES SOCIEDAD
ANÓNIMA POR LA MIGRACIÓN A UNA NUEVA
PLATAFORMA DE CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT (CRM) EN EL 2018**

MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN GERENCIA

ESTEFANY PAMELA FONSECA SEGURA

TUTOR: LIC. FERNANDO NAVARRETE ANGULO

SEDE CENTRAL

MAYO, 2019

Contenido

Dedicatoria y Agradecimiento.....	10
Resumen Ejecutivo.....	11
CAPÍTULO I: PROBLEMA	12
Planteamiento del Problema de la Investigación.....	12
Objetivos de la Investigación	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos.....	14
Justificación de la Investigación.....	14
Antecedentes de la Investigación	16
Proyecciones de la Investigación	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	23
Procesos.....	24
Concepto de proceso	24
Tecnología en los procesos.....	25
Mejoramiento de los procesos	25
Papel del cliente en los procesos	26
Elementos del proceso.....	27
Arquitectura de procesos	28
Gestión de procesos.....	28
Beneficios de la Gestión por Procesos	31
Servicio al cliente	31
Concepto.....	31
Gestión total de la calidad en el servicio al cliente	33
Tiempos de respuesta	34
Reclamos	34
Customer Relationship Management (CRM).....	36
Concepto.....	36
Razones de implementación	38
Factores críticos de éxito.....	40
Equipos de ventas.....	42

Concepto.....	42
Motivación	44
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	48
Enfoque de la Investigación	48
Diseño de la Investigación	48
Fuentes de Información de la Investigación.....	49
Muestra.....	49
Fuentes de información	52
Fuentes primarias	52
Fuentes secundarios.....	52
Criterios de inclusión y exclusión.	53
Unidades de Análisis de la Investigación.....	54
Tabla 1. Muestra de Población	54
Instrumentos de la Investigación	56
Cuestionario	56
Entrevista.....	56
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	57
Proceso de recolección de datos	57
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS	59
Unidad de Análisis 1: Servicio al Cliente.....	60
Categoría 1: Deterioro del servicio al cliente	61
Categoría 2: CRM como herramienta del servicio al cliente.....	67
Categoría 3: Bases de datos.....	69
Categoría 4: Tiempos de respuesta.....	72
Categoría 5: Reclamos del cliente	76
Categoría 6: Deficiencias atención Call Center.....	79
Categoría 7: Pérdida del sentido de urgencia	81
Categoría 8: Cliente interno como prioridad.....	83
Categoría 9: Pérdida cuentas TOP.....	85
Unidad de Análisis 2: Equipo de ventas.....	86
Categoría 1: Escasa capacitación	87
Categoría 2: Recargo de funciones.....	90

Categoría 3: Motivación en los equipos de ventas	93
Categoría 4: Adaptación del sistema de compensación	95
Categoría 5: Rotación de ejecutivos	98
Categoría 6: Asignación de carteras corporativas	100
Categoría 7: Pérdida de credibilidad	103
Categoría 8: Incumplimiento de metas.....	104
Unidad de Análisis 3: Procesos	106
Categoría 1: Procesos antes y después del CRM.....	107
Categoría 2: Capacitación del personal en los nuevos procesos	109
Categoría 3: Papel del cliente en los procesos.....	111
Categoría 4: Proceso ventas	113
Categoría 5: Proceso renovación.....	119
Categoría 6: Proceso atención de averías	125
Categoría 7: Controversia en los procesos	127
Categoría 8: Desfase en el proceso de activación	128
Interpretación de Datos	130
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
Conclusiones de la Investigación	133
Recomendaciones de la Investigación.....	138
REFERENCIAS	142
APÉNDICES	144
Apéndice I. Cuestionario.....	144

Dedicatoria y Agradecimiento

Dedicatoria

La presente investigación quiero dedicarla primero a Dios como mi fuente de fortaleza, éxito, bendición y quien me ha permitido llegar hasta aquí. Ha sido un entrenamiento donde he podido ver su gracia, favor y sabiduría obrando en mi vida.

Tengo la oportunidad de dedicar este logro a mi esposo Isaac Chacón Gómez, quien ha sido mi compañero de viaje y he disfrutado a su lado esta experiencia de tesis. Gracias por tu paciencia, amor, comprensión y apoyo para hacer posible este sueño.

También dedico este proyecto a mi familia y a mis suegros por ser personas de bendición en todo el proceso de crecimiento que hasta aquí he logrado junto a mi esposo. Dios ha sido fiel

Agradecimiento

Agradezco a Dios por su inmerecida gracia, la cual me ha hecho ser mejor cada día en este proceso universitario. Cierro una etapa de gran enseñanza, crecimiento, formación, entrenamiento y un sueño más cumplido, ser licenciada.

Dios ha sido fiel al asignar a mi vida a un esposo admirable, Isaac gracias a ti soy una mejor mujer y me siento feliz, bendecida y a la expectativa de todo lo que Dios habilitará para nosotros.

Agradezco a Dios por mi familia quienes han estado pendientes siempre de mi proceso universitario, siendo parte de este logro. A mis suegros por su cariño y amor para apoyarnos en todo momento.

Dios se ha lucido en el cierre de este proceso universitario, desde ya agradezco todo lo bueno que vendrá.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación expone el análisis del impacto generado en el área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima por la migración a una nueva plataforma de Customer Relationship Management (CRM) en el 2018. Esta investigación abarca el estudio de la transformación en el servicio al cliente corporativo, el cambio dado en el equipo de ventas y la comparación de los procesos antes y posterior a la migración al CRM.

Se define un enfoque cualitativo, el cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica y explora las experiencias de los participantes. Esta investigación se hará a través de entrevistas incluyendo 20 colaboradores directos de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima. El diseño seleccionado es narrativo, el cual se da a partir de las historias de las personas para lograr comprender el problema en estudio.

Con el análisis realizado para el logro del cumplimiento del objetivo general y específico se concluye que el impacto de la implementación fue negativo y en vez de potencializar el servicio al cliente lo deterioró, el equipo de ventas ha sufrido alta rotación, recargo de funciones y desmotivación y finalmente los procesos no fueron ni han sido diseñados con base en los requerimientos del canal corporativo, concluyendo en una implementación fracasada para la operación de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima.

Conociendo el escenario actual del canal corporativo de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad, se recomienda retomar el proyecto Customer Experience como base en la mejora del servicio al cliente corporativo, ejecutar estrategias de renovación, fidelización y acercamiento al cliente, capacitación continua de los módulos del CRM más deficientes, subsanar las bases de datos, reestructurar las funciones, tareas, plan de comisiones y programas de motivación en el equipo de ventas.

Además, identificar los módulos del sistema más críticos (renovación, ventas, facturación) y preparar una planificación estratégica para ejecutar acciones de corrección disponiendo de un Project Manager que identifique acciones, responsables, plazos de finalización de las tareas y retroalimentación de las áreas involucradas.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del Problema de la Investigación

Toda investigación surge de una pregunta sin respuesta concreta ni específica. La incógnita motiva al investigador a incursionar en un mundo en el cual indaga profundamente. Según García (2004):

Es una frase u oración que describe el asunto a tratar, el cual puede ser un vacío en la información con respecto del objeto de estudio, el desconocimiento de un aspecto, una inconsistencia entre teoría y práctica o una información contradictoria, sin descartar como problema de investigación el repetir un estudio que se efectuó anteriormente con otros recursos o en otras condiciones (p.32).

En la actualidad las empresas buscan generar ingresos aumentando sus ventas al máximo, contando con las herramientas más tecnológicas, eficaces y eficientes para el desarrollo del giro de su negocio. Es en esta necesidad que la implementación de un Customer Relationship Management (CRM) puede verse como una excelente oportunidad para el logro de esta meta, sin embargo, de una excelente opción podría convertirse en el final o fracaso de una empresa.

Dar el paso a una implementación de CRM no solo conlleva una planificación de la implementación, sino el problema toma fuerza cuando se deja de lado la capacitación del recurso interno y la debida preparación de todas las áreas de la empresa para un cambio de cultura de servicio al cliente. Un CRM al contener toda la información de la cartera corporativa si no tiene un proceso correcto para la migración de la data puede ocasionar pérdidas no solo económicas sino consecuencias a nivel legal por el daño a la información y servicios de los clientes corporativos.

El aumento de la competencia en el mercado inclina a las empresas a enfocarse cada día en hacer crecer su cartera, fidelizar sus clientes y expandir sus horizontes de negocio. A nivel interno el personal o equipos de trabajo de ventas son el motor que propicia la generación de ingresos, es a través de ellos que se logran los objetivos de ventas, el cumplimiento de las metas y el avance de la compañía. Las empresas se enfocan por el nivel de satisfacción que demanda el cliente en brindar un servicio de calidad, tiempos de respuestas superiores a la competencia, valores agregados y

tener con un equipo de ventas consolidado para la atención de sus carteras, en esta búsqueda el CRM puede ser el aliado que impulse al éxito.

El presente trabajo tiene como propósito evaluar la implementación del CRM en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima (CIT) durante el año 2018. Esta evaluación será enfocada en las variables de servicio al cliente, procesos de ventas corporativas y equipo de ventas una vez efectuada la migración a la nueva plataforma.

Llamas, Lévy-Mangin, Jean-Pierre; Sulé y Aranzazu, (2005) en su estudio “La estrategia CRM, una visión 360° del cliente” afirma que:

La filosofía de gestión empresarial denominada gestión de las relaciones con los clientes (Customer Relationship Management), conjuga estrategia y tecnología con la finalidad de conocer al cliente y establecer una interacción y comunicación de doble vía con el objetivo último de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos comerciales que incrementan el valor tanto para la empresa como para el cliente (p.23).

Es por ello, que una implementación de CRM marca el éxito o fracaso en una empresa, pues involucra los clientes corporativos y la estrategia comercial corporativa; ambos son factores claves en un área de ventas corporativas. Greenberg (2001) citado por Llamas (2005) refiriéndose al CRM apunta “Estamos al borde de la más significativa transformación en el ámbito de los negocios” (p.25), sin duda alguna, el CRM es un cambio a nivel total de la organización y determina un antes y un después en el comportamiento del cliente y del equipo de ventas corporativas.

El servicio al cliente, los equipos de ventas corporativas y los procesos corporativos son objetos de estudio en esta investigación, ya que, la investigación permitirá exponer la importancia de una implementación de CRM que abarca estos tres pilares. El CRM constituye una herramienta que integra coherentemente dichos factores con el fin de optimizar la prestación del servicio al cliente final. García describe al problema “En forma de pregunta, pues de esta forma se señala y destaca con mayor precisión el asunto a tratar (p.32).

Ante el escenario descrito en la teoría anteriormente se cita a continuación el problema a estudiar y evaluar en el desarrollo del presente trabajo el cual se estudiará por medio de una

investigación cualitativa que utiliza el instrumento de entrevista para la indagación de información y datos y serán a los colaboradores de la empresa específicamente en el área de ventas corporativas.

¿Cuál es el impacto generado en el área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima por la migración a una nueva plataforma de Customer Relationship Management (CRM) durante el año 2018?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar el impacto generado en el área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima por la migración a una nueva plataforma de Customer Relationship Management (CRM) en el 2018

Objetivos específicos

Identificar la transformación del servicio al cliente corporativo brindado después de la implementación del CRM en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima durante el año 2018.

Describir el cambio dado en el equipo de ventas corporativas de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima durante el año 2018 por la migración a la nueva plataforma de Customer Relationship Management (CRM) en el 2018.

Comparar los procesos de ventas corporativas antes y posterior a la migración a la nueva plataforma de Customer Relationship Management (CRM) en el 2018.

Justificación de la Investigación

Una de las principales inquietudes de toda organización es el tema del servicio al cliente y ello se debe a que constituye un elemento diferenciador de la empresa para el logro de una fidelización y atracción de nuevos clientes. Otro aspecto que define el horizonte en una organización son los procesos, en este estudio el enfoque es hacia los procesos de ventas corporativas.

Referente al cambio en los procesos y la necesidad de adaptación de los procesos Ingram, LaForge, Avila, Schwepker y William, (2015), expresa: “Los costos y beneficios de los sistemas CRM: las inversiones en infraestructura y tecnología, costo de cambio o administrativo, en el cual el cliente interno y externo necesita de la adaptación de los procesos” (p.311).

Esta investigación se enfocará en el cliente tanto interno como externo pues constituye el recurso vital para el funcionamiento de cualquier organización. La investigación busca poder conocer las vivencias de los clientes en ambos canales pues se desea identificar el impacto de la implementación de un CRM en una empresa que no tenía ningún tipo de consecuencias de sus sistemas.

El servicio al cliente va ligado en la actualidad a las relaciones a corto, mediano y largo plazo que pueda una empresa establecer con su cartera de clientes. Ingram et al. (2015), indican: “Las relaciones eficaces con los clientes generan lealtad; los incrementos de los ingresos cruciales para el desempeño sostenido. Para superar este desafío, las empresas de todos los tamaños instalan aplicaciones y estrategias de administración de relaciones con el cliente” (p.233).

Ligado a lo anterior, el equipo de ventas es quien hace posible el cumplimiento de metas y objetivos en temas de ingresos. El entrenamiento previo del equipo a una implementación de CRM logra crear una identidad de excelencia al servicio al cliente, capacita y forma los ejecutivos de ventas en el manejo, conocimiento y aplicación de los procesos de ventas en el tanto el CRM sea eficiente.

Ingram et al. (2015) confirman sobre el CRM:

La capacidad de acceder a la información correcta y ofrecerla a los clientes en el punto oportuno del ciclo de ventas les permite incrementar las ventas de manera sorprendente y al mismo tiempo, incrementa la lealtad y la satisfacción del cliente (p.233).

Es por todo lo anterior, que se recurre a la herramienta CRM que no debe ser implementada hasta tanto no se tenga claridad sobre quienes son realmente los clientes de la organización, cuál es el direccionamiento que se tiene planeado y cuál es la pretensión que se tiene con la información diversa que llega a la empresa.

El CRM puede constituirse en una estrategia de negocio enfocada hacia el logro de una nueva ventaja competitiva a un largo plazo, gracias a la entrega óptima de valor al cliente y a la misma obtención de valor que tiene un negocio de manera simultánea. Con la implementación del CRM se busca que este pueda ayudar a la organización a usar óptimamente los recursos tecnológicos y humanos, con el propósito de obtener de la mejor manera un entendimiento del comportamiento de los clientes y su valor.

Esta investigación dará un aporte teórico pues nutre vacíos de conocimiento en la realidad que enfrentan las empresas con implementaciones de sistemas y en este caso como es el CRM; la información y resultados recabados permitirán tener nuevos conocimientos a nivel del tema en teorías que permitan evidenciar las causas y consecuencias de una implementación en un área de ventas, área crítica y sensible de una organización en la actualidad.

Antecedentes de la Investigación

La empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima fue creada en Costa Rica en el año 2011. Forma parte la red de telecomunicaciones más grande de Latinoamérica con presencia en 29 países, operación en 18 países de América y 11 de Europa. Actualmente, cuenta con 700 empleados y sus oficinas centrales se ubican en San José.

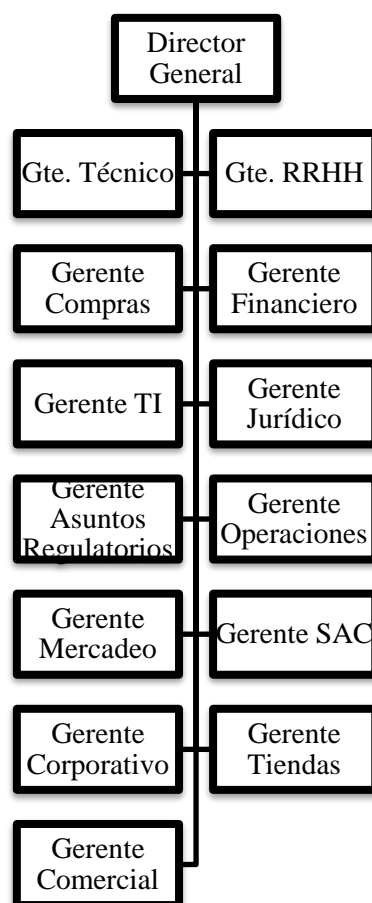
El servicio se ha caracterizado por estar a la vanguardia en tecnología, por ofrecer productos innovadores y contar con precios competitivos. Además, ofertan productos empresariales móviles y fijos como planes móviles, Internet corporativo, enlaces de datos nacionales e internacionales, telefonía IP Corporativa y servicio de televisión satelital.

Su visión se conceptualiza como: Mejorar la vida de los clientes, ayudando a las personas, negocios y comunidades a estar más y mejor conectados con el mundo ofreciendo un servicio de calidad, competitivo y con la mayor cobertura de la región.

Su misión es definida como: Ser líderes en telecomunicaciones en toda la región Centroamericana.

La empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima define sus valores como disciplina, responsabilidad, respeto, honestidad y austeridad.

Organigrama: La empresa cuenta con 13 gerencias las cuales son lideradas por un director país.



Para habilitar el estudio del tema “Análisis del impacto generado en el área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima por la migración a una nueva plataforma de CRM) en el 2018”, es necesario establecer los fundamentos básicos referentes al tema a estudiar con el propósito de dar referencias sobre el conocimiento ya existente y así poder delimitar el tema. El autor Castillo (2004) indica que un antecedente es “evitar duplicidad de esfuerzos... y partir del conocimiento disponible para generar uno nuevo (p. 48).

En el desarrollo de los antecedentes se citan fuentes tanto locales como internacionales para poder aportar el conocimiento expuesto hasta el presente sobre el tema seleccionado para el estudio. Otra definición según García (2008) sobre el apartado de antecedentes:

Tal sección se refiere al conjunto de trabajos de investigación o tesis que anteceden al estudio que ahora se propone. Conforman el origen del estudio y en este apartado se exponen de manera resumida algunos trabajos realizados por otros autores que abordan el mismo objeto de estudio, o aspecto y efectúan un proceso de investigación similar. El presente trabajo creará con base en la información recopilada en la empresa un nuevo aporte al conocimiento e información del tema del CRM (p.31).

Es importante abarcar la historia del CRM la cual según Croxatto (2005) en su libro “Valor en la relación con sus clientes”, afirma:

En la primera etapa, las ideas fuerza que empujaron los proyectos provinieron de dos vertientes: una que apunta a la satisfacción del cliente, asociando satisfacción a la lealtad y otra que veía en las nuevas tecnologías una oportunidad de reducción de costos de servicio. Estas dos visiones se potenciaron entre sí. Lo primero que se hizo fue incursionar en la parte “visible” de la relación con el cliente; generalmente a través de proyectos relativamente aislados y no bajo el paraguas de un proyecto completo CRM.

A esta época corresponde el desarrollo de los “Call Center”, con un concepto de canal de atención telefónica (“inbound”), para luego evolucionar a no solamente responder llamadas de los clientes, sino a realizar encuestas de servicio, campañas de marketing y convertirlo en canal de venta (“outbound”). El siguiente paso fue la evolución de los Call Center al concepto de Contact Center o Centro de Contacto, haciendo que independiente del tipo de contacto (telefónico, email, carta, fax, Web), convergiera al mismo equipo de servicio a clientes y fuera tratado de forma similar. Paralelamente, se potencian los sitios Web de las empresas, dejando de ser una simple descripción institucional de productos y servicios para evolucionar a un concepto de portal, permitiendo la interacción del cliente a través de este medio (p.52).

Szymanczyk, (2013) en el libro “Historia de las Telecomunicaciones Mundiales” conceptualiza:

Los progresos en el área de las telecomunicaciones llevaron un ritmo variable, según las épocas, con mayor o menor empuje, relacionados siempre a los desarrollos de cada

momento para los acontecimientos políticos, sociales y religiosos., pero siempre en un constante hallar de nuevas formas y procesos innovadores (p.15).

El origen de las telecomunicaciones va ligado a las señales y mensajes telegráficos primitivos, señales con fuego, transmisión acústica, señales empleadas por fuerzas armadas, telegrafía óptica, el fluido eléctrico, el sistema telefónico, radiocomunicaciones satelitales y otros aspectos que fueron surgiendo y aportando a la construcción del robusto mundo de las telecomunicaciones (p.15).

La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) brinda una definición de telecomunicaciones siendo: “Toda transmisión, emisión o recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos o información de cualquier naturaleza por hilos conductores, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos” (Szymanczyk, 2013, p.9).

Para dar sustento a nivel internacional Llamas Alonso, Ma. Rosa; Lévy-Mangin, Jean-Pierre; Sulé Alonso y Ma. Aranzazu (2005), México, en la revista científica con un enfoque cualitativo titulada “La estrategia CRM, una visión 360° del cliente”, plantea como principal objetivo la gestión que viene a realizar un CRM a nivel de los clientes y procesos:

La filosofía de gestión empresarial denominada gestión de las relaciones con los clientes (Customer Relationship Management), conjuga estrategia y tecnología con la finalidad de conocer al cliente y establecer una interacción y comunicación de doble vía con el objetivo último de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos comerciales que incrementan el valor tanto para la empresa como para el cliente. (p.23).

En el desarrollo de la revista se logra concluir que una correcta implementación de CRM conlleva la definición previa de las necesidades de la empresa en sus procesos. La adaptación de los procesos de la empresa al CRM es el fundamento para que un sistema como este logre el éxito a nivel empresarial y de la relación con los clientes. Una mala implementación no conjuga tecnología, eficacia y eficiencia en los procesos comerciales.

El estudio Factores de Éxito de CRM: Un Estudio Exploratorio en el Sector Bancario, realizado por Cambra-Fierro, Centeno, Olavarría, Vázquez-Carrasco y Rosario (2014), realizado en España, tiene como objetivo hacer un análisis detallado de factores que influyen en el éxito de

una estrategia CRM , ya que, según exponen hasta el momento, la gran mayoría de estudios relacionados con el éxito de CRM se habían centrado en la perspectiva tecnológica, dejando a un lado otros aspectos clave como son el enfoque filosófico, el factor humano, el liderazgo o el Know-How específico en CRM. El estudio concluye que, aunque la tecnología es un recurso útil e importante para poder gestionar eficientemente relaciones comerciales, son mucho más importantes las personas como motor verdadero de las empresas.

En Costa Rica a nivel de antecedentes de CRM se realizó una tesis en el año 2013, enfocada en el estudio en la compañía Salesforce; fundada en San Francisco, en Estados Unidos orientada a la parte de CRM y su inclinación ha sido ofrecer a sus clientes soluciones SaaS (Software as a Service) y más recientemente PaaS (Platform as a Service), en la cual los desarrolladores puedan crear sus propias aplicaciones directamente desde la nube sin necesidad de depender de una arquitectura de computadora en especial.

La tesis “SalesForce y FileMaker: Plataformas CRM para beneficiar a empresas de la Zona Norte”, realizada por Dílmer González Hernández (2013), con un enfoque cualitativo plantea como objetivo crear dos aplicaciones para que las empresas tengan registrados sus movimientos a nivel de relaciones con sus clientes. Concluye que las inversiones a nivel de CRM para pequeñas y medianas empresas son elevadas y, por ende, expone una opción Web y otra desktop para el manejo de los procesos de negocio de las empresas de la Zona Norte.

La tesis nacional “Mejoras al CRM InterNexo” (2006), realizada por Bryan González Parrales con un enfoque cualitativo, se llevó a cabo en la Empresa InterNexo, especialista en tecnologías de Internet; el proyecto tenía como objetivo aplicar una serie de mejoras sobre un sistema CRM creado en 1999. Se concluye con el logro de la implementación de mejoras para almacenar información sobre los clientes de la empresa.

Otro escenario de estudio fue realizado por Karen Ramírez Portocarrero en la maestría titulada “Desarrollo de una propuesta de Plan Estratégico de TI para Cortinas K&D” (2014) en Costa Rica. El objetivo de este proyecto con enfoque cualitativo fue generar un plan estratégico que permita sentar las bases de lo que será la incursión de esta empresa en el área de TI, ofreciendo una serie de soluciones que colaboren a que el negocio obtenga el máximo provecho posible de estas y contribuir así al éxito de la empresa.

En el estudio se concluye que la carencia de TI en la empresa es un elemento que obstaculiza, el crecimiento de la misma, por lo cual se ha mostrado un alto interés por parte del gerente de la empresa en incorporar TI en sus operaciones para agilizar sus procesos y, con ello, mejorar los servicios ofrecidos y aumentar la productividad. Existe el temor de invertir en una herramienta o servicio que no vaya a generar grandes beneficios para la empresa, por lo que la falta de asesoría y desconocimiento de qué puede lograrse con colaboración de TI han sido las principales razones del porqué aún no se ha incursionado en la utilización de TI.

Otro estudio de relevancia para la presente investigación es el informe final de Tesis de Alonso García Trujillo llamada “Rediseño CIS-CRM Sport City” (2006) realizada en Costa Rica, como objetivo del proyecto es dar un impulso a las áreas de: mercadeo, ventas y CRM. Esta tesis con enfoque mixta se ejecutó en la empresa CSI-Solutions; empresa dedicada a realizar proyectos en las áreas de: CRM, Lealtad, Mobile, ERP y Telefonía Voz IP y se concluyó en que el rediseño del CRM tuvo que darse años atrás pues la obsolescencia era visible en los módulos del sistema.

Todos los estudios y tesis expuestas anteriormente contribuyen como antecedentes pues tienen relación directa al CRM en una empresa y su impacto en la relación con los clientes tanto internos como externos. Adicionalmente, toda implementación del CRM es con el propósito de apoyar el área de ventas siendo este aspecto rescatable para el tema de investigación que se desarrollará; el poder posicionar al CRM como una herramienta en las ventas es vital para el éxito y a la vez desempeño de los equipos de ventas corporativas.

Proyecciones de la Investigación

Se establecen en este apartado todas aquellas metas o aspectos que se esperan alcanzar, prediciendo de una manera los logros o resultados de la investigación. Para ello, en el tema análisis del impacto generado en el área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima por la migración a una nueva plataforma de Customer Relationship Management (CRM) en el 2018 se pretende identificar la transformación del servicio al cliente corporativo brindado después de la implementación.

En el servicio al cliente se analizará el CRM como herramienta del servicio al cliente, las bases de datos, los tiempos de respuesta, los reclamos del cliente, la atención del call center

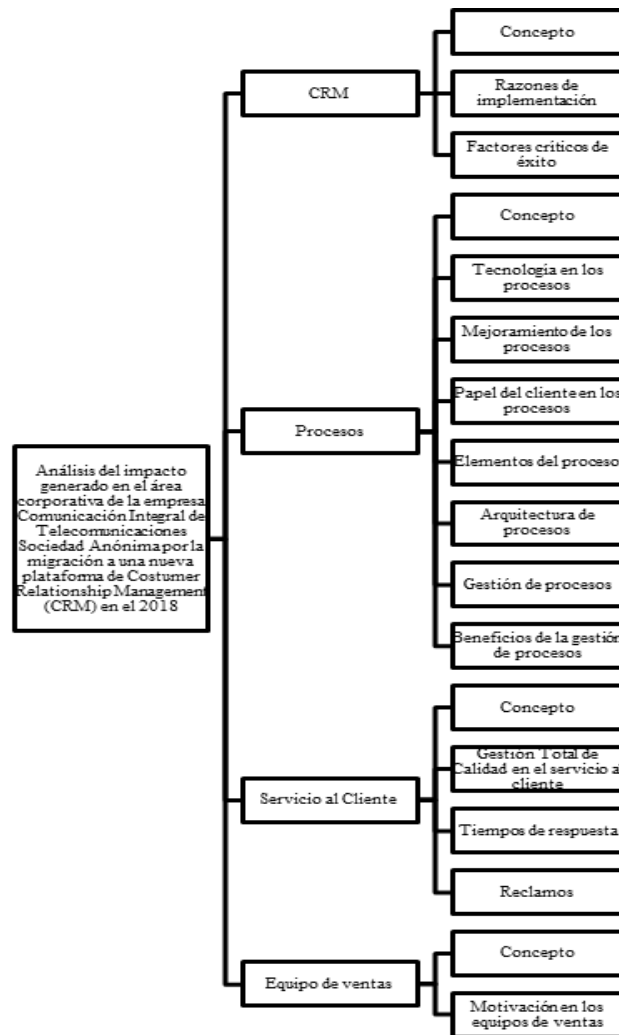
corporativo, el nivel del sentido de urgencia, el cliente interno como prioridad y la atención de las cuentas TOP. Luego de inspeccionar el servicio al cliente se proyecta describir el cambio en el equipo de ventas después de la implementación del CRM en las variables de capacitación, recargo de funciones, motivación en los equipos de ventas, adaptación del sistema de compensación, rotación de ejecutivos, asignación de carteras corporativa, credibilidad y cumplimiento de metas.

Finalmente, se proyecta comparar los procesos de ventas corporativas antes y posterior a la migración a la nueva plataforma de CRM, identificando los puntos de cambio en los procesos corporativos. Con los puntos expuestos se pretende conllevar el análisis del impacto de la implementación al área corporativa durante el año 2018 en los tres aspectos citados; servicio al cliente, equipos de ventas corporativas y los procesos corporativos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Hernández et al. (2014) hace referencia en este capítulo:

Marco teórico o referencial es el paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación. El desarrollo de la perspectiva teórica es un proceso y un producto. Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema y un producto (marco teórico) que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación (p.60).



Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de la investigación, San José 2019.

Procesos

Concepto de proceso

Mallar (2010) en su libro *La Gestión Por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente* brinda la descripción clara de un proceso:

Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser un cliente interno o un cliente externo. Así la gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización. A través de los años, el término proceso es considerado como parte del lenguaje cotidiano de las organizaciones. Tanto es así, que es considerado un elemento importante para alcanzar la eficiencia operativa tan deseada en el mundo empresarial (p.9).

De lo anterior, cabe destacar que todas las definiciones comparten aspectos comunes, dentro de los cuales se pueden identificar: la determinación clara de las entradas y las salidas del sistema, la identificación de las actividades que se relacionan para lograr el resultado deseado, la utilización de diversos recursos para la transformación y la búsqueda de la agregación de valor para lograr cumplir a cabalidad los requisitos del cliente interno o externo.

Mallar (2010) indica que la palabra Proceso proviene del latín *processus* que significa: avance, progreso. “Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)” (p.7). Carrasco (2001) citado por Mallar (2010) confirma que “Se define al proceso como “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno”.

Según Montoya, Alveiro; Saavedra y Ramiro (2013) exponen sobre los procesos:

Un aspecto a destacar es que todo negocio precisa de eficiencia en sus procesos y de eficacia en el desempeño, lo anterior requiere que el personal identifique y entienda

aquellos factores complejos que de una u otra forma afectan tanto las ventas, como el mercadeo y la entrega de los servicios. Es así como la alineación de las operaciones con las prioridades estratégicas, a través de la gestión de sus procesos, es un elemento clave en la búsqueda de la competitividad a largo plazo. En este sentido, las organizaciones que se centran en la mejora de sus procesos cuentan con una estrategia integral global enfocada a la innovación continua para dar respuesta a dichas condiciones (p.132).

Tecnología en los procesos

La incorporación, para las organizaciones, de herramientas tecnológicas que den solución a sus problemas se ha constituido en parte esencial de su desarrollo, siendo esto un verdadero valor empresarial. Ahora bien, las organizaciones deben estar en capacidad de poder realizar una medición adecuada de todas las actividades que están relacionadas con los clientes, con el propósito de darle un direccionamiento adecuado a los programas de CRM (Montoya et al. 2013, p. 145).

Aunado a lo anterior, Harrington (1995) citado por Montoya et al. (2013) se refiere a la tecnología ligada a los procesos y finalmente al cliente:

Los avances en las tecnologías de información y la comunicación, la creciente globalización, la competencia y las exigencias de los clientes, especialmente, han intensificado la necesidad de mejorar el rendimiento de las empresas...Esto conlleva un rendimiento superior en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad por medio de la simplificación o reducción de la complejidad del proceso; la eliminación de actividades que no agregan valor; la reducción del tiempo de ciclo de los procesos; la eliminación de reprocesos y errores; la estandarización de actividades; la optimización de recursos y la automatización de actividades, entre otros aspectos, con el fin de impactar positivamente en la satisfacción del cliente (p.18).

Mejoramiento de los procesos

El mejoramiento de procesos como el análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes, buscando, que, durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el

propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización. Cuando se habla de la actividad de un proceso que agrega valor se hace referencia por Serrano, Ortiz y Néstor (2012), como aquella que “el cliente pagaría con gusto para que se lleve a cabo y proporciona a la organización una ventaja competitiva” (p.14)

El mejoramiento puede definirse también como el conjunto de acciones que tienen por finalidad aumentar la rentabilidad de una organización, mejorando aspectos tales como: la calidad, el servicio, los tiempos de respuesta, los costos etc. Por esta razón, el mejoramiento de los procesos en las organizaciones va más allá de lograr una integración como parte de la estrategia general de la compañía. Es así como, para lograr visualizar una verdadera integración de la mejora de los procesos con la estrategia de la empresa, es fundamental disponer de indicadores que permitan verificar dicho mejoramiento (p.15)

Papel del cliente en los procesos

Montoya et al. (2013) expone sobre el papel de los clientes:

Es posible establecer que los indicadores en la gestión de los clientes pueden ser un elemento fundamental para la orientación de las estrategias y ello se debe a que permiten que se detecte aquello que está bien o mal, al igual que si tales conformidades o inconformidades son compartidas y asimiladas por todos los miembros de la organización, con el fin de poder brindar un apoyo sustancial a la gerencia en el mejoramiento de los procesos (p.145).

Mallar (2010) confirma que en la actualidad las empresas piensan en sus procesos colocando como fundamento la satisfacción del cliente:

El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos, contiene, no obstante, a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no solo a los factores internos del sistema (técnicos, etc.), sino también los requerimientos de dicha producción de valor. Esta finalidad es la misma que se considera en el método del Análisis del Valor como finalidad de satisfacción de necesidades del cliente (p.6).

Mientras que el anterior esquema de las organizaciones en los procesos se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción del cliente (Mallar, 2010, p.6). El cliente se posiciona en la esencia de los procesos, pues las empresas han reconocido que sus actividades diarias deben buscar y contribuir la satisfacción del cliente sea nuevo o existente.

Elementos del proceso

Los procesos están conformados por elementos que Mallar (2010) desarrolla en su libro “La Gestión Por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente”.

Son cuatro los elementos que menciona Mallar iniciando por los Inputs, siendo los recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, entre otros. Como segundo elemento cataloga los recursos o factores que transforman siendo su significado los que actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos: a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones y b) Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, entre otros (p.7).

Como tercer elemento está el flujo real de procesamiento o transformación donde el autor menciona que la transformación puede ser física (mecanizado, montaje), de lugar (el output del transportista, el del correo), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, entre otros). Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones). El cuarto elemento se define como los outputs siendo dos tipos: Bienes (tangibles, almacenables, transportables) y los servicios (intangibles) (pp. 7-8).

Arquitectura de procesos

Se debe distinguir, para precisar el concepto de Proceso entre dos distintos tipos básicos, según Mallar (2010):

1. Procesos del Negocio: Atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. Por ejemplo, en una empresa de confección de indumentaria, algunos procesos del negocio serían: Satisfacer el pedido de un cliente: desde el contacto inicial hasta la entrega del producto, incluyendo compras de insumos, confección y cobranza. Diseño del producto: creación de modelos, preparación de matrices, etc. 2. Procesos de Apoyo: Son aquellos servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. Los Procesos de Apoyo son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin. Se trata de actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave de negocio (pp.9-10).

Gestión de procesos

La Gestión basada en los Procesos, según Mallar (2010) hace referencia a su génesis:

Surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas. Los clientes se vuelven cada vez más exigentes y la competencia se transformó en feroz, creando un marco en que la necesidad de mejorar el rendimiento operativo y el logro de la eficiencia se transforman en un imperativo estratégico (p.2)

Mallar (2010) indica “Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders, clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y a qué hace la empresa para satisfacerlos” (p.5); pero este cambio de enfoque no es consecuencia de una mera idea, sino que refleja los resultados de la experiencia de las organizaciones que se han orientado en esta dirección. Empresas líderes aplicaron el cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones (Mallar, 2010, p.5).

“La Gestión de Procesos asegura que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten en el marco de un proceso. Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se encolumnan hacia metas comunes” según Mallar (p.13).

En la gestión de procesos se define una metodología para la aplicación de la gestión basada en procesos según Mallar (2010) define siete etapas:

Etapa 1: Es la etapa de información, formación y participación. Cuando se trata de adoptar una nueva metodología y cambiar la forma de pensar y de trabajar de las personas, es esencial la información y también la formación que se les brinde. Por ello, la implementación de la gestión con base en los procesos debe realizarse de la forma más participativa posible. En el caso de tener que diseñar nuevos procesos, o del rediseño de otros, se deberá dar participación a las personas que los tendrán que ejecutar y que son quienes mejor conocen las situaciones que se planteen. Se deben evitar las imposiciones desde instancias superiores, que, en definitiva, terminan muchas veces complicando la implementación. Se debe informar al personal sobre cuáles son los objetivos del proceso, sus etapas, los resultados esperados, la colaboración requerida, entre otros (p.15).

Etapa 2: Es la etapa de la identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno. Para poder trabajar sobre los procesos es necesario identificarlos, esto se llevará a cabo elaborando una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: El nombre con que se identifique a cada proceso debe representar claramente lo que se hace en él, todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, deben estar incluidas en alguno de los procesos listados (p.15).

Con los procesos identificados, cada grupo de trabajo definirá el mapa de procesos que le corresponde, tratando de verificar cuáles son los procesos importantes que se realizan. Debe tenerse en cuenta que se considera como importante a todo aquello que tiene incidencia en la satisfacción del cliente o en la operatoria de la organización. Podemos entonces decir, que en esta etapa se inicia el análisis hacia adentro de los procesos, permitiendo detallar los problemas de cada uno e identificando si los factores que se deben mejorar tienen una relación causal sobre los efectos o resultados de la gestión que se aplica (Mallar, 2010, p.16).

Etapa 3: Se le conoce como selección de los procesos clave; una vez establecido el listado de todos los procesos, deben diferenciarse los procesos relevantes y los procesos clave. Definimos como proceso relevante a una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente tienen los procesos relevantes es que son interfuncionales, pudiendo cruzar vertical y horizontalmente la organización. En tanto que procesos clave son aquellos procesos que forman parte de los procesos relevantes y que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito del negocio (Mallar, 2010, p.17).

Etapa 4: Denominada para nombrar al responsable del proceso; cuando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o propietario, para cada uno de ellos (el dueño del proceso). A partir de ese momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos. Por esta razón es de suma importancia que cuenten con atribuciones adecuadas que deben ser puestas de manifiesto públicamente. Como puede verse, la labor de designación del responsable del proceso es una cuestión delicada, ya que, el éxito del proyecto estará influido por esta decisión (Mallar, 2010, p.17).

Etapa 5: Se le conoce como la etapa de revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas. Es en esta instancia hay que analizar cada proceso, partiendo de los más importantes.

Etapa 6: En esta fase se da la corrección de los problemas; a partir de los resultados de la etapa anterior, donde han quedado definidos los problemas que presenta el proceso y que tienen mayor incidencia sobre los objetivos estratégicos de la organización y sobre los clientes internos y/o externos del mismo, se considerarán las posibilidades reales de solución a los problemas de forma viable para la organización, a corto plazo, analizándose las posibles acciones a seguir para solucionar los que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, considerando su factibilidad de aplicación y el impacto integral sobre todo el sistema (Mallar, 2010, p.18).

Etapa 7: Se da el establecimiento de indicadores; los procesos deben ser evaluados periódicamente, ya que, partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su

funcionamiento. Se debe conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, para controlar y mejorar los procesos. Se efectuarán mediciones de fallas internas, externas, satisfacción del cliente, tasa de errores, tiempos de respuesta, calidad, cuellos de botella, etc. La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso, se realiza tomando como referencia un patrón de comparación denominado patrón de excelencia funcional del proceso, formado con los estándares de evaluación que se definan y que funcionarán como indicadores (Mallar, 2010, p.19).

Beneficios de la Gestión por Procesos

Mallar (2010) enfoca los beneficios de una gestión correcta en los procesos:

Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería)” (p.20). Se concluye así que el éxito de una empresa, en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados (p.20).

Servicio al cliente

Concepto

El servicio al cliente en la actualidad es uno de los pilares a trabajar, pues el mercado ha venido exigiendo un nivel de excelencia en el servicio al cliente. Para ello Montoya et al. (2013) define esta variable como “Aquella actividad de interrelación que ofrece un suministrador con el propósito de que un cliente obtenga un producto o servicio, tanto en el momento como en el lugar preciso y donde se asegure un uso correcto del mismo” (p. 132).

Este constituye el elemento a través del cual toda organización consigue el grado de diferenciación con respecto a otras organizaciones que ofrecen servicios similares, esta singularidad no es solo es lograda a través de la oferta de un producto bien diseñado – de hecho, este estándar de calidad es lo mínimo que el público espera- sino que debe conseguirse a través de la optimización de aquellos otros factores que intervienen en el proceso de satisfacción del cliente.

El CRM constituye una herramienta que integra coherentemente dichos factores con el fin de optimizar la prestación del servicio (p.132).

Duque Márquez (2010) citado por Montoya et al. (2013) pone a disposición Diez Mandamientos de la Atención al Cliente, que, si fueran aplicados a las empresas y ajustados a su plan estratégico, podrían posicionar a sus clientes por encima de todo.

1. El cliente está por encima de todo y debe estar presente, antes que nada.
2. No hay nada imposible cuando se quiere, aunque los clientes en ocasiones soliciten cosas casi imposibles que las organizaciones con ganas pueden conseguir con tal de satisfacer al cliente.
3. Es preciso cumplir con todo lo prometido. No es conveniente que las organizaciones actúen con engaños para efectuar ventas o retener clientes.
4. La mejor manera de satisfacer un cliente es darle mucho más de lo que espera; todo cliente siente satisfacción al recibir mucho más de lo que necesita y ello se logra gracias al conocimiento que se tenga de sus necesidades y deseos.
5. El cliente siempre percibirá los factores diferenciales de la organización con respecto a otras que ofrecen productos o servicios similares y es el personal de contacto directo con los clientes quien tiene un mayor compromiso puesto que de él depende que el cliente regrese o no quiera volver jamás.
6. Fracasar en un punto es sinónimo de fracasar en todo. El cumplimiento de todo y el control de ello no es garantía de calidad si se falla en el tiempo de entrega, en el proceso de empaque o en la información suministrada.
7. La insatisfacción de un empleado en su puesto de trabajo genera clientes totalmente insatisfechos. Si los empleados no sienten satisfacción en su desempeño no puede garantizarse que se satisfaga al cliente externo, es por ello que deben desarrollarse políticas de bienestar laboral y motivacionales, que se traduzcan finalmente en el éxito de las estrategias de marketing implementadas por la organización.
8. Quien juzga sobre la calidad del servicio es el cliente, ellos son quienes en su mente y sentir califican si el servicio es bueno o malo, si regresa o no.
9. Ser muy bueno en el servicio no es suficiente pues siempre es preciso mejorar; el cumplimiento de las metas en el servicio y la satisfacción de los consumidores debe ir acompañado del planteamiento de nuevos objetivos dado que la competencia no da tregua.
10. Al momento de satisfacer un cliente, toda la organización es un equipo pues

todos trabajan de forma conjunta para la satisfacción del cliente en todo sentido. (pp. 132-133)

Hoy puede afirmarse que el servicio al cliente se transformó en un modelo para la administración de las relaciones que se tienen con los clientes, es por lo anterior que Iván Mazo afirma: “La cultura del servicio está constituida por todos aquellos elementos que representan valor en el desempeño”, Mazo (2007) citado por Montoya et al (2013) (p.134).

Montoya et al. (2013) da ciertas afirmaciones sobre el cliente:

Hoy pueden encontrarse frases llenas de valor sobre el servicio al cliente como, por ejemplo: el cliente es el rey, el cliente siempre tiene la razón, lo primero son los clientes, entre otras. El mundo empresarial está lleno de algo que no es bueno para el cumplimiento de sus objetivos: clientes que están descontentos por los servicios o productos. No es cuestión de tratar solo con clientes que quieren gastar dinero ya sea de forma grupal o individual, tampoco se trata de clientes que son víctimas de nimiedades y meras faltas de educación, por el contrario, se trata de clientes que de una u otra manera tienen que soportar tanto incompetencias, así como mala gestión de todo tipo, que en definitiva tendrán como resultado final una ausencia total de un servicio satisfactorio (p.134).

Sánchez (2011) citado por Montoya et al (2013) expresa que un aspecto importante a destacar es que el entendimiento del comportamiento, tanto del pasado como del futuro, es clave para que haya una ventaja competitiva, teniendo presente que cuando las empresas no tienen un excelente desempeño en el área de servicio al cliente están abocadas al fracaso (p.138).

Gestión total de la calidad en el servicio al cliente

La editorial Vértice en su manual Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones conceptualiza: “El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además, del producto o servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (p.61). Además, define la calidad como:

Conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa, pero que son demandadas por el público) de los clientes. Calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave, representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad (p.62).

Unificando ambos conceptos define la gestión total de la calidad en el servicio al cliente:

Es un planteamiento organizativo que consiste en intentar mejorar constantemente la calidad en todos los procesos, productos y servicios de la organización. La calidad es el mejor camino para poder escoger a los clientes, la mejor defensa contra la competencia y el único modo para apoyar el crecimiento y la rentabilidad (p.63).

Tiempos de respuesta

La editorial Vértice en su manual Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones interpreta el tiempo de respuesta como “uno de los factores fundamentales en la insatisfacción o satisfacción de los consumidores. Uno de los aspectos esenciales en los servicios es el tiempo de respuesta y cómo se organiza el proceso de atención a los clientes” (p.66).

Además, liga el tiempo de espera al tipo de consumidor y aclara sobre la tensión generada por la espera:

Los consumidores no ocupados sienten que el tiempo transcurre más lentamente. Una gestión adecuada suele intentar distraer al cliente que espera del atendido. La ansiedad hace que el tiempo transcurra más lentamente. Informar sobre las causas de la espera y del tiempo que tendrá que esperar puede disminuir la tensión y reducir la incertidumbre del cliente (p.66)

Reclamos

El análisis de las actitudes que muestran las empresas ante la gestión de reclamaciones permite descubrir la existencia de planteamientos dispares. Frente a empresas conscientes de su

necesidad, existen otras que la entienden innecesaria y molesta. Ante las reclamaciones las empresas pueden mostrar una:

Actitud negativa que es la desviación de las quejas: se caracteriza por tratar de encontrar la solución a la reclamación con la mayor rapidez e intentando gastar el menor tiempo y dinero posibles. Apariencia: Se desarrollan actividades (mensajes publicitarios, cartas a clientes o anuncios en puntos de venta) con intención exclusivamente de encubrir el problema planteado. Reacción a las necesidades: La actuación seguida en este caso es la de intervenir identificando los problemas y buscando una solución, una vez que el cliente se ha quejado. Muestra una actitud pasiva y de carácter reactivo (Editorial Vértice, Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones, p.67).

En toda reclamación el cliente valorará una actitud positiva:

Construcción de puentes: La empresa establece relaciones sinceras con el cliente que permiten atacar las causas de los problemas. Implica la apuesta por una actitud proactiva que fomente la recepción de cualquier información que llegue al cliente y la elaboración de un sistema de detección de la insatisfacción. Los aspectos más valorados por el cliente en la gestión de reclamaciones, pueden dividirse en tres dimensiones:

1. Justicia distributiva: Son la equidad entre la recompensa y los esfuerzos realizados con la reclamación.
2. Justicia procedimental: El proceso de gestión empleado.
3. Justicia interactiva: el trato personal recibido por el cliente. (p.67)

Para una correcta gestión de las reclamaciones es necesario que la empresa disponga de un canal de comunicación que la conecte con los consumidores insatisfechos. Su existencia permite reducir el cambio inmediato de marca y la publicidad negativa que se realiza tras la insatisfacción. La orientación de la empresa hacia una estrategia que favorezca la recepción de reclamaciones, quejas y sugerencias, favorece la creación de este nexo de unión. En este contexto, las reclamaciones se muestran como una segunda oportunidad que ayuda a las empresas a la identificación de sus puntos débiles y sus áreas prioritarias de mejora (p.68).

Una buena gestión de las reclamaciones, quejas y sugerencias, además, de su incidencia en el logro de niveles más altos de satisfacción, retención y fidelidad de los clientes, se convierte en una sólida retención de servicio al cliente. La percepción del cliente sobre la gestión en la materia se sustenta en el análisis de tres pilares básicos. Por un lado, la recompensa que obtiene como consecuencia de la reclamación realizada, en segundo lugar, la complejidad del procedimiento o proceso de gestión empleado por la empresa y, finalmente, el trato que recibe en su resolución (p.68).

Para que esta percepción sea positiva es necesaria la articulación de un sistema de reclamaciones coordinado y en interacción constante con todas las áreas de la organización que, actuando de forma descentralizada, ayude en la identificación de los deseos, necesidades, expectativas y percepciones del cliente. (p.68)

Customer Relationship Management (CRM)

Concepto

Montoya et al. (2013) en la revista El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización indica:

El CRM (Customer Relationship Management), o la Gestión de las relaciones con el cliente, es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información de ellos dentro de la organización, con el firme propósito de que pueda haber un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de resultados de los negocios. El CRM permite que haya una visión integrada de los clientes a través de toda la organización (p. 136).

Hoy se podría afirmar que los componentes más importantes de la economía son la información y el servicio que se brinde al cliente. De acuerdo con lo anterior, nace el CRM como el punto de intersección entre ambos componentes con el objetivo de permitir, desde el punto del análisis de todo negocio, que se pueda capturar de manera efectiva información útil para que cualquier funcionario de la organización pueda dar

respuesta a ese ciclo de vida del cliente durante y después de su relación con la empresa, en tal sentido que se le pueda realizar al cliente un seguimiento como elemento fundamental en la existencia de la organización (p.128).

Dicha definición entiende el CRM como el conjunto de técnicas usadas para la competición exitosa en el mercado y la generación de un valor para todos los accionistas de la compañía, Greenberg (2003) citado por Montoya et al (2013) (p.137).

Para aquellas organizaciones que no hacen un análisis detallado del costo-beneficio de procesos, de tipos de clientes, del marco regulatorio y económico, la aplicación del CRM puede convertirse en una herramienta costosa. Ahora bien, el CRM tiene como pretensión que haya una visión integradora de los clientes bajo cinco funciones esenciales: la integración de una visión completa del cliente; su segmentación estratégica; la formulación, personalización y diferenciación de propuestas de valor; una comunicación de la propuesta de valor personalizada y un sistema de entrega y comunicación que soporta la relación y la transacción (pp.138-139).

En la actualidad, el CRM es la base de las empresas para el manejo de las relaciones e interacciones con su cartera de clientes. El CRM establece procesos apoyados en la tecnología que identifica, desarrolla, integra y focaliza diferentes competencias de la compañía, con el propósito de generar un valor agregado para la experiencia del cliente en la venta del servicio o producto. Otro aporte importante como recomendación por Llamas et al. (2005), es “que la adopción de una estrategia de CRM debe ser un proceso paulatino a todos los estratos de la organización, que permita reducir progresivamente la distancia al cliente, hasta convertirlo en partícipe de las actividades de la empresa” (La estrategia CRM, una visión 360° del cliente, p.25).

Llamas et al. (2005) confirma que “la planificación de la migración a una nueva plataforma debe ser paulatino, pues, la planificación juega un papel importante pues delimita las fases de migración contemplando el riesgo, consecuencias y posibles pérdidas ante los escenarios estudiados previamente en la planificación” (p.26). El realizar la implementación de un CRM de forma instantánea y sin preparación de los involucrados puede inclusive provocar el cierre de una empresa.

Llamas et al. (2005) revela que “La estrategia CRM instaure, así, las bases para mejorar la capacidad de innovación de la empresa y asegure que las mejoras y renovaciones de servicios y productos se implanten de acuerdo con las necesidades y preferencias del cliente” (p.28). Además, determina al cliente como el pilar del CRM, sus gustos, preferencias, decisiones de compra, comportamiento de consumo e histórico de contratación de los servicios o productos dan insumos a nivel del sistema para crear estrategias de cross-selling y upselling; posiciona al cliente como un activo de la empresa sobre el cual se debe trabajar las estrategias comerciales para fidelizarlo y en caso de la baja del cliente contar previamente con estrategias de retención.

Llamas et.al (2005), en su estudio plantea recomendaciones para la estrategia CRM, las cuales se citan a continuación:

“La estrategia CRM debe tomar como punto de partida la gestión eficiente de la información, que proviene fundamentalmente de las bases de datos corporativas y externas” (p.28). Esta primera recomendación define que el no contar con las bases de datos depuradas y con la información correcta, precisa y exacta la migración se hará, pero los procesos y procedimientos irán desde el inicio demarcados con errores que en las gestiones de preventa, venta y post venta ocasionarán inconvenientes al cliente final por la data errónea y dañada en la implementación.

Razones de implementación

Toda empresa se ve motivada por distintas razones a la implementación del CRM, para ello, Montoya et al (2013) sostiene que las razones por las cuales es esquivo el éxito de la aplicación del CRM es porque existe:

1. Confusión: debido a que muchas organizaciones adquieren la tecnología, pero no la filosofía.
2. Entrega total de la responsabilidad para su implementación al área de informática de la organización: las directivas asumen que la ejecución del CRM es responsabilidad exclusiva del departamento de Sistema por ser una herramienta que recurre al uso de la tecnología, sin caer en cuenta de que este departamento solo tiene una visión parcial de todo el negocio de la organización y que dicha implementación debe ser una actividad que involucre a todas las áreas de la empresa.

3. Desinterés y falta de compromiso por parte de la alta gerencia: es preciso que para que el CRM cumpla con su cometido, la alta gerencia de la organización asuma un alto compromiso para lograr cambios de enfoque de los productos hacia los clientes.
4. Mirada solo hacia el interior: cuando las organizaciones centran su mirada solo en su interior, hacen que el desarrollo de sus acciones sea complicado pues toda su atención está centralizada en sus productos y no en sus clientes, teniendo como resultado inercia organizacional e intereses personales. Con gran frecuencia se ha establecido que las altas directivas prefieren mirar al interior de la organización y no ven a los clientes con tanto interés como ellos mismos.
5. El sistema no es usado: cuando hay éxito en su implementación, los usuarios no asimilan e interiorizan el cambio y no hacen uso de la información para la toma de decisiones estratégicas debido a que la gestión del cambio no ha sido manejada de la forma más adecuada. En virtud de esto, la capacitación y el trabajo en equipo debe ser una acción continua.
6. Ausencia de calidad en los datos: este es uno de los problemas que debe enfrentar principalmente la organización, pues la columna vertebral del CRM es la información y si esta no tiene calidad, no se podrá tener éxito. Un aspecto a destacar es que la estandarización de la información es un aspecto clave para darle un adecuado manejo, lo cual podrá verse reflejado en el logro de métodos de captura homogéneos que permitan que cada dato que sea ingresado a la organización se vincule directamente con una visión de CRM.
7. Trabajo dividido: la división de los procesos que están asociados a los clientes sigue siendo una constante en su ejecución por parte de los diferentes departamentos de la organización, lo que impide que evolucione el beneficio de retroalimentación entre departamentos.
8. Creer que CRM se constituye en un programa de fidelización o de cúmulo de puntos: el programa de puntos se constituye en una herramienta táctica que si bien busca medir cómo es el comportamiento de compras de los clientes, por sí sola no genera ningún valor. Ahora bien, como herramienta brinda un apoyo a la gestión del CRM para aquellas organizaciones que no tienen relación contractual con cualquier cliente.
9. Proyecto a largo plazo: muchas organizaciones tienen la creencia de que la aplicación del CRM debe dar resultados a corto plazo, sin tener una visión a mediano y largo plazo.

10. Definición de horizonte: algunas de las iniciativas del CRM no son congruentes con las expectativas trazadas, así pues, es probable que dichas expectativas no se hallen ponderadas en relación con los recursos para llevarlas a cabo y que por tanto queden limitadas, entre otras cosas, por la ausencia de personal suficiente para realizarlas, o que por el contrario la inversión de recursos exceda los objetivos pretendidos generando ineficientes acciones sobredimensionadas. Mazo (2007) citado por Montoya et al (2013) (pp.139-140)

César Jaramillo (2009) citado por Montoya et al (2013) propone que el CRM es una herramienta que provee funcionalidades como:

Tabla 1. Procesos del CRM

Módulo	Funcionalidades
Mercadeo	Construcción de la base de datos Perfilación y segmentación Ejecución de campañas relacionales Envío de correos directos y e-mails personalizados Administración de primeros contactos Calificación de clientes potenciales Administración de material promocional ROI de mercadeo relacional
Ventas	Administración de cuentas y contactos (clientes, prospectos, competidores, socios de negocios, etc) Administración de la Fuerza de ventas Administración de Objetivos o cuotas Consumo masivo Planes de visitas o ruteros Registro de información transaccional (Inventarios, Precios, Pedidos, Recaudos, etc.) Productos o servicios complejos Administración de cotizaciones y propuestas (oportunidades) Automatización de procesos de venta Pronósticos
Servicio al Cliente	Call Center Quejas y Reclamos Administración de contratos de servicio Trabajo en campo (field service) Portales de auto-asistencia para los clientes

Fuente: Jaramillo, C. (2009). Herramientas tecnológicas para iniciativas CRM: Mercadeo ventas y servicio al cliente. <http://mind.com.co/herramientas-tecnologicas-para-iniciativas-crm/> [consultada el 25/11/2012]

Factores críticos de éxito

Montoya et al (2013) enumera los factores críticos de éxito que pueden resultar de la implementación de la herramienta CRM, entre ellos cita:

1. Que la organización cuente con una fuerza de ventas entrenada y caracterizada por su proactividad (p.141).
2. Tener convencimiento de los beneficios y especialmente de la fuerza de ventas que tendrá la organización (p.141).
3. Vincular de manera directa la fuerza de ventas en el desarrollo del proyecto (p.141).
4. Realizar un enfoque del sistema de manera gradual, en tal sentido que sea posible refinarlo durante su implementación (p.141).

5. Replantear el programa de capacitación cada vez que se requiera (p.141).
6. Aplicar siempre las 4 pes: planeación, personas, procesos y plataforma tecnológica. (p.141).

Montoya et al (2013) continúa indicando que, con la implementación exitosa del CRM, la organización logrará:

1. Brindar un servicio más efectivo para sus clientes.
2. Realizar ventas cruzadas de manera más eficiente.
3. Concluir negocios de manera más vertiginosa.
4. Simplificar todos los procesos relacionados con el marketing y las ventas.
5. Evolución de las ventas.
6. Disminución de costos.
7. Fidelidad de los clientes.
8. Crecimiento significativo de las transacciones.
9. Aumento sustancial de las compras.
10. Call center más eficiente.
11. Desarrollo de la rentabilidad (p.141).

Montoya et al (2013) afirma que el CRM debe usarse en la agilización de los procesos:

De manera sintética, la información que se genera con el CRM debe usarse para la simplificación y alineación de los procesos organizacionales y el fortalecimiento de otras áreas de negocio, como por ejemplo ventas, mercadeo y servicios, con el fin de que haya mayor rentabilidad y disminución de los costos. Con frecuencia, las empresas son excelentes para determinar su desempeño financiero; sin embargo, en general no son muy buenas determinando cómo administrar sus clientes (p.142).

El entendimiento de la efectividad en la administración de los clientes, la definición de la proposición del valor, la incorporación del personal adecuado y el entendimiento del impacto de los medios y las comunicaciones son la clave para llegar al lugar en el que se encuentran las empresas de clase mundial. Ahora bien, todos los clientes se constituyen en uno de los activos más relevantes de la organización y el CRM es quien asegura que dicho activo sea apalancado de la mejor manera por la optimización

de todas las interacciones, tanto de las ventas, como del mercadeo y del servicio mismo.
(p. 142)

Equipos de ventas

Concepto

Soto, Raigosa y Jaime (2008) exponen sobre los equipos de ventas:

En general, las funciones principales de los administradores de venta son planear, organizar, reclutar, dirigir y controlar. Para cumplir cada función, se apoyan en un conjunto de aspectos que deben ser atendidos cuidadosamente, cada uno de los cuales tiene una influencia especial en el desempeño de cada vendedor y por ende de la organización (pp.32-33).

Otra recomendación enfocada por Llamas et al. (2005) hace referencia al papel de la dirección de la empresa para la implementación del CRM y la función de los empleados:

El papel de la dirección debe ser el del impulsor del cambio cultural que la implementación del CRM conlleva. La solución planteada debe ser flexible y escalable, los sistemas deben ser capaces de crecer junto a la empresa a medida que esta incrementa su número de clientes y la complejidad de los procesos de gestión de las plataformas tecnológicas (p.31).

La formación desempeña un papel determinante en la consecución de los objetivos de esta estrategia. Los empleados de la empresa deben entender primero en qué consiste la visión CRM y después aprender, reunir, utilizar y compartir información con el fin de generar valor real al cliente. Al mismo tiempo, el papel del empleado cambia y es posible que deba ampliar sus habilidades profesionales. Asimismo, los sistemas de evaluación, motivación y compensación deben adaptarse a las nuevas condiciones. (p.31).

Según Llamas et al. (2005): “Las compañías que no redefinen las tareas de los empleados ni cambian las medidas de resultados, los sistemas de incentivos y los programas de formación están abocadas a experimentar un fracaso en la implementación de la estrategia CRM” (p.31).

Estas recomendaciones sustentan la necesidad de enfocar un CRM hacia la formación de los empleados para prepararlos al cambio en los procesos corporativos, funciones, tareas e inclusive hasta los sistemas de remuneración. La complejidad del proceso de implementación debe estructurarse de manera que no afecte el servicio al cliente, los equipos de ventas ni los procesos corporativos.

Cambra et al. (2014) indica en su estudio:

Debemos colocar a los colaboradores como prioridad en el éxito de una implementación de CRM, pues se asocia el recurso humano en la generación de las oportunidades de mejora del sistema, los enfoca como los responsables de aplicar los procesos y generar cambios con base en las necesidades de sus tareas y ventas (p.160).

El estudio Factores de Éxito de CRM Cambra et al. (2014) cita:

Son prácticamente inexistentes los estudios que han considerado un enfoque de Orientación al colaborador, ya que, se había tomado como referencia casi exclusiva un enfoque de Orientación al Cliente. Esto puede justificar los motivos por los que la percepción de los directores de sucursales presenta ese sesgo hacia la Orientación al Cliente y sugiere la prevalencia actual de un enfoque de ventas en el sector. Las empresas interaccionan con su entorno, en el que existen otras empresas que compiten por satisfacer a esos mismos clientes. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en satisfacer las necesidades de los clientes no es suficiente. Es deseable ofrecer un valor superior al de cualquier otro competidor para que surjan ventajas competitivas difícilmente imitables (p. 160).

Cambra et al. (2014) exponen sobre el CRM:

En definitiva, nuestros resultados sugieren que aunque la tecnología es un recurso útil e importante para poder gestionar eficientemente relaciones comerciales, son mucho más importantes las personas como motor verdadero de las empresas, aunque todos los recursos de la empresa guardan una correlación positiva y significativa con el éxito de CRM, los recursos

que influyen en mayor medida en el éxito de una estrategia CRM son los empleados, el conocimiento específico en CRM y el liderazgo (p.161).

Motivación

Soto et al. (2008) se refiere a la importante función de los que dirigen equipos de ventas de enfocarse en la motivación de los colaboradores o ejecutivos.

Motivar a los vendedores a esforzarse para realizar mejor su trabajo, es un aspecto importante dentro de la función específica de dirigir. En opinión de los administradores de ventas, ni ellos ni las organizaciones están en capacidad de desempeñar en forma adecuada dicha función. En el caso de las ventas, expresan, además, que la motivación en muchas ocasiones ha sido tomada a la ligera y aunque últimamente se ha tratado de implementar el manejo de planes de motivación, muchas veces son subvalorados y no cumplen el propósito de hacer que los vendedores den lo mejor de sí (p.33).

Los gerentes de ventas, por su parte, son conscientes de que no todos los vendedores profesionales se motivan con los mismos factores, por lo cual es indispensable establecer planes de motivación específicos y flexibles para que se adapten a las necesidades individuales y, a su vez, las generales, de tal manera que cumplan con las metas predeterminadas según los objetivos organizacionales (p.33).

Los incentivos psicológicos, como la capacitación, muestran una presencia importante, pues esta tiene un lugar importante en la mente de los vendedores (p.33).

Soto et al. (2008) habla sobre el concepto tradicional de las organizaciones al considerar al dinero como lo que motiva en mayor grado al vendedor:

El dinero es solo un elemento que resulta convirtiéndose en un problema a largo plazo, si no va acompañado de otros factores que no estén dirigidos al aspecto financiero y que resultan muy enriquecedores a nivel profesional y personal. Según esto, el desconocimiento sobre el tema hace que las empresas eviten implementar un plan de motivación eficiente, por el temor a que resulte costoso y complicado. (p.34)

El diseño adecuado de un plan de motivación es la base del éxito del mismo y para esto es indispensable que participen aquellos que resultan directamente afectados. Si los vendedores pueden proponer sus ideas, los resultados seguramente serán mucho más consecuentes con sus expectativas, pero de cierta forma se necesita la intervención de los gerentes, con el fin de darle la proporción de control que necesita cualquier programa para no salirse de contexto y que se acomode a los recursos disponibles. Con esta planeación, el programa de motivación tiene más posibilidades de cumplir con su principal objetivo de estimular al vendedor (p.38)

En las organizaciones existe la oportunidad de diversificar la gama de incentivos para motivar su equipo de ventas; especialmente en las grandes empresas que, por lo regular, cuentan con mayores recursos.

Los vendedores en cuyas empresas no existen planes de motivación, expresaron que al momento de poder tenerlos se inclinarían por incentivos basados en dinero. Por tal razón se concluye que los incentivos son vistos principalmente como un medio de compensación monetaria adicional. Se recomienda trabajar por una óptima combinación de incentivos que satisfagan necesidades fisiológicas y psicológicas (p.39)

Otro incentivo que reclaman con fuerza los vendedores son planes de capacitación, mostrando con ello que esos planes son deficientes. “Capacitar al equipo de ventas no solo cumple con la función de preparar al individuo, sino la de volver más competitiva la compañía; no hay razón para desaprovechar esta oportunidad como medio para incentivar al equipo de ventas” (p.39).

Soto et al. (2008) en el desarrollo de la exposición del tema sobre los equipos de ventas aporta importancia al ser humano que está detrás de una venta:

Los vendedores piensan que el principal objetivo que buscan las empresas al implementar un plan de motivación, es el mejorar el cumplimiento de los objetivos en el área de ventas. La empresa debe ser vista más allá: antes que solucionar un problema de eficiencia y eficacia, también debe estimular fuertemente el reconocimiento al ser humano (p.39).

Los gerentes de ventas deben comprender las necesidades de cada uno de sus subordinados para buscar los factores que los satisfagan y lograr de ese modo que se sientan motivados; y, al mismo tiempo, hacer que esta motivación sea tan eficiente que los vendedores tengan un desempeño óptimo y contribuyan con el cumplimiento de las metas organizacionales. Un plan de incentivos constituye un elemento importante a la hora de establecer la estrategia en la administración de ventas, pero debe basarse en una buena definición de los objetivos del equipo de ventas de acuerdo con las metas corporativas; En ese sentido, deben apuntar hacia la satisfacción de las necesidades, tanto de los vendedores como de la empresa y el cliente (p.40)

En la jerga de las ventas la palabra comisiones retoma peso. Soto et al. (2008) indica que las comisiones son una forma de remuneración que recibe el equipo de ventas y por la cual gana un porcentaje por lo vendido. Se presentan principalmente cuando la empresa limita el capital de trabajo y existe una relación directamente proporcional entre los esfuerzos de ventas y los resultados (p.43).

Ventajas: en este tipo de estímulos se define claramente un vínculo directo entre el desempeño y el incentivo mismo que recibe el vendedor, por lo cual este se siente motivado a mejorar su productividad para incrementar dicha compensación. El sistema, además, presenta una equidad perceptible. Por otra parte, responde al nivel de esfuerzo de cada vendedor, ya que, su costo es directamente proporcional con el volumen de ventas de cada período. Para la administración de ventas esta compensación resulta fácil de calcular.

Limitaciones: las comisiones, al estar tan directamente relacionadas con el volumen de las ventas, hacen que los vendedores descuiden otro tipo de actividad que no tenga resultados relacionados con las ventas a corto plazo, lo cual puede producir relaciones superficiales que se deterioren y no permitan la construcción de vínculos duraderos. Hay que tener en cuenta, además, que, si el vendedor recibe únicamente comisiones, cuenta con un ingreso bastante inestable y difícil de predecir y en muchos casos puede producir una alta rotación del equipo de ventas, porque los vendedores buscan trabajos con salarios más estables. (p.43)

Es indispensable que antes de proceder a diseñar la mezcla motivadora, se realice un censo, por así decirlo, del equipo de ventas sobre las características personales de los vendedores. Con este listado y otros más que los gerentes de ventas y de gestión humana puedan estimar, se hace una codificación y se establecen unos rangos que servirán de base para el diseño del plan de incentivos. (p.43)

Soto et al. (2008) confirma la importancia que las empresas deben dar al tema del valor asociado al ejecutivo o vendedor:

El vendedor desea que sus gestiones vayan acordes con su experiencia y su habilidad; que se sienta valorado su esfuerzo en comparación con sus compañeros de trabajo, por encima o por debajo, también cuando se compare con los equipos de venta de la competencia y, por último, con el costo de vida (p.49).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

Una investigación es un procedimiento ordenado que permite estudiar un problema y, asimismo, poder realizar una ejecución eficaz, a través de un enfoque de tipo cualitativo, como corresponde para este caso. Según Hernández et.al (2014) indican que “el enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” (p.9).

El presente trabajo de investigación se desarrollará desde un enfoque cualitativo, ya que, está fundamentado en aspectos como la descripción del tema a estudiar, las observaciones realizadas sobre un fenómeno en específico, así como la recolección de conceptos básicos y el análisis del impacto generado en un área corporativo de telecomunicación por la migración a una nueva plataforma de CRM durante el año 2018.

Según Hernández et al. (2014), el enfoque cualitativo “Se guía por áreas o temas significativos de investigación...utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.7). Además, el diseño es basado en el cualitativo, dado que es un abordaje general que se utilizará en el proceso de investigación. Estos estudios no presentan un plan estandarizado, sino que cada investigador traza un esquema del curso de la exploración (Hernández et al., 2014, p.470).

Para el enfoque cualitativo de la presente investigación el investigador cualitativo se introduce a las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos (Hernández et al., 2014, p.9).

Diseño de la Investigación

El diseño seleccionado para la presente investigación será el diseño Narrativo, el cual se da a partir de las historias de las personas para lograr comprender el problema en estudio. En el tema de la investigación serán las personas entrevistadas quienes expondrán la realidad del tema en

análisis, pues son los que en la actualidad han tenido la vivencia de la implementación del CRM en un área corporativa de ventas; han enfrentado el antes y después del cambio y pueden testificar en primera instancia lo vivido.

Los diseños narrativos pretenden entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones, a través de las vivencias contadas por quienes los experimentaron. Se centran en “narrativas”, entendidas como historias de participantes relatadas o proyectadas y registradas en diversos medios que describen un evento o un conjunto de eventos conectados cronológicamente (Czarniawska, 2004 citado por Hernández et al., 2014).

Por ende, el diseño narrativo es el seleccionado para analizar el impacto generado en el área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima por la migración a una nueva plataforma de Customer Relationship Management (CRM) en el 2018.

Fuentes de Información de la Investigación

Muestra

La muestra para la presente investigación según lo explica Hernández et al. (2014) es “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175). En este caso la muestra serán 11 ejecutivos de ventas corporativas de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima, tres subgerentes del área corporativa abarcando la subgerencia de mercadeo, post venta y Pymes, el encargado de procesos y oferta comercial del CRM y cinco gerentes del área; siendo en total, 20 personas que conformarán la muestra de estudio.

Aclaremos que la muestra seleccionada es únicamente a nivel interno de la empresa, ya que, a nivel externo (clientes corporativos), no se da la autorización en la empresa para proceder con las entrevistas por un tema de confidencialidad. Además, que los clientes internos han sido los más afectados.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la muestra “es la población del cual se recolectan los datos” (p. 173). Para el análisis de la investigación el tipo de muestra será de tipo Voluntarios y Casos-Tipo; ambos criterios constituyen la actitud voluntaria de la participación en el proceso de investigación y el Casos-Tipo representa la muestra que ha sido parte del caso en estudio.

La población que será parte de esta investigación está compuesta por todo el equipo corporativo de ventas de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima, colaboradores que aportarán toda la información para el estudio del tema de forma voluntaria y del tipo o perfil de ventas que aportarán información valiosa para el análisis del impacto generado en el área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima por la migración a una nueva plataforma de Customer Relationship Management (CRM) en el 2018.

Tabla 1. Muestra de Población

Entrevista	Persona entrevistada	Motivo
Entrevista 1	Ejecutivos Corporativos (11 en total)	Conocen la situación a detalle de la problemática que se presenta en el área corporativa
Entrevista 2	Subgerente de Post Venta Corporativo	Han sido testigos reales del antes y después de la
Entrevista 3	Subgerente de Mercadeo Corporativo	

Entrevista 4	Subgerente de Pymes	implementación del CRM en la empresa.
Entrevista 5	Encargado procesos y oferta comercial del CRM	
Entrevista 6	Gerente de Operaciones	
Entrevista 6	Gerente de Finanzas	
Entrevista 7	Gerente de Sistemas	
Entrevista 8	Gerente Corporativo	
Entrevista 8	Gerente RRHH	
Cuestionario	Se realizará el cuestionario a 20 colaboradores seleccionados del área corporativa	

Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de la investigación, San José 2018.

Fuentes de información

Se presentan en este apartado, las fuentes de información seleccionadas para la investigación sobre el impacto generado en el área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima, por la migración a una nueva plataforma de CRM durante el año 2018. Se divide tanto en fuentes primarias como en secundarias buscando sustentar correctamente la información recolectada por ambos medios o canales de fuentes.

Fuentes primarias

Es importante describir la referencia de las fuentes primarias, para ello, Hernández et al. (2010), citado por Ulate y Vargas (2014) en su libro Metodología para elaborar una tesis, indica que:

Las primarias son aquellas fuentes que proporcionan datos de primera mano, es decir, información obtenida directamente de quien la produjo, el autor original. Puede tratarse de libros, antologías, artículos, disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en una conferencia o un seminario, videocintas, foros, páginas de Internet, entre otros (p. 59).

Dado el concepto anterior describimos las fuentes primarias para el estudio de la presente investigación a 20 entrevistados; siendo colaboradores directos del área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima. Los 20 entrevistados se categorizan en 11 ejecutivos corporativos, Subgerente Post Venta, Subgerente Corporativa, Subgerente de Pymes, Subgerente de Mercadeo Corporativo, Encargado procesos y oferta comercial del CRM, Gerente de Operaciones, Gerente de Finanzas, Gerente de Sistemas, Gerente Corporativo y el Gerente RRHH.

Fuentes secundarios

Ulate et al. (2014) menciona que las fuentes secundarias “son resúmenes de fuentes primarias, compilaciones, comentarios de artículos, de libros o tesis. También pueden ser libros que desarrollan un tema a partir de su propia recopilación de datos” (p. 59).

Para esta investigación se tomarán en cuenta libros, investigaciones científicas y tesis nacionales e internacionales que servirán como fuentes secundarias para aportar información, conocimiento y sustento al estudio de cada variable establecida. Dicha información busca respaldar y aportar al fundamento del tema en estudio.

Criterios de inclusión y exclusión.

La muestra para la investigación presente se definirá con 20 personas seleccionadas previamente con características ya establecidas para que puedan aportar información concisa, concreta, veraz, exacta y directa al tema de investigación. De los criterios a cumplir en inclusión deben ser sujetos de estudio que colaboren en el área corporativa y en las áreas más asociadas a la implementación del CRM de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima.

Adicionalmente, se fundamenta como segundo criterio de inclusión a los colaboradores que tengan relación con el CRM en sus funciones laborales y tengan experiencias en el manejo de clientes corporativos, procesos y procedimientos establecidos en el área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima. Aunado a ello, califica como criterio de exclusión a los colaboradores que no tengan ningún tipo de relación con el CRM, procesos y servicio al cliente corporativo.

Como criterio de inclusión califica la selección de colaboradores del área corporativa que tengan la disposición de narrar sus experiencias y situaciones en la implementación del CRM dado en el departamento de ventas corporativas de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima. Las personas que no tengan la voluntad ni disposición de apoyar en el tema de investigación serán descartadas constituyendo un criterio de exclusión a los participantes.

Unidades de Análisis de la Investigación

Tabla 1. Muestra de Población

Objetivo	Categoría de Análisis	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
<p style="text-align: center;">Identificar la transformación del servicio al cliente corporativo brindado después de la implementación del CRM en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima durante el año 2018.</p>	<p style="text-align: center;">Servicio al Cliente</p>	<p>Deterioro del servicio al cliente</p> <p>CRM como herramienta del servicio al cliente</p> <p>Bases de datos</p> <p>Tiempos de respuesta</p> <p>Reclamos del cliente</p> <p>Deficiencias atención Call Center</p> <p>Pérdida del sentido de urgencia</p> <p>Cliente interno como prioridad</p> <p>Pérdida cuentas TOP</p>	<p>Servicio al Cliente Montoya y Saavedra (2013) en la revista científica Herramienta para el Servicio al Cliente en la Organización, define al servicio al cliente como: Aquella actividad de interrelación que ofrece un suministrador con el propósito de que un cliente obtenga un producto o servicio, tanto en el momento como en el lugar preciso y donde se asegure un uso correcto del mismo, es lo que se denomina como servicio al cliente (p.132).</p>	<p style="text-align: center;">Entrevista</p>	<p style="text-align: center;">N/A</p>

<p>Describir el cambio dado en el equipo de ventas corporativas de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima durante el año 2018 por la migración a la nueva plataforma de Customer Relationship Management (CRM) en el 2018.</p>	<p>Equipo de Ventas</p>	<p>Escasa capacitación Recargo de funciones Motivación en los equipos de ventas Adaptación del sistema de compensación Rotación de ejecutivos Asignación de carteras corporativas Pérdida de credibilidad Incumplimiento metas</p>	<p>Cambra et al. (2014) exponen: “En definitiva, nuestros resultados sugieren que aunque la tecnología es un recurso útil e importante para poder gestionar eficientemente relaciones comerciales, son mucho más importantes las personas como motor verdadero de las empresas... aunque todos los recursos de la empresa guardan una correlación positiva y significativa con el éxito de CRM, los recursos que influyen en mayor medida en el éxito de una estrategia CRM son los equipos de ventas, el conocimiento específico en CRM y el liderazgo” (p.161).</p>	<p>Entrevista</p>	<p>N/A</p>
<p>Comparar los procesos de ventas corporativas antes y posterior a la migración a la nueva plataforma de Customer Relationship Management (CRM) en el 2018.</p>	<p>Procesos</p>	<p>Procesos antes y después del CRM Capacitación del personal en los nuevos procesos Papel del cliente en los procesos</p>	<p>Mallar (2010) en su libro La Gestión Por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente brinda la descripción clara de un proceso: Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán</p>	<p>Entrevista</p>	<p>N/A</p>

	Proceso ventas	agregar valor, proporcionando	
	Proceso renovación	así un servicio a su cliente (p.9).	
	Proceso atención de averías		
	Proceso activación servicios		
	controversia en los procesos		
	Desfase en el proceso de activación		

Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de la investigación, San José 2018.

Instrumentos de la Investigación

Cuestionario

Hernández et al. (2014) citando a Chasteauneuf (2009) sostienen su opinión sobre el cuestionario, el cual será la herramienta de esta investigación, que consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir (p. 217). El cuestionario se aplicará como herramienta a los entrevistados del equipo corporativo para conocer la información real y veraz del tema investigado.

Entrevista

Ulate y Vargas (2014) mencionan que la entrevista es una técnica muy utilizada que permite al investigador, obtener información de las personas con conocimientos del tema, por la experiencia adquirida o el puesto que desempeñan. Las misma se puede realizar por vía telefónica, por correo

electrónico o efectuarla directamente para suministrar la información más profunda y detallada por la persona entrevistada (p.76).

La entrevista semiestructurada será el instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima; la misma se efectuará de forma directa en el área corporativa para buscar obtener la mayor información posible y así conocer a profundidad la versión de cada persona seleccionada de la muestra descrita anteriormente. Según Hernández et al. (2014) “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p.403).

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Proceso de recolección de datos

Se programan para la recolección de datos las entrevistas a los colaboradores de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima, para la primera semana de diciembre del 2018. Esta recolección de datos se realizará en el sitio de la empresa para contar con mayor disposición de los colaboradores involucrados y así evitar que por el tema de traslado a otro sitio o el tiempo a destinar para la aplicación del instrumento se den inconvenientes con la recolección.

Proceso de análisis de datos

Hernández et al. (2014) sobre el análisis de los datos dicen que “la acción esencial consiste en que se recibe datos no estructurados, a los cuales se les proporciona una estructura” (p.418).

Los datos recolectados al ser muy variados se analizarán y organizarán en una estructura de unidades de análisis y sus respectivas categorías a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, reconstruir hechos e historias, vincular los resultados con el conocimiento disponible y generar una teoría fundamentada en los datos.

La información recolectada mediante las entrevistas se transcribirá y se realizará por medio de las codificaciones de primer y segundo nivel. Con la información se iniciará el proceso de

análisis de cada categoría exponiendo la información aportada y encontrada de cada uno que forma los objetivos cualitativos ya predeterminados.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS

Se presentará en este capítulo el resultado obtenido de la aplicación de las entrevistas según las muestras de investigación mencionadas en el capítulo anterior. Cabe mencionar que las entrevistas se realizaron por medio de un cuestionario aplicado a los colaboradores mencionados en la muestra para lograr la recolección de la información. Se confirma que las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los colaboradores y transcritas de forma textual, para una mejor ejecución de la investigación.

A continuación, se visualizará por medio de una tabla, las unidades y categorías de análisis que se originaron al aplicarse las entrevistas:

Unidad de Análisis	Categorías
Servicio al cliente	Deterioro del servicio al cliente CRM como herramienta del servicio al cliente Bases de datos Tiempos de respuesta Reclamos del cliente Deficiencias atención Call Center Pérdida del sentido de urgencia Cliente interno como prioridad Pérdida cuentas TOP
Equipo de Ventas	Escasa capacitación Recargo de funciones Motivación en los equipos de ventas Adaptación del sistema de compensación Rotación de ejecutivos Asignación de carteras corporativas Pérdida de credibilidad Incumplimiento metas
	Procesos antes y después del CRM

Procesos	<p>Capacitación del personal en los nuevos procesos</p> <p>Papel del cliente en los procesos</p> <p>Proceso ventas</p> <p>Proceso renovación</p> <p>Proceso atención de averías</p> <p>Proceso activación servicios</p> <p>Controversia en los procesos</p> <p>Desfase en el proceso de activación</p>
----------	--

Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de la investigación, San José 2018.

Unidad de Análisis 1: Servicio al Cliente

El servicio al cliente es un tema muy renombrado en los negocios y empresas, ya que, su enfoque se basa en el pilar de dar un servicio de excelencia al cliente. Para ello, Montoya et. al (2013) afirma:

Este constituye el elemento a través del cual toda organización consigue el grado de diferenciación con respecto a otras organizaciones que ofrecen servicios similares, esta singularidad no es solo es lograda a través de la oferta de un producto bien diseñado – de hecho, este estándar de calidad es lo mínimo que el público espera- sino que debe conseguirse a través de la optimización de aquellos otros factores que intervienen en el proceso de satisfacción del cliente. El CRM constituye una herramienta que integra coherentemente dichos factores con el fin de optimizar la prestación del servicio (p.132).

Servicio al cliente es la primera unidad de análisis, la cual busca identificar la transformación del servicio al cliente corporativo, brindado después de la implementación del CRM en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima durante el año 2018.

Las categorías encontradas según el enfoque de la Unidad de Análisis son:

1. Deterioro del servicio al cliente

2. CRM como herramienta del servicio al cliente
3. Bases de datos
4. Tiempos de respuesta
5. Reclamos del cliente
6. Deficiencias atención Call Center
7. Pérdida del sentido de urgencia
8. Cliente interno como prioridad
9. Pérdida cuentas TOP

El análisis de las categorías se visualizará por medio de las opiniones escritas textualmente por los colaboradores de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima.

Categoría 1: Deterioro del servicio al cliente

Descripción

Desde la implementación del CRM la gestión en el servicio al cliente en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima se ha visto afectada al 100%. En la descripción de esta categoría los entrevistados narran, comentan y explican el deterioro del servicio al cliente corporativo por un sistema deficiente, limitado, incongruente con las necesidades de negocio y carente de agilidad para atender con calidad al cliente corporativo.

“Cuando hablo de servicio al cliente me imagino la relación que logramos establecer con un cliente al punto de enamorarlo del producto o servicio. Este tema me encanta conversarlo, más cuando estamos viviendo en una realidad tan cruel, donde todas las empresas de telecomunicaciones brindamos exactamente lo mismo, la única variable que cambia como le digo al equipo de vendedores, es su marca personal. En otras palabras, esa capacidad de generar servicio con pasión y una relación leal y apasionada con el cliente. Sin embargo, esto ha sido todo un tema en nuestra empresa cuando iniciamos desde el 2016 la implementación de un “Ferrari” que nos vendieron la idea, pero nunca salió de los pits ese Ferrari, se quedó varado. Es fuerte decirlo, pero perdimos la esencia de servicio con este CRM” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“Llevo en la empresa alrededor de cinco años y nunca pensé vivir como profesional ni colaboradora una etapa ni un proceso tan demandante como ha sido esta implementación del CRM. Siempre había creído que un CRM era la solución para el correcto manejo de una cartera corporativa, la mejor solución para la activación de servicios, un mundo soñado, pero bueno efectivamente este no fue nuestro caso. Lamentablemente el servicio al cliente antes de esta implementación era muy bueno y nos encaminábamos como equipo de ventas corporativos a todo el mundo de Customer Experience, sin embargo, no llegamos a cumplir con todo el plan piloto que en su momento estábamos manejando a nivel de la región para optar por el servicio al cliente basado en la mejora continua. Teníamos todo un equipo en la región para fortalecer este tema, pero bueno luego de la implementación hemos tenido que retener clientes en medio de la crisis, buscar retener únicamente por temas de beneficios del servicio como tal, pero no por servicio preventa, venta ni post venta, ya que, el sistema lo ha impedido” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Mi trabajo se define en servicio al cliente interno como externo, siempre ha sido mi meta trabajar enfocado con mi equipo de ejecutivos en ayudar y solucionar. Durante mis siete años de trabajo en la compañía he conocido los procesos en su totalidad, los clientes y sus necesidades, he aprendido a trabajar con la meta de que las quejas y reclamos sean casi nulos, pero mi área a partir del CRM empezó a vivir un cambio total. El servicio postventa pasó a ser permanente para la cartera corporativa, las fallas han sido tantas en el proceso, donde hemos llegado al punto de decirle al cliente, la solución para su problema tardará una semana, dos semanas hasta meses. Nunca esperé trabajar con un sistema como el que nos dieron, cuando teníamos sistemas robustos y ágiles en la respuesta al cliente. Estamos actualmente después de tres años de la implementación apenas estabilizándonos, el que no ha pasado por aquí no entenderá el trabajo que ha conllevado subsanar el servicio al cliente” (Entrevistado Subgerente Post Venta).

“En mis siete años de estar en la empresa los últimos tres años han sido un completo reto. El sistema implementado frenó mis funciones como área de apoyo al área de ventas corporativas, mi figura pasó a ser más de eventos corporativos para contentar al cliente por todos los problemas que un área de gestión de servicio, producto, promociones, descuentos, estrategia de posicionamiento y todo lo que debería hacer un departamento de mercadeo. El sistema al no permitir la carga de nuevos servicios ni mucho menos cambios en la oferta comercial existente en el sistema nos debilitó ante la competencia. Nuestro equipo tuvo que hacerles frente a tres años ya

de estar en ventanas de mantenimiento, donde durante madrugadas buscamos solucionar temas de producto sin avanzar rápidamente. Mercadeo como tal es hasta finales del 2018 que empieza a retomar sus funciones para sentar las bases del año 2019 esperando mejores resultados” (Entrevistado Subgerente Mercadeo Corporativo).

“Por orden regional no tuvimos tiempo de detener la implementación, durante varios meses estuvimos en pruebas, pero un fin de semana recibimos la noticia de que el lunes siguiente teníamos que tener la operación en funcionamiento con el nuevo sistema. Como encargado del área de sistemas pasé en tres años de tener un equipo de 5 personas a casi 30 personas. Si me preguntan por el servicio al cliente que he dado ha sido un reto enorme para mí como cabeza del área, pues tengo que buscar soluciones a todos los problemas dependiendo de un proveedor externo y de las decisiones de regional. Ha sido frustrante ver a mi equipo sin poder ejecutar acciones cuando antes sí era posible” (Entrevistado Gerente de Sistemas).

“Como gerente de operaciones en mi deber y responsabilidad gestionar un buen servicio hacia los ejecutivos internos para que puedan vender y dar un servicio rápido, ágil y bueno al cliente externo., pero con el nuevo sistema llevamos casi tres años sin poder normalizar la operación de nuestro equipo back office, quienes atienden a los vendedores. Hemos puesto a andar proyectos importantes para solventar muchos temas de activaciones de servicios, carga de los contratos en sistema, gestiones de bajas de contratos y nuestras funciones poco a poco han ido acomodándose a un sistema rígido” (Entrevistado Gerente de Operaciones).

“Soy el ejecutivo más viejo del equipo, solo quedamos dos ejecutivos que logramos quedarnos y superar un poco la crisis que trajo el CRM. Antes estaba acostumbrado a dar un servicio rápido al cliente a todas sus solicitudes y órdenes de compra, pero el servicio se deterioró lamentablemente. Es duro aceptarlo porque uno llega a querer siempre dar lo mejor, pero el sistema impide ese servicio que hoy todos los clientes corporativos exigen y demandan” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #1).

“Pasamos de dar un servicio corporativo que se podía brindar en un máximo de tres días para la venta de servicios móviles a tardar hasta tres meses por la cola de errores en la activación. Para crear en el sistema un cliente nuevo tardábamos alrededor de tres días máximo y cuando se implementó el CRM pasamos a un plazo de dos semanas. Ha sido muy duro porque los clientes

que estaban antes de la implementación comparan y saben que el servicio sufrió un deterioro fuerte” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #2).

Análisis

Se puede evidenciar a través de la información recolectada de los entrevistados que el servicio corporativo sí sufrió un deterioro fuerte para la operación de la empresa. No se contó con una planificación de la implementación del CRM, fue únicamente una orden regional acatada a nivel local (Costa Rica). No existieron pruebas detalladas que permitieran una aprobación por parte de la empresa de telecomunicaciones para decidir esta implementación, tema que ha causado muchos inconvenientes porque fue un sistema no ajustado a las necesidades corporativas.

El dar de baja los sistemas que utilizaban anteriormente y de manera simultánea ingresar en funcionamiento el nuevo CRM impidió contar con planes de contingencia ante la migración dada. Durante casi tres años siendo desde el 2016 la implementación no se ha logrado normalizar el servicio al cliente. Según indican las fuentes informativas lo más difícil es que el cliente antes calificaba como excelente y superior a muchos competidores el servicio, pero con el pasar del tiempo por las consecuencias del sistema evalúan pésimo el servicio corporativo.

Llamas et al. (2005) confirma que “la planificación de la migración a una nueva plataforma debe ser paulatino, pues, la planificación juega un papel importante pues delimita las fases de migración contemplando el riesgo, consecuencias y posibles pérdidas ante los escenarios estudiados previamente en la planificación” (p.26).

En este proceso de migración queda evidente que la planificación no existió, no se dio previamente la preparación adecuada para incursionar a toda una organización en este nuevo sistema o cultura de servicio al cliente mediante el CRM, dejando expuesta a toda la empresa para enfrentar las consecuencias de una carente planificación. El director país de la empresa fue quien debió de organizar un equipo de trabajo para anticipar y planificar el proceso de migración.

La editorial Vértice en su manual Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones conceptualiza: “El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además, del producto o servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (p.61). Además, define la calidad como:

Conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa, pero que son demandadas por el público) de los clientes. Calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave, representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad (p.62).

Lo citado anteriormente, respalda la necesidad de que debe existir un nivel de excelencia en el servicio pues todo cliente siempre esperará una atención de calidad en sus requerimientos y el mínimo error o problema en el proceso de brindar el servicio hará que el cliente no opte por la empresa. Es allí donde los colaboradores de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima del área corporativa describen y confirman lo difícil que ha sido enfrentar la crisis causada por el deterioro del servicio causado por el CRM.

El dar un servicio al cliente excelente ha sido un reto duro y difícil de cumplir por parte de la empresa, ya que, se identifican variables claras en el deterioro del servicio, siendo entre ellos el no poder brindar en tiempo y forma los servicios de telecomunicaciones como móvil, enlaces de datos, Internet por fibra óptica o microonda, servicios administrados, telefonía IP, Cloud y otros. El cambio de sistema dejó deshabilitado a los clientes en roaming durante los primeros meses, se bloquearon funcionalidades básicas de datos y roaming para un volumen amplio de líneas impidiendo el CRM la activación de paquetes de llamadas de larga distancia y roaming.

Duque Márquez (2010) citado por Montoya et al. (2013) pone a disposición algunos mandamientos en el servicio al cliente:

1. El cliente está por encima de todo y debe estar presente, antes que nada.
2. No hay nada imposible cuando se quiere, aunque los clientes en ocasiones soliciten cosas casi imposibles que las organizaciones con ganas pueden conseguir con tal de satisfacer al cliente.

Este autor expone al cliente como el pilar de la empresa, pero para el caso en estudio se convierte en un tema difícil de cumplir, pues la base que es el CRM para poder cumplir a los requerimientos, deseos y solicitudes de los clientes está dañada. La empresa Comunicación Integral

de Telecomunicaciones Sociedad Anónima en sus inicios alrededor de hace ocho años ganó prestigio por sus servicios de telecomunicaciones y su posicionamiento fue rápido y acelerado haciendo crecer una cartera corporativa a más de 2650 clientes. El servicio no solo fue aceptado por temas de calidad sino también de precios competitivos, posicionando a la compañía como una excelente oportunidad para proveer los servicios corporativos de telecomunicaciones.

El servicio corporativo siempre dará como valor agregado un tema de relación con los clientes y ese ha sido el único punto fuerte que ha sostenido la relación comercial con al menos los clientes más grandes y TOP, pero algunos clientes han preferido pagar penalidades millonarias y salirse del contrato corporativo que continuar con el servicio dado. Todo cliente corporativo buscará en el servicio un valor agregado y para ello Mazo (2007) citado por Montoya et al (2013) expresa: “La cultura del servicio está constituida por todos aquellos elementos que representan valor en el desempeño”.

Montoya et al. (2013) da ciertas afirmaciones sobre el cliente:

Hoy pueden encontrarse frases llenas de valor sobre el servicio al cliente como, por ejemplo: el cliente es el rey, el cliente siempre tiene la razón, lo primero son los clientes, entre otras. El mundo empresarial está lleno de algo que no es bueno para el cumplimiento de sus objetivos: clientes que están descontentos por los servicios o productos. No es cuestión de tratar solo con clientes que quieren gastar dinero, ya sea de forma grupal o individual, tampoco se trata de clientes que son víctimas de nimiedades y meras faltas de educación, por el contrario, se trata de clientes que de una u otra manera tienen que soportar tanto incompetencias, así como mala gestión de todo tipo, que en definitiva tendrán como resultado final una ausencia total de un servicio satisfactorio (p.134).

La afirmación anterior atribuye al servicio como responsable de tener un cliente satisfecho o insatisfecho, es allí donde radica la diferencia. Es por ello, que el CRM en la empresa de telecomunicaciones vino a desarmar todo un proceso de servicio que previo a la implementación era catalogado como excelente a migrar un servicio dado al cliente corporativo como pésimo y deficiente. En otras palabras, la experiencia al cliente mediante el servicio no ha sido satisfactoria, tanto para el cliente interno como externo.

Categoría 2: CRM como herramienta del servicio al cliente

Descripción

Se expone en esta categoría la expectativa que había sobre el CRM como herramienta del servicio al cliente versus la realidad enfrentada después de la implementación. Al respecto los entrevistados narran sobre esta categoría:

“He trabajado en varias empresas y como encargado de la implementación de cualquier sistema he aprendido a analizar el riesgo de cualquier implementación. Cuando se trató en su momento de empezar a prepararnos para el ingreso del CRM creí que iba a existir un tiempo de pruebas extensivas que descartaran cualquier error, pero no fue así. El CRM ingresó a nuestra empresa y se convirtió para el área de sistemas en una pesadilla por la cantidad de errores e incongruencias dadas. Todo sistema se supone que viene a mejorar el servicio y a ser una herramienta más para que el colaborador que haga uso de él pueda hacer las cosas mejor, pero el CRM incorporado no logró este objetivo” (Entrevistado Gerente de Sistemas).

“Este CRM fue una expectativa completa para nosotros como equipo de ventas, pues de regional nos indicaron que iba a permitir una tramitología rápida en la activación de los servicios, una trazabilidad de los clientes, sus servicios actuales y por renovar, información actualizada y real de la cartera corporativa. Como líder de los ejecutivos me vi trabajando con un sistema donde lo manual desaparecía y todo iba a estar automatizado y configurado para estar monitoreando las ventas, cumplimientos, clientes y el trabajo de mi equipo, pero hasta el momento no he podido hacer uso de los módulos totales del CRM por la cantidad de problemas del CRM” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Mi área es completamente financiera y se supone que el CRM iba a dar un tiempo de transición sobre el área corporativa, pero terminó afectando nuestras funciones. El no contar con datos y números certeros sobre las ventas, no poder visualizar en tiempo real las métricas o indicadores ha venido ocasionando un reproceso extenso y el servicio que mi área brinda al resto de la operación y a nivel regional no ha sido el mejor. Nunca calzan los datos de corporativo por las incongruencias del sistema” (Entrevistado Gerente Financiero).

“Cuando empecé los primeros días a usar el CRM inmediatamente empecé a identificar lo poco funcional que era. No activaba bien la oferta seleccionada, no actualizaba los datos del cliente ingresados, no permitía modificaciones a los contratos ni a los servicios. Ha sido difícil sostener al cliente corporativo con promesas de mejora que el CRM no ha permitido” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #3).

“Sé que el CRM a nivel mundial las empresas buscan tener un sistema como estos para dar un servicio mejor al cliente, sin embargo, no fue la mejor herramienta. El CRM en Corporativo vino a traer reprocesos, lentitud y tantos problemas que el cliente ya no nos ve como la mejor opción” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #4).

Análisis

Es preocupante la posición de los colaboradores de la empresa con respecto al CRM como herramienta de servicio al cliente, pues todos se enfocan en lo negativo, poco productivo, ineficiente y poco útil que ha sido el CRM. Montoya et al. (2013) en la revista El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización indica:

El CRM (Customer Relationship Management), o la Gestión de las relaciones con el cliente, es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información de ellos dentro de la organización, con el firme propósito de que pueda haber un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de resultados de los negocios. El CRM permite que haya una visión integrada de los clientes a través de toda la organización (p. 136).

De acuerdo con lo anterior, nace el CRM como el punto de intersección entre ambos componentes con el objetivo de permitir, desde el punto del análisis de todo negocio, que se pueda capturar de manera efectiva información útil para que cualquier colaborador de la organización pueda dar respuesta a ese ciclo de vida del cliente durante y después de su relación con la empresa, en tal sentido que se le pueda realizar al cliente un seguimiento como elemento fundamental en la existencia de la organización. El problema en este caso viene a ser que el CRM no ha permitido contar con todas las funcionalidades que debería dar a la empresa, por el contrario, en vez de

convertirse en una herramienta beneficiosa ha sido la causante de un caos en el negocio afectando directamente al cliente corporativo.

No existe coherencia de que el CRM aporta al cliente interno como externo, no se da con esta implementación esos valores agregados que un sistema de este nivel debe proveer, anula la experiencia de un servicio de calidad y limita al ejecutivo o equipo corporativo de la empresa a establecer relaciones a largo plazo con los clientes corporativo. Montoya et al. (2013) indica que el CRM tiene como pretensión que haya una visión integradora de los clientes bajo cinco funciones esenciales siendo:

La integración de una visión completa del cliente; su segmentación estratégica; la formulación, personalización y diferenciación de propuestas de valor; una comunicación de la propuesta de valor personalizada y un sistema de entrega y comunicación que soporta la relación y la transacción (pp.138-139).

El CRM de Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima al no ajustarse a la realidad de la empresa y no cubrir las necesidades del negocio no ha aportado ninguna diferenciación de valor, no ha facilitado una mejor entrega del servicio y mucho menos generando confianza en el cliente para seguir contratando servicios corporativos. Es en este escenario donde se crea dificultad para un cambio próximo en el sistema que permita recuperar o mejorar el servicio de calidad.

Categoría 3: Bases de datos

Descripción

Esta categoría evidencia el mayor problema de la migración en la empresa pues las bases de datos al migrarse se dañaron, causando problemas graves en la estructura a nivel de sistema de cada cliente. A los entrevistados se les consulta sobre el proceso de la migración de los sistemas anteriores al CRM con respecto a la información y por qué falló el traslado de la data de cada cliente corporativo.

“Recordemos que esta implementación se da sin haberse asegurado la compañía de que el CRM a contratar era el que necesitamos. Esta compañía tiene dos canales de atención al cliente, el masivo y el corporativo, es acá donde empieza la gravedad del asunto, porque las pruebas que se hicieron fueron para atender el canal masivo con un CRM, pero cuando se da la migración sin mucha planificación y mucho menos tiempo de prever errores se dan cuenta a nivel regional que la plataforma no aguantaba las bases corporativas que son más robustas y con servicios muy diferentes a los que se venden en masivo” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Mira esto es sencillo de entenderlo, pero no fue de momento una urgencia o importante para los que lideraron este proyecto a nivel local y regional. El área corporativa representa un porcentaje muy menor comparado con los ingresos de la parte masiva, entonces los que lideraron esta implementación siempre enfatizaron el sistema al canal masivo, corporativo sí estuvo presente en algunas pruebas y vale la pena decir que levantamos la mano en muchas ocasiones para indicar que el sistema no se ajustada a lo que ocupamos, pero bueno pasó, la implementación se dio y a partir de ahí arrancó todos los desafíos que usted no imagina” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“La información para nosotros como vendedores es súper valiosa, ya que, somos los que descargamos del sistema la base del cliente actual, podemos ver fechas de compra, renovaciones, contactos del cliente, todo lo que nos permite ubicarnos en una cuenta corporativa para una reunión o propuesta. Desde que este CRM llegó, nos ha tocado llegar a reuniones donde el cliente dice que no son sus servicios, que los montos no son los correctos, las fechas de renovación están dañadas e incorrectas, no tenemos una data fiable, ha sido hasta cierto punto vergonzoso” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #1).

“Ya manejamos un margen de error con el pasar del tiempo en la data final de cada mes para entregar resultados finales. Al principio a nivel regional y de nuestros directores no nos creían lo que estaba pasando, porque el sistema no lograba identificar cuáles ventas eran del canal masivo o corporativo, los indicadores del año 2018 fueron los más incongruentes y hasta hoy no sabemos que era real porque el sistema migró toda la data mal” (Entrevistado Gerente Financiero.).

“Mi puesto se dio después de que pasó todo lo que pasó con el sistema, estaba en otra área y surgió esta vacante para Corporativo. Sabía que tenía todo un reto por delante, ya que, conocía la crisis que estaba pasando la empresa, pero los más afectados era este departamento. Mi función

ha sido intentar ir recopilando un orden en la data tan alterada y confusa que tenemos, poco a poco hemos avanzado. Lo más increíble fue pasarnos a un sistema que no estaba listo para Corporativo” (Entrevistado Encargado procesos y oferta comercial del CRM).

Análisis

Al tratarse de clientes corporativos, el servicio todavía se convierte más exigente y medido a través de escalas de servicio y penalizaciones de por medio, causando aún mayor presión a solucionar el sistema. El solucionar el problema de raíz según nos indicó el gerente de sistemas se debe a que en la migración la data se copió errónea y los servicios que debían quedar registrados tal como estaban en los sistemas anteriores migraron dañados en la estructura del cliente, empezando el cliente a sufrir desactivaciones sin previo aviso, envío de facturas erróneas, eliminación de servicios por el sistema, desconfiguraciones severas en temas de seguridad de los servicios, entre otros.

Llamas et.al (2005), en su estudio plantea recomendaciones para la estrategia CRM, dentro de las cuales cita “La estrategia CRM debe tomar como punto de partida la gestión eficiente de la información, que proviene fundamentalmente de las bases de datos corporativas y externas” (p.28). Esta primera recomendación define que el no contar con las bases de datos depuradas y con la información correcta, precisa y exacta la migración se hará, pero los procesos y procedimientos irán desde el inicio demarcados con errores que en las gestiones de preventa, venta y post venta ocasionarán inconvenientes al cliente final por la data errónea y dañada en la implementación.

Otro aporte importante como recomendación por Llamas et al. (2005), es “que la adopción de una estrategia de CRM debe ser un proceso paulatino a todos los estratos de la organización, que permita reducir progresivamente la distancia al cliente, hasta convertirlo en partícipe de las actividades de la empresa” (La estrategia CRM, una visión 360° del cliente, p.25). En este aporte la empresa no tomó en cuenta ese proceso detallado en todos los niveles de organización de la compañía, por el contrario, accionó casi inmediatamente sin contabilizar ni mapear las consecuencias y su nivel de impacto.

La empresa ha caminado en los últimos tres años del CRM sin conocer claramente los históricos, comportamientos o indicadores del cliente, es por ello, que su estrategia comercial ha

sido poco agresiva en razón de la competencia. Sánchez (2011) citado por Montoya et al (2013) expresa que un aspecto importante a destacar es que el entendimiento del comportamiento, tanto del pasado como del futuro, es clave para que haya una ventaja competitiva, teniendo presente que cuando las empresas no tienen un excelente desempeño en el área de servicio al cliente están abocadas al fracaso (p.138).

Toda empresa se ve motivada por distintas razones a la implementación del CRM, para ello, Montoya et al (2013) sostiene que las razones por las cuales es esquivo el éxito de la aplicación del CRM es porque existe:

11. Ausencia de calidad en los datos: este es uno de los problemas que debe enfrentar principalmente la organización, pues la columna vertebral del CRM es la información y si esta no tiene calidad, no se podrá tener éxito. Un aspecto a destacar es que la estandarización de la información es un aspecto clave para darle un adecuado manejo, lo cual podrá verse reflejado en el logro de métodos de captura homogéneos que permitan que cada dato que sea ingresado a la organización se vincule directamente con una visión de CRM.

Se respalda claramente que la información es un recurso de suma importancia y cuidado en su manejo y utilización, caso que no se dio ni se ha podido dar en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima. El carecer de un plan de acción fuerte y rápida para la subsanación de este tema está impidiendo la ejecución según nos comentan los líderes de ventas para atacar las renovaciones o planes de cross-selling o up selling que el área corporativa ha determinado.

Categoría 4: Tiempos de respuesta

Descripción

Esta categoría detalla los extensos tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes corporativos después del impacto de la implementación del CRM a la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima. A cada entrevistado se les consulta la

comparación de los tiempos de respuesta a los clientes corporativos antes y después de la implementación del CRM.

“Durante los primeros dos meses de la implementación no pudimos activar ningún servicio que el cliente nos solicitará. Los ejecutivos de ventas llegaban a sentarse con su back office para ver qué podían hacer, pero durante dos meses ni siquiera una línea de prueba se logró activar. Como gerente del área tuve que meterme de lleno con los otros gerentes a audios, pruebas, webex, todo lo que fuera necesario para ver cómo solucionábamos lo que estábamos pasando. Parecía irreal, nuestras reuniones pasaron de medir y mejorar tiempos de respuesta de atención a conversaciones de como calmar al personal de que pronto esto iba a solucionarse” (Entrevistado Gerente de Operaciones).

“Estaba acostumbrado a trabajar siempre con tiempos de respuesta de calidad y siempre trataba de que cada solicitud del cliente fuera respondida de mi parte como vendedor con tiempos que evitarán penalizaciones o multas, pero después del CRM tuve que adaptarme a decirle al cliente tiempos de respuesta que parecían burlas o mentiras. Los clientes me decían que estábamos quedando fuera del negocio por los atrasos tan serios” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #3).

“Los tiempos de respuesta nuestros cambiaron mucho, nos hicimos un proveedor lento de servicios de telecomunicaciones. Este tipo de servicio que ofrecemos a las empresas generalmente es sensible y el no darlos en tiempo y forma representa hasta pérdidas económicas para los clientes” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Aunque yo veo las pequeñas y medianas empresas y pensemos que no tienen el sentido de urgencia que las grandes empresas o corporaciones, sí lo tienen porque hoy todo negocio tiene a sus clientes exigiendo acortar tiempos y entre menos tiempo se tarde en responder o solucionar mejor. A nosotros los tiempos de respuesta nos han dificultado crecer y sostener muchos clientes. El CRM no ha estado en la capacidad de volver a los tiempos de respuesta de antes, caímos muchísimo en el plazo de satisfacer cualquier requerimiento” (Entrevistado Subgerente PYMES).

“Tengo poco tiempo en la compañía, pero sí ha sido una responsabilidad tomar una cartera de clientes existentes que ya nos conocen y cuando les digo que deben esperar porque el sistema falló o alguna versión similar, primero me dicen que cuándo vamos a mejorar y segundo siempre

me dejan claro que están con nosotros por la calidad del servicio como tal, pero no por el proceso que lleva adquirir nuestro producto” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #7).

“Soy el más viejo de los ejecutivos y si no hubiera pasado por este tema del CRM no creería lo que hemos vivido. Al tener clientes muy grandes y TOP para la compañía ya por la confianza y relación con ellos me dicen que no entienden como una empresa de telecomunicaciones tan fuerte no pueda solventar un sistema tan deficiente. En el primer año me daba ya pena reunirme con los clientes para decirles lo mismo, pero bueno este es un tema que durante este año (2018) al menos hemos avanzando un poquito ya en regional nos han apoyado más y se escucha que viene un sistema más robusto, pero a mediano o largo plazo” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #1).

“Nosotros como ejecutivos somos los más perjudicados con los tiempos de respuesta al cliente, porque somos los que ponemos la cara al cliente. Y desde que esto inició ha sido muy difícil porque llega el momento donde los clientes no nos creen que en verdad no podemos entregar, aunque sea una línea de un día a otro porque siempre el sistema da error y ese error va a una cola de correos para que atiendan el caso generado” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #8).

Análisis

Son tiempos no aceptables para la mayoría de los colaboradores que tienen la tarea y función de vender a clientes TOP y de grandes empresas de Costa Rica. El desgaste que estos tiempos crean en las áreas es alto, los extensos plazos para responder alguna solicitud que anteriormente tardaba horas y ahora tarda días es alarmante. A continuación, se brinda un detalle de los tiempos de respuesta que se manejaron durante el 2018, aclarando que son aproximados porque existen casos que han llevado hasta meses en la mesa de trabajo del CRM porque el sistema no ha respondido a los ajustes o actualizaciones.

Solicitud	Antes	Después
Activación sim de prueba	2 horas máximo	8 días
Activación de un plan móvil corporativo	1 hora máximo	15 días
Envío de series de los terminales	2 hora máximo	15 días
Activación servicios de valor agregado (SVA)	3 hora máximo	15 días
Creación en el sistema del cliente nuevo	3 horas máximo	15 días
Renovación de servicios corporativos	1 hora máximo	15 días

Reemplazo de sims	2 hora máximo	15 días
Activación Roaming	3 hora máximo	15 días
Apertura caso Call Center	4 hora máximo	15 días
Emisión facturas	5 hora máximo	15 días
Emisión detalle facturación	6 hora máximo	15 días
Activación paquete de Internet	7 hora máximo	15 días
Facturación equipos	8 hora máximo	15 días
Facturación servicios	9 hora máximo	15 días
Emisión contratos	10 hora máximo	15 días
Solución casos Call Center	11 hora máximo	15 días
Cesión de servicios	12 hora máximo	15 días
Migración de servicios	13 hora máximo	15 días
Up grade servicios	14 hora máximo	15 días
Activación planes afiliados	15 hora máximo	15 días
Instalación enlaces Internet	3 semanas	8 semanas
Instalación enlaces Microonda	4 semanas	9 semanas
Instalación telefonía IP	5 semanas	10 semanas

Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de la investigación, San José 2018.

Podemos notar que los tiempos migraron a un plazo de cumplimiento y atención al cliente no aceptable y perjudicial al 100% para la operación de la empresa. La editorial Vértice en su manual Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones interpreta el tiempo de respuesta como “Uno de los factores fundamentales en la insatisfacción o satisfacción de los consumidores. Uno de los aspectos esenciales en los servicios es el tiempo de respuesta y cómo se organiza el proceso de atención a los clientes” (p.66).

Además, liga el tiempo de espera al tipo de consumidor y aclara sobre la tensión generada por la espera:

Los consumidores no ocupados sienten que el tiempo transcurre más lentamente. Una gestión adecuada suele intentar distraer al cliente que espera del atendido. La ansiedad hace que el tiempo transcurra más lentamente. Informar sobre las causas de la espera y del tiempo que tendrá que esperar puede disminuir la tensión y reducir la incertidumbre del cliente (p.66).

La molestia de los clientes ante el tiempo de espera se hace evidente según confirman los entrevistados pues la espera por días e inclusive meses ha llegado a un punto donde el equipo

corporativo ha tenido que aprender a manejar escenarios delicados por el no cumplimiento de los SVA o niveles de servicios pactados con las grandes empresas de Costa Rica. Este tiempo de respuesta la raíz es el no contar con un CRM adaptado a las exigencias de Corporativo y el deficiente servicio que brinda el proveedor del CRM a las órdenes o tickets habilitados para la subsanación de errores.

La molestia de los clientes según confirma los del equipo de trabajo corporativo está en que al tiempo de espera se suma una cadena de problemas internos para el cliente porque cuando comunica a sus usuarios o clientes internos sobre la espera la afirmación siempre es que, porque no cambian de operador, pero la migración no es tan sencilla por temas legales de contrato y penalidad. Es difícil trabajar con tiempos de instalación o entrega donde están completamente lejos de la realidad y competitividad que exige el mercado.

Categoría 5: Reclamos del cliente

Descripción

Se describe en esta categoría las situaciones de reclamos que los clientes corporativos han realizado de diversas formas a los entrevistados quienes son el frontal de atención a los clientes de la cartera.

“Siempre había creído ser especialista en resolver y manejar crisis en el negocio que he trabajado por 30 años, pero cuando vino esta situación me vi obligado a sacar lo mejor de mi experiencia e inteligencia emocional para afrontar reuniones donde hemos tenido que escuchar al cliente por una hora sin poder decir nada. Ya hasta me sé de memoria el script de respuesta a los clientes molestos, muchos me dicen ya le escuchamos decir lo mismo muchas veces, solúcioneme. Esto ha sacado de mí carácter porque hay clientes que lo quieren llevar a uno a la desesperación y molestia, pero bueno es ahí donde me ha tocado como líder del equipo echar para adelante ya estamos acá después de casi tres años y sobrevivimos” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“Al principio de este torbellino creíamos que no íbamos a sobrevivir con la cantidad de reclamos y quejas que empezaron a darse. Mis correos aumentaron no sé en qué porcentaje, pero no eran buenas noticias, todo era quejas y problemas, clientes molestos, clientes exigiendo razones,

explicaciones y ni para que decir recompensas mediante notas de crédito” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“En mi poco tiempo de estar en la compañía ya me estoy acostumbrando a trabajar con reclamos diariamente y en cada reunión. Tengo reclamos por todo lo del sistema, ningún cliente está contento por tanta consecuencia que ha tenido. Algunos clientes ya no me reciben en sus oficinas solo por teléfono porque es tanta su insistencia en lo mismo que me dicen hasta que no me solucione, no venga” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #8).

“Como subgerente de post venta nunca andaba en calle con los ejecutivos, una vez que pasó esta implementación me tocó salir a reuniones, acostumbrarme a problemas y más problemas. Los reclamos son de toda índole, desde un sim que no funciona hasta notas de crédito de millones por penalidades al incumplimiento, carencia de equipos a tiempo, atrasos en la activación de algún servicio crítico, son tantos los motivos. Ya no hay marcha atrás, todos los reclamos los hemos categorizado y sabemos cómo equipo hasta donde podemos comprometernos con lo posible” (Entrevistado Subgerente de Post Venta).

Análisis

El CRM no cuenta con la capacidad de acortar los tiempos de respuesta, la carga de los servicios, la descarga de información requerida por el cliente, facturas del servicio, detalles de consumo y cualquier requerimiento se vuelve una espera constante y creciente a la vez. Los colaboradores son quienes median en este tiempo de respuesta con soluciones mínimas y escasas ante la cantidad de errores que se dan en el proceso de una orden ingresada al sistema causando molestias graves y al punto de demandas en contra de la compañía por la gravedad del tema.

En el mundo de los negocios una buena gestión de las reclamaciones, quejas y sugerencias, tiene incidencia en el logro de niveles más altos de satisfacción, retención y fidelidad de los clientes y se convierte en una sólida retención de servicio al cliente. Sin embargo, la gestión a nivel de reclamaciones ha sido pésima causando demandas ante la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL) por las gestiones tan lentas y extensas en plazos del canal corporativo.

La percepción del equipo corporativo es que a nivel regional el tema ya no representa mayor urgencia pues se ha venido después de tres años trabajando en soluciones temporales que a veces sí funcionan, pero por tiempos quedan deshabilitadas. Los tiempos de respuesta se alargan cuando entre las áreas no ha existido el mapeo de funciones y responsabilidades claras, es allí donde el gerente de sistemas nos indicaba que en algunos casos a solucionar sí califica la intervención de sistemas, pero en otros casos recae la orden o ticket sobre otras áreas, pero al ser tanto el volumen de casos no existe actualmente un proceso que defina categorías de variables de atención.

La Editorial Vértice, Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones confirma la importancia de la integración de las áreas de la empresa para la atención de reclamos indicando para que esta percepción sea positiva es necesaria la articulación de un sistema de reclamaciones coordinado y en interacción constante con todas las áreas de la organización que, actuando de forma descentralizada, ayude en la identificación de los deseos, necesidades, expectativas y percepciones del cliente. (p.68)

En la atención de reclamos el equipo corporativo respalda que han tenido que trabajar fuerte en el fortalecimiento de la actitud a la hora de atender reclamos con clientes molestos. Este trabajo lo ha encabezado el subgerente corporativo con el enfoque de formar y capacitar a los ejecutivos y el resto del equipo para el manejo de situaciones de presión, molestias, mala actitud y cuestionamientos fuertes de los clientes corporativos.

Ante las reclamaciones las empresas pueden mostrar una:

Actitud negativa que es la desviación de las quejas: se caracteriza por tratar de encontrar la solución a la reclamación con la mayor rapidez e intentando gastar el menor tiempo y dinero posibles. Apariencia: Se desarrollan actividades (mensajes publicitarios, cartas a clientes o anuncios en puntos de venta) con intención exclusivamente de encubrir el problema planteado. Reacción a las necesidades: La actuación seguida en este caso es la de intervenir identificando los problemas y buscando una solución, una vez que el cliente se ha quejado. Muestra una actitud pasiva y de carácter reactivo (Editorial Vértice, Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones, p.67).

En el caso de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima ha utilizado cartas de sus gerencias o directores inclusive de proceder regional para opacar o calmar los serios reclamos de los clientes por el CRM. Además, Mercadeo tiene proyectado para este 2019 una campaña de fidelización con el propósito de atraer nuevamente los clientes dados de baja y buscando la estrategia de retener un segmento de clientes que en encuestas de servicio han indicado su decisión de la terminación anticipada o previa al contrato.

En toda reclamación el cliente valorará una actitud positiva y parte de ello lo define la construcción de puentes como medio para las relaciones con los clientes como medio de solución para los problemas; siendo relaciones sinceras con el cliente que permiten atacar las causas de los problemas. Implica la apuesta por una actitud proactiva que fomente la recepción de cualquier información que llegue al cliente y la elaboración de un sistema de detección de la insatisfacción.

Al ser la situación tan trascendental no se ha logrado construir puentes seguros y firmes en las relaciones con los clientes. Son tantos los reclamos realizados por los clientes corporativos que se han escalado a todos los niveles, inclusive ya la mayoría de clientes escala cualquier inconveniente al nivel superior jerárquico, pasando por alto los primeros puentes de comunicación y canales de atención primarios.

Categoría 6: Deficiencias atención Call Center

Descripción

La categoría a describir enfoca las deficiencias encontradas en el call center quien es el encargado de la atención a los clientes corporativos. Se describe el servicio pésimo y limitado dado a los clientes corporativos una vez dada la implementación del CRM.

“El call center ha llevado una de las peores partes, ellos se vieron obligados a una de las etapas más difíciles del proceso, atender todas las llamadas de los clientes abriendo casos, exponiendo quejas, hablando mal de la compañía, amenazando con demandas y todo lo que podamos imaginar. El problema mayor fue que pasaron de recibir en promedio 20 casos corporativos a recibir alrededor de 300 o más tickets diarios, la crisis que ha estado viviendo este departamento no ha sido fácil” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“En el Call Center el problema no solo fue el aumento de trabajo y actividades, sino que los clientes llamaban en los primeros meses furiosos y el mismo sistema no permitía resolverle al cliente que estaba en línea, por eso, se empezó a crear casos como tickets que tardaban en el inicio de la crisis hasta 60 días en resolverse, cuando los casos siempre se resolvían en el momento del reporte” (Entrevistado Subgerente Post Venta).

“En calle los clientes siempre me dicen que call center dejó de ser un canal de solución eficiente, porque nunca solucionan en tiempo real. Siempre dicen que el sistema está caído y que deben abrir un ticket” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #10).

“Tenemos el grave problema de que call center solo labora de lunes a viernes de 7:00am a 8:00pm, entonces no contamos con un soporte 24/7 que es el buscado por los clientes corporativos. Desde que pasó lo del CRM es súper difícil tener contento al cliente porque siempre se queja de call center y sus procesos” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #9).

“Ya nuestros clientes no creen ni siquiera en el call center porque son tantas las ocasiones que han llamado y pedido apoyo. Es una bola de nieve la que tiene call center por la gran cantidad de casos abiertos sin poder cerrarlos” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

Análisis

A pesar de la función tan importante para el servicio al cliente que representa un call center, en este escenario narrado no se cuenta con la capacidad de atención para todos los clientes molestos y con necesidad de ser atendidos en el menor tiempo posible. Las quejas y molestias son normales en la atención de llamadas. Call center en términos de funcionalidad debería apoyar y respaldar con más agilidad y capacidad resolutiva la cartera corporativa, sin embargo, después de la implementación del CRM no se ha logrado la meta de un cumplir ni siquiera al 70% de satisfacción y resolución de los casos escalados a call center.

El sistema impide generar solución en el momento de la llamada, es por ello, que casos muy particulares como clientes desconectados y sin servicio han sido escalados a nivel de la región con los altos líderes debido a la poca eficiencia del call center. El call center cuenta con la cantidad de personal adecuada para la atención del ingreso de las llamadas diarias, pero el punto crítico sigue

siendo que el sistema no genera en el momento una solución, la mayoría de casos dan error y deben enviarse al equipo de trabajo de sistemas para que puedan solventar.

Los tiempos muertos de espera para el cliente los lleva inclusive a dar la baja de los contratos pues la empresa no logra el cumplimiento de los niveles de servicio pactados previamente o mayormente conocidos como Service Level Agreement (SLA). Para una correcta gestión de las reclamaciones es necesario que la empresa disponga de un canal de comunicación que la conecte con los consumidores insatisfechos. Su existencia permite reducir el cambio inmediato de marca y la publicidad negativa que se realiza tras la insatisfacción.

La orientación de la empresa hacia una estrategia que favorezca la recepción de reclamaciones, quejas y sugerencias, favorece la creación de este nexo de unión. En este contexto, las reclamaciones se muestran como una segunda oportunidad que ayuda a las empresas a la identificación de sus puntos débiles y sus áreas prioritarias de mejora (Editorial Vértice, Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones p.68).

Ya el canal corporativo tiene mapeado todas las sugerencias y reclamaciones, pero el mapeo no es la solución, mientras exista un CRM sin corresponder a las necesidades del área corporativa los reclamos irán en aumento y la carencia de un servicio post venta estará siempre presente en las relaciones con los clientes corporativos existentes y los nuevos clientes a contratar servicios corporativos.

Categoría 7: Pérdida del sentido de urgencia

Descripción

El tiempo transcurrido desde la implementación del CRM han sido ya tres años y en este plazo el personal existente en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima se queja de la pérdida del sentido de urgencia por los temas del sistema. Confirman que la peor consecuencia del CRM ha sido crear una cultura de hacer esperar al cliente y no dar importancia a los temas realmente importantes, dejando de lado el servicio al cliente de excelencia que años atrás identificaba la empresa.

“Hemos caído en un círculo vicioso donde todos evaden la responsabilidad de solucionar, nadie tiene parte en los problemas, el área de operaciones culpa a sistemas, sistemas a corporativo

y así llevamos ya casi tres años donde es desgastante estar rogando como ejecutivo que solucionen al cliente” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #2).

“He llegado a entender en todo este proceso que la gente interna ya está cansada de todo lo que ha pasado. En una empresa tan fuerte como esta nunca se proyectó lo que venía con esta implementación. Al ser tantos los problemas los que deberían solucionar buscan excusas para escudarse y evitar tratar los problemas de raíz y no solo solucionarle al cliente a corto plazo. Antes con un correo el personal trabajaba, ahora el correo ya es lo último que uno hace como respaldo, primero busco al que se supone que soluciona, le explico cuál es el cliente, le pido el favor cuando es trabajo, pero bueno ya la gente se acostumbró a trabajar así, cuestión que ha sido muy difícil para mí como líder” (Entrevistado Subgerente Corporativo).

“Mi trabajo antes era visitar y visitar clientes, ahora no solo es eso, sino que me toca ir a buscar soluciones y presionar a los que me pueden ayudar. En algún momento le dije a mi jefatura que deseaba llevarme a todos los que ya no tienen sentido de urgencia frente al cliente para que aprendieran lo que vivimos en el día con día” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #1).

Análisis

El no poder cumplir con lo prometido al cliente cuando este le urge es motivo de que nunca más compre o contrate y es allí donde la empresa ha empezado a perder cartera corporativa pues deja de lado la importancia de solucionar en tiempo y forma. Duque Márquez (2010) citado por Montoya et al. (2013) indica:

Es preciso cumplir con todo lo prometido al cliente. No es conveniente que las organizaciones actúen con engaños para efectuar ventas o retener clientes. La mejor manera de satisfacer un cliente es darle mucho más de lo que espera; todo cliente siente satisfacción al recibir mucho más de lo que necesita y ello se logra gracias al conocimiento que se tenga de sus necesidades y deseos. Además, el cliente siempre percibirá los factores diferenciales de la organización con respecto a otras que ofrecen productos o servicios similares y es el personal de contacto directo con los clientes quien tiene un mayor compromiso puesto que de él depende que el cliente regrese o no quiera volver jamás (p.132).

Las quejas del equipo corporativo con respecto a esta categoría confirman la inexistencia del sentido de urgencia para dar un servicio al cliente excelente. Las excusas, el desgaste, la falta de un sistema fluido y estructurado impiden poder solucionar al cliente, pero el tema más grave radica en la inoperancia de los colaboradores internos de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima para trabajar con calidad en el servicio al cliente interno como externo de la compañía.

El no tener sentido de urgencia a nivel de ventas ha conllevado la pérdida de negocios importantes, un listado interminable de pendientes del área corporativa y consecuencias directas e indirectas a los ejecutivos involucrados en el servicio frontal al cliente. Los problemas al ser tan reiterativos han envuelto al personal en caer en una zona de conformismo perdiendo el sentido de enfoque hacia el cliente interno como externo, dando poco valor a la permanencia del cliente y a la importancia de dar un servicio justo a tiempo, encareciendo cada vez más el área corporativa.

Categoría 8: Cliente interno como prioridad

Descripción

Una categoría fuerte a relucir en el estudio de la investigación es el vacío existente en la implementación del CRM del cliente interno o colaborador como prioridad. El colaborador nunca fue involucrado por completo para entender, desarrollar, capacitarse y entrenarse a un cambio tan marcado en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima.

“Me hubiera gustado poder ser parte de la implementación, créame que si mi equipo y gente de confianza hubieran sido partícipes de todas las pruebas, audios, reuniones y exposiciones al respecto de la implementación del CRM muchísimos problemas nos estuviéramos ahorrando. Nos dejaron por fuera como área corporativa y hoy estamos sufriendo los problemas y consecuencias, nadie de nuestro departamento encabezó los procesos, funciones, necesidades y todo lo que realmente ocupábamos en un CRM” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“Mi equipo aprendió ya en el agua a hacerle frente a todo lo que se vino, cuanto ahorro de problemas tuviéramos si como clientes de un CRM que venía nos hubieran tomado en cuenta. Ya pasó, pero en lo personal me queda un sinsabor de la falta de cooperación que pudimos dar en su

momento. Yo seguro hubiera levantado la mano para decir esto a como viene no nos funciona al área corporativa” (Entrevistado Gerente de Operaciones).

“Como colaborador de la empresa por tantos años sé que hizo falta, mucha falta involucrar a gente que de verdad conocía el teje y maneje diario y las necesidades tan particulares que tienen los clientes corporativos. A mí me metieron en todos los equipos de trabajo y comisiones, pero una vez que ya estaba la crisis del sistema, no antes. La debilidad fue que personas ajenas a la operación mediaran para esta implementación” (Entrevistado Encargado procesos y oferta comercial del CRM)

“Siempre que converso con mis compañeros nos da risa, pero a la vez molestia saber que un lunes sin previo aviso nos dijeron ya hay sistema nuevo y no sabíamos ni siquiera cómo entrar. Resumo todo lo que ha pasado en que dejaron fuera a los encargados del área corporativa y por eso nos ha costado tanto normalizar la operación, pues se nos ordenó trabajar con un CRM que nunca fue aprobado por nosotros” (Entrevistado Gerente de Mercadeo Corporativo).

Análisis

El no involucrar desde el origen o inicio de la idea de la implementación del CRM atrajo consigo mismo una situación complicada de entender por los más afectados que han sido el departamento corporativo. Un dato importante de destacar por parte de la gerencia corporativa es que ellos como servicio de grandes empresas están trabajando con un sistema pensado y creado para atender personas físicas, es decir, un canal que tiene la empresa a nivel masivo en tiendas y distribuidores, pero nunca se pensó en el canal corporativo.

Cambra et al. (2014) indica al respecto.

Debemos colocar a los colaboradores como prioridad en el éxito de una implementación de CRM, pues se asocia el recurso humano en la generación de las oportunidades de mejora del sistema, los enfoca como los responsables de aplicar los procesos y generar cambios con base en las necesidades de sus tareas y ventas (p.160).

El carecer del aporte en ideas, procesos, funciones, tareas y el mapeo real de las necesidades del equipo corporativo antes de la implementación del CRM para poder continuar con su operación

normal ha sido un elemento detonante en el trabajo que realizan. No se dio la coordinación de las partes elementales del área corporativa que previamente debieron probar, validar y aprobar el sistema como una herramienta de gestión para la mejora de sus servicios y atención al cliente. El estudio Factores de Éxito de CRM Cambra et al. (2014) cita que “Son prácticamente inexistentes los estudios que han considerado un enfoque de Orientación al colaborador, ya que, se había tomado como referencia casi exclusiva un enfoque de Orientación al Cliente” (p. 160).

En definitiva, los resultados confirman que aunque la tecnología de un sistema como el CRM es un recurso útil e importante para poder gestionar eficientemente relaciones comerciales, son mucho más importantes las personas como motor verdadero de las empresas, aunque todos los recursos de la empresa guardan una correlación positiva y significativa con el éxito de CRM, los recursos que influyen en mayor medida en el éxito de una estrategia CRM son los empleados, el conocimiento específico en CRM y el liderazgo.

Categoría 9: Pérdida cuentas TOP

Descripción

Esta categoría explica el proceso de pérdida de cuentas importantes para la compañía debido a todos los problemas ocasionados por el CRM. La falta de un plan de acción que logrará retener estos clientes fue inexistente y la crisis del sistema empujó a la salida de clientes TOP, es decir, los que más generaban facturación a la empresa.

“Trabajamos en ventas y siempre nuestra meta es vender y ojalá fidelizar a los clientes por años, lograr que nos compren más y más, que piensen en nosotros como proveedor y centralicen todos los servicios de telecomunicaciones en nosotros como único socio. En nuestros inicios así fue, por ser una empresa tan reconocida los clientes grandes empezaron a confiarnos sus servicios en su mayoría, crecimos exponencialmente y a un nivel muy sostenible y rentable, pero bueno ese comportamiento cambió con el CRM, perdimos cuentas que significaban un porcentaje grande de nuestros ingresos” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“Cuando usted trabaja en ventas quiere más y más, quiere traerse de la competencia los mejores clientes, facturar buenos números, crecer en contratos, crecer en la participación de mercado y todo lo que sume a los ingresos mucho mejor. Así lo hicimos y lo hemos intentado hacer

después del CRM, pero ha sido una labor costosa, más cuando hay una fama que se corre de boca en boca entre las empresas de lo que hemos pasado por un sistema” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Gané clientes importantes hace cinco años, me reservo los nombres por confidencialidad, mi cartera la hice a mi forma y necesidad de comisión. Salía todos los meses con cumplimientos en mis metas buenísimos, pero el ritmo de ganar clientes cambió. Lo más duro ha sido perder mis clientes, los que yo gané, formé y me dispuse a que crecieran con nosotros” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #2).

“En ocasiones me ha tocado hacerles frente a dos carteras mientras el compañero nuevo se capacita. En la empresa por tanto tema que tenemos en nuestra responsabilidad la curva de aprendizaje se vuelve más larga y es ahí donde los clientes no aguantan el desfase y se van” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #1).

Análisis

A pesar de todo el esfuerzo diario del equipo del canal corporativo no se ha logrado retener cuentas corporativas importantes que dan de baja servicios. Este fenómeno afecta directamente los ingresos de la empresa y lo más grave es que a nivel de participación de mercado las bajas se han visto reflejadas en los últimos tres años. A nivel de las telecomunicaciones es la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL) el ente responsable de emitir un estudio anual del mercado de telecomunicaciones y en este estudio la empresa se ha expuesto negativamente.

El perder clientes TOP para temas de referencias en el giro de negocio no constituye una fortaleza por el contrario ha debilitado la organización y las posibles oportunidades. El movimiento de los ejecutivos y el escaso tiempo de capacitación para enfrentar las tareas asignadas los hace exponerse a trabajar con poco conocimiento y en el paso del tiempo ir aprendiendo, pero lamentablemente en la mayoría de los casos es el cliente quien sufre los inconvenientes.

Unidad de Análisis 2: Equipo de ventas

Descripción

Se analizará en esta unidad el equipo de ventas del canal corporativo de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima para determinar el cambio generado en el equipo de ventas a partir de la migración al CRM.

Soto, Raigosa y Jaime (2008) expone sobre los equipos de ventas:

En general, las funciones principales de los administradores de venta son planear, organizar, reclutar, dirigir y controlar. Para cumplir cada función, se apoyan en un conjunto de aspectos que deben ser atendidos cuidadosamente, cada uno de los cuales tiene una influencia especial en el desempeño de cada vendedor y por ende de la organización (p.32).

Las categorías encontradas según el enfoque de la Unidad de Análisis son:

1. Escasa capacitación
2. Recargo de funciones
3. Motivación en los equipos de ventas
4. Adaptación del sistema de compensación
5. Rotación de ejecutivos
6. Asignación de carteras corporativas
7. Pérdida de credibilidad
8. Incumplimiento de metas

Categoría 1: Escasa capacitación

Descripción

Se describe en esta categoría el problema generado a partir de la no capacitación en el uso del sistema previo a la implementación, causa que originó errores no reversibles en los clientes corporativos. Los entrevistados confirman no haber sido parte de ninguna capacitación previa para enfrentar la migración al CRM.

“Cuando fui a Guatemala a una encerrona de gerentes me dijeron que para Costa Rica venía un nuevo sistema ya más robusto. Pensé en que iba a llegar en el momento preciso pues trabajé en otras empresas con CRM y era un mundo ideal para las ventas. Sin mayor aviso nos implementaron

de la noche a la mañana un sistema donde ninguno de los líderes de mi equipo había sido capacitados para ellos bajar la información a sus subalternos” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“Los compañeros de sistemas que les tocó tener más contacto con el CRM en la implementación sorpresa, eran quienes nos apoyaban, pero ellos no entendían como eran nuestros procesos, entonces fue un tema de prueba y error para lograr entender cómo cargar la venta, cómo generar contratos (hasta hoy no funciona es un proceso manual)” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #1).

“Mi equipo empezó en los primeros días a conocer el sistema y era terrible ver en nuestro departamento a gente de toda la empresa haciendo fila para que les diéramos ayuda. Ni siquiera yo conocía la gravedad del asunto ni imaginaba lo que estaba por venir” (Entrevistado Gerente de Sistemas).

“Gané clientes importantes hace cinco años, me reservo los nombres por confidencialidad, mi cartera la hice a mi forma y necesidad de comisión. Salía todos los meses con cumplimientos en mis metas buenísimos, pero el ritmo de ganar clientes cambió. Lo más duro ha sido perder mis clientes, los que yo gané, formé y me dispuse a que crecieran con nosotros” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #1).

“Cuando le pregunté a mi jefe (gerente corporativo) por qué no habíamos recibido capacitación, la respuesta fue ni a mí me capacitaron. Nadie en la compañía a nivel local sabía o entendía el sistema. Solo los equipos de trabajo que encabezaron el proyecto a nivel regional conocían cómo usarlo. El problema fue que a nivel corporativo nadie midió que era un sistema defectuoso” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Como ejecutivo necesitaba capacitación porque andaba en calle sin herramientas que ya sabía usar. Me tocó aprender de cero el sistema teniendo solicitudes de trabajo y pendientes acumulados porque no sabía cómo hacer las cosas en el CRM” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #4).

Análisis

Todo cambio tan radical en una empresa que involucra áreas tan sensibles con el área de ventas, quienes son los responsables de traer los ingresos a la compañía, requiere una plataforma previa al lanzamiento que se denomina capacitación. En la empresa de la investigación con base en cada entrevista confirmar el daño dado por una implementación sin previa capacitación. Sólo a nivel regional los líderes que estaban a cargo del proyecto conocían el funcionamiento del CRM, pero dicho funcionamiento no se dio en Costa Rica por la nula capacitación del sistema.

Nadie conocía las funcionalidades, módulos, perfiles, procesos, procedimientos, manuales de uso, absolutamente nada. Sólo algunas nociones que se habían conversado en reuniones previas a la implementación, pero nunca se indicó que venía por orden regional la implementación de carácter obligatorio. La falta de capacitación originó errores que hasta la actualidad han sido irreversibles y han causado serias deficiencias en el trabajo del equipo corporativo al no contar con las herramientas necesarias y eficaces para afrontar la demanda de los clientes corporativos.

Llamas et al. (2005) hace referencia al papel de la dirección de la empresa para la implementación del CRM y la función de los empleados:

El papel de la dirección debe ser el del impulsor del cambio cultural que la implementación del CRM conlleva. La solución planteada debe ser flexible y escalable, los sistemas deben ser capaces de crecer junto a la empresa a medida que esta incrementa su número de clientes y la complejidad de los procesos de gestión de las plataformas tecnológicas (p.31).

La formación desempeña un papel determinante en la consecución de los objetivos de esta estrategia. Los empleados de la empresa deben entender primero en qué consiste la visión CRM y después aprender, reunir, utilizar y compartir información con el fin de generar valor real al cliente (p.31).

El renacer en una visión de CRM es un proceso de transformación para toda la empresa, el preparar con anticipación a los colaboradores, mentalizarlos para el cambio, capacitarlos, orientarlos, dando espacios de pruebas para el roce con el sistema, es parte de un proceso correcto de capacitación para desarrollar el nuevo ADN que conlleva el CRM; pero en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima no se dio prioridad ni oportunidad de generar este espacio al canal corporativo.

El haber planteado y ejecutado un plan de capacitación hubiera permitido una experiencia más asociada al servicio al cliente interno, este escenario previo hubiera sacado a luz todos los problemas que traía consigo mismo el CRM para el canal corporativo. El desconocer los módulos del CRM y su funcionamiento potencializó las consecuencias a un ritmo veloz, causando en los clientes corporativos un pésimo servicio al cliente y retrocesos que ni siquiera al inicio de la operación existieron.

Categoría 2: Recargo de funciones

Descripción

El cambio de funciones o roles que empezaron a surgir fueron críticos para el área corporativa. Lo que ya conocían y ejecutaban quedó obsoleto con el ingreso del CRM porque correspondió iniciar con el aprendizaje de cero de cada proceso, procedimiento y tareas; esta situación trajo un recargo de funciones que no debieron asumir como área corporativa.

“Mi equipo pasó de vender a hacer trámites y más trámites administrativos para poder llegar a la meta de ventas. Al no existir una delimitación de las actividades del CRM todo caía sobre el usuario o bandeja de los ejecutivos y ellos aprendieron a hacer todo el proceso de la venta cuando anteriormente estaban acostumbrados a que el proceso en su mayoría lo ejecutaba su back office” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Al no saber qué nos tocaba como área todo empezó a quedar en nosotros. Durante tres años he visto a mi equipo tener y desarrollar la capacidad de hacer de todo, han crecido sí, pero no ha sido el trabajo que en un inicio les correspondía como equipo de ventas” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“Fui contratado para vender y andar en calle tocando puertas y prospectando, pero de tres años para acá me toca hacer un poco de todo. Facturación, notas de crédito, temas de crédito y cobro de todo nos toca ver y apoyar con el cambio de sistema. He sentido la recarga de funciones y bueno ya con el paso del tiempo nos ha tocado” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #3).

“El usuario del ejecutivo corporativo tiene asignadas las funciones que debería hacer un back office o la gente de facturación. Al principio me sentía perdido por tanto cambio y temas que

nunca como ejecutivo vi, pero poco a poco han ido limpiando este tema, pero todavía recae en nosotros hacer cosas que no nos toca” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #2).

Análisis

El vendedor se contrata para vender y no para trámites administrativos, mucho menos trámites de facturación o crédito y cobros, pero con el cambio al CRM para la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima esto fue una carga de funciones delegadas en el canal corporativo, canal que toda empresa tiene para generar ventas y crecimiento en los clientes actuales o existentes. El deterioro de las funciones lógicas, racionales, productivas y fijadas para el área de ventas ha ido en crecimiento por la saturación de tareas, roles y asignaciones del área corporativa.

Según Llamas et al. (2005): “Las compañías que no redefinen las tareas de los empleados ni cambian las medidas de resultados, los sistemas de incentivos y los programas de formación están abocadas a experimentar un fracaso en la implementación de la estrategia CRM” (p.31).

Carecer de la redefinición de tareas a los colaboradores ante una implementación de CRM se concluye en fracaso, es ahí donde se abarcó en las entrevistas las funciones prioridades versus las suplementarias, es decir, funciones asumidas a fuerza por la pésima implementación del CRM:

Fundamental (funciones prioritarias ejecutivo)	Suplementario (funciones asignadas por proceso CRM)	Métodos Ineficientes
Trabajo en calle	Creación cliente en CRM	Sistema deficiente (Facturador único)
Prospección (clientes nuevos)	Creación ordenes venta nueva y adicional	Inventario
Seguimiento clientes actuales	Creación ordenes SVA	Capacidad instalada en BO
Apertura oportunidades de negocio	Confección contratos servicios móviles	Deficiente espacio de trabajo
Atención categorización TOP	Confección contratos servicios fijos	Servicio de bodega
Creaciones propuestas	Creación contratos servicios SVA	Crédito y cobros
Reportes ventas	Creación contratos servicios administrados	Facturación

Recolección documentos clientes (cliente nuevo, renovación, servicio adicional, fija, SVA)	Creación pedida a bodega	Carga de descuentos
Manejo eficiente de agenda	Creación boleta de mensajería para entrega	Soporte sistemas
Atacar renovaciones	Creación anexos financiamiento equipos	Catalogo
Retención clientes	Creación caratula	
Barridos por zonas	Realización portabilidades y seguimiento errores del proceso	
Atacar zonas francas	Solicitud, seguimiento y cierre de bajas	
Atención vía telefónicas clientes	Seguimiento errores generados en las ordenes	
Atención correo electrónico de manera ágil	Solicitud NC por errores en facturación, bajas, cambios de plan, renovaciones, planes nuevos	
	Seguimiento entregas de mensajería	
	Seguimiento temas de crédito y cobro	
	Visitas a clientes molestos por reprocesos, temas cobros, atrasos entregas, escases equipos, facturación, NC.	
	Capacitaciones AVI	
	Cesiones Masivo-Corporativo/Corporativo-Afiliados	
	Entregas de mensajería	
	Ingreso factibilidades Service Manager	
	Ingreso contratos Service Manager	

Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de la investigación, San José 2018.

Con el listado descrito se valida y confirma las funciones suplementarias que recayeron sobre los ejecutivos de ventas, cuando sus funciones eran vender y nunca tener contacto con sistemas, migraron a ser más un papel administrativo que vendedores productivos en la prospección, renovación, fidelización y captura de clientes limitando aún más el crecimiento o

seguimiento de las carteras corporativas.

Categoría 3: Motivación en los equipos de ventas

Descripción

El tener un personal motivado en las ventas es esencial para lograr el cumplimiento de las metas. La motivación logra que el personal corra la milla extra y dé lo mejor de sí mismo ante los retos, desafíos y funciones delegadas. En esta categoría los entrevistados demuestran un nivel preocupante y desafiante de desmotivación al estar en un área desgastada por la crisis del CRM.

“La motivación para mí arranca por mi familia, tengo hijos y eso me motiva a darlo todo., pero no puedo dejar de lado que por más buena actitud y motivación con que haga las cosas hay momentos donde el cliente y el sistema me quitan la motivación al 100%. Aunque soy reciente en la empresa y me encanta mi trabajo de vender servicios, hay días bien difíciles por tanto problemas con los clientes” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #11).

“Trabajamos en programas de motivación, pero cuesta mucho porque uno como líder del equipo puede motivar a la gente a cosas grandes y nuevas, pero cuando ya enfrentas un sistema y los problemas vienen una y otra vez ahí retrocedemos con lo que intentamos hacer para motivar” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Mantener la gente motivada es un reto cuando hay crisis porque siempre tienen justificaciones reales para desmotivarse fácilmente. Yo me considero una persona o trabajador fuerte y que no me gusta rendirme fácilmente, pero en este proceso he tenido mis temporadas y altibajos por tanta cosa que ha pasado” (Entrevistado Subgerente Post Venta).

“A mi jefa siempre la escuchó decir en cada reunión de ventas vamos a salir de esta, siempre nos motiva y nos dice que debemos hacer el trabajo con compromiso, su enfoque siempre es estar hablando de una correcta actitud, pero como equipo la culpa no es de nuestras cabezas es del sistema que nos ha llevado a confiar poco en que las cosas a corto plazo van a cambiar” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #8).

“Estoy agradecido con el lugar donde trabajo, tengo poco tiempo de estar acá y me he dado cuenta que la gente con más tiempo de trabajar en el área corporativa está cansados y siempre se

quejan de los problemas. Yo seguro apenas me estoy topando con muchos problemas, pero es, pero no llegar al punto de dejarlo todo como me comentan que muchos del equipo lo hicieron” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #10).

Análisis

Se evidencia en el estudio de esta categoría la problemática en el tema de la motivación por los problemas, cargas laborales, crisis y secuelas que ha dejado a nivel de trabajo la implementación del CRM. Para ello, Cambra et al. (2014) exponen sobre el CRM:

En definitiva, nuestros resultados sugieren que aunque la tecnología es un recurso útil e importante para poder gestionar eficientemente relaciones comerciales, son mucho más importantes las personas como motor verdadero de las empresas, aunque todos los recursos de la empresa guardan una correlación positiva y significativa con el éxito de CRM, los recursos que influyen en mayor medida en el éxito de una estrategia CRM son los empleados, el conocimiento específico en CRM y el liderazgo (p.161).

Motivar a los vendedores a esforzarse para realizar mejor su trabajo ha sido promovido por los líderes del canal corporativo, sin embargo, parecieran que los esfuerzos han sido en vano por la cantidad de rotación de personal, renunciadas, despidos por bajos resultados, denuncias, desempeños bajos en cumplimientos de metas y otros aspectos. Por más planes de acción para motivar al canal corporativo ha surgido la conclusión de la necesidad de contar con un sistema robusto y ágil para poder subsanar toda la saturación de funciones que desmotivan a los empleados.

El gerente y subgerente de ventas, por su parte, son conscientes de que no todos los vendedores se motivan con los mismos métodos, por lo cual ha sido indispensable establecer planes de motivación específicos y flexibles para que se adapten a las necesidades individuales y, a su vez, las generales, de tal manera que puedan motivar más acorde con las necesidades que los mismos colaboradores han demandado.

Soto et al. (2008) habla sobre el concepto tradicional de las organizaciones al considerar al dinero como lo que motiva en mayor grado al vendedor:

El dinero es solo un elemento que resulta convirtiéndose en un problema a largo plazo, si no va acompañado de otros factores que no estén dirigidos al aspecto financiero y que resultan muy enriquecedores a nivel profesional y personal. Según esto, el desconocimiento sobre el tema hace que las empresas eviten implementar un plan de motivación eficiente, por el temor a que resulte costoso y complicado. (p.34)

Los gerentes de ventas deben comprender las necesidades de cada uno de sus subordinados para buscar los factores que los satisfagan y lograr de ese modo que se sientan motivados; y, al mismo tiempo, hacer que esta motivación sea tan eficiente que los vendedores tengan un desempeño óptimo y contribuyan con el cumplimiento de las metas organizacionales (p.40).

En el canal corporativo el dinero a nivel de incentivo o motivación no ha sido suficiente para lograr retener el recurso humano, ha sido necesario motivar a los colaboradores con salarios emocionales, siendo tiempos libres, reconocimiento mediante certificaciones de paseo o equipos celulares, eventos como workshop o Team building son estrategias que actualmente manejan para motivar a los colaboradores.

Han apuntado hacia estrategias más agresivas de motivación como el endomarketing, que es la técnica de decoración de las oficinas con frases de motivación al cliente interno, buscando mentalizarlos para retos, desafíos y crecimiento. Han optado por reconocer el vendedor del mes con certificación del director país de la empresa y la compensación de almuerzos corporativos, todo con el propósito de retener y fortalecer al colaborador en su motivación.

Categoría 4: Adaptación del sistema de compensación

Descripción

Debido a la crisis con la implementación del CRM en el área corporativa hace un año se ejecutó la adaptación en el sistema de compensación a los ejecutivos de ventas como estrategia de motivación y retención de los vendedores más viejos de la empresa. Sin embargo, el efecto no ha sido efectivo pues la mayoría de vendedores renunciaron huyendo de la crisis, otros por mejores

condiciones de compensación con la competencia y algunos decidieron quedarse, pero indican no estar satisfechos con las condiciones pactadas.

“Cuando nos mencionaron que venían mejores condiciones de comisión me imaginé un cambio bien grande en la variable, porque ha sido difícil con el sistema lograr llegar a las metas de ventas que nos demandan, pero en la realidad el cambio fue bueno, pero no lo esperado” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #1).

“A uno como vendedor le gusta el dinero y ganar bien. Yo siempre he vendido y he estado acostumbrado a redondear mi salario de acuerdo con lo que ocupo o me gusta ganar. Con el nuevo plan de compensación no me sorprendió demasiado, pensé que iban a honrar bastante el precio que hemos pagado los más viejos de estar en el canal corporativo o nos iban a aumentar significativamente las condiciones, pero no se dio en esos términos” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #2).

“Sé que debido a todos los cambios que les ha tocado enfrentar al equipo de ventas esperaban mejores condiciones, sin embargo, la empresa está levantando sus ingresos nuevamente después de todo lo que sucedió con el CRM. Como jefe del área de recursos humanos he tenido la oportunidad de hablar con varios ejecutivos, principalmente los de mayor antigüedad y he notado la desmotivación por el plan de comisiones y sé que tenemos mucho por mejorar, pero de momento no podemos cambiar las condiciones” (Entrevistado Gerente de Recursos Humanos).

“Cuando nos hablaron de una iniciativa de cambios en las comisiones del equipo que lidero, me emocioné y dije ahora sí voy a lograr retener a varios que sabía por la confianza que querían irse., pero no lo logré, de lo propuesto a lo aprobado se desmejoraron las condiciones, pero bueno la empresa fue quien decidió este plan” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

Análisis

Debido a la búsqueda de sostener a los colaboradores del canal corporativo más tiempo en la empresa se aprobó hace un año un nuevo parámetro de comisiones, el cual se aprobó, pero en condiciones diferentes a las planteadas. Se conoce en el mundo de las ventas que todos los ejecutivos siempre buscarán dinero y se inclinarán por la empresa u oportunidad que les represente más ingreso y mejores condiciones salariales.

El nuevo plan de comisiones no fue acertado para el fin creado de retener y satisfacer mediante el plan económico las necesidades de motivación de los colaboradores corporativos. Por el contrario, cuando se dio el anuncio o notificación de los cambios fue allí donde la mayoría de ejecutivos más antiguos de la compañía optaron por renunciar de la empresa, dejando un vacío sustancial en la atención de las carteras corporativas y en los procesos ya aprendidos en medio de la crisis. A pesar del intento de mejorar las variables comisionables hoy los ejecutivos expresan la desmotivación de no recibir un salario digno en medio de tanto trabajo que realizan.

En la jerga de las ventas la palabra comisiones retoma peso, Soto et al. (2008) indica que las comisiones son una forma de remuneración que recibe el equipo de ventas y por la cual gana un porcentaje por lo vendido. Se presentan principalmente cuando la empresa limita el capital de trabajo y existe una relación directamente proporcional entre los esfuerzos de ventas y los resultados (p.43).

La comisión es un estímulo que se define claramente un vínculo directo entre el desempeño y el incentivo mismo que recibe el vendedor, por lo cual este se siente motivado a mejorar su productividad para incrementar dicha compensación. Por otra parte, responde al nivel de esfuerzo de cada vendedor, ya que, su costo es directamente proporcional con el volumen de ventas de cada período, es acá donde nace la insatisfacción pues los colaboradores afirman tener mucha sobrecarga de trabajo no compensado con la política de compensación vigente.

Según Llamas et al. (2005): “Las compañías que no redefinen las tareas de los empleados ni cambian las medidas de resultados, los sistemas de incentivos y los programas de formación están abocadas a experimentar un fracaso en la implementación de la estrategia CRM” (p.31).

Como plan de la estrategia 2019 el gerente corporativo afirmó estar en la búsqueda de un nuevo plan de comisiones para el 2020, pero ve el panorama un poco difícil de aprobación debido a los indicadores financieros que arrojan apenas un despegue de los números rojos de la crisis. Los ejecutivos están a la expectativa de los cambios que puedan traer el 2019 directamente a la variable, ya que, es la parte donde recae el mayor ingreso, pues el salario fijo es únicamente para cubrir el 10% de sus necesidades de presupuesto.

Soto et al. (2008) indica:

Los vendedores en cuyas empresas no existen planes de motivación, expresaron que al momento de poder tenerlos se inclinarían por incentivos basados en dinero. Por tal razón se concluye que los incentivos son vistos principalmente como un medio de compensación monetaria adicional. Se recomienda trabajar por una óptima combinación de incentivos que satisfagan necesidades fisiológicas y psicológicas (p.39).

Ante la indiferencia por el nuevo plan de comisiones aprobado, es que la gerencia corporativa se ha visto en el extremo de implementar otras estrategias de salarios emocionales o motivación para retribuir un poco al esfuerzo y responsabilidad que tienen los ejecutivos de ventas y el canal corporativo en su totalidad. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos e iniciativas al realizarse encuestas de satisfacción o clima organizacional los resultados han demostrado el nivel de desmotivación e insatisfacción de los colaboradores.

Un dato importante es la molestia por parte del canal corporativo al existir rebajos en sus comisiones por las bajas de contratos dadas por los clientes, tema que ha llegado por algunos ex colaboradores a un ámbito legal, pues son clientes que se dan de baja no por un tema de mala praxis o retención del ejecutivo, sino por la crisis del sistema trasladada al cliente corporativo. Este aspecto actualmente se ha tenido en disminución y se intenta estudiar previamente por el departamento de comisiones para evitar un rebajo al ejecutivo sin sustento, pero, por el contrario, los ejecutivos afirman estar percibiendo rebajos que no deben cubrir o responsabilizarse.

Categoría 5: Rotación de ejecutivos

Descripción

La rotación de ejecutivos calificada como la pérdida de grandes recursos de talento humano se ha dado en un nivel alto debido al cambio de sistema en el área corporativa. La rotación no ha podido detenerse a pesar de los esfuerzos realizados por las áreas competentes.

“De mi equipo conformado por 11 vendedores solo tres vendedores me quedan de hace tres años para acá. Por acá han pasado no sé ya perdí la cuenta de los ejecutivos que he tenido en el equipo. Algunos por la gravedad en su momento del sistema aguantaron días, otros algunos meses y hasta ahorita algunos empiezan a cumplir un año. Hoy la mayoría son nuevos y trabajo para que no se vayan porque de verdad es desgastante invertir tiempo en la gente y que mañana ponga la

renuncia, pero en todos los casos tengo que dar la razón a los que se han ido porque acá trabajar bajo tanta presión y con tan poca facilidad es motivo fuerte para abandonar el trabajo” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“No me he ido porque tengo la camiseta bien puesta y, además, que me he apasionado por la marca que represento. Es una buena empresa para el currículum, aunque nadie de afuera imagina los procesos que hemos vivido. A muchos compañeros los he visto llegar, recibir la capacitación, le asignan cartera y al poquito tiempo se van” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #1).

“Trabajar acá es de valientes y es algo que agradezco a los que se han quedado conmigo en esta barca. He valorado montones tener gente que persevera, pero no es fácil encontrar quien se quede a largo plazo en el canal corporativo. Me ha tocado ceder colaboradores a otras áreas que no fueron tan vulnerables al CRM, otros me han renunciado y eso me duele porque yo me apego como líder muy rápido con mi equipo” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“Para mí como encargado del departamento de recursos humanos no he tenido un trabajo fácil los últimos tres años de estar en la empresa. El departamento más afectado ha sido el área corporativa porque ellos trabajan con un sistema que no calza con lo que hacen, pero bueno han sabido salir adelante. Me miden mis jefes regionales por la rotación y permanencia de los reclutamientos y esta medición ha venido bajando y bajando cada año. No es fácil retener personal o ejecutivos de ventas cuando por temas de un mismo sistema no logran vender o peor aún sus ventas se caen por error nuestro y no porque ellos no hagan bien su trabajo” (Entrevistado Gerente de Recursos Humanos).

“Los clientes que me reciben siempre me dicen ojalá que usted dure ya es el tercero o cuarto en venir a presentarse, tenemos tiempo de que nadie nos visita, qué problema con ustedes otro ejecutivo más y podría seguir diciendo frases que ya me acostumbré a escuchar de los clientes. Lo bueno ha sido que soy de los más recientes y ya la crisis no es tan grave como antes” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #10).

“Hace unos nueve meses vengo teniendo back office corporativos más estables, pero es, pero que las cosas mejores porque estar cambiando de colaboradores no es nada fácil de enfrentar, ya que, la gente con experiencia se va” (Entrevistado Gerente Operaciones).

Análisis

La rotación de tantos ejecutivos es un problema no solo para la empresa porque el proceso de reclutamiento y formación es costoso, sino que los clientes han resentido el cambio tan seguido de ejecutivos. La alta rotación inició con el CRM, por todos los puntos ya vistos y detallados, la sobrecarga de trabajo, la falta de capacitación, los reprocesos, consecuencias directas al cliente y todo lo referente a la crisis.

En el área corporativa se atienden alrededor de 700 empresas grandes, las cuales han comunicado en muchas ocasiones su decisión de rescindir de los servicios debido a la mala gestión de los ejecutivos; pero detrás de la mala gestión está el sistema CRM como responsable de no poder brindar un servicio al cliente excelente y de calidad. Lamentablemente, es el ejecutivo quien está frente al cliente y transmite la carencia y limitantes de un servicio solicitado o ya dado al cliente, pero siendo deficiente; el cliente corporativo por el tamaño de su operación tiende a ser exigente en el cumplimiento de los niveles de servicio y por defecto el incumplimiento recae en la persona que lidera la cuenta siendo afectado el ejecutivo a cargo.

La alta rotación de ejecutivos no solo conlleva un desgaste económico y por parte de recursos humanos, sino se liga al descuido de los clientes, al intento reiterado por establecer relaciones a largo plazo, de subsanar una y otra vez la confianza y comunicación con el cliente corporativo y lo más difícil aún de conseguir el levantamiento de los pendientes o requerimientos pendientes de solución y este punto en la mayoría de las ocasiones confirman los colaboradores del canal corporativo que se molestan los clientes por el atraso a sus resoluciones por el cambio de ejecutivos.

Categoría 6: Asignación de carteras corporativas

Descripción

El servicio, seguimiento, planificación, ejecución y la administración de una cartera de clientes corporativos es un tema delicado a la hora de ejecutarse porque se debe tomar en

consideración al momento de la asignación la experiencia, capacidad, competencias, habilidades blandas y otras variables del ejecutivo a trabajar la cartera corporativa. La rotación del personal corporativo en la empresa de la presente investigación ha traído secuelas graves en el seguimiento y relación con las carteras de clientes ya establecidas.

“He topado con cambios cada rato de carteras corporativas, a veces en un trimestre he visitado al mismo cliente en dos o más ocasiones para presentarle la nueva persona que le atenderá. Lo grave de la asignación tan rotativa es que los clientes se quejan y se molestan porque un ejecutivo dejó sus pendientes no resueltos y ahora le toca explicarle al nuevo ejecutivo sobre lo mismo” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“La capacidad de todos los ejecutivos no es la misma, mucho menos en la atención de carteras delicadas por el tipo de cliente; pero hemos llegado al punto de tener que confiar y asignar una cartera que requiere experiencia y conocimiento de los procesos internos para trabajarla y la hemos dado a alguien de nuevo ingreso porque nos hemos quedado sin gente” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“Compañeros que tenían buenas carteras se fueron y lástima porque esas carteras se las han dado para que las trabajen a compañeros muy nuevos y se nota cuando la experiencia y el desconocimiento hace que una cartera de clientes buena baje de nivel” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #2).

“Es muy duro aceptar tanto cambio en las carteras más cuando son clientes grandes hasta vergüenza le da a uno irse a presentar porque siempre el cliente dice que ya es demasiado el cambio y espera que esta vez el ejecutivo si dure” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #8).

Análisis

La alta rotación en el canal corporativo ha provocado una atención poco profesional, carente de servicio corporativo, carente de seguimiento continuo y la estructura o composición de todas las carteras corporativas con clientes TOP son carteras sensibles al servicio y de niveles altos y muy demandantes de servicio. La inestabilidad de los colaboradores de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima ha impedido un crecimiento, fortalecimiento y ejecución en las cuentas corporativas.

Los nuevos ejecutivos que retoman las carteras se ven expuestos a ofensas, molestias, malentendidos, penalidades, bajas de contratos y aspectos que se desencadenan de un servicio rotativo con los clientes. El estar en constante cambio de ejecutivos ha propiciado a que muchos pendientes se queden sin solución y sean los clientes corporativos los responsables de estar actualizando a los nuevos ejecutivos sobre el listado sin solucionar.

El desgaste que esta situación provoca sobre el canal corporativo es fuerte y visible, ya que, se encargan del día con día y no logran dedicar su tiempo a lo importante y productivo. Una de las frases más relevantes en el área corporativa es que el “Torbellino” los toma siempre. Es decir, son tantos los pendientes de las cuentas que los líderes les corresponden andar solucionando temas muy operativos y no tan estratégicos; siendo un canal de ventas, pero que no logra vender ni cumplir sus metas debido a la escasez de un CRM robusto que permita soluciones a tiempo y en forma.

El módulo que debería funcionar para que el canal corporativo cargue las visitas y minutas de las reuniones con los clientes no funciona actualmente, lo que provoca que los nuevos ejecutivos a cargo de las cuentas no tengan información real, actualizada y exacta sobre el comportamiento de la cuenta corporativa. En muchos casos, las quejas de los clientes por la alta insatisfacción de tantas caras nuevas atendiéndoles los ha llevado a exponer sus quejas a la dirección local o regional causando aún más pérdida de confianza en la atención corporativa.

Soto et al. (2008) confirma la importancia que las empresas deben dar al tema del valor asociado al ejecutivo o vendedor:

El vendedor desea que sus gestiones vayan acordes con su experiencia y su habilidad; que se sienta valorado su esfuerzo en comparación con sus compañeros de trabajo, por encima o por debajo, también cuando se compare con los equipos de venta de la competencia y, por último, con el costo de vida (p.49).

Como opción la gerencia corporativa y subgerencia ha analizado gestiones una división en las carteras y dividir las por las capacidades de los vendedores, creando segmentos de atención como multinacionales, gobierno, clientes nacionales, corporaciones y otros, pero esto conlleva un esfuerzo en el reajuste de comisiones; tema que a corto plazo no se ve un cambio rotundo. El vendedor por naturaleza desea ser reconocido y que la cartera calce con su experiencia y habilidad.

Categoría 7: Pérdida de credibilidad

Descripción

Se muestra en esta categoría el sentir del equipo del área corporativa con respecto a la pérdida de credibilidad enfrentada por el CRM ante los clientes corporativos. La falta de una respuesta rápida y eficaz, el aumento de los reclamos en las carteras corporativas, la ausencia de respuesta por tanta carga laboral y otros aspectos han denigrado la marca personal y credibilidad de los ejecutivos y el resto del equipo corporativo que trabaja directamente con los clientes.

“Siempre he trabajado por tener una marca personal fuerte y reconocida, pero en el canal corporativo ha sido difícil, porque topas con muchos problemas delante de los clientes que no puedes adquirir compromisos o responsabilidad de resolver cuando un sistema impide esa solución. Muchos conocidos o amigos dentro del negocio de las telecomunicaciones me han dicho que me he quedado corto de solucionarles y que debería moverme a otra empresa para no quemar mi marca personal” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“Nuestro gerente siempre nos habla de la marca personal y creo que todos los que pertenecemos al equipo corporativo hemos ido perdiendo esa credibilidad ganada en algún momento. El quedar siempre mal con las entregas de servicios, el no poder resolverle rápido al cliente y tardar siempre tanto en las gestiones son temas que apoyan al desgaste de la credibilidad” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #7).

“En algún momento sentí que mi credibilidad ya estaba muy expuesta y estuve a punto de irme a otro trabajo. Una de las cosas que más valoro siempre es cuando los clientes se casan con usted por su credibilidad y eso se gana con el tiempo, cuando siempre le respondes al cliente y le solucionas, pero nosotros llevamos mucho tiempo sin poder cumplir las necesidades del cliente” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

Análisis

La pérdida de credibilidad se confirma en el sentir de cada miembro del equipo corporativo. El no respaldar un servicio de calidad al cliente ha permitido el desgaste, sacrificio y pérdida paulatina de la credibilidad o marca personal de cada ejecutivo y líder corporativo. Debido a la situación tan crítica todos concuerdan en la posibilidad de algún momento migrar a otro trabajo donde no se vean tan expuestos a la pérdida de sus honores, reconocimiento dentro del mercado de las telecomunicaciones y posibles referencias.

Un dato importante en esta categoría es que se muestra una preocupación porque dentro del ámbito de las telecomunicaciones las referencias personales o laborales se mueven con rapidez y el no contar con una buena referencia puede impedir la aceptación de otra empresa. Se sabe que, aunque un colaborador represente la empresa, al final quien queda mal ante el cliente no solo es la empresa, sino se le atribuye al colaborador del canal corporativo la responsabilidad y esa responsabilidad en la mayoría de casos la causa es el CRM.

Una de las frases más notorias en los entrevistados es que los clientes finales siempre les indican que ya se saben la justificación que es culpa del sistema, pero ya muchos clientes no aceptan ni creen esta expresión o afirmación, pidiendo cambio de ejecutivo por la supuesta ineficiencia de los mismos. Lamentablemente, este factor ha contribuido a forzar muchas renunciaciones del equipo corporativo pues las personas se exponen a críticas y opiniones no muy positivas de su trabajo.

Categoría 8: Incumplimiento de metas

Descripción

Se enfoca en esta categoría el incumplimiento de metas del canal corporativo propiciado por el pésimo desempeño del CRM desde sus inicios, originando presiones de regional a la operación local, cuando el impacto del sistema ha propiciado indicadores de cumplimiento negativos en los últimos tres años de ventas.

“Lamentable es hacer grandes esfuerzos y no ver los resultados en un mes de cierre por la cantidad de errores del sistema, errores que llevan a la baja de los servicios de un cliente molesto y ya cansado de esperar por la entrega de sus servicios móviles, fijos o administrados” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“Mis últimos tres años en la empresa ha sido una incertidumbre cada mes, porque por más ventas que haya ingresado muchas las pierdo porque el sistema falla o no permite la activación y mucho menos la facturación de los servicios. El problema es que mis números se ven mal en el tablero de resultados cuando yo he hecho bien mi trabajo” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #1).

“No es sencillo sentir la presión del cumplimiento de metas en ventas cuando no tienes un sistema que ayude. Todos los meses nos quedan ventas para el otro mes, ya que, se van quedando muchas ventas sin poderse facturar por la cantidad de reprocesos y errores abiertos en tickets. Mis números en los últimos tres años no han sido los mejores, sé que pudimos vernos mejor a nivel de cumplimiento, pero hay días que se pierden las ventas simplemente por nuestra culpa, bueno del sistema en realidad” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Un cliente hoy busca el mejor proveedor en tiempos de respuesta y nosotros quedamos por fuera. Lo malo es que son varias las veces que cerré una venta de meses de negociación y por el tiempo de entrega que tardamos el cliente se va y lo perdemos, venta que no comisiono, aunque el problema fuera del sistema y no mío como vendedor” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #5).

Análisis

El mismo sistema ha impedido el logro de las metas de ventas, el incumplimiento se da por la misma razón de un sistema que propicia errores en la carga de contratos, servicios y activaciones. El tiempo de subsanación del error es trasladado al cliente final y es en este escenario donde las bajas se presentan porque a nivel de contrato por ejemplo pueden indicar que la entrega es en 24 horas hábiles y al final termina siendo tres días o hasta semanas y aún más sensible el tema cuando se dan atrasos en la carga de contratos de servicios como enlaces de datos o Internet, telefonías ip y otros servicios más robustos comparados con lo móvil, el tiempo de instalación se perjudica aún más.

El incumplimiento de metas se visualiza únicamente como números, pero detrás de esos números el desgaste humano por trabajar con un sistema lento y lleno de problemas hace aún más difícil el cumplimiento de las metas solicitadas para el canal corporativo de la empresa. A nivel de incumplimiento también afecta directamente a los ejecutivos corporativos quienes en su mayoría

concuerdan en los múltiples esfuerzos realizados para sostener la venta hasta el final, pero no es posible por la gravedad del CRM.

Unidad de Análisis 3: Procesos

La tercera unidad de análisis es catalogada como procesos, unidad que representa gran debilidad desde el inicio de la implementación del CRM en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima. Al no existir el mapeo o la trazabilidad de los procesos necesarios en el CRM para el área corporativa fue el paso en falso más grande de la implementación causando estragos en las ventas corporativas y en el manejo de la información o base de datos.

Mallar (2010) en su libro *La Gestión Por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente* brinda la descripción clara de un proceso:

Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser un cliente interno o un cliente externo. Así la gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización. A través de los años, el término proceso es considerado como parte del lenguaje cotidiano de las organizaciones. Tanto es así, que es considerado un elemento importante para alcanzar la eficiencia operativa tan deseada en el mundo empresarial (p.9).

Las categorías encontradas según el enfoque de la Unidad de Análisis son:

1. Procesos antes y después del CRM
2. Capacitación del personal en los nuevos procesos
3. Papel del cliente en los procesos
4. Proceso ventas
5. Proceso renovación
6. Proceso atención de averías

7. Proceso activación servicios
8. Controversia en los procesos
9. Desfase en el proceso de activación

El estudiar la categoría de procesos permite demostrar la carencia de un trabajo previo antes de la implementación para conocer cuáles deberían ser los cambios en los procesos para la adaptación al nuevo sistema.

Categoría 1: Procesos antes y después del CRM

Descripción

Se puede identificar en toda realización de procesos la determinación clara y precisa de las entradas y las salidas del sistema, la identificación de las actividades que se relacionan para lograr el resultado deseado, la utilización de diversos recursos para la transformación y la búsqueda de la agregación de valor para lograr cumplir a cabalidad los requisitos del cliente interno o externo.

“Antes del CRM todos los procesos estaban ya establecidos y auditados, no teníamos problemas en saber las actividades, responsables, sistemas a utilizar, formatos y pasos., pero cuando empezamos a aprender a usar el sistema CRM quedaron obsoletos los ya existentes” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Si hablamos de tiempos de en los procesos antes de todo era rápido, por más cosas y trabajo siempre se lograba responder al cliente muy rápido y sin reprocesos, pero el CRM nos hizo retroceder por completo” (Entrevistado Subgerente Post Venta).

“Catalogo los procesos de antes como amigables y bien diseñados, ahora es un enredo todo porque al no estar definidos ni regulados entonces cualquier dice esto no me toca y listo. Al ser el ejecutivo más viejo antes capacitaba a los nuevos ingresos y no me costaba porque ya los procesos me los sabía, pero ahora hasta vergüenza me da de tanto enredo en las funciones” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #1).

“En el canal corporativo carecemos de procesos, antes no era así. Por más servicios nuevos o cambios en el canal se actualizaban los procesos y listo., pero ahora nos toca intentar armar otra vez los procesos y procedimientos” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Como responsable de los procesos y oferta comercial del CRM mi trabajo no es fácil porque hoy por hoy sigo sin aterrizar los procesos por tanto cambio y error del sistema. Hasta que no se cambie a un sistema que pueda soportar los procesos corporativos no podré cerrar mis tareas” (Entrevistado Encargado procesos y oferta comercial del CRM).

“Al ser el ejecutivo más nuevo me ha costado mucho adaptarme a los procesos porque como no hay manuales de los procesos son mis compañeros más antiguos los que me ayudan a entender cómo usar el sistema” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #11).

Análisis

Mallar (2010) indica que la palabra Proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso. “Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)” (p.7).

Este concepto aplicado a la realidad de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima queda sin sustento o aplicación, pues en vez de darse un avance o progreso, se dieron reprocesos, aparecieron actividades que actualmente no tienen relación entre ellas, no se cuenta con los resultados esperados debido a la poca trazabilidad y ejecución de los correctos procesos pues son inexistentes.

Anteriormente, sí existían manuales, procesos y procedimientos de las funciones y actividades para el canal corporativo, pero con el ingreso del CRM se desplazó el buen uso de los procesos a periodos y ventanas de cambio de prueba y error para conocer las funcionalidades del sistema y así ir lentamente entendiendo los nuevos procesos bajo supuestos, reprocesos y actualizaciones que se hacen constantemente buscando salir adelante con la operación.

“Los tiempos soñados” expresan los colaboradores, cuando cualquier persona externa o interna podía tomar los procesos, leerlos, analizarlos y ejecutarlos por el orden que había en su momento. Sin embargo, después de casi tres años de la implementación no han logrado normalizar los procesos ni mucho menos establecer flujos de trabajo sin inconvenientes, limitaciones o atrasos.

La Gestión basada en los Procesos, Mallar (2010) hace referencia a su génesis:

Surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas. Los clientes se vuelven cada vez más exigentes y la competencia se transformó en feroz, creando un marco en que la necesidad de mejorar el rendimiento operativo y el logro de la eficiencia se transforman en un imperativo estratégico (p.2).

Los procesos impulsan a satisfacer las necesidades de los clientes exigentes y permite un mejor rendimiento a la empresa. En el estudio de esta categoría se confirma que la no existencia de los nuevos procesos del CRM el canal corporativo ha sufrido reprocesos, desgaste, lentitud en sus actividades, reprocesos en las funciones y tareas de los ejecutivos y finalmente molestia y pérdida de clientes corporativos.

Categoría 2: Capacitación del personal en los nuevos procesos

Descripción

La carencia de capacitación al personal en los nuevos procesos no se dio en ningún momento ni antes ni después de la implementación del CRM provocando aún más deficiencias y que el aprendizaje de realizar los nuevos procesos se hicieran como prueba y error trayendo graves consecuencias a la operación corporativa.

“Aprender usando el sistema así lo empezamos a hacer y no imagina cuántos errores surgieron en el camino por no contar con la capacitación. Y cuando llamábamos a los responsables en Guatemala de la implementación como corporativo no estuvo en el enfoque no entendían lo que pedíamos” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“La capacitación nos la ha dado el tiempo de tanto travesear e intentar hacer las cosas, pero así no debió hacerse. En el proceso hemos cometido errores que finalmente alcanzan al cliente. Yo tengo siempre ejecutivos post venta que entran y salen por la alta rotación y es tan difícil la curva de aprendizaje porque es explicar cosas que mañana pueden ser diferentes por los ajustes que se pasan haciendo a nivel del CRM” (Entrevistado Subgerente Post Venta).

“Antes cuando teníamos los otros sistemas cualquier ingreso de nuevo personal, cambio en procesos, actualizaciones o cosas por el estilo el mismo proceso se modificaba y enviaba a los involucrados y no sucedía nada. Todo fluía normal, pero después del CRM ya no es tan sencillo porque no contamos con la capacitación ni los procesos” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“A mí me pasan buscando para aclarar dudas del CRM, pero en ocasiones hasta mi trabajo se ha visto cuestionado por la cantidad de errores que surgen, a veces el sistema sí carga bien, en algunos momentos falla todo” (Entrevistado Encargado procesos y oferta comercial del CRM).

Análisis

Al no existir capacitación de cómo utilizar el CRM, sus debidos procesos, funciones o manejo el canal corporativo ha carecido de conocimiento y práctica para poder trabajar de manera eficiente y eficaz. La falta de capacitación empezando por las cabezas del proyecto en Guatemala dificulta día con día lograr “correr” como expresan en sistemas las actualizaciones, los mantenimientos o correcciones de ciertos módulos.

En la gestión de procesos se define una metodología para la aplicación de la gestión basada en procesos según Mallar (2010) define:

Cuando se trata de adoptar una nueva metodología y cambiar la forma de pensar y de trabajar de las personas, es esencial la información y también la formación que se les brinde. Por ello, la implementación de la gestión con base en los procesos debe realizarse de la forma más participativa posible. En el caso de tener que diseñar nuevos procesos, o del rediseño de otros, se deberá dar participación a las personas que los tendrán que ejecutar y que son quienes mejor conocen las situaciones que se planteen (p.15).

Hemos conocido y detallado que desde el inicio de esta implementación no se formó ni capacitó al personal involucrado en el área corporativa, aún más importante no se trabajó en ningún momento con una metodología participativa donde se planteará la migración y se planificará con tiempo y control los cambios a darse. Fueron cambios fuertes e impactantes para todo el personal, por la escasez de la capacitación, formación e involucramiento.

Actualmente, le corresponde al canal corporativo estar en constantes reuniones, retroalimentaciones, coaching a su equipo, webex, audios y planes pilotos para subsanar los procesos y alimentar su conocimiento con base en los errores que se han generado.

Se determina que la capacitación previa hubiera ahorrado pérdidas de personal, rotación del equipo de ventas, reprocesos, salidas o bajas de clientes TOP, entre otros. Temas evidenciados de manera muy parcial por los entrevistados entre el atropello al cliente por la falta de capacitación del sistema es la generación de notas de crédito, en algunos casos de miles de dólares, correspondientes a penalizaciones altas por el incumplimiento de los niveles de servicio pactados en el contrato. Este tipo de tema los entrevistados tienden a evitar hablarlo pues lo catalogan como sensible y confidencial.

Categoría 3: Papel del cliente en los procesos

Descripción

Mientras que el anterior esquema de las organizaciones en los procesos se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción del cliente. El cliente se posiciona en la esencia de los procesos, pues las empresas han reconocido que sus actividades diarias deben buscar y contribuir la satisfacción del cliente sea nuevo o existente.

“El cliente quedó por fuera en los procesos de nuestro CRM, nunca se pensó en si los procesos que venían iban a funcionar y más bien aumentar más la satisfacción del cliente” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“En otra empresa trabajé con un CRM con procesos que facilitaban un excelente servicio al cliente y siempre podíamos tener accesos a todas las funcionalidades de la plataforma, pero con este sistema lamentablemente el cliente no jugó ningún papel determinante” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #1).

“Siempre como área de mercadeo del canal corporativo hemos pensado en el cliente, pero con esta implementación nunca proyectaron la afectación tan fuerte al cliente. Nosotros quedamos

amarrados de manos como mercadeo para montar en el sistema descuentos, promocionales y toda estrategia para el cliente” (Entrevistado Subgerente Mercadeo Corporativo).

Análisis

El cliente actual es exigente y más aún cuando hablamos de clientes corporativos, el cliente busca seguridad y estabilidad en el proveedor de telecomunicaciones y en la empresa no se ha dado esa experiencia, por el contrario, los procesos del mismo sistema se han encargado de sepultar al proveedor como una opción de confianza y lealtad en la contratación. La situación actual provee al cliente una noción de desorden y descoordinación por la falta de procesos marcados y una atención satisfactoria.

Mallar (2010) expone con respecto a esta categoría:

El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos, contiene, no obstante, a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no solo a los factores internos del sistema (técnicos, etc.), sino también los requerimientos de dicha producción de valor. Esta finalidad es la misma que se considera en el método del Análisis del Valor como finalidad de satisfacción de necesidades del cliente (p.6).

Los clientes corporativos pueden ser un elemento fundamental para la orientación de las estrategias y ello se debe a que permiten que se detecte aquello que está bien o mal, al igual que si tales conformidades o inconformidades son compartidas y asimiladas por todos los miembros de la organización, con el fin de poder brindar un apoyo sustancial a la gerencia en el mejoramiento de los procesos. Sin embargo, es lamentable confirmar por parte de la gerencia corporativa que por más orientación o fallas que el cliente enfatiza no existe un plan piloto que lidere subsanar esas fallas a corto plazo.

Carecer de un servicio enfocado en el cliente, como actualmente se le conoce, Customer Experience o experiencia del cliente, pone en desventaja a la empresa ante el mercado de las telecomunicaciones, industria que a nivel de competencia está marcada por la búsqueda de los clientes de un proveedor integral, es decir, que tenga toda la capacidad de proveer un servicio justo a tiempo, integral en precio, calidad, niveles de seguridad, confidencialidad y servicios.

Categoría 4: Proceso ventas

Descripción

El comparar el proceso de ventas antes y después de la implementación del CRM en esta investigación arroja una descripción clara de la gravedad de la migración al sistema. Esta gravedad se mide en asignación de funciones a los ejecutivos que no correspondían y en tiempos de respuesta no aceptables para un canal corporativo que busque calidad en su servicio al cliente y en los procesos estructurados.

“Pasé de poder entregar un servicio en un mismo día a durar semanas por todas las cuestiones diferentes que tiene el sistema, ha sido un proceso de paciencia aprender a que el sistema hoy activa bien y mañana a un mismo cliente tarda horas hasta meses en funcionar la cuenta del cliente, porque la data dio error y la venta termina cayéndose” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #2).

“Hoy vender es un tema difícil, no porque el servicio como tal no sea bueno, sino por el proceso de la venta que es tan engorroso para nosotros como canal corporativo. En vez de ser como antes que solo presentábamos un check list a nuestro back office y él se encargaba del resto del proceso, hoy vendemos y somos nosotros como ejecutivos que completamos toda la documentación, cargamos pedidos en SAP, gestionamos tanto trámite administrativo” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #4).

“Yo antes de ser subgerente fui ejecutiva en esta empresa y sé que ahora ser ejecutivo no es tarea fácil por el proceso de venta. El ejecutivo tiene que hacer casi el 90% del proceso cuando su trabajo es vender, andar en la calle y no pasar casi todo el día en oficina buscando cómo solucionar y buscar cerrar un contrato, cuando en calle pudo vender muchísimos contratos” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Pasamos de un proceso de venta sea móvil o fija que se entregaba en máximo 48 horas ya con todo el proceso exitoso a un pésimo proceso días donde el sistema impide entregar los servicios al cliente final” (Entrevistado Encargado procesos y oferta comercial del CRM).

Análisis

El proceso de ventas corporativas pasó de ser un sencillo check list que el ejecutivo completaba en calle a ser un proceso completamente a cargo del ejecutivo corporativo, haciéndole estar más horas en oficina que en calle visitando clientes corporativos o prospectando. Es a través del siguiente proceso de ventas brindado por el encargado de los procesos del canal corporativo que se nota claramente la cantidad de actividades a cargo de los ejecutivos cuando su trabajo debe enfocarse en ventas y no tramitología administrativa.

Flujo Venta	
Ejecutivo de Venta	Back Office
Presenta Check List con requerimientos/Personería Jurídica/Documento de identidad del representante legal	Realiza todo el proceso siguiente de la venta desde crear contratos hasta activar en sistemas
Tiempo en solución de errores del sistema	0 horas

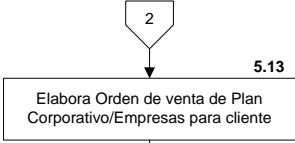
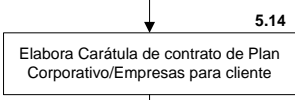
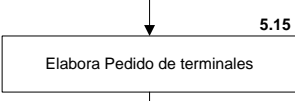
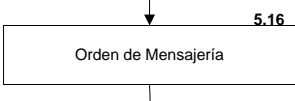

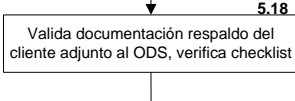
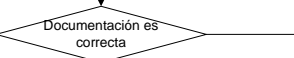
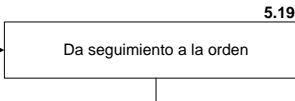
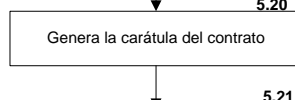
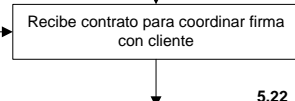
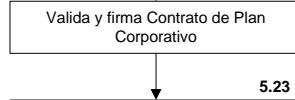
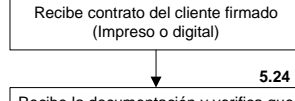
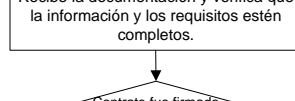
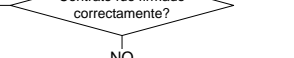
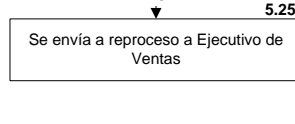
Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de la investigación, San José 2018.

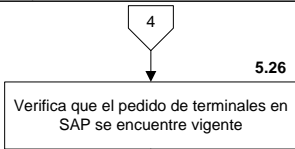
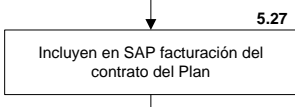
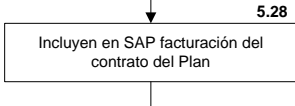
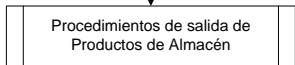
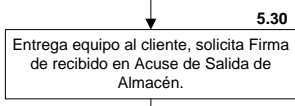
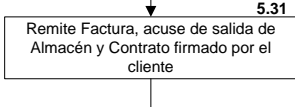
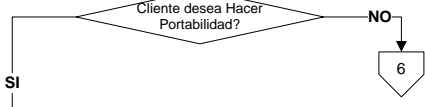
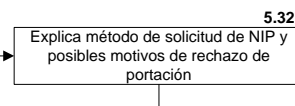
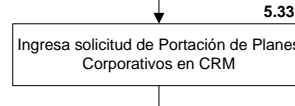
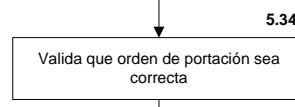
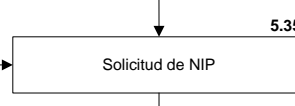

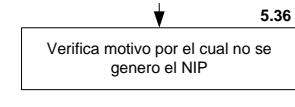
El proceso de ventas antes de la implementación era sencillo, ágil, rápido, sin complicaciones para los ejecutivos de ventas y permitía que el ejecutivo llegara a oficina únicamente a dejar documentación y volviera a su rol de vendedor, pero con el CRM se detuvo este flujo de trabajo y al ejecutivo de ventas se le recargó funciones del proceso que pertenecían anteriormente a los backs office corporativos.

Esta situación ha impedido el avance del canal corporativo pues el rol de sus ventas es una labor ardua administrativa, donde la documentación y el CRM consumen en la mayoría de su 80/20 que llamaríamos en la Ley de Pareto su tiempo y recursos para poder generar ventas reales en clientes nuevos como adicionales.

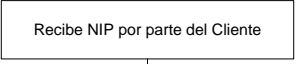
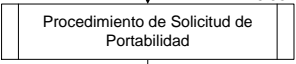
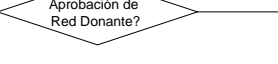
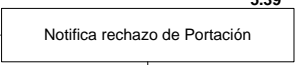
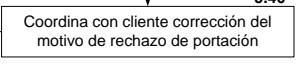
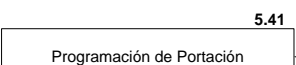



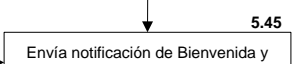
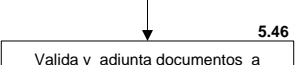

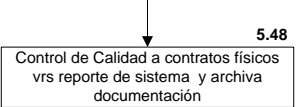
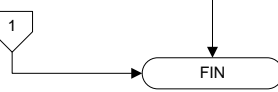
Responsable	Procedimiento Venta y Activación de Plan Móvil Corporativo / Empresas (Venta Normal / Portabilidad Numérica)	Descriptivo de Procedimiento	Documentos e Instrucciones Asociadas
<p>Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas</p> <p>Cliente Corporativo/ Empresarial</p> <p>Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas</p> <p>Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas</p> <p>Gerencia de Operaciones Comerciales</p> <p>Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas</p> <p>Sub-Gerente de Ventas Corporativa / Empresas</p> <p>Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas</p> <p>Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas</p> <p>Sub-Gerente de Ventas Corporativo / Empresas</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 5.1[Coordina visita con cliente] 5.1 --> 5.2[Recibe información de productos de telecomunicaciones] 5.2 --> D1{Cliente desea servicios Claro Corporativo?} D1 -- SI --> 5.3[Completa checklist de visita a cliente] D1 -- NO --> F1{1 Fin de Proceso} 5.3 --> 5.4[Traslada checklist de visita a cliente] 5.4 --> 5.5[Realiza Pre análisis y Perfil de cliente] 5.5 --> D2{Cliente es apto para adquirir servicios} D2 -- SI --> A((A)) D2 -- NO --> 5.7 A --> 5.7[Envía Perfil del cliente para aprobación] 5.7 --> 5.8[Aprueba caso de cliente para análisis de Unidad de Crédito y Cobro.] 5.8 --> D3{Aprueba Perfil del cliente} D3 -- SI --> 5.9 D3 -- NO --> F1 5.9 --> 5.10[DRFGFA-05 Gestión de Parametrización de Tarifas] 5.10 --> D4{Aprueba Payback?} D4 -- SI --> 5.9 D4 -- NO --> 5.12 5.12 --> 5.9 5.9 --> F2{2 Fin de Proceso} </pre>	<p>5.1 Ejecutivo de ventas coordina con cliente potencial visita para ofrecer los servicios Corporativos de Claro CR. Informa a Sub-gerente de Ventas Corporativas/ Empresariales</p> <p>5.2 Cliente recibe detalle de la información de productos de telecomunicaciones Corporativos / Empresas por parte del Ejecutivo de Ventas</p> <p>Cliente esta interesado en Plan Corporativo/ Empresarial? NO: Fin de Proceso SI: Continúa actividad 5.3</p> <p>5.3 Ejecutivo de ventas completa checklist de visita a cliente con información básica de la empresa para validación crediticia. Aplica para todos los cliente Empresas y clientes corporativos no clasificados como Gold.</p> <p>5.4 Ejecutivo de ventas traslada checklist con detalle de los productos que el cliente esta interesado en adquirir preliminarmente a la Gerencia de Operaciones Comerciales para realizar validación crediticia y de datos</p> <p>5.5 Analista de Crédito y Cobro , realiza preestudio de factibilidad (Consulta crediticia, Consulta en Registro Nacional de la Empresa, CCSS, Tributación etc.), con el propósito de validar perfil Preliminar de cliente (Corporativo/Empresas)</p> <p>¿Cliente es apto para adquirir servicios Claro Corporativo? NO: Continúa actividad 5.7 SI: Continúa actividad 5. 9</p> <p>5.7 Ejecutivo de venta escala propuesta a Sub-Gerente de Ventas Corporativo para documentar caso y elaborar una nueva propuesta que se ajuste a la capacidad financiera del cliente</p> <p>5.8 Sub-Gerente de Ventas Corporativo aprueba presentar caso de cliente y envía a Jefe de Crédito y Cobro y/o Gerente de Operaciones para su revisión y autorización del cliente y continuar proceso de venta</p> <p>Jefe de Crédito y Cobro y/o Gerente de Operaciones aprueba Perfil del cliente? NO: Fin de Proceso SI: Continúa actividad 5.10</p> <p>5.9 Ejecutivo de Ventas Corporativo, elabora propuesta de servicios y equipos a presentar a cliente en propuesta de negocio.</p> <p>5.10 Ejecutivo de Ventas Corporativo, aplica proceso DRFGFA-05 Gestión de Parametrización de Tarifas, y realiza del Payback con base a formato establecido.</p> <p>¿Se aprueba Payback o Memo de Propuesta a cliente? NO: Continúa actividad 5.13 SI: Continúa actividad 5.14</p> <p>5.12 Sub-Gerente de Ventas Corporativa, informa a Ejecutivo de Ventas del rechazo de caso del cliente por mala rentabilidad en caso de negocio, se le solicita realizar una nueva propuesta con la debida aprobación por parte del cliente.</p>	<p>PTT- Soluciones Corporativos Claro.</p> <p>Al Checklist debe detallar: >Nombre de representate Legal >Detalles de la empresa tales como: dirección de oficinas, cedula jurídica, cantidad de colaboradores directos >Detalle de los servicios que estaría interesados en adquirir >Fotografías de respaldo de instalaciones de empresa, con excepción a clientes Corporativos Gold</p> <p>BO debe validar que el cliente no exista como cliente en CLARO. Pres Análisis de factibilidad</p> <p>BO tiene plazo de 24 horas para enviar información a G. Corporativo.</p> <p>Para clientes Empresas (Pymes) se le aplica Scoring de limite de compra</p> <p>Anexo #xx Formulario para calculo de Payback</p> <p>Casos de Payback para Empresas (Pymes) esta a nivel de aprobación por parte del Sub-Gerente de Ventas responsable</p>

Fuente: Datos suministrados por el encargado de procesos del canal corporativo, San José 2018.

Responsable	Procedimiento Venta y Activación de Plan Móvil Corporativo / Empresas (Venta Normal / Portabilidad Numérica)	Descriptivo de Procedimiento	Documentos e Instrucciones Asociadas
Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas		<p>5.13 Ejecutivo de Ventas Corporativo, elabora orden de venta del Plan Corporativo/Empresa para cliente en CRM</p>	
Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas		<p>5.14 Ejecutivo de Ventas Corporativo, una vez incluida la orden elabora caratula de contrato del Plan Corporativo/Empresa para cliente.</p>	
Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas		<p>5.15 Ejecutivo de ventas elabora pedido en SAP a Almacén de los terminales requeridos con base al contrato acordado con el cliente.</p>	
Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas		<p>5.16 Ejecutivo de Ventas Corporativo, elabora orden de mensajería, que debe indicar nombre de la empresa, persona autorizada de la empresa, ejecutivo de ventas Corporativo / Empresas, detalle de documentos originales a retirar y detalle de los terminales y su respectivo certificado de garantía. Anexo de financiamiento en caso de ser requerido por el cliente</p>	
Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas		<p>5.17 Ejecutivo de venta remite ODS y documentación al BO Corporativo por correo electrónico para continuar con el proceso de formalización.</p>	
BO Corporativo		<p>5.18 Analista valida que documentación de requisitos este actualizada y correcta con base a verificación de checklist en SIV. Completa expediente del cliente y aprueba orden de Pedido.</p>	
		<p>Documentación es correcta? NO: Retorna actividad 5.17 SI: Continúa actividad 5.19</p>	
BO Corporativo		<p>5.19 Analista de BO Corporativo da seguimiento a la orden del contrato para que cumple con los niveles de autorización y se cumplan con lo requerimientos del contrato.</p>	
BO Corporativo		<p>5.20 Genera en CRM la carátula del contrato de acuerdo a los requerimientos de la OS para ser firmada por el cliente, en caso de tener financiamiento debe adjuntar anexo y si lleva terminales debe adjuntar certificado de garantía</p>	
Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas		<p>5.21 Recibe contrato Universal y Caratula para coordinar firma con el cliente. Puede ser por medio de correo electrónico o bien personalmente</p>	
Cliente Corporativo		<p>5.22 Cliente debe validar y firmar (Original/Copia) contrato del Plan Corporativo: - Firma de autorización para el estudio crediticio (Anexo OS). - Firma de conocimiento de Cobertura. (Anexo OS) - Opcional * Firma conocimiento de Roaming.</p>	<p>La aprobación de la orden debe ser validado en dos ocasiones por los involucrados del proceso (Analista BO, Ejecutivo de ventas y Sub-Gerente Corporativo)</p>
Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas		<p>5.23 Recibe contrato Universal y Caratula firmado por el cliente, y remite al BO Corporativo</p>	
BO Corporativo		<p>5.24 Realiza verificación de Contrato que este completo y firmado, Anexos, documentación soporte</p>	
		<p>Contrato fue firmado correctamente? NO: Continúa actividad 5.25 SI: Continúa actividad 5.32</p>	
BO Corporativo		<p>5.25 Analista BO envía a reproceso a Ejecutivo de Ventas contrato por que presenta errores en la firma.</p>	

Responsable	Procedimiento Venta y Activación de Plan Móvil Corporativo / Empresas (Venta Normal / Portabilidad Numérica)	Descriptivo de Procedimiento	Documentos e Instrucciones Asociadas
BO Corporativo		<p>5.26 Analista BO verifica que el pedido de terminales en SAP se encuentre vigente. EN el caso que no sea así se solicita al Ejecutivo reprocesar la orden con la mismas series pero con un nuevo pedido.</p>	
BO Corporativo		<p>5.27 Analista BO incluye en SAP el detalle de la caratula para su respectiva facturación del Plan contratado por el cliente. En caso de tener financiamiento se crea OCC para respectivo registro.</p>	
BO Corporativo		<p>5.28 Analista BO envía correo electrónico al encargado de Almacén Claro con el detalle de la factura y la documentación a retirar por parte del cliente.</p>	
Almacén Claro		<p>5.29 Procedimiento de salida de Productos de Almacén</p>	
Courier/Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas		<p>5.30 Courier y/o Ejecutivo de Ventas** entrega equipos al cliente y solicita firma de recibido en Acuse de Salida de Almacén y factura. El colaborador en representación de Claro, debe asegurar que el formato contenga el nombre y firma de recibido del cliente con base a documento de identidad. De igual manera el encargado de Almacén debe validar contra copia de cédula adjunta en boleta de mensajería.(C2)</p>	<p>** Retiro de equipos por parte del Ejecutivo de Ventas solo procede con autorización del Gerente Corporativo previo a la salida de Bodega, sin excepción.</p>
Courier/ Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas		<p>5.31 Remite Factura, acuse de Salida de Almacén y contrato firmado por el Cliente al Analista de Crédito y Cobro. Almacén debe mantener copia de factura en Custodia.</p>	<p>La solicitud de Portación se debe ingresar hasta después que los terminales con sus respectivos SIM hayan sido entregados al cliente</p>
Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas		<p>Cliente desea Portar Plan Corporativo de otro Operador? NO: continua con actividad 5.45 SI: continua con actividad 5.32</p>	
Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas		<p>5.32 Ejecutivo de ventas Corporativo, indica al cliente cuales pueden ser motivos de rechazo para portación, con el fin de minimizar reproceso en la solicitud de Portación, Así mismo indica al cliente el procedimiento de solicitud de NIP para iniciar el Proceso de Portación.</p>	
Ejecutivo de Ventas Corporativo / Empresas		<p>5.33 Ejecutivo de Ventas Corporativo ingresa orden de solicitud de Portación de Plan Corporativo en CRM, notifica a analista de BO Corporativo para su autorización</p>	
BO Corporativo		<p>5.34 Analista BO valida que la solicitud de portación este correcta</p>	<p>No se solicita Nip hasta no tener todos los equipos móviles aprovisionados con base a contrato acordado con el cliente corporativo.</p>
Cliente Corporativo		<p>5.35 Cliente Corporativo define número de servicio donde ingresaran los NIP del Plan Corporativo a trasladar y suministra información al Ejecutivo para proceder con la respectiva solicitud.</p>	<p>Ver Anexo 8: Procedimiento de Solicitud de NIP</p>
BO Corporativo		<p>¿Se recibió NIP del Cliente Corporativo? NO: Continúa con actividad 5.37 SI: Continúa con actividad 5.36</p>	
BO Corporativo		<p>5.36 Analista BO verifica motivo del no envío del NIP para portación del Plan Corporativo. Solicita a cliente Corporativo que reprocese la solicitud del NIP.</p>	

Fuente: Datos suministrados por el encargado de procesos del canal corporativo, San José 2018.

Responsable	Procedimiento Venta y Activación de Plan Móvil Corporativo / Empresas (Venta Normal / Portabilidad Numérica)	Descriptivo de Procedimiento	Documentos e Instrucciones Asociadas
BO Corporativo		<p>5.37 Analista BO Corporativo, ingresa en SIV el código de NIP que debe informar el encargado definido por el cliente, con el fin de continuar con el proceso de Portación Numérica</p>	
Proceso automático CRM		<p>5.38 CRM, envía solicitud de Portación a Red donante</p>	
Proceso automático CRM		<p>¿Aprobación de Red Donante para traslado? NO: Continúa con actividad 5.50 SI: Continúa con actividad 5.48</p>	
Proceso automático CRM		<p>5.39 CRM notifica al Ejecutivo por medio de correo electrónico los rechazos de portación del cliente Corporativo</p>	
Ejecutivo Ventas Corporativo/ Posventa		<p>5.40 Ejecutivo de Ventas Corporativo / Posventa, coordina con cliente para corrección del motivo de rechazo de portación.</p>	<p>Ver Anexo 9: Proceso de Solicitud de NIP</p>
Proceso automático CRM		<p>5.41 CRM notifica al Posventa Corporativo, por medio de correo electrónico, fecha programada para Portación</p>	
Ejecutivo Venta/ Posventa Corporativo		<p>5.42 Posventa Corporativo, contacta al Ejecutivo e indica la fecha y hora de Programación de Portación del cliente</p>	<p>Red donante cuenta con 24 horas para aceptación o rechazo de solicitud de traslado</p>
Ejecutivo Ventas Corporativo		<p>5.43 Ejecutivo de ventas Corporativo, contacta al cliente e indica la fecha y hora de Programación de Portación del cliente</p>	<p>Plazo Máximo de Portación inicial es de 3 días</p>
Portanode		<p>5.44 Portanode aplica procedimiento de ventana de Portación Planes Corporativos para confirmación de portación del numero</p>	<p>Evento de traslado de numeración se realiza de 3:00 a 4:00 a.m.</p>
Ejecutivo Posventa Corporativo		<p>5.45 Envía notificación de Bienvenida al Cliente y valida que se le entregaron los terminales llamando al numero de contacto del Cliente de acuerdo a contrato. (C4)</p>	
BO Coporativo		<p>5.46 Valida que el formato de Salida de Almacén y factura contenga el nombre, número de cédula y Firmas del cliente y posterior debe Enviar expediente a Ejecutivo Posventa</p>	
Ejecutivo PosVenta Corporativa		<p>5.47 Ejecutivo Posventa digitaliza expediente del cliente en ONBASE y se envía documentos originales al proveedor de Administración de Documentos</p>	
Proveedor de Administración de documentos		<p>5.48 Da control de calidad a contratos físicos vrs Reporte de sistema y archiva documentación. Cuando hayan inconsistencia se deberá notificar de inmediato al Analista de Crédito, para que se realicen las correcciones pertinentes. (C5)</p>	
			

Fuente: Datos suministrados por el encargado de procesos del canal corporativo, San José 2018.

Categoría 5: Proceso renovación

Descripción

Se describe en esta categoría el mismo comportamiento con el proceso de ventas donde las funciones recaen sobre el ejecutivo de ventas cuando antes de la implementación era el departamento de back office los responsables de las renovaciones. Adicionalmente, el daño de la data actual del sistema ha conllevado a errores en las fechas de renovación de los contratos, tema sensible para el área corporativa pues pueden estar renovando servicios que en realidad no deberían renovar porque tienen contrato en vigencia, o, por el contrario, dejan de renovar clientes que aparecen fidelizados cuando no lo están.

“Antes renovar era muy sencillo de igual manera adjuntábamos al back office el check list con los servicios sean móviles o fijos a renovar y ellos se encargaban de todo, ahora el primer conflicto es encontrar las fechas reales de contrato de los clientes. Cuando tienen pocos servicios es sencillo, pero cuando son muchos es donde se complica” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #2).

“Hemos tenido casos donde las empresas se aprovechan de esta debilidad y renuevan cuando les faltaba hasta un año para renovar, pero la culpa no es completamente del cliente sino nuestra por manejar una data ya dañada” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Arreglar este tema de las fechas de los contratos no va a ser posible porque ya la data se dañó y sería hacer un trabajo manual de cliente por cliente y contrato físico por contrato físico. Eso si los nuevos ingresos de contratos procuramos que las fechas queden exactas para no continuar con los reprocesos” (Entrevistado Gerente Corporativo).

Análisis

El proceso de renovación empezando por la data errónea en el sistema de las fechas de los contratos es un proceso engorroso, difícil y lento de ejecutar. En la mayoría de los casos le corresponde al ejecutivo buscar en el expediente físico del cliente los contratos para validar las fechas versus el sistema; pues en todos los casos existen servicios con fechas completamente distintas a las pactadas en los plazos de contratos firmados.

Esta diferencia de calce de plazos se dio con el traslado al CRM donde los cortes de facturación se migraron erróneamente y afectaron los plazos de contratos ya establecidos para cada cliente corporativo. Esto originó que clientes a renovar en 24 meses pasaran a renovar en pocos meses o viceversa. El sistema no soportó la migración y afectó la data de los clientes corporativos en su mayoría.

El escenario ideal de las renovaciones era antes de la implementación de CRM donde el ejecutivo de ventas presentaba el check list de renovación y el back office daba continuidad al proceso con data correcta y fechas de vencimiento reales y fieles al contrato madre.

Flujo Renovación	
Ejecutivo de Venta	Back Office
Presenta Check List con requerimientos/Personería Jurídica/Documento de identidad del representante legal	Realiza todo el proceso siguiente de la venta desde crear contratos hasta activar en sistemas
Tiempo en solución de errores del sistema	0 horas

Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de la investigación, San José 2018.

El canal corporativo ha identificado los riesgos y puntos de control del proceso de renovación para poder inducir a la baja el crecimiento de renovaciones que no proceden.

Riesgos	Punto de Control Asociado/Responsable	Evidencia	Frecuencia	
RRr	Riesgo			
(R1)	Pérdida de ingresos por cancelación de servicios con fechas que no corresponden	(C1) Verificar el tiempo de vigencia del contrato en CRM Corporativo para realizar visita al cliente y presentar oferta de renovación. / Responsable ejecutivo de ventas.	Contrato, Oferta de renovación, Carta poder.	Cada vez que cliente renueve o cancele

Riesgos RRr	Punto de Control Asociado/Responsable	Evidencia	Frecuencia
	(C2) Verificar que cliente firme contrato por el servicio o plan del que se efectuó labor de retención y que estos hayan sido cargados correctamente en ONBASE. / Responsable ejecutivo de ventas/postventa y Analista BO Corporativo	Contrato, Correo de retención, Formato de retención, Formato de renovación.	Cada vez que cliente desee cancelar
(R2) Incremento de inconsistencias y/o información desactualizada por errores u omisiones en el ingreso de datos en los sistemas y/o documentos.	(C3) Validar en CRM Corporativo la documentación legal del cliente, así como las referencias crediticias. / Responsable: Analista BO Corporativo	CRM Corporativo	Cada vez que cliente renueve o cancele
	(C4) Revisar que efectúa la renovación del plan del cliente en sistema, de acuerdo con el plan en sistema. / Responsable: Analista BO Corporativo	CRM Corporativo	Cada vez que cliente desee renovar

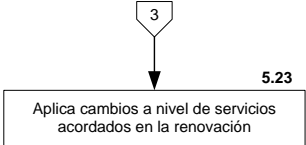
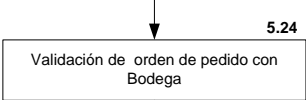
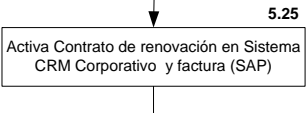
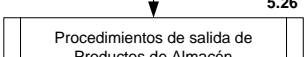
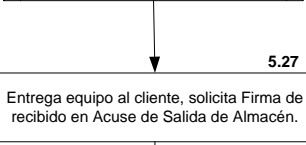
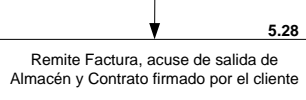
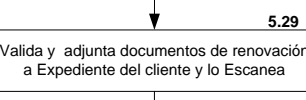
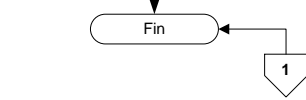
Fuente: Datos suministrados por el encargado de procesos del canal corporativo, San José 2018.

RESPONSABLE	Proceso de Renovaciones Planes Corporativo/Empresas	Descripción del Procedimiento	Documentos e Instrucciones Asociadas
<p>Gerencia Comercial Corporativa</p> <p>Coordinación . Posventa Corporativo/ Empresas</p> <p>Sub Gerente de Ventas Corporativa/ Empresas</p> <p>Ejecutivo de ventas Corporativo/ Empresas</p> <p>Ejecutivo de ventas Corporativo/ Empresas</p> <p>Cliente Corporativo/ Empresas</p> <p>Cliente Corporativo/ Empresas</p> <p>Ejecutivo de ventas Corporativo/ Empresas</p> <p>Ejecutivo de ventas Corporativo/ Empresas</p> <p>Cliente Corporativo/ Empresas</p>		<p>5.1 Sub-Gerencia de ventas Corporativo/ Empresas deben solicitar al CC Ayuda Corporativa un reporte de Clientes que requieren renovación o próximos a vencer el plan.</p> <p>5.2 Coordinación de Posventa Corporativo/ Empresas verifica y genera reporte de clientes Corporativo/Empresas que requieren renovación y envía al Sub Gerente de Ventas Corporativa/Pymes para iniciar el proceso.</p> <p>5.3 Sub Gerencia de ventas Corporativo/ Empresas, asigna cartera de clientes a fidelizar al Ejecutivo de Ventas correspondiente para negociación de renovación del plan.</p> <p>5.4 Ejecutivo de Ventas Corporativo/ Empresas realiza el Pre-análisis de las condiciones actuales del Plan Corporativo/ Empresas del cliente, y verifica si aplica la renovación, Coordina visita con el cliente para iniciar la renovación (C1)</p> <p>5.5 Ejecutivo de Ventas Corporativo/ Empresas informa a cliente detalle de la propuesta de renovación de su Plan Corporativo/Empresas, con base a los resultados del caso de negocios.</p> <p>¿Cliente Acepta renovación? SI: Continúa con act. 5.10 NO: Continúa con act. 5.6</p> <p>5.6 Cliente Informa a Ejecutivo de ventas Corporativo/Empresas que no tiene interés de renovar el plan.</p> <p>Cliente desea dar baja a Plan Corporativo/Empresas? SI: Continúa Act. 5.9 NO: Continúa Act. 5.7</p> <p>5.7 Cliente Informa a Ejecutivo de Ventas Corporativo/Empresas que continua el Plan original, sin embargo no desea renovar el plazo de permanencia obligatoria y desea mantener los servicios negociados originalmente, pero no requiere terminales nuevos. Fin de Proceso</p> <p>5.8 Ejecutivo Indaga los motivos por los el cliente desea cancelar (ya sea por reducción de costos en su empresa, por cierre de negocio, por inconformidad en el servicio, entre otros)</p> <p>5.9 Realiza labor de retención ofreciendo al cliente una nueva oferta con sus beneficios, requisitos y documentación a presentar. El ejecutivo efectúa las propuestas de ofertas necesarias para conservar al cliente, de ser necesario Cualquier variación de tarifa debe cumplir con los niveles de autorización definidos.</p> <p>5.10 Revisa la oferta para decidir si va renovar o cancelar el contrato.</p> <p>¿Cliente decide renovar? SI: Continúa actividad 5.11 NO: Fin de Proceso</p>	<p>En 1° renovación del plan el cliente deberá aportar documentación que presenta inconsistencia en contrato original y volver a firmar un nuevo contrato de servicio Corporativo/ Empresas. Política 4.2</p> <p>Pre análisis del cliente para renovación (Facturación del plan , comportamiento de pago, etc)</p> <p>Si cliente solicita descuento especial el Ejecutivo De Ventas Corporativo/ Empresas tramita la firma de acuerdo a los niveles establecidos en la política 4.1</p>

Fuente: Datos suministrados por el encargado de procesos del canal corporativo, San José 2018.

Responsable	Proceso de Renovaciones Corporativas	Descripción del Procedimiento	Documentos e Instrucciones Asociadas
<p>Cliente Corporativo/ Empresas</p>	<p>2 Viene 5.10</p> <p>5.11 Informa la aceptación de la propuesta de renovación.</p>	<p>5.11 Cliente Informa a Ejecutivo de Ventas Corporativo/Empresas la aceptación de la propuesta de renovación</p>	<p>Documentación necesaria para renovar: -Copia Cédula de Representante o persona autorizada. -Personería Jurídica certificada -Pre análisis de inicial para renovación -Contrato Universal en caso de no estar firmado o requiere modificaciones.</p>
<p>Ejecutivo de ventas Corporativo/ Empresas</p>	<p>5.12 Solicita documentación respaldo para continuar con el proceso de formalización</p>	<p>5.12 Ejecutivo de Ventas, solicita documentación Respaldo a cliente para continuar con el proceso de venta del Plan Corporativo/Empresas.</p>	
<p>Ejecutivo de ventas Corporativo/ Empresas</p>	<p>5.13 Elabora contrato, anexos y formatos de renovación</p>	<p>5.13 Elabora contrato, anexos y formatos de renovación para revisión y firma del cliente.</p>	
<p>Cliente Corporativo/ Empresas</p>	<p>5.14 Firma contrato y los remite al ejecutivo de ventas</p>	<p>5.14 Firma contrato y los remite al ejecutivo de ventas, para revisión de documentación.</p>	
<p>Ejecutivo de ventas Corporativo/ Empresas</p>	<p>5.15 Valida la documentación del cliente</p>	<p>5.15 Valida la documentación del cliente en físico para que proceda a remitirlo a fábrica corporativa para su valoración crediticia. Envía caso de negocio a Operaciones Comerciales para revisión de scoring (C2)</p>	
<p>Analista Operaciones Comerciales</p>	<p>5.16 Valida historial del cliente con base a Propuesta de Renovación</p>	<p>5.16 Aplica validación de historial del cliente, con base a propuesta comercial de renovación, información crediticia actualizada del cliente y historial de pagos. (aplica solo en caso donde hay un cambio en aumento de terminales y beneficios)</p>	
<p>Analista Operaciones Comerciales</p>	<p>¿Cliente es apto para renovar?</p>	<p>¿Cliente es apto para renovar? SI: Continúa con actividad 5.19 NO: Continúa con actividad 5.17</p>	
<p>Ejecutivo de ventas Corporativo/ Empresas</p>	<p>5.17 Envía un correo explicando las causas por las cuales el cliente fue rechazado</p>	<p>5.17 Envía un correo al ejecutivo de ventas explicando las causas por las cuales el cliente fue rechazado. (mora, pendiente documento legal)</p>	
<p>Ejecutivo de ventas Corporativo/ Empresas</p>	<p>5.18 Notifica al cliente los motivos del rechazo o documentación incompleta</p>	<p>5.18 Notifica al cliente los motivos por la cual fue rechazado, para el caso que sea por documentación incompleta una vez completada sean remitidas al ejecutivo de ventas. Regresa a la actividad 5.12 Para los casos que cliente sea rechazado por mora se notifica al área de cobranza para su gestión de cobros con forme al procedimiento de "cancelación de contratos clientes corporativos".</p>	
<p>Ejecutivo de ventas Corporativo/ Empresas</p>	<p>5.19 Elabora Pedido de terminales</p>	<p>5.19 Ejecutivo de cuenta elabora pedido a Almacén y completa Caratula. Remite a Almacén y BO Corporativo</p>	
<p>BO Corporativo</p>	<p>5.20 Detalla IMEI de lo equipos solicitados</p>	<p>5.20 Analista Valida documentación, estado actual del Plan Corporativo y su situación crediticia. Completa expediente del cliente y aprueba orden de Pedido. (C3)</p>	<p>No aplica entrega de SIM a servicios renovados, a excepción de que sea un servicio adicional al contrato anterior y que varíe el tipo de SIM</p>
<p>BO Corporativo</p>	<p>5.21 Valida documentación, estado actual del Plan Corporativo y su situación crediticia.</p>	<p>5.21 Almacén detalla IMEI de los terminales solicitados. Envía documento a BO Corporativo. (Emparejamiento)</p>	
<p>Almacén Claro</p>	<p>Validación de información es correcta?</p> <p>5.22 Genera la carátula del contrato de renovación</p> <p>3</p>	<p>Documentación es correcta? SI: Continúa actividad 5.22 NO: Continúa actividad 5 13</p> <p>5.22 Genera en SIV la carátula del contrato de renovación de acuerdo a los requerimientos de la OS firmada por el cliente, (excepto IMEI, SIM, cláusula 5).</p>	

Fuente: Datos suministrados por el encargado de procesos del canal corporativo, San José 2018.

RESPONSABLE	Proceso de Renovaciones Planes Corporativo/Empresass/Pymes	Descripción del Procedimiento	Documentos e Instrucciones Asociadas
BO Corporativo		<p>5.23 Analista BackOffice registra renovación del Plan Corporativo y activa los cambios acordados en la renovación en caso de que sea necesario</p>	
BO Corporativo		<p>5.24 Valida datos de pedido en SAP de acuerdo a requerimiento en documentos.</p>	
BO Corporativo		<p>5.25 Ingresa contrato en CRM Corporativo. BackOffice activa las líneas nuevas solicitadas en el plan de Renovación en caso de ser necesario. Inicia el proceso de facturación. En los caso que corresponda confirma el pago de equipo no subsidiado. (C3)</p>	<p>BO Corporativo envía a Almacén boleta de Mensajería con # de factura y copia de cedula de la persona autorizada a recibir los equipos por parte del cliente.</p>
Almacén Claro		<p>5.26 Procedimiento de salida de Productos de Almacén</p>	<p>Almacén solo entrega al Courier o Ejecutivo factura y conserva la cédula para uso interno.</p>
Mensajero CAEX / Ejecutivo de ventas Corporativo/ Empresas		<p>5.27 Courier y/o Ejecutivo de Ventas entrega equipos al cliente y solicita firma de recibido en Acuse de Salida de Almacén y factura. El colaborador en representación de Claro, debe asegurar que el formato contenga el nombre y firma de recibido del cliente con base a documento de identidad. De igual manera el encargado de Almacén debe validar contra copia de cédula adjunta en boleta de mensajería.</p>	
Ejecutivo de Posventa Corporativo/ Empresas		<p>5.28 Remite Factura, acuse de Salida de Almacén y contrato firmado por el Cliente al Analista de Crédito y Cobro. Almacén debe mantener copia de factura en Custodia.</p>	
Ejecutivo de Posventa Corporativo/ Empresas		<p>5.29 Valida que el formato de Salida de Almacén y factura contenga el nombre, número de cédula y Firmas del cliente y posterior debe Adjuntar la misma al Expediente del Cliente y Ecanearla. (C4)</p>	
			

Fuente: Datos suministrados por el encargado de procesos del canal corporativo, San José 2018.

Categoría 6: Proceso atención de averías

Descripción

Se compara esta categoría con las versiones de los entrevistados el antes y después en la atención de averías o problemas de los clientes corporativos y su resolutivead actual con base en el CRM.

“Como encargado de atender averías o problemas de los clientes corporativos pasé de dar un servicio post venta de algunas horas por el tracking de los tickets a durar hasta meses por los errores del sistema. Mi equipo y yo por más fuerte que hemos trabajado ha sido difícil acortar el proceso de atención de averías. Un cliente llama y espera en línea como antes que le solucionen y ahora el proceso por la inestabilidad del sistema no se puede hacer así, hay que explicarle al cliente que debe esperar a que abramos un ticket y sea atendido” (Entrevistado Subgerente Post Venta).

“En el área de sistemas es donde yo recibo la cola de tickets y es difícil priorizar cuando tienes en cola hasta miles de casos con categoría roja de priorización. Lo que hacemos es darles prioridad a todos o a menos que algún ejecutivo o jefe del área corporativa nos llame y pida prioridad sobre algún caso se hace, pero no es trabajo rápido. Antes mi equipo estaba acostumbrado a atender lo que normalmente atienden los de sistemas y no tickets por errores en las ventas y averías de servicios tan fuertes y repetitivas” (Entrevistado Gerente de Sistemas).

“Cuando todo estaba normal antes del CRM las averías eran por temas sencillos de resolver, mi equipo nunca se quejaba por el torbellino de averías, nunca. Lo normal era que una línea no le funcionaba la Internet, que algún enlace de Internet se tenía intermitencia y así por el estilo, pero de la noche a la mañana nos cambió el volumen y nivel de dificultad de las averías reportadas por los clientes” (Entrevistado Subgerente Post Venta).

“Nuestro proceso de atención a averías lo califico como inaceptable para nosotros como cliente interno y sin duda alguna para el cliente externo el servicio de atención a las averías en forma y tiempo de respuesta es pésimo. Parece mentira, pero ya los clientes hasta se acostumbran a la deficiencia” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

Análisis

El proceso de averías en el área corporativa de Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima se describe como pésimo y no aceptable creando cada vez más reprocesos y casos sin resolución por un CRM que impide una gestión productiva, ágil y rápida para el proceso de atender los problemas reportados por los clientes. En el siguiente cuadro se visualiza la respuesta de todos los entrevistados con respecto a la calificación del nivel de resolutivez de las averías.

Atención de Averías	
Nivel de Resolutivez Antes	Nivel de Resolutivez Después
Excelente (tiempos de respuesta más que satisfactorios para el cliente) Todos los entrevistados	Tiempos no aceptables (Deficientes) Todos los entrevistados
Tiempo en solución de errores del sistema	Dependiendo del caso se traduce en plazos inaceptables de meses

Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de la investigación, San José 2018.

Con los datos recolectados en las entrevistas se logra realizar un consolidado de las principales solicitudes y el tiempo antes de la implementación versus el tiempo de resolutivez después del funcionamiento del CRM.

Solicitud	Antes	Después
Sim sin funcionamiento en datos sim de prueba	1 hora máximo	8-30 días
Carga errónea de un APN móvil	1 hora máximo	8-30 días
AVI bloqueado	1 hora máximo	8-30 días
Problemas de servicios de valor agregado	1 hora máximo	8-30 días
Intermitencia de enlaces de Internet o datos	1 hora máximo	8-30 días
Desconexión en Roaming	1 hora máximo	8-30 días
Reemplazo de sims	1 hora máximo	8-30 días
Bloqueo Imei equipo móvil	1 hora máximo	8-30 días
Reporte de robo sobre equipo móvil	1 hora máximo	8-30 días
Cambio de número telefónico	1 hora máximo	8-30 días
Atención avería fibra óptica	3 hora máximo	8-30 días

Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de la investigación, San José 2018.

Con base en los resultados de esta categoría arroja un escenario crítico porque no se está atendiendo en un proceso definido las averías, el mismo CRM impide definir procesos pues hoy funciona algún módulo y a los días siguientes no se da el funcionamiento, por ende, deben mapear otras formas de corregir la avería. Los planes B siempre están presentes en el día con día de los que atienden las averías corporativas y mucho más difícil aún para la personal post venta, responsables de recibir las quejas, averías, problemas con el servicio y un cliente molesto.

Los ejecutivos post venta atienden los clientes corporativos que facturan más de \$1500 y son estos clientes los más demandantes en solicitudes y generalmente los contratos firmados contienen cláusulas de penalización, las cuales el mínimo incumplimiento la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima debe responsabilizarse a nivel de reconocimiento económico en la facturación mediante descuentos o notas de crédito por no cumplir con los tiempos pactados.

Categoría 7: Controversia en los procesos

Descripción

Debido a la carencia de procesos definidos y homogenizados con el resto de las áreas los procesos cada día sufren cambios que se traducen en la mayoría de situaciones en reprocesos, afectando directamente la labor de venta y el servicio al cliente corporativo.

“Hoy el canal corporativo hace procesos que deberían estar en facturación o call center y así por el estilo. Es desgastante buscar el proceso cómo debe ser porque ya no tenemos noción de cómo podemos lograr dar un rumbo similar o mejor a como estábamos antes del sistema en el canal corporativo” (Entrevistado Subgerente Post Venta).

“La controversia existente en los procesos hace mucho problema cuando se buscan los verdaderos responsables de algún tema o cliente, porque como todos tocan el sistema cualquiera pudo dañar la cuenta del cliente con cambios sin aviso o por actualizaciones mal corridas que afectan el servicio” (Entrevistado Subgerente Mercadeo Corporativo).

“Cuando uno requiere solución es difícil saber a quién dirigirse porque todos hacen de todo y es ahí donde notamos las controversias de los procesos. Nosotros como ejecutivos sabemos cargar

contratos, hacer los contratos, activar los servicios y todo al respecto” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #1).

Análisis

Se demanda, en toda empresa exitosa en la actualidad, contar con procesos definidos e inclusive ya certificados. Trabajar sin procesos es cómo trabajar sin un norte o destino claro, porque cualquier persona puede ejecutar actividades sin ser su rol o función, pueden estar accionando en tiempos muertos sin identificarlos y trabajar siendo improductivos por la cantidad de reprocesos en el flujo corporativo y este es el caso del área corporativa donde son tantos los procesos sin definición que causa controversia en responsables, actividades y procedimientos.

La crisis del sistema ha impedido el levantamiento de los procesos de una manera estratégica, ordenada y coordinada con todas las demás áreas. En este punto se suma la alta rotación de personal que se lleva consigo mismo el conocimiento de los procesos realizados en términos ineficientes, se asocia el descontrol de las tareas para el canal corporativo, en resumen, el área corporativa tiene en su responsabilidad procesos que no deberían asumir como crédito y cobro el cual es un área independiente, pero que por temas del mismo descontrol ha recaído en cierto peso sobre Corporativo.

Adicional, el recargo de funciones obliga a entrar en la controversia de los procesos porque los colaboradores más recientes no logran entender sus funciones por ser tan amplias y diversas. Este escenario sustenta la categoría expuesta sobre la alta rotación de personal debido a la saturación de roles y funciones que le delegan por la falta de demarcación de los procesos corporativos.

Categoría 8: Desfase en el proceso de activación

Descripción

Uno de los procesos más costosos y sin solución para el canal corporativo es el proceso de activación de los servicios móviles y de valor agregado, ya que, los servicios quedan activos a nivel de CRM y empiezan a generar facturación al cliente apenas en la fase de carga del contrato. En la emisión del contrato para la firma del representante legal el sistema no tiene un proceso de pre activación, por el contrario, se activan los servicios y la facturación es generada de inmediato.

“Nos dimos cuenta del problema del desfase en la activación cuando empezaron a aumentar los casos en call center y la atención post venta por quejas de clientes que recibían facturas de servicios que no habían recibido o ni siquiera firmado contrato” (Entrevistado Subgerente Post Venta).

“El proceso de activación nos ha golpeado fuertísimo con los clientes grandes. El problema mayor es la cantidad de notas de crédito que debemos generar por los servicios facturados sin que el cliente los haya firmado y recibido” (Entrevistado Subgerente Corporativa).

“Hoy por hoy no tenemos solución de regional para este tema ya los clientes saben de este desfase en las facturaciones. El problema no es tanto cuando son pocos servicios, el tema se da cuando son activaciones de mucho dinero” (Entrevistado Gerente Corporativo).

“Me cuesta entender cómo hemos podido permitir este proceso tan deficiente, pero en regional lo que nos dicen es que pronto van a hacer algo, pero ya llevamos casi tres años esperando el módulo de pre activación. Lo más grave es el reproceso para las facturas, porque muchos clientes aceptan notas de crédito, pero otros solicitan re facturaciones con los montos reales desde que firman contrato y acá el reproceso es mucho” (Entrevistado Gerente Financiero).

“Como ejecutivo me toca decirle al cliente que cuando apenas le emito contrato se está ya facturando los servicios, aunque el cliente tarde en firmar un mes o menos ya esos servicios están facturando” (Entrevistado Ejecutivo Corporativo #2).

Análisis

El facturar un servicio sin tener primero un contrato firmado por parte del cliente y segundo haber entregado el servicio es una deficiencia grave en el proceso de ventas. En ninguna empresa o negocio se le cobra al cliente un monto correspondiente al servicio sin haber tenido consumo o uso del mismo; situación que sí sucede en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima.

Este desfase en el proceso de facturación de los servicios ha impulsado a la baja de muchos contratos, quejas elevadas a los altos niveles jerárquicos, demandas ante la SUTEL, desgaste en el canal corporativo por reprocesos de re facturaciones, reuniones con clientes corporativos molestos

y decididos a actuar por la vía legal ante las facturaciones sorpresa o no esperadas por el desfase de activación. El no contar con un plan de acción a corto plazo aumenta la vulnerabilidad de la deserción de clientes TOP y corporativos de la empresa.

Interpretación de Datos

Se logra visualizar en el análisis del impacto de la implementación del CRM al área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima, las incongruencias del CRM con las necesidades de negocio y la carencia de agilidad para atender con calidad al cliente corporativo. El no contar con una planificación detallada de las fases a ejecutar en la implementación y, por el contrario, ser una migración inmediata y cero planeada causó un deterioro marcado y catastrófico en la operación.

El dar de baja los sistemas que utilizaban anteriormente y de manera simultánea ingresar en funcionamiento el nuevo CRM impidió contar con planes de contingencia ante la migración dada. Es en este escenario donde inician los problemas críticos que durante tres años se ha trabajado en normalizar el canal corporativo como área más afectada, pero no ha sido posible. El CRM en su concepto es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, sin embargo, en esta investigación se evidencia que en lugar de ser una herramienta de gestión vino a ser un fracaso para el trabajo y servicio del cliente interno como externo.

Como fundamento de todos los errores vigentes y presentes actualmente se determina el daño dado en la base de datos de los clientes corporativos existentes en su momento por la migración al nuevo sistema. Este daño ha causado errores en la estructura del cliente, empezando el cliente a sufrir desactivaciones sin previo aviso, envío de facturas erróneas, eliminación de servicios por el sistema, desconfiguraciones severas en temas de seguridad de los servicios, entre otros.

El impacto en los tiempos de respuesta es ocasionado por la deficiencia de resolutiveidad y entrega de servicios tardía en su mayoría. Los clientes corporativos han sufrido una desmejora sustancial en los tiempos que anteriormente se manejaban para sus solicitudes. El atraso en estos tiempos obliga a la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima a

enfrentar SLA de cumplimiento con penalidades económicas al quedar fuera de los niveles de servicio pactados.

El nivel de reclamos aumenta progresivamente porque los tickets abiertos por clientes y las quejas son diarias al representar una afectación fuerte para el funcionamiento de la operación del cliente pues depende de los servicios de un proveedor que carece de la excelencia operativa por un sistema limitado, inflexible, lento e improductivo para satisfacer las necesidades, requerimientos y solicitudes del cliente corporativo.

El call center cuenta con la cantidad de personal adecuada para la atención del ingreso de las llamadas diarias, pero el punto crítico sigue siendo que el sistema no genera en el momento una solución, la mayoría de casos dan error y deben enviarse al equipo de trabajo de sistemas para que puedan solventar.

Debido a la crisis tan extensa que se ha dado con el CRM las excusas, el desgaste, la falta de un sistema fluido y estructurado impiden poder solucionar al cliente, pero el tema más grave radica en la inoperancia de los colaboradores internos de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima para trabajar con calidad en el servicio al cliente interno como externo de la compañía. Este aspecto indica la pérdida de sentido de urgencia que requieren las empresas o negocios en el mercado para poder competir, retener, fidelizar y ganar clientes.

En el estudio de la investigación un vacío existente en la implementación del CRM es la no participación o importancia dada al cliente interno o colaborador como prioridad. El colaborador nunca fue involucrado para entender, desarrollar, capacitarse y entrenarse a un cambio tan marcado en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima. Esta ausencia trajo consigo una serie de consecuencias porque los colaboradores no tenían el ADN de la cultura de servicio al cliente que requiere un sistema como es el CRM.

La salida de empresas TOP o catalogadas como grandes empresas a nivel de cartera ha sido un sinónimo del estado crítico del canal corporativo por el mal funcionamiento del sistema. Se conoce que este tipo de cliente contrata el proveedor por un tema de excelencia, calidad, seguridad, beneficios, precio, robustez y niveles de cumplimiento del servicio, pero el vacío de estos aspectos le empuja o influencia a dar de baja los contratos existentes con la empresa.

El no capacitar al personal involucrado mapea un listado de secuelas en el error humano existente al trabajar con un sistema no conocido, funciones nuevas, sobrecarga de trabajo y un desgaste laboral por la presión de la crisis en el canal corporativo. Este tema trajo consigo una desmotivación fuerte en los colaboradores, quienes en su mayoría no resistieron el proceso y, por ende, renunciaron, causando una alta rotación en el área de ventas.

En búsqueda de disminuir la alta rotación se dio un reajuste en el esquema de comisión, sin embargo, el cambio no fue aceptado, aprobado ni representó un medio de retención al personal, por el contrario, desmotivó al equipo de ventas quienes tenían mejores expectativas al respecto. La alta rotación de ejecutivos ha provisto un descontrol, falta de seguimiento, errores, desconfianza con los clientes externos, curvas de aprendizaje amplias y problemas en el contacto con las carteras corporativas, pues no se logra establecer relaciones de largo plazo entre el ejecutivo y el cliente final.

La pérdida de credibilidad en el canal corporativo y las personas que lo componen ha sido por el deterioro del servicio que ofrecen bajo el funcionamiento de un CRM como protagonista de la raíz del problema y el tiempo que se ha perdido clientes, colaboradores, ingresos y referencias. La crisis ha impedido el logro o cumplimiento de las metas demandadas, pues la pérdida de oportunidades de negocio es diaria, la no facturación de servicios por los errores del sistema impide que los indicadores sean positivos.

Un problema fuerte es el no mapeo ni creación de los procesos nuevos que originó el CRM, la controversia entre las actividades, responsables, funciones, flujos, procedimientos y manuales ha impedido un avance en la mejora del sistema. El proceso de ventas y renovación de servicios ha sido en su mayoría delegado a los ejecutivos de ventas quienes deberían de estar en calle consiguiendo y dado seguimiento a clientes potenciales como existentes.

El desfase dado en la facturación y entrega de servicios ha implicado molestias y hasta demandas de los clientes corporativos, al recibir facturas y cobros de servicios no entregados ni mucho menos firmados bajo un contrato. El estudio de los procesos enfatiza que antes del CRM sí existía un orden, manejo y ejecución eficiente de los procesos, pero después de la implementación no se ha logrado ni siquiera mapear la totalidad de los procesos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se citan y explican las conclusiones determinadas en este capítulo, mediante la investigación realizada, para dar respuesta al objetivo general de analizar el impacto generado en el área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima por la migración a una nueva plataforma de Customer Relationship Management (CRM) en el 2018 y los respectivos objetivos específicos.

Además, se exponen las recomendaciones necesarias para el mejoramiento de las variables definidas como el servicio al cliente, el equipo de ventas corporativas y los procesos corporativos.

Conclusiones de la Investigación

Se concluye de la investigación efectuada que la implementación del CRM en el área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima afectó el servicio al cliente corporativo deteriorando el servicio después de la migración al nuevo sistema. Aunado, se liga el fracaso del CRM a la pésima planificación de esta migración y al nulo ajuste del sistema a las necesidades y requerimiento del canal corporativo.

El no contar con un plan B para levantar de inmediato la operación luego del fracaso de la implementación es otro punto negativo expuesto en el desarrollo de la investigación. Se demuestra que el nivel de calidad y excelencia en el servicio queda ausente por la gravedad del funcionamiento del sistema durante el 2018.

Se concluye que las relaciones con los clientes corporativos se han dañado y distanciado debido al mal servicio corporativo brindado. En otras palabras, la experiencia al cliente mediante el servicio no ha sido satisfactoria, tanto para el cliente interno como externo.

El CRM en lugar de ser una herramienta de gestión para los clientes internos como externos se convirtió en el potencializador de la pérdida de clientes, limitante para el ejecutivo o equipo corporativo de la empresa a establecer relaciones a largo plazo con los clientes corporativo, herramienta ineficiente, no ha facilitado una mejor entrega del servicio y mucho menos generada confianza en el cliente para seguir contratando servicios corporativos.

Se concluye que a la hora de darse la migración al nuevo CRM la data se dañó provocando el registro del cliente erróneo, servicios con fechas de vencimiento equivocadas, desactivaciones sin previo aviso, envío de facturas erróneas, eliminación de servicios por el sistema, desconfiguraciones severas en temas de seguridad de los servicios, entre otros.

No se cuenta con históricos, indicadores ni datos reales de los clientes y mucho menos con las ventas versus ingresos reales desde el periodo que ingresó el CRM en funcionamiento en el canal corporativo en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima.

Los tiempos de respuesta y resolución a los casos del cliente son extensos, inaceptables para un cliente corporativo y exponen a la empresa a altas penalidades y pérdida de clientes. La raíz es el no contar con un CRM adaptado a las exigencias de Corporativo y el deficiente servicio que brinda el proveedor del CRM a las órdenes o tickets habilitados para la subsanación de errores.

El CRM no cuenta con la capacidad de acortar los tiempos de respuesta, la carga de los servicios, la descarga de información requerida por el cliente, facturas del servicio, detalles de consumo y cualquier requerimiento se vuelve una espera constante y creciente a la vez. Los colaboradores son quienes median en este tiempo de respuesta con soluciones mínimas y escasas ante la cantidad de errores que se dan en el proceso de una orden ingresada al sistema causando molestias graves y al punto de demandas en contra de la compañía por la gravedad del tema.

La percepción del equipo corporativo es que a nivel regional el tema ya no representa mayor urgencia pues se ha venido después de tres años trabajando en soluciones temporales que a veces sí funcionan, pero por tiempos quedan deshabilitadas. Los tiempos de respuesta se alargan cuando entre las áreas no ha existido el mapeo de funciones y responsabilidades claras.

La atención de casos en el call center es caracterizada por la insatisfacción y baja resolución de casos abiertos mediante tickets que en su mayoría son escalados a sistemas por errores dados en el proceso que realiza call center para solucionarle al cliente corporativo.

La crisis del CRM creó una cultura de la pérdida del sentido de urgencia que conlleva la atención y el servicio al cliente corporativo, no dando importancia a la demanda, solicitudes o inquietudes que externan los clientes tanto internos como externos. Ya los colaboradores del

desgaste del CRM se acostumbraron a dar un servicio pésimo, carente de respuestas ágiles y soluciones inmediatas.

El no tener sentido de urgencia a nivel de ventas ha conllevado la pérdida de negocios importantes, un listado interminable de pendientes del área corporativa y consecuencias directas e indirectas a los ejecutivos involucrados en el servicio frontal al cliente.

El no haber dado la prioridad al cliente interno (colaborador) de participar en el proceso de la implementación, poder trabajar previamente para conocer, capacitarse y entrenarse con el CRM evidencia la mala gestión de la implementación. No se dio la coordinación de las partes elementales del área corporativa que previamente debieron probar, validar y aprobar el sistema como una herramienta de gestión para la mejora de sus servicios y atención al cliente.

Se le dio más importancia y peso a la tecnología de un sistema que al recurso humano responsable de conocer si la tecnología a implementar era la adecuada para el canal corporativo.

Se concluye que la responsabilidad de la pérdida de clientes TOP recae sobre el CRM y el impacto de sus consecuencias negativas directas sobre el cliente corporativo. Las estrategias de retención no han funcionado pues los daños al cliente han sido marcados por un CRM deficiente y sin capacidad de atender a un cliente que exige niveles de servicio elevados por el tipo de operación y servicios contratados tanto a nivel local como regional.

El equipo de ventas no fue capacitado para conocer, utilizar ni trabajar con el CRM; desconociendo las funcionalidades, módulos, perfiles, procesos, procedimientos, manuales de uso y aprendiendo en la técnica de prueba error el proceso de ventas corporativas en su totalidad. El desconocer los módulos del CRM y su funcionamiento potencializó las consecuencias a un ritmo veloz, causando en los clientes corporativos un pésimo servicio al cliente y retrocesos que ni siquiera al inicio de la operación existieron.

Con la migración al CRM recaen sobre los ejecutivos de ventas funciones, roles, asignaciones y tareas administrativas las cuales han deteriorado el trabajo del vendedor en calle, prospección de nuevos clientes, seguimiento a las carteras, reuniones productivas y el trabajo principal por el cual se les contrató; vender.

La crisis del CRM ha desmotivado a los colaboradores del canal corporativo por toda la carga de trabajo, presión de los clientes, falta de soluciones, pérdida de credibilidad, deterioro del servicio y todos los aspectos negativos que el sistema proveyó ha desmotivado al colaborador a permanecer satisfecho y feliz en sus labores diarias.

El plan de comisiones aprobado hace un año para el canal corporativo no fue aceptado como un plan desafiante y motivador para retener a los ejecutivos de ventas, por el contrario, propició a la salida de los vendedores más antiguos y actualmente se ve como un plan poco atractivo debido a la cantidad de trabajo y esfuerzo que conlleva vender en la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima.

Se concluye que la alta rotación de ejecutivos de ventas en el canal corporativo es atribuible completamente al CRM por temas de sobrecarga de trabajo, falta de capacitación, reprocesos, decrecimiento de las ventas en las carteras asignadas y la alta desmotivación con que trabajan los colaboradores del canal corporativo.

La alta rotación en el canal corporativo ha provocado una atención poco profesional, carente de servicio corporativo, carente de seguimiento continuo y la estructura o composición de todas las carteras corporativas con clientes TOP son carteras sensibles al servicio y de niveles altos y muy demandantes de servicio. La inestabilidad de los colaboradores de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima ha impedido un crecimiento, fortalecimiento y ejecución en las cuentas corporativas.

El canal corporativo debido a la crisis ha perdido credibilidad con sus clientes, credibilidad en las referencias de negocios y la pérdida ha sido visible en el sector de las telecomunicaciones.

El cumplimiento de metas ha sido imposible debido al sistema y su funcionamiento, la pérdida de negocios fuertes que pudieron aportar al cumplimiento es parte del día con día en el área corporativa. Un sistema que propicia errores en la carga de contratos, servicios y activaciones, el tiempo de subsanación del error es trasladado al cliente final y es en este escenario donde los clientes se van.

Se dio la migración a un sistema que estaba diseñado para el canal masivo de la empresa y no para el canal corporativo, paso en falso más grande de la implementación causando estragos en las ventas corporativas y en el manejo de la información o base de datos.

Con el ingreso del CRM los procesos existentes y funcionales con el antiguo sistema quedaron obsoletos, no se tiene mapeo de los procesos, procedimientos, responsables ni actividades de los flujos del canal corporativo.

Nunca se pensó en el cliente como prioridad para buscar procesos que beneficiaran la relación existente y a construir con los clientes nuevos, por el contrario, los procesos que se han ido aprendiendo a hacer con el CRM demuestran carencia de ser un canal corporativo competente en servicio, precio, calidad, seguridad, confianza y agilidad.

El proceso de venta y renovación es delegado casi en su totalidad a los ejecutivos de ventas pasando de ser un sencillo check list para la venta, a todo un proceso cargado de funciones que antes competían a los backs office corporativos hacia los ejecutivos de venta.

Se concluye el creciente aumento de casos sin resolver por el proceso de averías en el área corporativa de Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima al ser un proceso de gestión lenta por el sistema y la cola de errores que genera agotando las vías de ser un proceso de solución a las averías y no de tiempos muertos que el cliente espera para que atiendan el reporte de sus averías.

No se ha dado el levantamiento de los procesos de una manera estratégica, ordenada y coordinada con todas las demás áreas dándose controversia en las funciones asignadas al canal corporativo.

El desfase de facturación en los servicios antes de ser entregados al cliente evidencia un punto vulnerable en el canal corporativo concluyendo que el canal no cuenta con un proceso de pre activaciones que impida la facturación de los servicios sin ser entregados al cliente final.

Con el análisis realizado para el logro del cumplimiento del objetivo general y específico se concluye que el impacto de la implementación fue negativo y en vez de potencializar el servicio al cliente lo deterioró, el equipo de ventas ha sufrido alta rotación, recargo de funciones y

desmotivación y finalmente los procesos no fueron ni han sido diseñados con base en los requerimientos del canal corporativo concluyendo en una implementación fracasada para la operación de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima.

Recomendaciones de la Investigación

Se le recomienda a la Gerencia Corporativa:

Conociendo el escenario actual del canal corporativo de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima la primera recomendación determinada es empezar un proceso de formación de líderes en servicio al cliente en el canal corporativo, identificando quienes están dispuestos a asumir una nueva actitud para trabajar con ellos, pues la primera limitante es trabajar con personas que no tienen actitud y adaptación para el cambio.

Este proyecto de liderazgo se dividirá en tres grupos de los cuales cada equipo lo liderará el encargado de procesos (trabajar el módulo de venta nueva y renovación), la subgerencia corporativa (trabajar el módulo de Customer Experience con los 11 ejecutivos) y la subgerencia de post venta (liderar el uso del sistema Qflow).

Se recomienda retomar el proyecto Customer Experience el cual se dejó en segundo plano con la implementación. Esto con el fin de enfocarse en contar con un equipo de ventas capacitado, apasionado, entrenado y comprometido con la visión de la experiencia de servicio al cliente corporativo.

Retomar las reuniones mensuales o quincenales donde las áreas involucradas expongan el avance de sus compromisos y delegaciones, además, que se cree una cultura de mejora continua en el canal corporativo saliendo de la zona de confort que ha invadido la cultura laboral. Las reuniones deben ser lideradas por la gerencia corporativa como área más afectada del CRM.

Apoyarse más en regional escalando respaldos de los problemas que se están dando, buscando apresurar algún plan de mejora que regional pueda proveer a corto e inmediato plazo.

Se le recomienda a la Gerencia Post de Post Venta:

Realizar un exhaustivo estudio sobre el consumo de las líneas móviles y servicios fijos (enlaces, telefonías IP) validando cuáles tienen tráfico o consumo identificando si las que no tienen consumo durante un plazo viable de 3 o 6 meses son contratos que debieran estar dados de baja, esto debido a las recientes reactivaciones del sistema de contratos ya vencidos y dados de baja.

Utilizar el sistema Qflow el cual mide los tiempos de respuesta de call center para las averías, sistema que actualmente carece de funcionamiento y está en la capacidad de afrontar el flujo de trabajo tan pesado midiendo tiempos y tickets habilitados.

Se le recomienda a la Gerencia de Mercadeo Corporativo:

Se recomienda ejecutar estrategias de acercamiento con el cliente como eventos de lanzamiento de marca, eventos de servicios corporativos, talleres de capacitación en tecnología, campañas de expectativa y todo lo que permita ir subsanando la relación corporativa existente.

Realizar mediante la agencia de publicidad contratada actualmente un estudio de medición de satisfacción al cliente utilizando la data de resultados como proyecto piloto para trabajar en planes fuertes de acción ante los puntos demostrados y evidenciados por el cliente.

Crear un catálogo diferenciado de productos y servicios personalizados a los clientes claves, estrategia para disminuir las bajas de los contratos de clientes TOP y lograr fidelizar los clientes existentes que han permanecido con el canal corporativo a pesar de la crisis del CRM.

Crear una campaña de descuentos agresivos a los clientes más afectados en el proceso del CRM.

Crear bundles de servicio para la prospección de nuevos clientes corporativos buscando atraer prospectos nuevos a las carteras.

Para los clientes perdidos organizar eventos corporativos con un relanzamiento de la marca y un portafolio de servicios más agresivo y competitivo. Además, exponiendo los cambios dados a nivel de sistema para buscar subsanar la confianza perdida en la relación comercial. Importante

también, brindar un mes gratuito de servicio a escoger por el cliente para lograr la contratación nuevamente.

Se le recomienda al Encargado de Procesos y CRM:

Identificar los módulos del sistema más críticos (renovación, ventas, facturación) y preparar una planificación estratégica para ejecutar acciones de corrección disponiendo de un Project Manager que identifique acciones, responsables, plazos de finalización de las tareas y retroalimentación de las áreas involucradas.

Ejecutar un proyecto de subsanación manual de la base de datos, empezando por corregir la estructura de las cuentas corporativas, la data directa del cliente abarcando razón social, cédula jurídica, ID de contratos según servicio, contacto actualizado persona de pagos, contacto actualizado persona facturación, contacto comercial del cliente, dirección física de la empresa, revisión y actualización cuenta madre y el resto de suscriptores.

Iniciar un proceso de capacitación continua con el personal del canal corporativo, esta capacitación puede liderarla el encargado de los procesos y el CRM. En esta capacitación se expondrán los temas más críticos del proceso de ventas, renovación, oferta, contratos y activaciones.

Se le recomienda a la Subgerencia Corporativa:

Crear segmentación en los perfiles de los ejecutivos corporativos, buscando atribuir las carteras según la experiencia, conocimiento, actitud, servicio al cliente y desempeño. Los perfiles de atención serán remunerados diferentes en comisión.

Implementar indicadores o mediciones para el personal que trabaja en servicio al cliente interno como externo, buscando reducir los tiempos de respuesta y eliminar el escaso sentido de urgencia existente. Estos indicadores serán medidos mediante encuestas a los clientes externos como internos que medirán satisfacción en el servicio al cliente, actitud del colaborador en la atención, tiempo de respuesta, solución efectiva y sentido de urgencia.

Se recomienda una reestructuración en las funciones de los colaboradores del canal corporativo, directamente sobre los vendedores, quintándoles las funciones administrativas recargadas para que puedan retomar su trabajo en calle directamente.

Crear un plan de incentivos más agresivo buscando apoyo en regional para la aprobación. Este plan debe abarcar modificación en la variable del salario, incentivos por parte de las marcas móviles (Huawei-Samsung), incentivos enfocados en salario emocional y adicionalmente, un plan de premiación a los colaboradores por el avance o desempeño que den en el servicio al cliente.

Se le recomienda a la Gerencia de Sistemas:

Ante los tiempos de respuesta y reclamos del cliente se recomienda valorar la aceptación del sistema Salesforce expuesto por regional como una segunda implementación. Este CRM es robusto y exitoso en las empresas que lo han implementado.

REFERENCIAS

- Castillo, M. (2004). Guía para la formulación de proyectos de investigación. Colombia: Coop. Editorial Magisterio.
- Cambra-Fierro, Jesús; Centeno, Edgar; Olavarría, Ana; Vázquez-Carrasco, Rosario Factores de éxito de CRM: Un Estudio Exploratorio en el Sector Bancario español *Universia Business Review*, núm. 43, julio-septiembre, 2014, pp. 144-167 Portal Universia S.A. Madrid, España <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43331899003>
- Croxatto, Horacio L. *Creando Valor en la relación con sus clientes*, (2005), Buenos Aires: Editorial Dunken
- Editorial Publicaciones Vértice S.L, *Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones*. España.
- García, Fernando, *La Tesis y el Trabajo de Tesis: Recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis* (2008), México: Limusa
- García. T. Alonso (2006) “Rediseño CIS-CRM Sport City”. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica
- González H. Josué. (2013). *SalesForce y FileMaker: Plataformas CRM para beneficiar a empresas de la Zona Norte*. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Llamas Alonso, Ma. Rosa; Lévy-Mangin, Jean-Pierre; Sulé Alonso, Ma. Aranzazu *La estrategia CRM, una visión 360° del cliente* *Ciencia Ergo Sum*, vol. 12, núm. 1, marzo-junio, 2005, pp. 23-34 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10412103>
- Mallar, Miguel Ángel *La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente* *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 13, núm. 1, enero-junio, 2010 Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>

Montoya Agudelo, César Alveiro; Boyero Saavedra, Martín Ramiro El CRM como Herramienta para el Servicio al Cliente en la Organización, Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 17, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 130-151 Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935480005_2

Pérez, F. y Schefer, R. (2013). Dirección Comercial Avanzada, Argentina: Cengage Learning

Ramírez. P. Karen (2014) Desarrollo de una propuesta de Plan Estratégico de TI para Cortinas K&D. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica

Serrano Gómez, Lupita; Ortiz Pimiento, Néstor Raúl Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño Estudios Gerenciales, vol. 28, núm. 125, octubre-diciembre, 2012, pp. 13-22 Universidad ICESI Cali, Colombia <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21226279002>

Soto Jaramillo, Gabriel Jaime; Raigosa Bohórquez, Jaime Alberto La motivación en equipos de ventas. Plan de motivación AD-minister, núm. 12, enero-junio, 2008, pp. 31-52 Universidad EAFIT Medellín, Colombia <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10412103>

Szymanczyk, Óscar (2013) "Historia de las Telecomunicaciones Mundiales", Buenos Aires, Editorial: Dunken

Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, Ramón A. Avila, Charles H. Schwepker, Jr., Michael R. William, (2015), Ventas, México: Cengage Learning

Ulate, I, Vargas, E. (2014). Metodología para elaborar una Tesis. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia

APÉNDICES

Apéndice I. Cuestionario

El presente instrumento de recolección de datos es una herramienta para obtener información, para realizar el análisis del impacto generado en el área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima por la migración a una nueva plataforma de Customer Relationship Management (CRM) en el 2018, por la estudiante Estefany Fonseca Segura, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, énfasis en Gerencia en la Universidad Internacional de las Américas.

Dicho cuestionario es confidencial y será usado exclusivamente para el análisis de la investigación, por lo cual se le solicita contestar de manera que se ajuste a la realidad de la situación del canal corporativo de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima.

Instrucciones

Responder las preguntas según su criterio como colaborador y conocedor de la actual situación del área corporativa.

1. ¿Cuánto tiempo laboral tiene en el área corporativa de la empresa Comunicación Integral de Telecomunicaciones Sociedad Anónima y cuáles son sus funciones?
2. ¿Cuál es la descripción del servicio al cliente corporativo con la implementación del CRM?
3. ¿Cuáles son las deficiencias o puntos débiles del sistema para la atención del cliente externo como interno?
4. ¿Cree que el CRM es una herramienta de gestión exitosa o por el contrario limitante en el servicio al cliente?
5. ¿Cuáles han sido las causas según su criterio del resultado de la implementación?
6. ¿Podría explicar cómo califica y describe los tiempos de respuesta brindados al utilizar el CRM?

7. ¿Cómo describe el servicio de atención de los reclamos del cliente corporativo a la empresa?

8. ¿Según su criterio cómo describe el servicio de call center para los clientes corporativos?

9. ¿Tienen los colaboradores de la empresa sentido de urgencia en la atención y servicio corporativo?

10. ¿Cataloga como prioridad la importancia dada al colaborador en el proceso de la implementación del CRM al canal corporativo?

11. ¿Cuáles han sido las consecuencias de la implementación del CRM?

12. ¿Fue capacitado (a) para empezar a trabajar con el nuevo CRM implementado en el área corporativa?

13. ¿Cómo describe su rol de tareas y funciones asignadas con la implementación del CRM?

14. ¿Siente satisfacción con el esquema de comisiones vigente para el canal corporativo?

15. ¿Han logrado cumplir las metas con la implementación del CRM en el área corporativa?

16. ¿Tiene procesos mapeados y ordenados para sus funciones en el área de ventas corporativas?

17. ¿Según su criterio cómo describe el proceso de ventas y renovación del área corporativa?

18. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los procesos actuales implementados por el CRM?

19. ¿Cómo describe el manejo de los procesos actuales comparados a los anteriores?