



FACULTAD DE POSGRADOS

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA APLICACIÓN EMPRESARIAL  
TIPO CRM, PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO. CASO:  
HUAICANA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magister en Gerencia de Sistemas y  
Tecnologías de la Información.

Profesor Guía

Mgtr. Wilson Rodrigo Martínez Vinueza

Autor

Milton Ariel Tituaña Pillajo

Año

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Wilson Rodrigo Martínez Vinuesa  
MBA, Mención en Gerencia en Calidad y Productividad  
C.I. 1709397655

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Luis Patricio Moreno Buitrón  
Magister en Gerencia de Sistemas y Tecnologías de la Información  
CI. 1705511051

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Milton Ariel Tituaña Pillajo  
C.I 176651227

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a quienes día a día me han brindado su apoyo y confianza familiares y amigos.

A mi padre y madre que me enseñaron lo valioso de la vida, gracias por inculcarme valores como el respeto y honestidad que me ayudan a alcanzar objetivos en la vida.

Al ser que ya no está junto a mí, pero la llevo en mi corazón eternamente como era mi abuelita que me dio mucho amor y cariño, siendo un pilar importante.

A mi tutor de tesis, por la guía, dedicación y motivación con la que me ha sabido orientar.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a quienes día a día me brindan su apoyo y confianza como son mis padres, hermana, familiares y amigos.

Dedicado a Silvia una persona única y especial que me ha cambiado la forma de afrontar la vida, con su ejemplo e inteligencia, se ha vuelto un pilar fundamental en mi vida.

## RESUMEN

Los sistemas CRM (Customer Relationship Management) y las inversiones en movilidad e integración social han creado un gran volumen de datos, lo que ha permitido tener canales de interacción a disposición del cliente, lo que ha generado que los CRM sean personalizables, simplificados y sean una alternativa diferente para los usuarios.

Las COAC se encuentran direccionadas y controladas por la “LEY DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA”, así también, como el resto de segmentos de mercado, las cooperativas deben mantener un Marketing Relacional considerando clientes actuales y potenciales, que permita generar relaciones a largo plazo y así aumentar el grado de satisfacción de los mismos.

El crecimiento económico y la participación de mercado en una empresa está enfocada principalmente en su cliente, un medio para lograr una estrategia de marketing relacional es el CRM, el cual permite la fidelización de los clientes. Al aplicar un CRM a nivel de la cooperativa se rompen los paradigmas tradicionales de ventas y la forma de relacionarse con el cliente.

La necesidad de la COAC, es de contar con un estándar de excelencia que le permita mejorar la calidad del servicio e incrementar los niveles de satisfacción y fidelización de sus socios, se propone que se utilice un sistema de gestión de clientes CRM que contribuirá a lograr la fidelidad de los mismos y ampliar la cuota de mercado en la institución sobre la base de satisfacción los clientes.

La situación actual de la COAC, es diagnosticar sus estrategias, procesos, tecnología, socios, servicios y metodologías de seguimiento de clientes. Usando

un enfoque de alistamiento para implementar una aplicación empresarial CRM enfocada a la estructura de negocio.

La investigación de los diferentes CRMs existentes en el mercado, permite identificar los principales partner a nivel de Latinoamérica y en Ecuador, además segmentar los CRMs que pueden ser usados en la banca, con los casos de éxito se tiene una realidad de la funcionalidad del CRM.

Como parte de un plan de implementación del sistema CRM para la COAC, se va a proponer acciones que permitan una redefinición estratégica empresarial, planes de capacitación y planes de mejora continua.

**Palabra clave:**

CRM; fidelización; estrategia; planificación.

## **ABSTRACT**

Customer Relationship Management (CRM) systems and the investments in mobility and social integration have created a large volume of data, which has allowed interaction channels to be available to the customer, which has generated that CRM are customizable, simplified and are a different alternative for users.

The COACs are directed and controlled by the "LAW OF PEOPLE AND SOLIDARITY ECONOMY", as well as, like all other market segments, cooperatives must maintain a Relational Marketing considering current and potential customers, which will generate long-term relationships and thus increase the degree of satisfaction of the same.

The economic growth and market share in a company is focused mainly on its customer; a means to achieve a relational marketing strategy is the CRM, which allows customer loyalty. Applying a CRM at the cooperative level breaks the traditional sales paradigms and how to relate to the customer.

The need for Huaicana COAC is to have a standard of excellence that allows it to improve the quality of service and increase the levels of satisfaction and loyalty of its partners, it is proposed that a CRM client management system be used that will contribute to Achieve the loyalty of them and expand the market share in the institution on the basis of customer satisfaction.

The current situation of the Huaicana COAC was analyzed: its strategy, its processes, its technology, its partners, services and client tracking methodologies. An enlistment analysis was also carried out to implement a CRM business application focused on the business structure.

The research of the different CRMs in the market, allows identifying the main partners in Latin America and Ecuador, in addition to segment the CRMs that can

be used in banking, with success cases you have a reality of CRM functionality,  
And how the relationship with customers has improved.

As part of a CRM system implementation plan for the Huaicana COAC, actions  
will be proposed that will allow a strategic redefinition of business, training plans  
and continuous improvement plans.

**Keyword:**

CRM; Loyalty; strategy; planning.

# ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Historia del cooperativismo .....	1
1.2 Contexto económico Nacional 2016.....	3
1.2.1 Funcionamiento del sistema financiero.....	4
1.3 Los desafíos del sistema financiero en 2016.....	8
1.3.1 La Banca digital.....	9
1.3.2 Situación de la cultura CRM en Ecuador .....	10
1.4 Ranking financiero 2016: Metodología de calificación y clasificación de entidades financieras .....	12
1.4.1 La estructura del sistema financiero ecuatoriano.....	13
1.5 Crecimiento sector financiero, COAC en Ecuador.....	14
1.6 Sistemas de regulación.....	16
1.6.1 El rol de la Superintendencia de Bancos del Ecuador .....	16
1.7 Cooperativas de Ahorro y Crédito .....	18
2. CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL EN LA COOPERATIVA HUAICANA.....	19
2.1 Marco Estratégico .....	19
2.2 Objetivo general y estrategias corporativas.....	20
2.3 Actores y sus Relaciones (socios, empleados y clientes).....	21
2.4 FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana .....	23
2.5 Procesos gobernantes .....	24
2.6 Gestión Estratégica.....	25
2.7 Gestión Operativa .....	26
2.8 Procesos de Soporte.....	26
2.8.1 Gestión Financiera .....	26
2.8.2 Gestión Administrativa.....	27

2.9 Estructura Organizacional .....	27
2.10 Gestión Tecnológica .....	28
<b>3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>29</b>
3.1 Gestión de relaciones con los clientes (CRM) .....	29
3.2 Modelo de gestión de relaciones de cliente (CRM) .....	33
3.3 Análisis del alistamiento de la COAC Huaicana para la implementación del CRM. ....	35
3.4 Evaluación situacional de la COAC Huaicana para implementar un CRM .....	38
3.4.1 Estrategia de CRM .....	39
3.4.2 Cultura Corporativa .....	47
3.4.3 Gestión de Cambio Organizacional y tecnológico.....	49
3.4.4 Interactividad y conocimiento.....	56
3.4.5 Alistamiento Tecnológico.....	58
3.4.6 Estructura del negocio.....	62
3.5 Análisis de resultados de la evaluación de alistamiento .....	64
3.6 Requisitos previos a la implementación de soluciones y sistemas CRM.....	66
3.7 Factores que TI debe tener en cuenta al buscar una solución CRM .....	69
3.7.1 Consideraciones de RFP para CRM.....	70
<b>4. CAPÍTULO IV. ANÁLISIS TÉCNICO .....</b>	<b>75</b>
4.1 Análisis de CRM en el mercado .....	75
4.2 CRM en organizaciones financieras.....	79
4.2.1 Análisis comparativo de software .....	79
4.3 Impacto Organizacional .....	91
4.3.1 Los procesos e información del CRM.....	91
4.4 Casos de éxito .....	95

5. CAPÍTULO V. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN ...	98
5.1 Estrategia de implementación .....	98
5.1.1 Establecer un destino.....	98
5.1.2 Situación actual.....	99
5.1.3 Trazar una hoja de ruta. ....	99
5.2 Redefinición de procesos .....	103
5.3 Plan de mediano plazo de implementación .....	108
5.4 Gestión de cambio organizacional .....	109
5.5 Reestructuración organizacional de la empresa.....	110
5.6 Planes de comunicación .....	114
5.7 Costos de implementación .....	116
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	125
6.1 Conclusiones .....	125
6.2 Recomendaciones .....	127
REFERENCIAS .....	128
ANEXOS .....	133

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sectores financieros que aportan al sistema financiero ecuatoriano...	5
Figura 2. Diagrama de ciclo financiero .....	6
Figura 3. Participación de los sectores en la cartera de bancos Privados marzo 2015 –marzo 2016.....	7
Figura 4. Cooperativas segmento 1 con activos menores a 150 millones, método CAMEL .....	12
Figura 5. Brechas de indicadores financieros en los países de Sudamérica ...	14
Figura 6. Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana .....	24
Figura 7. Manual de procesos de la COAC Huaicana.....	25
Figura 8. Estructura organizacional de la COAC Huaicana Ltda.....	27
Figura 9. Gartner Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center .....	29
Figura 10. CRM Suites For Large Organizations.....	30
Figura 11. Círculo virtuoso del CRM .....	34
Figura 12. Modelo de implementación CRM .....	36
Figura 13. Alistamiento para un mmodelo de implementación CRM.....	39
Figura 14. Métodos de segmentación de clientes RFM .....	46
Figura 15. Gestión de Cambio Organizacional.....	49
Figura 16. Marco de cambios para lograr el éxito de CRM .....	54
Figura 17. Diagrama de relaciones de la cadena de resultados.....	55
Figura 18. Normas ISO 9126.....	60
Figura 19. Marco de planificación, análisis e implementación de un sistema CRM.....	68
Figura 20. Marco de planificación de un proyecto CRM.....	69
Figura 21. Costos de licenciamiento de soluciones CRM. ....	88
Figura 22. Proceso de planeación enfocadas al marketing relacional.....	100
Figura 23. Estrategia de relación con el cliente COAC HUAICANA .....	102
Figura 24. Proceso de mercado relacional CRM.....	104
Figura 25. Proceso de negocio el cual hace uso de un sistema CRM. ....	106
Figura 26. Reestructuración organizacional de la empresa .....	110
Figura 27. Nuevos roles propuestos ante un implementación de un CRM.....	112

Figura 28. Organigrama propuesto para la COAC .....	113
Figura 29. MODELO EDT.....	114
Figura 30. Señal móvil Ecuador .....	116

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Beneficios de un programa CRM .....	34
Tabla 2. Definiciones de varios autores sobre el CRM.....	39
Tabla 3. Sub-características ISO 9126.....	61
Tabla 4. Alistamiento de CRM para la COAC Huaicana .....	65
Tabla 5. Tabla Sistemas CRM en el mercado y utilizados en sistemas Financieros.....	79
Tabla 6. Sistemas CRM en sistemas Financieros con sus distintas funcionalidades .....	81
Tabla 7. Requerimientos funcionales que necesita la COAC:.....	82
Tabla 8. Sistemas CRM con Partner locales .....	87
Tabla 9. Guía de reingeniería de sistemas legados .....	95
Tabla 10. Fases de planificación de un proyecto CRM .....	108
Tabla 11. Tabla de funciones y necesidades de capacitaciones ante una implementación CRM .....	111
Tabla 12. Características y funcionalidades de los principales CRMs en el mercado.....	117
Tabla 13. Costos del equipo de implementador del CRM .....	120
Tabla 14. Gastos generados en licenciamiento en Cloud .....	121
Tabla 15. Servicios Profesionales implementación .....	123
Tabla 16. Soporte y Mantenimiento (Cuota Anual).....	124
Tabla 17. Resumen de costos de implementación CRM para la COAC Huaicana. ....	124

## **1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Historia del cooperativismo**

En la Ciudad de Guayaquil en 1929, el cooperativismo hizo su primera aparición con la Cooperativa de Bienestar Social llamada “Protectora del Obrero”. En la presidencia del General Alberto Enríquez Gallo se dicta la primera Ley de Cooperativas del Ecuador, en 1938 aparece el primer reglamento; sin embargo, por la falta de difusión y asesoramiento, no fue aplicada como se esperaba.

En el periodo de gobierno de María Velasco Ibarra, se crea la Dirección Nacional de Cooperativas como organismo del Ministerio de Bienestar Social (1961), la cual se encargaba del asesoramiento y dirección de las Cooperativas, era un ente fiscalizador y controlador, se dedicó a difundir las técnicas para un buen funcionamiento y la forma de mantener registros actualizados. El proyecto al no tener acogida, generaba retrasos en el desarrollo del sistema; para ello, se hizo necesario empezar con una campaña de educación a los integrantes del Sistema Cooperativo cuyos resultados se pudieron observar en el transcurso de los años con la formación de Cooperativas que están en capacidad de resolver sus propios problemas y cumplir objetivos.

El período 1964-1974 representa un cambio radical en el escenario social, político y económico del país. El desempleo y la pobreza constituían grandes problemas. Una aguda crisis política desestabiliza el orden político, agravada por el agotamiento del modelo agroexportador bananero durante mediados de los años sesenta. (Grijalva, 2013)

La estructura de la industria de Cooperativas está directamente relacionada con leyes y reglamentos vigentes expedidos por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) a través de la Dirección Nacional de Cooperativas (DINACOO), que es el organismo encargado de legalizar el funcionamiento, supervisión, asistencia técnica para las COAC de pequeño y mediano tamaño.

Es importante considerar que las grandes COAC que realizan intermediación financiera con el público quedarán sometidas a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera, y al control que realizará la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) dentro del marco legal que regula a dichas instituciones, en base a las normas que expida para el efecto.

Actualmente, predominan las Cooperativas de servicios y las de consumo, pero las COAC han sabido desarrollarse por iniciativa propia. La integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración ha tenido ligeros incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas, en especial las de Ahorro y Crédito. (Grijalva, 2013)

La ley de Cooperativas, se especifican como sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas, sin perseguir finalidades de lucro, su objetivo es, realizar y planificar actividades o trabajos de beneficio social, con un manejo común de una empresa y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

En artículo 66 de la Ley, se define a las COAC, como aquéllas que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos, préstamos a sus socios, verifican pagos y cobros por cuenta de ellos. Las COAC pueden ser de primer o segundo piso. Las primeras son aquéllas que pueden realizar intermediación financiera con sus socios y terceros, quienes pueden ser personas naturales o jurídicas; mientras que, las Cooperativas de segundo piso son instituciones financieras debidamente autorizadas por la Superintendencia y sujetas a su control, que tienen por objeto operar únicamente con las Cooperativas asociadas de primer piso. De un control histórico incipiente, actualmente el Estado asiste al surgimiento de una intervención que provoca un profundo reordenamiento del sector de la economía popular y solidaria, en donde el rol del sector cooperativo es central.

La lógica estatal de supervisión, control y promoción tratará de mantener un complejo equilibrio entre la eficiencia de la gestión financiera y su balance social. Así como, fortalecerá y proyectará la dimensión del sector al interior del conjunto de la economía y de la integración de la sociedad ecuatoriana. (Grijalva, 2013)

## **1.2 Contexto económico Nacional 2016**

El 2015 inició con alertas por dos vías, la caída súbita del precio del petróleo y una rápida depreciación del dólar frente a la mayoría de monedas del mundo. El efecto en la economía ecuatoriana se sintió por dos vías principales: reducción de los ingresos petroleros del fisco y reducción de las exportaciones privadas. En ese momento, se consideró que se trataba de un shock económico temporal, y por lo tanto adoptaron medidas de corto plazo; salvaguardias para frenar las importaciones y ligeras reprogramaciones del gasto de capital fueron las medidas seleccionadas para la primera mitad del año. Pero se volvía cada vez más evidente que el shock no sería temporal, y, que la economía ecuatoriana no contaba con suficientes mecanismos de amortiguación. A este panorama económico, se sumaron elementos políticos, como la ley de herencias y plusvalía, que generaron incertidumbre.

Los depósitos en términos anualizados disminuyeron 12.9% lo que tuvo que ser compensado por medio de una reducción en la colocación de créditos, que tuvieron una disminución del 4.5% durante el 2015. El objetivo de esta medida técnica, es la de preservar la liquidez y solvencia del sistema bancario. (Zabala, 2016)

Esta es sin duda una medida dura, no solo para las empresas que están necesitando de mayores líneas de crédito para enfrentar sus caídas de ventas y el retraso de pagos, sino también para los propios bancos, pues al disminuir el nivel de créditos otorgados, se frena la economía, eso a su vez genera menos depósitos, lo cual termina reflejándose en una menor utilidad neta. Pero la prioridad en momentos como los actuales, es mantener la estabilidad de cada

banco, conservar liquidez, mantener niveles adecuados de provisiones, en suma, mantener la solidez bancaria. El dinero que cuida celosamente la banca es de sus depositantes, por ello se justifica medidas conservadoras y prudentes.

### 1.2.1 Funcionamiento del sistema financiero

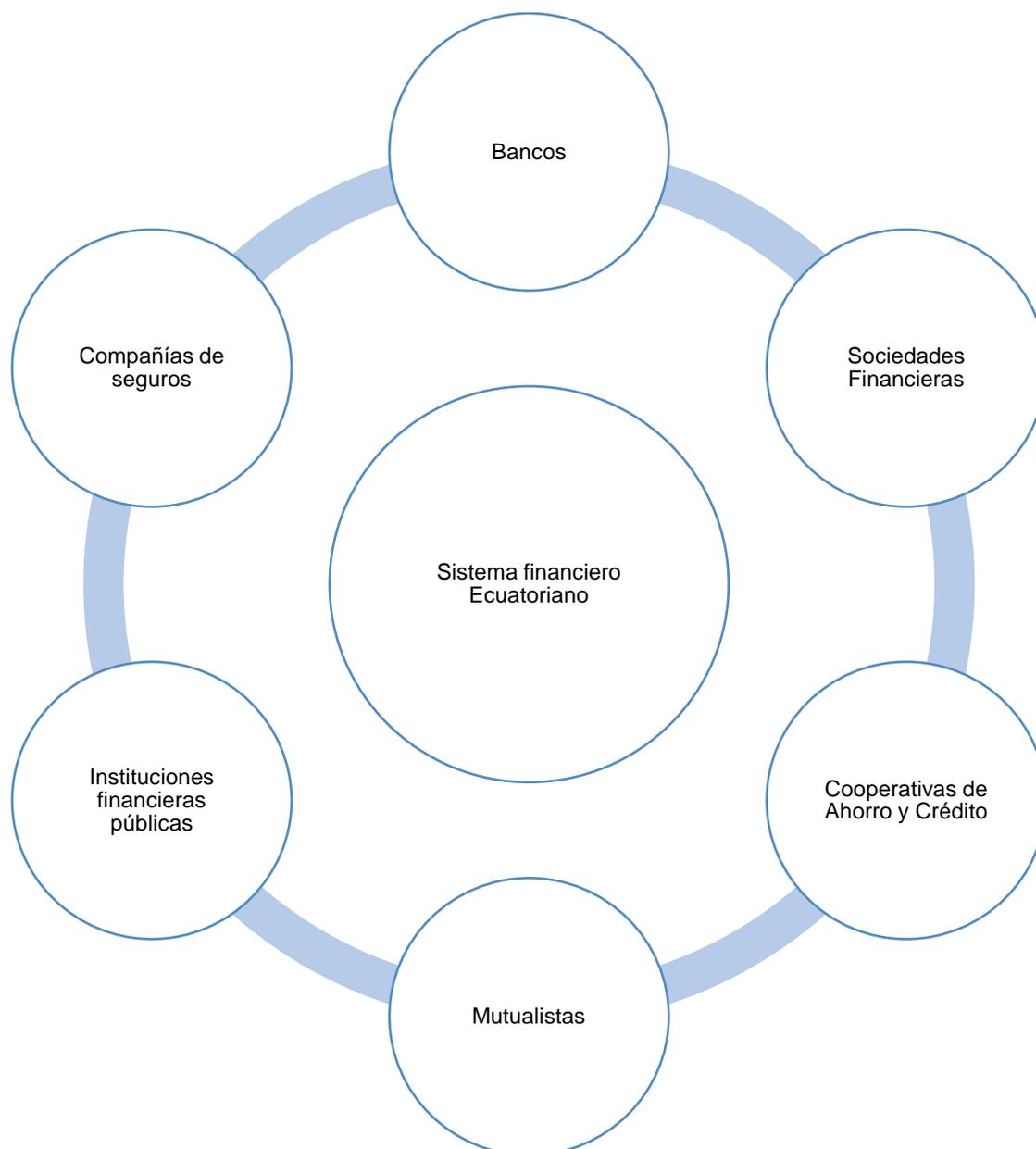
El sistema financiero de nuestro país está compuesto por instituciones financieras públicas y privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, refiérase a la figura 1. Según la Superintendencia de Bancos, los bancos constituyen el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema.

**Banco:** Es una institución que se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés.

**Sociedad Financiera:** Es una institución que tiene como objetivo intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo.

**Cooperativas de Ahorro y Crédito:** Es la unión de un grupo de personas que tienen como fin, ayudarse los unos a los otros para alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes, sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta.

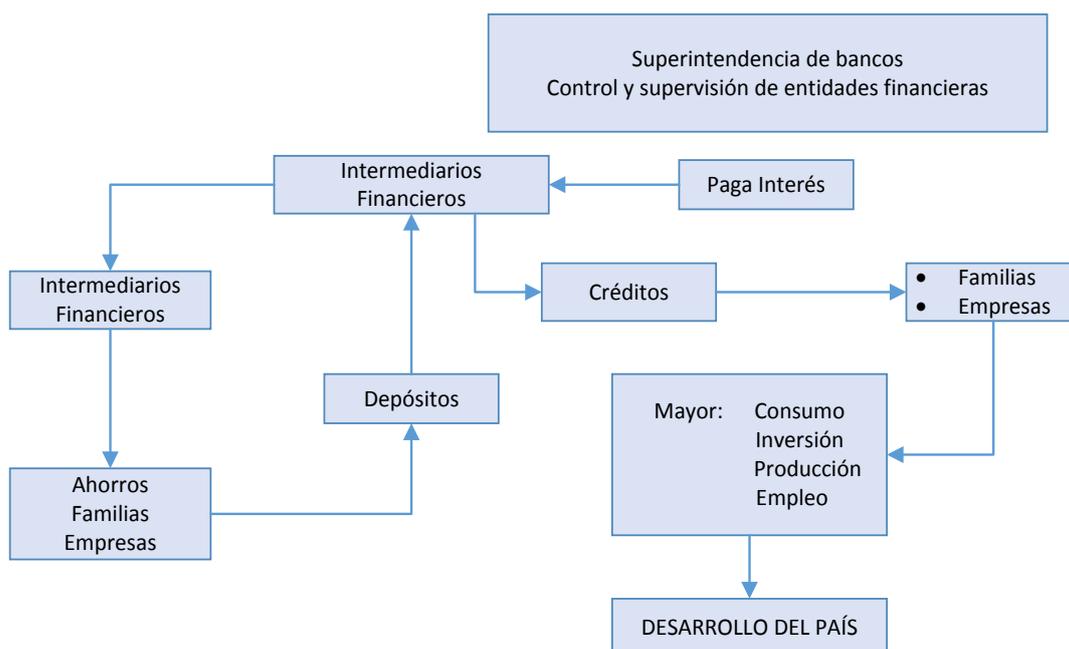
**Mutualistas:** La unión de personas que tienen como fin el de apoyarse los unos a los otros para solventar las necesidades financieras. Generalmente las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario.



*Figura 1.* Sectores financieros que aportan al sistema financiero ecuatoriano.

Tomado de (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

Las instituciones financieras son intermediarias, reciben dinero de los depositantes y lo presta a quienes lo solicitan. Las personas deben devolver el dinero con intereses, para que la institución pueda seguir prestando dinero. Generando un ciclo del sistema financiero. (Superintendente de Bancos, 2015), en la figura número 2 se presenta la funcionalidad del sistema financiero:



*Figura 2.* Diagrama de ciclo financiero

Tomado de la (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

“En el mes de marzo del 2016, la cartera bruta para el Sistema de Bancos Privados ascendió a \$18.528,66 millones de dólares, lo que representó una reducción del 8,58% con relación a lo presentado en el mes de marzo del 2015. Por el lado de la estructura de cartera, para marzo del 2016 la cartera comercial correspondió al 47,40% del total, la cartera de consumo representó el 32,60%, la cartera de vivienda el 9,97%, la cartera de microcrédito el 7,72% y la cartera de crédito educativo representó el 2,31%.

La relación cartera bruta PIB para el período de análisis se redujo de 20,46% a 18,65%. Por el lado de la cartera improductiva, esta representó el 3,47% de la cartera total en marzo del 2015 y 4,65% en marzo del 2016.” (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

El sistema de Bancos en el 2016 atendió 24 sectores económicos y 22 en el año 2015, refiérase a la figura número 3, se tiene una participación de la cartera total de 33,34%, dentro de este porcentaje incluye el 17.63% por tarjetas de crédito y el 15.80% no productivo, seguido por el comercio al mayor y menor con 16.09%,

industrias manufactureras con el 11.62%, vivienda no productiva 9.97%, son los sectores más importantes.

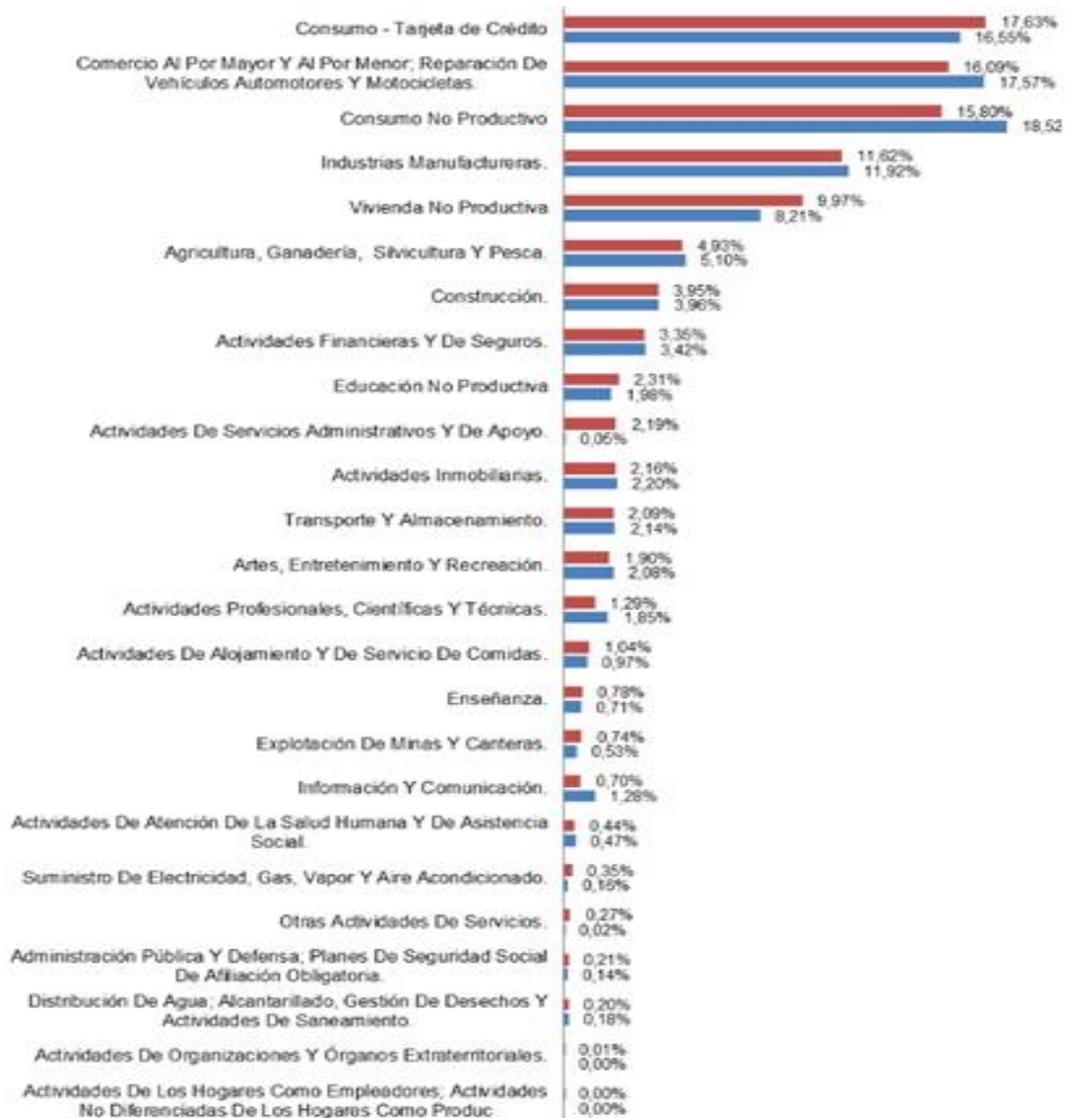


Figura 3. Participación de los sectores en la cartera de bancos Privados marzo 2015 –marzo 2016

Tomado de la Información financiera remitida por las entidades controladas por la SB, (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016, pág. 10)

### 1.3 Los desafíos del sistema financiero en 2016

La coyuntura económica marca los desafíos en el futuro inmediato de las instituciones financieras: proteger sus indicadores de morosidad y liquidez sin afectar sus índices de rentabilidad y solvencia. Una tarea dura si se considera que baja el volumen de intermediación financiera y el deterioro en el ingreso puede afectar la capacidad de pago de los agentes económicos. El otro reto es mantener la imagen de solvencia y confianza que se ha venido mostrando hasta el momento para controlar las expectativas de los agentes económicos y evitar salidas de depósitos por temores infundados.

Uno de los efectos negativos que tiene toda crisis es el cambio de las expectativas en los agentes económicos, esto provoca que cuando cambia la tendencia exista un panorama más negativo de lo que realmente es, y por tanto se generan más precauciones y temores en los agentes, además, de controlar la imagen de las instituciones del sistema financiero así como de las expectativas de los agentes económicos en los dos próximos años, que es una tarea vital para evitar que los depósitos caigan a un mayor ritmo.

“Los desafíos clave que enfrentan las instituciones financieras es el de mejorar los aspectos relacionados al servicio al cliente y a la experiencia del cliente al momento de recibir el servicio, ya que mantener y proteger a los clientes es clave en épocas de desaceleración, además que trabajar en un mejor servicio será la carta de diferenciación de muchas instituciones respecto a sus competidores.”  
(Zabala, 2016)

Ante un posible panorama de menor liquidez de dólares en la economía, los temas de servicios electrónicos que impulsan la mayoría de instituciones del sistema financiero, cobra mayor relevancia, ya que al contar con mayores formas de pago permitirá realizar más transacciones con menos efectivo. De esta forma la profundización en el uso de los servicios de banca electrónica, banca móvil, transacciones en cajeros automáticos serán ejes para el desempeño futuro de la economía ecuatoriana.

### 1.3.1 La Banca digital

En la actualidad el sector financiero mundial y ecuatoriano gira en torno a modelos de negocio digitales y sus herramientas, como la comunicación y atención en tiempo real a sus clientes y la restitución de la confianza. El sector bancario se ve influenciado por tendencias como un mercado global, negocios digitales, por una fuerza laboral cambiante, cambios demográficos y por sus marcos regulatorios.

Los bancos de hoy son como un centro procesador donde nada sucede sin tecnología, los bancos deben innovar para aumentar la rentabilidad, extender sus líneas de negocio y brindar servicios a los nuevos clientes digitales. Esto implica reestructurar su actual modelo y trabajar desde una nueva perspectiva dinámica.

**El modelo a partir de la experiencia multicanal:** El banco recibe datos sobre clientes, los aplica para mejorar la oferta financiera, a la vez integra varios canales de comunicación digitales, utiliza el análisis de datos a través de un CRM inteligente, el cual permite entender la necesidad de cada cliente, se puede proponer ofertas relevantes y mitigar riesgos, permite una segmentación demográfica y crea modelos de predicción.

Optimiza operaciones bancarias y elimina sucursales ineficientes con bajo tráfico y tiempos altos de atención, la interactividad con el banco es en cualquier momento, la personalización de productos y servicios financieros para cada cliente.

**El modelo socialmente participativo:** Existe una verdadera interacción promovida hacia el cliente buscando un mayor nivel de satisfacción, esto permite a los bancos agrupar a los perfiles targets de acuerdo a intereses y necesidades, comunican ofertas que acompañan al cliente hasta adquirir el producto o servicio.

Se educa al cliente en servicios financieros adicionales, con la ayuda del CRM los perfiles entregados permiten utilizar una cadena de influyentes sociales para atraer más clientes.

### **1.3.2 Situación de la cultura CRM en Ecuador**

En Ecuador, la estrategia CRM nació como una moda, algunas empresas intentaron utilizar bases de datos de clientes sin desarrollar una estrategia enfocada al cliente. Con el pasar de los años las empresas han estado en constante evolución tratando de diferenciarse de sus competidores, a través de diversas estrategias: diferenciación, reducción de costos, mejora en los procesos, etc. En el Ecuador uno de los principales problemas que se presenta es que los clientes desean ser apreciados y atendidos de manera personalizada al menor precio posible.

En la actualidad el sistema bancario mundial y ecuatoriano busca un ecosistema digital, existe una interacción con el cliente mediante un ecosistema móvil para comunicar propuestas financieras y no financieras. La interfaz móvil integra capacidades analíticas y de marketing. Permite cualquier pago a través de móviles, se aplica el concepto de billetera móvil que integra los datos del cliente al CRM del banco, protege los datos e incrementa la confianza del usuario.

El mercado ecuatoriano ha sufrido un periodo de desaceleración marcado por la caída abrupta de los precios del petróleo, el incremento sustancial de los impuestos y la aplicación de salvaguardas convirtiéndolo en uno de los países más caros de la región. (El Universo - Colegio de Economistas, 2016)

En lo relativo al sector financiero y bancario, tiene una situación favorable en cuanto a la liquidez, a pesar de la disminución de los depósitos en aproximadamente 3000 millones. En las economías de mercado sobrevive el más fuerte, por ende, el sector financiero y bancario deben trazar estrategias que permitan incrementar su rentabilidad, mediante la fidelización de clientes y

brindarle servicios y productos a la medida del cliente, ya que de ellos dependerá su crecimiento y sostenibilidad económica a corto y mediano plazo. (Reyes, 2017)

El sistema financiero ecuatoriano cuenta con 23 bancos privados y según el listado de cooperativas de ahorro y crédito cubiertas por el seguro de depósito (Actualizado el 22 de abril 2016) con 887 a nivel nacional. Se encuentran en constante competencia, buscando innovar en mejora al servicio que brindan a los clientes.

El CRM es una herramienta actualmente utilizada por organizaciones a nivel mundial la cual busca mejorar la relación con los clientes, mediante una atención personalizada y generando fidelización con la empresa. Además, que integra toda la información de los clientes e incluso de los prospectos, analizándola y brindando información segmentada con la cual se optimizará recursos, se generarán nuevas estrategias acorde a las necesidades de los clientes.

En el país algunas instituciones financieras como el Banco General Rumiñahui, Banco de Guayaquil, Banco Internacional, Banco Pichincha, Banco Litoral y algunas otras instituciones han implementado herramientas CRM permitiendo mejorar las relaciones con los clientes, han mejorado las relaciones con los clientes internos, han optimizado recursos de la empresa para beneficios de imagen como económicos. (Herrera, 2017).

En el país no se han encontrado fuentes oficiales sobre COAC que hayan implementado un CRM dentro de sus organizaciones, en el segmento de cooperativas medianas con activos entre 75 y 175 millones se caracterizan por tener un enfoque territorial y una visión del nicho o segmento de mercado muy definido, las COAC medianas que lideran son Alianza del Valle, Cacpe Pastaza, Cacpe Biblián, se realiza una consulta con el jefe del área tecnológica de la COAC Cacpe Pastaza el Ing. Pablo Santos, e indica que en el área de mercadeo y de tecnológica no hacen uso de herramientas de marketing relacional como el

CRM, por tal motivo la COAC Huaicana puede marcar un diferenciador frente a sus competidores, y ser un precedente en marketing relacional.

#### 1.4 Ranking financiero 2016: Metodología de calificación y clasificación de entidades financieras

El método de evaluación de CAMEL, consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: capital, activos, manejo corporativo, ingresos y liquidez. Dicha evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo. (Zabala, 2016)

**Cooperativas segmento 1  
con activos menores a 150 millones**

*En el segmento de Cooperativas con activos menores a USD150 millones se observa que las instituciones CACPE Biblían, El Sagrario y San José son las entidades que mantienen mejores indicadores financieros. Estas tres instituciones se diferencian del resto del segmento por sus indicadores de eficiencia, morosidad y calidad de activos, lo que les permite alcanzar puntuaciones de 77, 76 y 69 puntos, respectivamente.*

	Promedio de activo líquido / Obligaciones con el público	Promedio de patrimonio sobre activos	Promedio de ROA	Promedio de ROE	Promedio de cartera vencida y contaminada / Cartera total	Promedio de gasto operativo / Activo total	Promedio de activo productivo / Activo total	Tasa de crecimiento Cartera	Tasa de crecimiento del patrimonio	Puntaje final
CACPE Biblían	4	2	3	3	4	5	4	4	5	3,85
El Sagrario	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3,8
San José	5	1	2	2	5	4	4	3	3	3,425
Pablo Muñoz Vega	4	2	3	4	3	3	4	2	3	3,15
Tulcán	4	2	3	3	3	4	3	3	2	3,1
Atuntaqui	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3,05
Cámara de Comercio de Ambato	4	1	1	1	4	4	2	2	2	2,6
23 de Julio	4	4	3	2	2	2	2	1	2	2,525
Santa Rosa	4	4	1	1	2	2	3	1	1	2,2

Figura 4. Cooperativas segmento 1 con activos menores a 150 millones, método CAMEL

Tomado de (Zabala, 2016)

CAMEL asigna una calificación comprendida del uno al cinco, para cada uno de los índices propuestos. El uso de indicadores financieros, tomados del balance de una institución financiera, impone ciertas limitaciones al momento de construir un índice de situación financiera, en la figura número 4 se observa el segmento 1 de las cooperativas en el Ecuador aplicando el método CAMEL.

Existen limitaciones en el método ya que depende de la naturaleza de los negocios que desarrollan los bancos. En los bancos los instrumentos financieros están en función del tamaño de la entidad. Es por esto que el método CAMEL elaboró la calificación con una asignación de grupos homogéneos, segmentando a las instituciones en base a sus niveles de activos.

#### **1.4.1 La estructura del sistema financiero ecuatoriano**

El sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Permite el desarrollo de la actividad económica del país haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros se encargan de captar depósitos del público (ahorros), y, prestarlos a los demandantes de recursos (créditos).

Según el Reporte de Competitividad Global del WEF, el Ecuador ha mejorado 15 puestos en el ranking del desarrollo del mercado financiero de los países (pilar 8), sin embargo, a pesar de todo, aún se mantiene alejado de las mejores prácticas en temas tales como:

- i) Disponibilidad de servicios financieros, indicador que recoge la percepción sobre los precios de los productos y servicios financieros que se ofertan en el mercado.
- ii) Salud bancaria, indicador que expresa la percepción sobre la solvencia de la banca local.
- iii) Índice de derechos legales.
- iv) Accesibilidad a servicios financieros.

A continuación, se presenta el gráfico comparativo del último reporte, refiérase a la figura número 5.

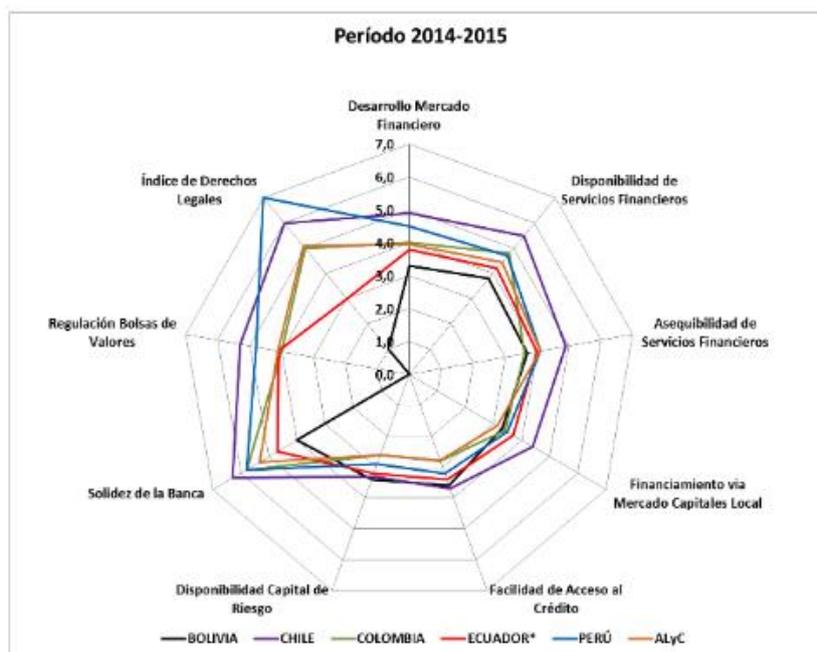


Figura 5. Brechas de indicadores financieros en los países de Sudamérica

Tomado de (Mariño, Arregui, & Guerro, 2014, pág. 20)

### 1.5 Crecimiento sector financiero, COAC en Ecuador

Son 887 COAC registradas en el Ecuador, los últimos tres años y medio el sector de las cooperativas creció notablemente. Según el SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), el 66% del microcrédito que se ha dado en el país, corresponde al sistema cooperativo, lo que convierte a este producto financiero, en algo distintivo del sistema financiero cooperativo frente a la banca, por lo que instó a protegerlo. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

EL SEPS trabaja en el fortalecimiento del sector en base a cuatro objetivos: el fortalecimiento patrimonial de las cooperativas, el incremento de la gestión integral de riesgo, la gestión de riesgo de crédito y los cumplimientos de solvencia.

Adicionalmente busca apalancar en el fortalecimiento de la integración tecnológica creando redes, entidades de servicios auxiliares y canales no tradicionales, la creación de nuevos productos financieros que satisfagan las necesidades de los socios, como el adaptar el dinero electrónico a la estructura de las cooperativas financieras.

Las cooperativas Segmento 1 son las que tienen activos entre USD 0 y USD 250 mil y tienen más de 700 socios, o tienen activos entre USD 0 y USD 1,1 millones y tienen menos de 700 socios. Las cooperativas de este segmento tienen presencia en un cantón.

Las cooperativas Segmento 2 están presentes en dos o más cantones, tienen activos entre USD 0 y USD 1,1 millones sin importar el número de socios que tengan. Son cooperativas Segmento 2 también aquellas que tienen activos entre USD 1,1 millones y USD 9,6 millones y mantienen hasta 7.100 socios.

En el Segmento 3 están aquellas que tienen activos por más de USD 1,1 millones y tienen más de 7.100 socios. También son cooperativas de ese segmento las que tienen activos por más de USD 9,6 millones, pero tienen hasta 7.100 socios.

El total de activos de las cooperativas Segmento 3 es de USD 1.680,9 millones distribuido en 84 entidades, mientras que las cooperativas Segmento 4 tienen activos totales por USD 4.627,4 millones distribuidos en 39 entidades y corresponden al grupo de cooperativas que reportaba anteriormente a la SBS. (Zabala, 2016)

Los factores determinantes para lograr el sostenimiento en los mercados globalizados son: una ligera incorporación de la tecnología, la implementación de estrategias renovadas y creativas para el negocio, y el desarrollo de las culturas organizacionales centradas en la innovación y mejoramiento constante enfocado al cliente.

## 1.6 Sistemas de regulación

En abril de 2011, la Asamblea aprobó la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y desde febrero de 2012 está en vigencia el reglamento a dicha ley. Lo importante de esta normativa es el reconocimiento que se hace a las organizaciones de este tipo de economía, como lo establece el Art. 1 de la ley.

**Art. 1. Definición.** *“Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.”* (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014, pág. 20)

**Como ámbito:** Deben regirse por esta ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organizaciones que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

Las COAC, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, constituyen el Sector Financiero Popular y Solidario, el mismo que se regulará por lo dispuesto en la Segunda Parte de la presente ley.

### 1.6.1 El rol de la Superintendencia de Bancos del Ecuador

La Superintendencia de Bancos (SB) del Ecuador es la institución encargada de controlar, regular y supervisar al sistema financiera del país, permitiendo, asegurar a los usuarios de forma que exista confianza con el sistema, también

que cada institución controlada cumpla las leyes. Con el Artículo de 309 de la Constitución de la República se establece como relevante la conformidad de la SB.

*Art. 309.- “El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.”* (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 116)

La Superintendencia de Bancos brinda información actual, amplia y suficiente a todos los usuarios del sistema para facilitar y hacer más eficientes sus decisiones a la hora de contratar y/o utilizar los productos y servicios financieros.

Para aplicar los principios de transparencia, la SB se ocupa de hacer pública la información sobre estados financieros, tasas de interés, tarifas por servicios, estadísticas, leyes, normativa, y brindar educación financiera, entre otras acciones, respecto del sistema financiero supervisado.

La SB, tiene como rol y funciones principales:

- Proteger el interés general en el ámbito financiero.
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control y, en general, que cumplan las normas que rigen su funcionamiento.
- Exigir que las instituciones controladas presenten y adopten las correspondientes medidas correctivas y de saneamiento en los casos que así lo requieran.
- Elaborar y publicar por lo menos trimestralmente el boletín de información financiera.

## **1.7 Cooperativas de Ahorro y Crédito**

En todo el mundo, las COAC ofrecen a sus socios mucho más que servicios financieros. Les dan la oportunidad de ser dueños de su propia institución financiera.

Las COAC son cooperativas financieras democráticas propiedad de los socios. Como intermediarios financieros, las cooperativas de ahorro y crédito financian sus carteras de créditos movilizando los ahorros de los socios y los depósitos; aparte de emplear capital externo, con lo cual ofrecen oportunidades a muchas generaciones de socios. Las cooperativas sin fines de lucro, emplean sus ingresos excedentes para ofrecer a los socios créditos más accesibles, un mayor rendimiento sobre sus ahorros, comisiones más bajas o nuevos productos y servicios.

### **1.7.1 Huaicana Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.**

La Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios genera un listado de las cooperativas financieras del país, la COAC Huaicana está ubicada en el segmento 3, su estado jurídico es activa y en la zona 2 de Quito.

Es una COAC, creada para satisfacer las necesidades socio económicas de las comunidades pertenecientes a los sectores rurales y urbanos marginales que no han sido debidamente atendidos por los organismos tradicionales, que hoy mantiene una presencia en las principales parroquias del Cantón Quito.

La red de agencias y convenios con los bancos del país permiten brindar soluciones financieras ágiles y eficientes a vastos sectores de la comunidad microempresaria.

Desde inicios del año 2004 tienen un convenio como centro de recaudación de la Empresa Eléctrica Quito. Desde el año 2001, mantienen un convenio con la empresa MONEYGRAM, pagadora en el ámbito mundial de envíos, además

trabaja con Famiremesas que es un sistema de envío de remesas desde Europa y Estados Unidos.

## **2. CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL EN LA COOPERATIVA HUAICANA**

### **2.1 Marco Estratégico**

Dentro de su planificación estratégica, la COAC Huaicana Ltda., ha definido la siguiente misión:

“Fomentar el progreso económico y social de las parroquias rurales del cantón Quito, desarrollando, implementando e innovando productos y servicios financieros y no financieros satisfaciendo así las necesidades recurrentes de tener una organización cooperativa comprometida con el desarrollo de sus asociados, con filosofía de trabajo, seriedad y honradez, enmarcado en un código de ética basado en la seguridad solvencia y excelencia. (COAC Huaicana, 2015)”

En la COAC Huaicana Ltda., ha definido valores fundamentales que deben ser cultivados y adoptados continuamente, son pautas morales que guiarán las acciones de todos los miembros de la cooperativa (directivos, socios, empleados) a una adecuada inserción de la cooperativa con la comunidad, en condiciones favorables para la potenciación del desarrollo local, siendo estos siguientes:

**Solidaridad:** Entendida como la búsqueda del bienestar social para todos(as) los cooperados, mediante la aplicación de los principios universales del cooperativismo que promueven la ayuda mutua, oportuna, y de calidad. Es el pilar fundamental de la institución por su carácter cooperativo.

**Honestidad:** Entendida como sinónimo de transparencia, honradez, manejo pulcro de todos los recursos de la institución y de sus socios, buscando maximizar la satisfacción de los socios.

**Lealtad:** Entendida como una actitud de fidelidad y compromiso con los socios y miembros de la sociedad, es decir, como aquel principio que privilegia una

relación basada en el respeto mutuo tanto al interior de la cooperativa como fuera de ella.

**Equidad:** Entendida como la actitud de servicio sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los socios, tanto en el ejercicio de sus obligaciones como de sus derechos, en el marco de respeto por la normativa interna vigente.

**Transparencia:** Valor que permite el conocimiento de todos los socios acerca del manejo de los bienes y servicios de la cooperativa, así como el cumplimiento de políticas y normas establecidas. Tiene que ver con la sinceridad con la que se actúa en la cooperativa.

## 2.2 Objetivo general y estrategias corporativas

La COAC Huaicana tiene como objetivo general captar recursos financieros de los socios y promover su desarrollo económico y social mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, brindando servicios complementarios de tipo personal y ayuda social con el fin de fomentar una educación cooperativa. (COAC Huaicana, 2015)

- El crecimiento de la cooperativa se fundamenta básicamente en el trabajo con los socios actuales y en la captación de nuevos socios que mediante su ahorro permiten destinar una parte del mismo hacia líneas de crédito que son importantes, ya que las recuperaciones de estas operaciones generan el ingreso de recursos para financiar los diferentes rubros que por su actividad requiere la institución.
- Los costos de operación y gastos de administración es otro punto estratégico importante ya que un hecho diferenciador es minimizar estos rubros haciendo de la organización un ente mucho más eficiente y eficaz de tal forma que los recursos que no se eroguen se destinen a actividades productivas generadoras de ingresos.
- Nuestra organización es una institución que presta servicios, por lo tanto, la relación personal tanto con el cliente interno como con el externo es vital, es por esto que la capacitación de nuestro capital humano, así como de los dirigentes es importante, ya que en base a esta preparación la

imagen institucional se verá respaldada por valores corporativos fuertemente arraigados en todo nuestro recurso humano.

- La diferenciación de productos y servicios financieros y sociales, dan la posibilidad de ampliar la acción de la cooperativa en las poblaciones donde estamos presentes, alcanzando niveles elevados de lealtad y apoyo de nuestros socios.
- La inversión que debe realizar la institución en tecnología permitirá ofrecer a nuestros socios mayores y mejores servicios de la misma manera que aportara a reducir los riesgos a los que la institución tiene que enfrentar en diferentes aspectos.

### **2.3 Actores y sus Relaciones (socios, empleados y clientes)**

En esta sección se describe a los principales constituyentes de la COAC Huaicana, (COAC Huaicana, 2015) tales como:

#### **Asamblea general de Socios**

Es la máxima autoridad de la cooperativa y sus resoluciones son obligatorias para todos sus órganos internos y socios, en tanto sean concordantes con la ley, las normas que expidan los entes de control el estatuto social y la normativa interna, como funciones principales tienen:

- Conocer y resolver sobre las reformas al estatuto social, las que entrarán en vigencia una vez que sea aprobado por la Dirección Nacional de Cooperativas.
- Conocer y resolver sobre la distribución y pago de los excedentes.
- Acordar el monto de aporte obligatorio en certificados de aportación.
- Autorizar la adquisición de bienes inmuebles o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
- Nombrar y remover a los vocales de los consejos de administración.
- Resolver en última instancia los casos de expulsión de los socios, de acuerdo a lo establecido en el estatuto, una vez que el consejo de administración se haya pronunciado.

- Aprobar el reglamento de elecciones de la Cooperativa.
- Conocer el plan estratégico, el plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.

### **Consejo de administración**

Esta encargada del control interno como la información financiera. Las funciones administrativas principales son:

- Esta encargada de generar las políticas y procedimientos del reglamento interno para la Cooperativa.
- Dictan el reglamento orgánico funcional, normas internas sujetas a la ley de cooperativas y sus estatutos.
- Aprueban el plan estratégico, operativo, de trabajo y presupuesto.
- La revisión anual de las estrategias de negocio y políticas de la entidad.
- Definir en monto de protección ante riesgos de operación y la exigencia de caución a los funcionarios de la Cooperativa.
- Sancionar a los socios que infrinjan la disposición legal, reglamentaria y estatutaria previa el ejercicio de derecho y defensa según el estatuto social.

### **Gerencia General**

Gestiona los aspectos administrativos, logísticos, financieros y técnicos que afectan al continuo desempeño de la Cooperativa, a la vez considerando los factores de riesgo y la toma de decisiones para mitigar impactos negativos. Las principales funciones son:

- Representación judicial y extrajudicialmente de la Cooperativa.
- Responsable de la gestión administrativa, operativa y financiera de la cooperativa, el informe debe ser presentado al consejo de administración.
- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la asamblea general y del consejo de administración.

- Informar al consejo de administración sobre la situación financiera de la entidad, los riesgos y su impacto en el patrimonio, cumplimiento del plan estratégico, y la generación del informe anual de gestión.

### **Talento Humano y empleado**

Este departamento es el encargado de gestionar y ejecutar acciones destinadas a la incorporación, permanencia y desvinculación del recurso humano de la institución.

Además, realiza las siguientes funciones:

- Reclutar y seleccionar al personal.
- Administrar la nómina de la Cooperativa.
- Autorizar y acreditar anticipos de sueldos.
- Elaborar y pagar planillas del IESS.
- Elaborar y pago de utilidades anuales.
- Elaborar el plan anual de capacitación.
- Autorizar de nuevos usuarios y transacciones del sistema SIFD.
- Coordinar logística de cursos de capacitación.
- Coordinar y ejecutar la evaluación del desempeño del personal.
- Coordinar y ejecutar la evaluación de clima laboral.
- Mediar y resolver conflictos del personal.
- Efectuar estudios de valoración de cargos.
- Elaborar propuestas para plan de carrera y sucesión de cargos.
- Elaborar el presupuesto anual del área.

### **2.4 FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana**

Dentro del plan estratégico la COAC Huaicana, presenta su matriz FODA, refiérase a la figura 6, la finalidad es el análisis de las variables identificadas como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que permitirá tener un panorama de planes o proyectos para afianzar sus fortalezas y mitigar riesgos internos de la Cooperativa.

## FODA

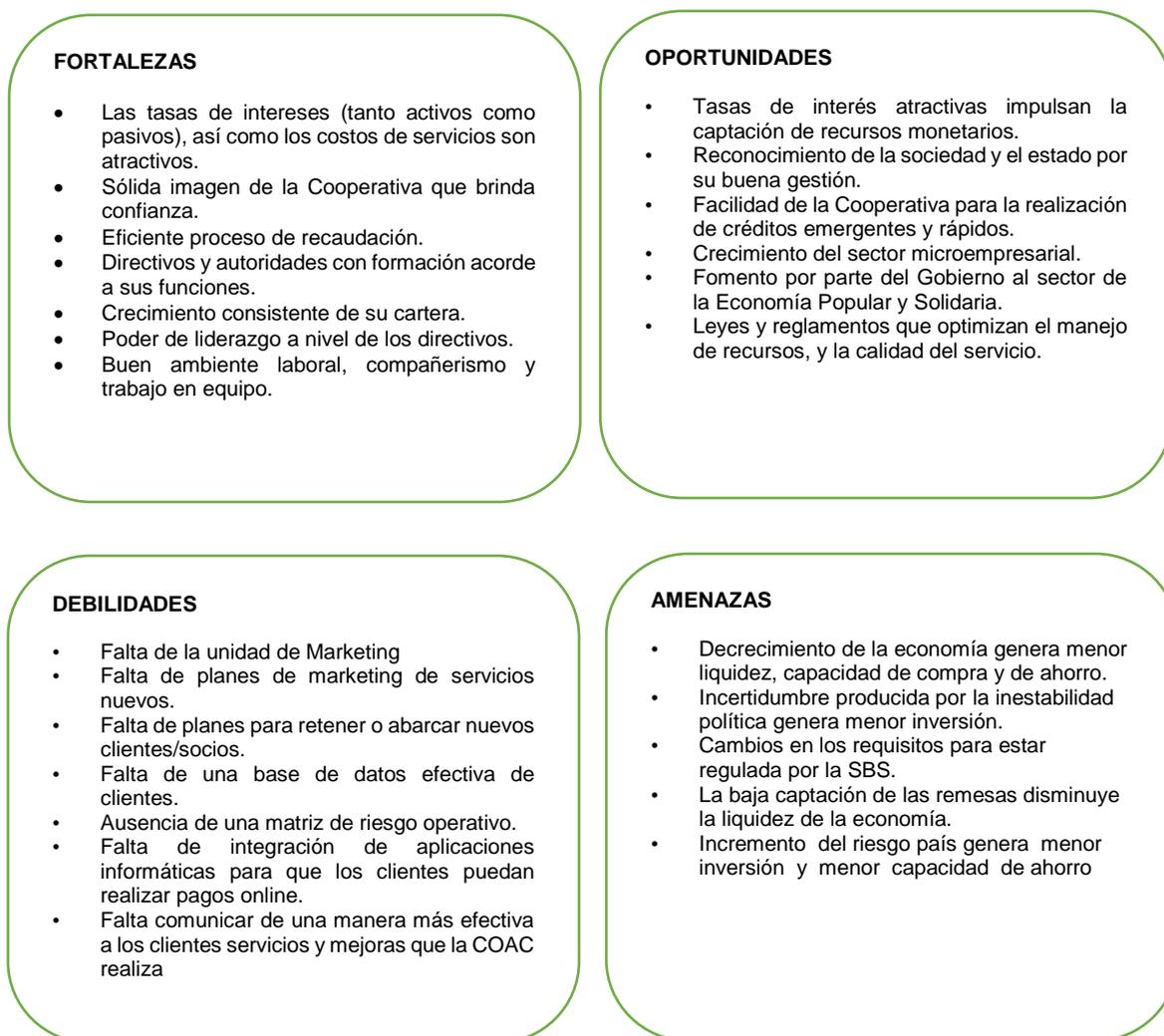


Figura 6. Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana

Tomada de (COAC Huaicana, 2015)

### 2.5 Procesos gobernantes

El mapa de procesos de la Cooperativa muestra los procesos institucionales vigentes agrupados en estratégicos, operativos y de soporte, los mismos que se muestran y detallan en la siguiente figura 7.

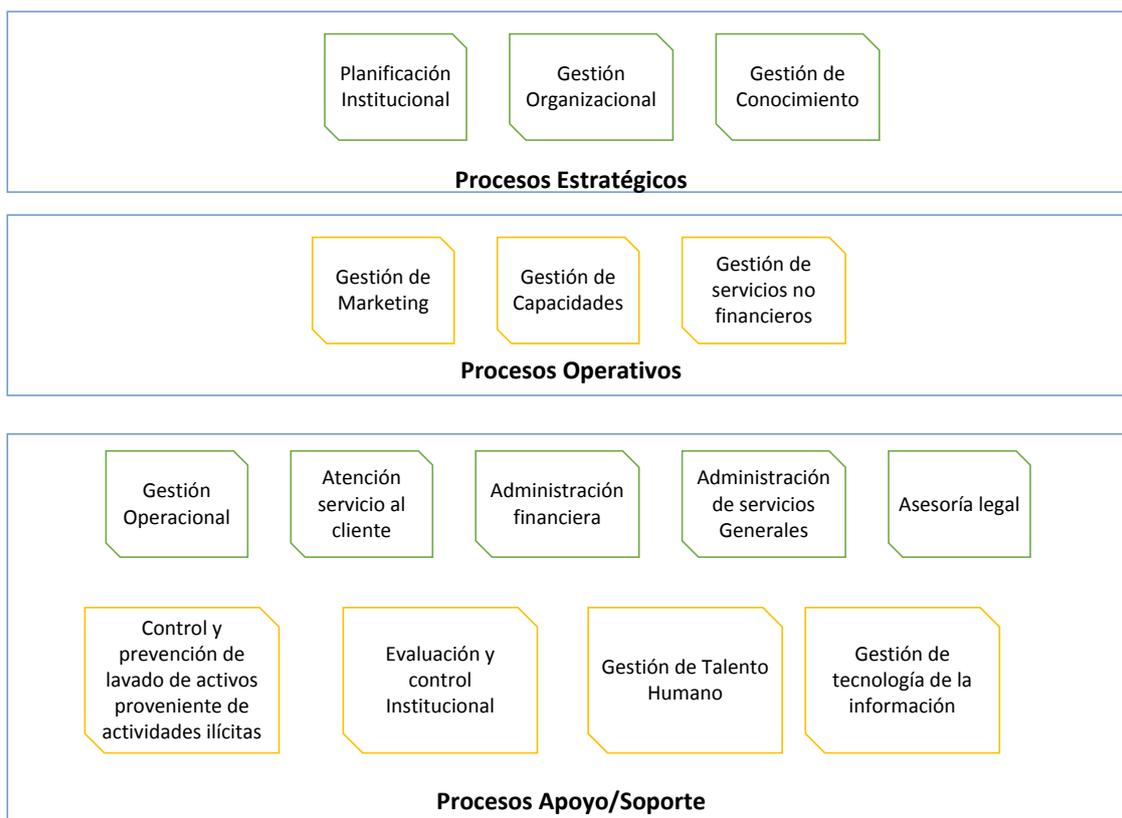


Figura 7. Manual de procesos de la COAC Huaicana

Tomado de (COAC Huaicana, 2015)

Los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana están definidos para corto, mediano y largo plazo, es así como, buscan el cumplimiento de los objetivos, estrategias y planes operativos.

## 2.6 Gestión Estratégica

Son procesos que brindan a la Cooperativa a direccionar a toda la organización, establecer estrategias corporativas y darle un carácter único, siempre deben estar orientados al giro del negocio, la alta gerencia son los guías y responsables de planificar, ejecutar y evaluar el desempeño. La cooperativa como procesos macros estratégicos tenemos:

- Planificación Institucional
- Gestión organizacional
- Gestión del conocimiento

## **2.7 Gestión Operativa**

Son procesos que agregan valor a los productos o servicios que se entregan a los clientes, siendo un proceso que genera valor a los clientes. En la Cooperativa los procesos macros son:

- Gestión de marketing
- Gestión de capacidades
- Gestión de servicios no financieros

## **2.8 Procesos de Soporte**

Los procesos de soporte están directamente relacionados con la infraestructura de la organización de la Cooperativa, el capital humano, el desarrollo tecnológico, de adquisición, con los sistemas de comunicación e información, la asesoría legal, y fundamental con los entes reguladores a los que se rigen las COAC en el Ecuador. Los procesos de soporte dentro de la Cooperativa son:

- Gestión Operativa
- Atención/Servicio al cliente
- Administración financiera
- Administración de servicios generales
- Asesoría legal
- Evaluación y control Institucional
- Gestión de Talento Humano
- Gestión de tecnología de la información
- Control y prevención de lavado de activos provenientes de actividades lícitas.

### **2.8.1 Gestión Financiera**

Incluye los procesos financieros, contables y tributarios, como subprocesos, están:

- Gestión contable y tributario
- Gestión de pago

- Manejo de ingresos
- Administración presupuestaria
- Manejo de caja chica

## 2.8.2 Gestión Administrativa

Incluye las compras y manejo de activos de la COAC, como subprocesos, están:

- Gestión de Compras
- Evaluación y selección de Proveedores
- Administración y mantenimiento de activos.

## 2.9 Estructura Organizacional

La estructura de la COAC Huaicana Ltda., permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. En la figura 8 se muestra la estructura organizacional.



Figura 8. Estructura organizacional de la COAC Huaicana Ltda.

Tomado de la (COAC Huaicana, 2015)

## 2.10 Gestión Tecnológica

Esta encargada de asesorar en el desarrollo e implementación de nuevas herramientas informáticas, que sirvan de instrumento para agilizar, simplificar, mejorar el desempeño de las actividades de los usuarios operativos y administrativos, salvaguardando la integridad, confiabilidad y disponibilidad de la información de la cooperativa, como funciones principales tienen:

- Administrar los recursos informáticos y tecnológicos de la cooperativa.
- Realizar el plan estratégico y operativo del área alineado al plan estratégico institucional.
- Elaborar o actualizar los manuales de políticas y procedimientos para la administración de los sistemas.
- Elaborar presupuesto anual del departamento.
- Elaborar o actualizar el plan de contingencias.
- Planificación, seguimiento y monitoreo de los mantenimientos de las redes.
- WAN, LAN (Remotas oficinas / locales) y del sistema SIFD, BDD (BDD=
- Base de Datos).
- Instalación y configuración de software especializado.
- Asesorar a gerencia general de las nuevas herramientas informáticas.
- Planificación, seguimiento y monitoreo de las actividades asignadas al área de TI y CC.
- Realizar un informe a gerencia general de la administración de los recursos informáticos y tecnológicos.
- Planificación, seguimiento y monitoreo de los nuevos proyectos informáticos de software y hardware.

### 3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 3.1 Gestión de relaciones con los clientes (CRM)

La gestión de relaciones de cliente (CRM) es un modelo de negocio centrado en el cliente y a nivel de toda empresa, que debe ser constituido alrededor del cliente. Es un esfuerzo continuo que requiere rediseñar los procesos centrales del negocio. Empezando por la perspectiva del cliente e involucrando la retroalimentación. (Chen & Popovich, 2003, pág. 672)



Figura 9. Gartner Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center

Tomado de (Gartner, 2016)

Consultoras internacionales como Forrester y Gartner consideran que las soluciones de CRM que lideran en el mercado son: Salesforce, Pegasystem,

Microsoft y Oracle; las plataformas mencionadas se han adaptado a soluciones personalizadas para sectores de mercado como las organizaciones financieras, en las figuras 9 y 10 son extractos del cuadrante mágico de Gartner y Forrester respectivamente.

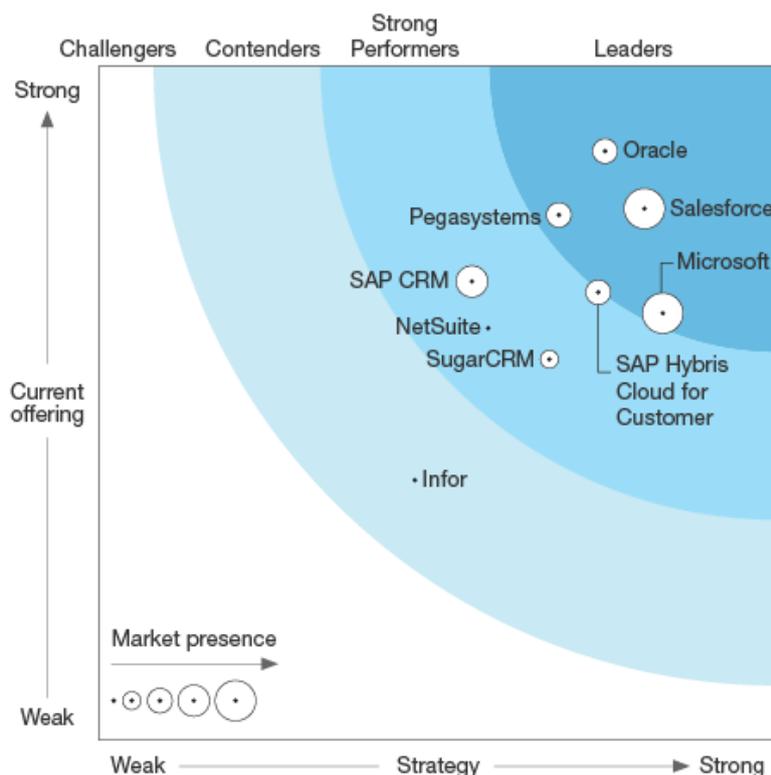


Figura 10. CRM Suites For Large Organizations

Tomado de (Forrester, 2016)

Un CRM permite identificar y conocer a los clientes de la empresa, contiene una amplia información sobre datos personales, los servicios y productos contratados, frecuencia, lugar de compra, canales de contacto que utiliza, acciones o planes comerciales, además permite conocer y pronosticar la rentabilidad actual o futura, analizar posibles acciones comerciales y mejorar el grado de fidelización de los clientes.

Los componentes tecnológicos de un sistema de CRM se clasifican en:  
(Chalmeta, 2006, pág. 8)

- **CRM operacional (Transaccional):** generalmente incluye módulos de venta, marketing (gestión de contactos, campañas) y posventa (soporte, garantías, reclamos).
- **CRM analítico:** en donde se analiza grandes volúmenes de datos capturados de los clientes y de los contactos o inversiones con los clientes, permite identificar patrones de comportamiento de los clientes y tendencias, que a la vez se apoyan con herramientas visuales como tableros de control.
- **CRM estratégico:** permite evaluar la rentabilidad de los clientes y definir objetivos entorno a la gestión de los clientes, estructurar segmentos de clientes y evaluar las inversiones de marketing.
- **E-CRM o CRM Electrónico:** se puede acceder a la información de los clientes en tiempo real y desde cualquier ubicación a través del Internet.

En este entorno cada vez más competitivo, las empresas deben encontrar nuevos puntos de referencia, no solo en los productos sino también en la experiencia del cliente. Es así como, la experiencia del cliente ha surgido como factor de diferenciación más importante en la competencia entre los proveedores de muchos mercados. La capacidad concentrada de anticipar y responder a las necesidades de los clientes separa a los líderes del mercado; de los competidores que ocupan el segundo lugar.

Las aplicaciones de CRM pueden alcanzar este objetivo de tres modos esenciales. En primer lugar, estas aplicaciones permiten que el personal de ventas, asistencia y marketing recopile información detallada sobre las necesidades individuales de los clientes, lo que permite ofrecer asistencia, productos y servicios personalizados que los clientes no puedan encontrar en ningún otro lugar.

En segundo lugar, el análisis histórico, predictivo y en tiempo real proporciona conocimientos sobre el comportamiento de los clientes y esto puede significar un beneficio importante para las empresas. Gracias a los avances en la tecnología de recopilación de datos y el poder de procesamiento, las empresas ahora

pueden prever las necesidades de los clientes con un nivel de precisión más alto que nunca.

Esta capacidad de análisis predictivo maximiza la eficacia de cada interacción con el cliente, en ventas incrementales o ventas cruzadas, ya que permite recomendar compras relacionadas u ofrecer respuestas en el acto a las preguntas que los clientes seguramente realicen. Por ejemplo, al saber que los clientes que compran automóviles deportivos rojos presentan altas posibilidades de comprar sistemas de audio de primera calidad, el fabricante de automóviles puede recortar los costos y ofrecer productos especialmente diseñados.

Por último, las soluciones de CRM actuales necesitan abordar las necesidades polifacéticas de las empresas que interactúan con los clientes a través de varios canales.

Es esencial desarrollar un enfoque de 360 grados sobre los clientes y mantener la consistencia en la experiencia del cliente cuando los clientes contratan una empresa a través de la Web, centros de contacto, redes sociales, dispositivos móviles o en persona.

Los mejores sistemas de CRM permiten que los compradores amplíen sus capacidades al mismo ritmo que sus demandas comerciales y personalicen la solución a la medida de su sector. Cuando se integran con sistemas back-office, servidores de comercio por la Internet y software para centros de contacto de clientes, las aplicaciones de CRM sólidas realizan un seguimiento de cada “contacto” con el cliente. Esto ayuda a las empresas a crear un perfil completo de cada cliente, y proporcionar un conjunto de bienes y servicios especialmente diseñados.

### **CRM en una empresa**

La empresa es propietaria del paquete completo y lo personaliza según su necesidad o crecimiento de negocio, además tiene control completo y exclusivo de la protección y almacenamiento de datos. La implementación de esta solución

de CRM es costosa pero rica en funciones operativas, continúa sobresaliendo en escalabilidad y entornos de gran volumen.

### **CRM en la empresa administrado por proveedores**

En este caso los proveedores suministran la mayor parte o la totalidad de la asistencia operativa del CRM. La empresa conserva las funciones de las aplicaciones con ciertos puntos de ejecución e integración. Las curvas de aprendizaje en la empresa son más cortas debido a que los proveedores poseen conocimientos de la herramienta. La empresa debe optimizar y ampliar aplicaciones. Un proceso de dirección sólido mantiene la aplicación CRM alineada con las necesidades de la empresa.

### **3.2 Modelo de gestión de relaciones de cliente (CRM)**

Las aplicaciones del CRM dan respuesta a preguntas como: ¿Qué productos o servicios son importantes para los clientes?, ¿Cuáles son los colores favoritos de mis clientes, o bien, cual es la talla de mis clientes?, ¿Cómo podemos comunicarnos con los clientes?, entre otras. En particular, los clientes se ven beneficiados por el hecho de tener la creencia de no perder tiempo al recibir mejor información acerca de los productos y servicios que la empresa ofrece, además de gastar menos dinero y recibir un trato especial a diferencia de otros clientes. (Chen & Popovich, 2003, pág. 672), el CRM se considera una tecnología innovadora como:

- Extender la capacidad para los clientes de tener un mejor servicio y aplicaciones por Internet.
- Atraer o retener a los clientes nuevos o existentes en la COAC a través de una comunicación personalizada.
- Integrar las relaciones entre los clientes y los proveedores del servicio o producto.

- Construir modelos comunes o estandarizados para relacionarse con los clientes, desarrollar patrones de comportamiento según el requerimiento y características del cliente.



Figura 11. Círculo virtuoso del CRM

Tomado de (Cava, 2004)

Un CRM permite desarrollar un perfil dinámico de cada cliente, se medirá la satisfacción a lo largo de la relación con la empresa, conocer cuando ha dejado de estar satisfecho, lo que permitirá modificar el contenido de la comunicación y actuar para no perderlo. Permite conocer el ratio de pérdida de clientes, las causas, sus niveles de satisfacción y fidelización. En la tabla número 1 se sintetiza los beneficios de un CRM.

Tabla 1.

Beneficios de un programa CRM

Actividad	Beneficio
Mayor conocimiento del cliente:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa</li> <li>• Personalizar de forma más precisa</li> <li>• Tener centralizada toda la información</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad a la información de todos los empleados</li> <li>• Disponer de un perfil dinámico de clientes</li> <li>• Conocimiento de mercado para las direcciones de ventas y marketing.</li> </ul>
Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del grado de satisfacción de los clientes</li> <li>• Desarrollo de la relación</li> <li>• Reducción de los costes de las campañas de promoción de nuevos clientes</li> <li>• Aumento del marketing viral</li> <li>• Comunidad de clientes</li> </ul>
Aumento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Up-selling</i></li> <li>• <i>Cross-selling</i></li> <li>• <i>Price premium</i></li> </ul>
Reducción de costos de servicios:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores costes de atención al cliente</li> <li>• Menores costes de rotación de empleados</li> </ul>

Tomado de (Gallego, 2011)

El Up Selling, consiste en una técnica comercial en la que se ofrece a un cliente ya captado, en función de sus patrones de consumo, un producto o servicio de gama superior que satisfagan sus nuevas necesidades.

El Cross Selling (o venta cruzada) es una estrategia de marketing que permite proponer a los clientes ya existentes productos o servicios complementarios aprovechando cualquier comunicación formal. Tiene como objetivo maximizar las ventas de productos relacionados.

Premium Price, se establece un precio por encima de los niveles competitivos, la empresa debe ser capaz de diferenciar sus productos en términos de mayor calidad, características superiores o servicios especiales. El éxito de este programa genera un mayor margen de contribución y se aíslan de la competencia de precios.

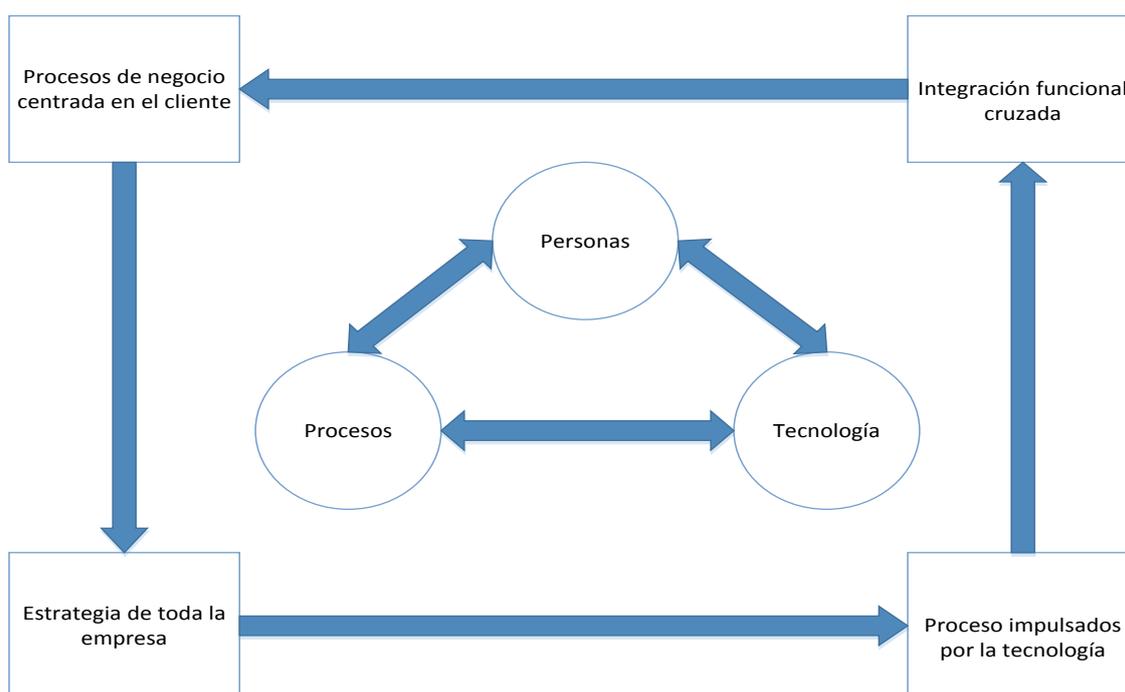
### **3.3 Análisis del alistamiento de la COAC Huaicana para la implementación del CRM.**

El crecimiento económico y la participación de mercado en una empresa está enfocada principalmente en su cliente, un medio para lograr una estrategia de marketing relacional es el CRM, el cual permite la fidelización de los clientes de la Cooperativa.

Al aplicar un CRM a nivel de la cooperativa se rompen los paradigmas tradicionales de ventas y relacionamiento con el cliente, los principales cambios dentro de una organización son:

- Un cambio en el enfoque y ejecución de los procesos.
- Un cambio en la estructura orgánica en la empresa.
- Procesos estructurados.

Analizando los conceptos de la publicación (Kuo, Su, & Chang, 2013), varios autores determinan que los tres elementos fundamentales para la implementación de un CRM son: Personas, procesos y tecnología (Sugar, 2016)



*Figura 12.* Modelo de implementación CRM

Adaptado del modelo de implementación CRM (Kuo, Su, & Chang, 2013)

**Personas:** El componente primordial en el desarrollo de una solución CRM es el factor humano, dado la sensibilidad que existe hacia el cambio. Una solución CRM automatiza procesos integrados al cliente, generando cambios directos a la forma de trabajo de la gente, por tal motivo es fundamental que conozcan la reorientación de la estrategia del CRM.

**Procesos:** La iniciativa de una solución CRM incurre en varias ocasiones en intentar corregir el proceso de Cliente, debido a que buscan como los usuarios quisieran que un proceso fuera hecho. Por tal motivo para tener un proceso de cambio eficaz y eficiente, primero debe examinar sus procesos de negocio que interactúan directamente con el cliente.

**Tecnología:** A nivel mundial existen varios proveedores que brindan soluciones de CRM dependiendo de la línea de industrial, a la vez existen soluciones CRM que se ajusten a las necesidades de la organización. La organización debe adquirir aquellas tecnologías que puedan crear mayor impacto en el futuro en sus procesos de negocio, a la vez se debe mantener al tanto de las tendencias de nuevas soluciones.

La COAC Huaicana busca los siguientes beneficios de un CRM:

- **Fidelización de clientes:** Incrementar el índice de retención de clientes rentables, a la vez brindarle productos/servicios de calidad que los satisfagan, al tener un cliente satisfecho podrán recomendar a la COAC.
- **Información centralizada y única:** tener una información detallada y actualizada de los clientes, la que pueda ser consultada en cualquier lugar y momento, permitirá segmentar a los clientes y elaboran campañas de productos/servicios para ofertar a los clientes según su perfil, esto nos permitirá tener una ventaja competitiva frente a los competidores.
- **Marketing:** al tener una segmentación de clientes se podrán elaborar campañas de marketing a un público objetivo seleccionado, se conocerá el avance, un seguimiento constante y se analizará los resultados, en cada fin de campaña se permitirá ver los resultados del nivel de retención y nuevos clientes en la COAC.

- **Servicios al cliente mejorado:** Al tener la información detallada y actualizada los empleados pueden resolver problemas/quejas de los clientes de una manera más proactiva y eficiente, a la vez se podrá realizar un seguimiento hasta el cierre del problema/queja.
- **Mayor eficiencia:** se busca mejorar la eficiencia interna de la COAC, mediante la reducción de errores humanos, flujos de trabajos automatizados, disminuyendo el tiempo de procesos, mejorando los niveles de atención de los clientes y proporcionando consistencia a través de toda la COAC.

### **3.4 Evaluación situacional de la COAC Huaicana para implementar un CRM**

El alistamiento para CRM debe estar basado en la capacidad actual de la empresa y los cambios que debería emprender ante una iniciativa. (Fotouhiyehpour, 2008) En su trabajo del método de procesos jerárquico analítico (AHP - Analytical Hierchical Process) utiliza un modelo de encuesta para valorar el alistamiento de una empresa para implementar una solución CRM, refiérase a la figura número 13.

Los indicadores reflejan en preguntas que son evaluadas en un rango de 1 a 5, a la vez establecen una ponderación a cada pregunta basada en la importancia, de cada una, las preguntas permiten determinar en qué nivel de alistamiento se encuentra la COAC Huaicana para adoptar una herramienta CRM.

Para la elaboración de la encuesta en la COAC Huaicana, se ha reformulado algunas de las preguntas del trabajo de (Fotouhiyehpour, 2008) para que estén alineadas a la organización.



*Figura 13.* Alistamiento para un modelo de implementación CRM

Tomado de las Dimensiones de alistamiento CRM (Fotouhiyehpour, 2008)

### 3.4.1 Estrategia de CRM

La gestión de marketing relacional CRM constituye una herramienta para el direccionamiento estratégico de la empresa, la Universidad de Málaga en su publicación de septiembre de 2010, “El CRM como estrategia de negocio”, recopila conceptos de varios autores sobre el CRM, en la tabla número 2 se detalla los conceptos recopilados.

*Tabla 2.*

*Definiciones de varios autores sobre el CRM*

Autor	Definición	Aspecto destacado
Parvatiyar y Sheth (2001, p. 5)	El CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente.	Requiere la integración de las distintas funciones de la organización con el objetivo de crear valor para ambas partes implicadas en la relación

<b>Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2002, p. 9)</b>	Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.	Importancia del conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente como base para la construcción de una relación a largo plazo.
<b>Chen y Popovich (2003, p. 673)</b>	El CRM no es sólo una aplicación tecnológica, es una estrategia de negocio que aglutina las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, I+D, finanzas y TI con el objeto de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes.	Visión holística: el CRM es más que tecnología, es una estrategia de negocio que integra y alinea las distintas funciones, orientándolas al cliente.
<b>Choy, Fan y Lo (2003, p. 263)</b>	Supone una integración en toda la empresa de tecnologías trabajando conjuntamente como son almacenamiento de datos, sitio web, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela.	Integración de las distintas herramientas tecnológicas y comunicación entre las distintas partes implicadas para alcanzar el objetivo de un mejor servicio.
<b>Pan y Lee (2003, p. 96)</b>	Constituye una estrategia de negocio que permite la integración consistente de todas las áreas de negocio que se relacionan con clientes: marketing, ventas, servicio al cliente, mediante una gestión integrada de personas, procesos y tecnología.	Estrategia de negocio que integra toda la organización: personas, procesos y Tecnología.
<b>Sigala (2005, p. 393)</b>	Conjunto de estrategias que tienen la intención de buscar, recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de que después sea utilizada por todos los	Papel fundamental de la información y conocimiento del cliente, que debe ser gestionado y compartido por la organización para personalizar el servicio.

	niveles organizativos para crear experiencias únicas y personalizadas a sus clientes.	
<b>Finnegan y Currie (2010)</b>	El CRM no es sólo un paquete de software, sino un enfoque estratégico integral para gestionar la evolución de las relaciones con los clientes que requiere una adaptación continúa en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado.	El CRM como enfoque estratégico integral permite responder a las necesidades cambiantes de los clientes.

Tomado de (Garrido & Padilla, 2010, pág. 15)

Todos los autores tienen una conceptualización única que el objetivo de un CRM es incrementar las oportunidades de comunicación con el cliente, a través de un canal adecuado y en el instante acertado, proponiendo una oferta adecuada dependiendo el perfil del cliente.

Como una definición recopilada de varios autores el CRM no es sólo un paquete de software, sino tiene un enfoque estratégico integral para gestionar la evolución de las relaciones con los clientes a la vez integra toda la organización: personas, procesos y tecnología, lo que genera una adaptación continúa en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado.

Para establecer un marco estratégico debemos tomar en cuenta la relación directa entre las metas y objetivos de la cooperativa, así mismo identificar las capacidades de negocio necesarias para lograr resultados deseados. Durante el establecimiento del marco estratégico debemos considera las iniciativas (acciones para generar resultados positivos), resultados (los efectos de las iniciativas) y el factor contribuidor (la relación de generada entre las acciones e iniciativas).

### **Modelo de encuesta - Estrategia de CRM**

El siguiente modelo de preguntas fue utilizado para la encuesta sobre la estrategia de CRM:

<b>1-1-1 La COAC tiene un proceso sistemático para responder a las quejas de los clientes</b>		
No	Condición	Realizar control
5	Existen procedimientos documentados y registros que claramente despejan el sistema implementado para responder a las quejas de los clientes correctamente.	Las evidencias aceptables son los registros y procedimientos documentados que indican todo el proceso de responsabilidad ante las quejas de los clientes
4	Hay algunos registros documentados de las quejas de los clientes que básicamente limpiar los implantes, incluso hay algunos aspectos no conformes	Las evidencias aceptables son los registros que muestran la responsabilidad de las quejas del cliente.
3	No existe un sistema para responder a las quejas de los clientes, pero la respuesta de la Compañía informalmente	Las evidencias aceptables son las respuestas en la entrevista gerencial que indica la responsabilidad ante las quejas del cliente
2	No hay sistema para responder a las quejas de los clientes, pero la Compañía está básicamente planeando establecer un sistema	Las evidencias aceptables son los documentos que indican los planes de la empresa para la implementación de un nuevo sistema para responder las quejas de los clientes
1	No hay absolutamente ninguna respuesta a las quejas de los clientes	

<b>1-1-2 La COAC tiene un proceso sistemático para medir y analizar la satisfacción del cliente</b>		
No	Condición	Realizar control
5	Existen procedimientos documentados y registros que clarifican completamente el sistema implementado para medir y analizar la satisfacción de los clientes y utilizar los resultados en las decisiones.	Las evidencias aceptables son los registros y procedimientos documentados que indican todo el proceso de medición y análisis de la satisfacción de los clientes y el uso de los resultados en las decisiones
4	Hay algunos registros documentados de quejas de los clientes que básicamente claro el sistema implementado para medir y analizar la satisfacción del cliente, incluso hay algunos aspectos no conformes	Las evidencias aceptables son los registros y procedimientos documentados que indican todo el procedimiento que indica todo el proceso de medición y análisis de la satisfacción del cliente.
3	No hay un sistema para analizar la satisfacción del cliente, pero la empresa tiene registros de las mediciones de satisfacción de los clientes sin más análisis	Las evidencias aceptables son los registros y procedimientos documentados que indican todo el proceso de medir la satisfacción del cliente
2	No hay un sistema para medir la satisfacción del cliente, pero la compañía está básicamente planeando establecer un sistema	Las evidencias aceptables son los documentos que indican los planes de la empresa para la implementación de un nuevo sistema para medir la satisfacción del cliente.
1	No hay absolutamente ninguna medida de satisfacción del cliente	

<b>1-1-3 La COAC tiene un proceso sistemático para entender, revisar y cumplir con los requisitos del cliente en los contratos y acuerdos.</b>		
No	Condición	Realizar control
5	Hay procedimientos documentados y registros que claramente despejan el sistema implementado para entender, revisar y cumplir con los requisitos del cliente en los contratos y acuerdos.	Las evidencias aceptables son los registros y procedimientos documentados que indican todo el proceso de comprensión, revisión y cumplimiento de los requisitos del cliente.
4	Existen algunos registros documentados de requerimientos de clientes que básicamente clarifican el sistema implementado, para entender y revisar la revisión de los clientes, incluso hay algunos aspectos no conformes en el cumplimiento de los acuerdos.	Las evidencias aceptables son los registros y procedimientos documentados que indican todo el proceso de comprensión y revisión de las necesidades del cliente.
3	No hay un sistema para entender los requisitos del cliente, pero la empresa tiene registros de los requisitos del cliente sin más revisión.	Las evidencias aceptables son los registros indican la comprensión de los requisitos del cliente.
2	No hay un sistema para entender el requisito del cliente, pero la empresa está básicamente planeando establecer un sistema.	Las evidencias aceptables son los registros documentados que indican los planes de la compañía para la implementación de un nuevo sistema para entender, revisar y satisfacer los requerimientos del cliente
1	La empresa absolutamente no acepta los requisitos del cliente	

<b>1-2-1 Los beneficios comerciales y financieros dependen de la retención y lealtad del cliente</b>		
--	--	--

5	El control del riesgo comercial y financiero de la empresa depende fuerte y absolutamente de la retención y lealtad del cliente según la naturaleza de la industria y la estrategia de la competencia	Retención y lealtad del cliente es uno de los tres primeros indicadores básicos de la estrategia a largo plazo de la empresa
4	El control del riesgo comercial y financiero de la empresa depende fuerte y absolutamente de la retención y lealtad del cliente según la presión de la competencia pero hay un aspecto más importante en el entorno de la competencia.	Retención y lealtad de los clientes no es uno de los tres primeros indicadores básicos de la empresa de estrategia a largo plazo, pero sigue siendo uno de ellos
3	El riesgo comercial y financiero de la empresa no depende de la lealtad y la retención de los clientes, pero es beneficioso para una mayor reducción de los costos o los ingresos	Las evidencias aceptables son principalmente las respuestas de los gerentes en la entrevista de evaluación.
2	Los beneficios comerciales y financieros de la empresa básicamente no dependen de la lealtad del cliente y la retención, pero se considera.	Las evidencias aceptables son principalmente las respuestas de los gerentes en la entrevista de evaluación.
1	Los beneficios comerciales y financieros de la empresa absolutamente no dependen de la lealtad del cliente y la retención.	

#### 1-2-2 Los beneficios comerciales y financieros dependen del aumento de los servicios subsidiarios

5	El control del riesgo comercial y financiero de la empresa depende fuerte y absolutamente de la retención y lealtad del cliente según la naturaleza de la industria y la estrategia de la competencia	Aumentar los servicios subsidiarios es uno de los tres primeros indicadores básicos de la empresa de estrategia a largo plazo o. Los ingresos procedentes de los servicios subsidiarios representan más del 50% del ingreso principal
4	El control del riesgo comercial y financiero de la empresa depende fuerte y absolutamente de la retención y lealtad del cliente según la presión de la competencia pero hay un aspecto más importante en el entorno de la competencia.	Aumentar los servicios subsidiarios no es uno de los tres primeros indicadores básicos de la empresa estrategia a largo plazo, pero sigue siendo uno de ellos o. Los ingresos de los servicios subsidiarios son del 20% al 50% del ingreso principal
3	El riesgo comercial y financiero de la empresa no depende de la lealtad y la retención de los clientes, pero es beneficioso para una mayor reducción de los costos o los ingresos	Los ingresos por servicios subsidiarios son inferiores al 10%
2	Los beneficios comerciales y financieros de la empresa básicamente no dependen de la lealtad del cliente y la retención, pero se considera.	Los ingresos por servicios subsidiarios son muy bajos o negativos
1	Los beneficios comerciales y financieros de la empresa absolutamente no dependen de la lealtad del cliente y la retención.	

#### 1-3-1 Los beneficios comerciales y financieros dependen del aumento de los servicios adicionales

5	Los servicios posventa son absolutamente un factor de competencia fuerte, mientras que los otros factores como la calidad y el precio son casi iguales entre los competidores	De acuerdo con la respuesta del CEO (Director Ejecutivo) o de sus representantes y la observación de un proceso práctico de servicios posventa
4	Los servicios posventa son básicamente un factor de competencia, mientras que pueden cubrir otros factores	
3	Incluso los servicios posventa no son un factor de competencia, pero hay un proceso de servicios posventa para superar a los competidores	
2	La empresa no tiene servicios posventa, pero básicamente tiene un plan para implementar un proceso de servicios post-venta	
1	La empresa absolutamente no tiene servicios posventa	

#### 1-3-2 La efectividad del sistema de información de los clientes es un factor efectivo para competir.

5	La eficacia del sistema de información del cliente es absolutamente un factor de competencia fuerte, mientras que los otros factores como la calidad y el precio son casi iguales entre los competidores	De acuerdo con la respuesta del CEO o sus representantes y la observación de un proceso práctico de sistema de información al cliente
4	La eficacia del sistema de información del cliente es básicamente un factor de la competencia, mientras que puede cubrir otro factor	
3	Incluso la eficacia del sistema de información del cliente no es un factor de la competencia, pero hay un sistema de información del cliente para superar a los competidores.	

2	La empresa no tiene sistema de información al cliente, sino que tiene básicamente un plan para implementar un sistema de información al cliente	
1	La empresa no tiene absolutamente ningún sistema de información del cliente	

1-3-3 La competencia está utilizando CRM (otras COAC)		
5	La mayoría de los competidores están utilizando CRM y los hace más poderosos en el mercado	De acuerdo con la respuesta del CEO o su representación.
4	Los líderes del mercado o los principales competidores están utilizando CRM (Gestión de Servicio al Cliente) y los hace más poderosos en el mercado	
3	Algunos de los competidores están usando CRM pero no es un beneficio competitivo para ellos	
2	Algunos de los competidores están planeando implementar CRM incluso no hay ningún beneficio competitivo en él	
1	Ninguno de los competidores está utilizando CRM	

### 3.4.1.1 Fidelización de clientes

Consiste en que el cliente se vuelva fiel al producto o servicio que ya ha adquirido, lo que busca la fidelización es recomendar el producto o servicio a otros consumidores. Desde un punto de vista de gasto de marketing, la fidelización suele ser más rentable que captar un cliente, por tal motivo se debe considerar.

- Un buen servicio al cliente
- Servicios de post venta
- Contacto con el cliente
- El cliente se sienta parte de empresa
- Incentivos
- Productos o servicios de calidad

La estimación de fidelización y el porcentaje de abonado del cliente sobre un producto o servicio, se lo puede determinar mediante el Churn Rate que es una ratio utilizado por marketing.

El cálculo del Churn rate se lo realiza en cada periodo, es recomendable realizarlo para contemplar un plan de retención y prevención del abandono, sirve para identificar las causas fundamentales por las que los clientes se abandonan el producto o servicio.

Se define como el número de clientes que abandonan una empresa durante un periodo determinado, dividido por el promedio del número total de clientes en el mismo periodo. (Shewan, 2015)

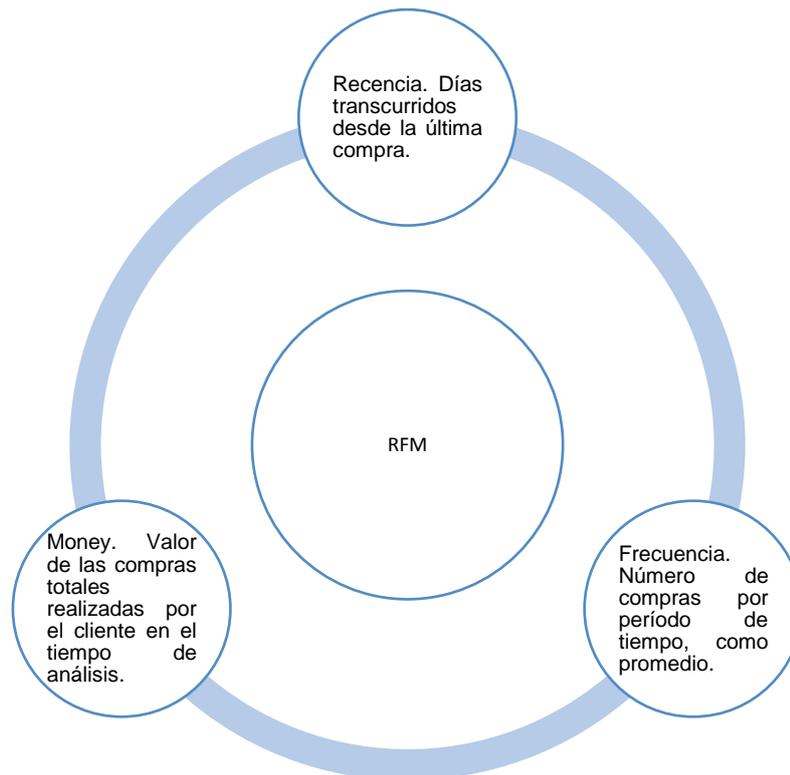
*Ecuación 1. Fidelización y el porcentaje de abonado del cliente sobre un producto*

$$\text{Churn rate} = \frac{\text{Bajas}}{(\text{Total Clientes} \times \text{Período de bajar})}$$

#### 3.4.1.2 Segmentación de clientes Tasas RFM

**RFM** es uno de los métodos de segmentación de clientes, las técnicas RFM se nos muestran indicador de la rentabilidad futura de una empresa. Los clasificados según RFM como altos clientes tienen más probabilidades de seguir comprando y visitando, y son más propensos a responder a las promociones de marketing, estos clientes tienen el valor de vida más alto. Lo contrario aplica para los clientes de bajo RFM, son los menos propensos a comprar o visitar una vez más y los menos propensos a responder a las promociones de marketing. (Córdoba, 2011)

El análisis consiste en clasificar a los clientes por su valor en función de tres variables, refiérase a la figura número 14:



*Figura 14.* Métodos de segmentación de clientes RFM

Tomado de (Córdoba, 2011)

### 3.4.1.3 Beneficios del marketing Relacional

El marketing relacional consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, para lograr los máximos ingresos por cliente. El objetivo primordial del marketing relacional es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto o servicio a mediano y largo plazo. (Isaza, 2015, pág. 3)

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes CRM son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias del Marketing Relacional.

El éxito de la empresa de hoy, dependerá de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre el Marketing Relacional, se debe considerar el cómo reducir el coste de obtener nuevos clientes, incrementar el índice de retención

de clientes, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas.

Al momento de atraer clientes, el marketing relacional se enfoca en la generación de confianza, en la actualidad herramientas como las redes sociales y el email marketing son formas de invitar a los clientes potenciales a mostrar interés en productos o servicios ofertados.

Los beneficios de la aplicación de marketing relacional en una empresa son claros, se pueden considerar los siguientes beneficios:

- Al entregar un producto o servicio, se obtiene una ventaja competitiva es un diferenciador en el resto del mercado.
- Apoya a nuevas iniciativas a mejorar el ambiente organizacional y el relacionamiento con el cliente.
- Crea clientes fieles y dan buenas referencias de la empresa, generando un efecto multiplicador.
- Se crea una cultura relacional entre todas las partes, concretando los esfuerzos en un objetivo común.
- Reducción de costos operacionales para captación de nuevos clientes.

### **3.4.2 Cultura Corporativa**

Evalúa si la COAC está preparada para el cambio que implicaría la implementación de un CRM. Los procedimientos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente.

Es necesario introducir los valores de organización en la cultura corporativa. Este será un factor crítico de éxito de un proyecto CRM: la pasión por el cliente integrado a la cultura organizacional.

### **Modelo de encuesta - Cultura Corporativa**

El siguiente modelo de preguntas fue utilizado para la encuesta sobre la cultura corporativa:

<b>2-1-1 La COAC tiene empleados jóvenes</b>		
5	La empresa empleada es absolutamente joven menor a 30	Menor a 30 años
4	La empresa empleada son básicamente jóvenes	Entre 31 a 35 años
3	La empresa empleada es neutralmente joven	Entre 36 a 40 años
2	La empresa empleada es básicamente joven	Entre 41 a 45 años
1	La empresa empleada es absolutamente joven	Mayor a 46 años

<b>2-1-2 La COAC ha educado a los empleados</b>		
5	Los empleados de la compañía tienen absolutamente estudios de tercer nivel.	El 80% de los empleados tienen por lo menos su Licenciatura o Estudios superiores
4	Los empleados de la empresa tienen básicamente estudios de tercer nivel.	El 50% de los empleados tienen por lo menos su Licenciatura o Estudios superiores
3	Los empleados de la empresa tienen una educación neutral	El 20% de los empleados tienen por lo menos su Licenciatura o Estudios superiores
2	Los empleados de la empresa son básicamente sin educación	Menos del 20% de los empleados de la empresa tienen estudios superiores.
1	Los empleados de la empresa son absolutamente sin educación	No hay ningún empleado con un nivel adecuado de educación.

<b>2-1-3 La COAC confía en las nuevas tecnologías</b>		
5	La empresa confía absolutamente en las nuevas tecnologías	La evidencia de usar nuevas tecnologías de información y comunicación como correo electrónico, video, conferencia, red interna, software de oficina e internet en lugar de métodos tradicionales
4	La compañía básicamente confía en nuevas tecnologías	La evidencia de usar nuevas tecnologías de información y comunicación como correo electrónico, video, conferencias, red interna, software de oficina e Internet junto con métodos tradicionales
3	La empresa confía en las nuevas tecnologías	La evidencia del uso de nuevas tecnologías de información y comunicación como correo electrónico, video, conferencias, red interna, software de oficina e internet, donde los métodos tradicionales siguen siendo oficiales
2	La empresa básicamente no confiaba en las nuevas tecnologías	La evidencia de disponibilidad de nuevas tecnologías de información y comunicación, incluso sin uso
1	La empresa no confiaba en las nuevas tecnologías	No hay evidencia de disponibilidad de nuevas tecnologías de información y comunicación.

<b>2-1-4 Los COAC de la empresa tienen un buen conocimiento y dominio de herramientas de TI (Tecnología de la información)</b>		
5	La compañía tiene absolutamente un conocimiento apropiado.	La empresa está utilizando la solución de negocio de TI como una herramienta de trabajo importante
4	La empresa básicamente tiene un conocimiento apropiado.	El uso de paquetes de Microsoft office es suficiente
3	La empresa tiene un conocimiento apropiado.	Hay una cierta falta de conocimiento de usar Microsoft Office
2	La empresa básicamente no tiene un dominio adecuado de las herramientas	Hay serias dificultades para usar Microsoft office
1	La empresa absolutamente no tiene un dominio adecuado de las herramientas	No hay ningún conocimiento de dominio

<b>2-2-1 Hay evidencias que la directiva apoye a las nuevas tecnologías en la COAC</b>		
5	La directiva tiene absolutamente una visión estratégica / plan para utilizar las nuevas tecnologías	La naturaleza del entorno de la industria obliga a la directiva a utilizar las nuevas tecnologías como un concepto estratégico importante
4	La directiva básicamente tiene una visión estratégica / plan para usar las nuevas tecnologías	La naturaleza del ambiente de la industria obliga a la directiva a utilizar las nuevas tecnologías como un concepto estratégico de menor importancia
3	La directiva tiene una visión / plan estratégico neutral para usar las nuevas tecnologías	Incluso la naturaleza del entorno de la industria no obliga a la directiva a utilizar las nuevas tecnologías, pero hay algunas razones de la competencia para invertir
2	La directiva básicamente no tiene una visión estratégica / plan para usar nuevas tecnologías	No hay un plan para la inversión de nuevas tecnologías
1	La directiva absolutamente no tiene una visión estratégica / plan para utilizar las nuevas tecnologías	La directiva ciertamente no acepta ninguna inversión en nuevas tecnologías

2-2-2 Hay evidencias que la directiva es consciente de la importancia de las tecnologías de la información para su empresa.		
5	La directiva tiene absolutamente una visión estratégica / plan para utilizar las tecnologías de la información.	Existen evidencias reales de inversión para el uso de nuevas tecnologías de la información como ERP, SCM (gestión de configuración de software), e-learning y otros sistemas integrados
4	La directiva básicamente tiene una visión estratégica / plan para utilizar las tecnologías de la información.	Existen evidencias reales de inversión para el uso de nuevas tecnologías de la información, tales como sistemas integrados
3	La directiva tiene una visión / plan estratégico neutral para utilizar las tecnologías de la información.	Existen evidencias reales de planificación para invertir en el uso de nuevas tecnologías de la información
2	La directiva básicamente no tiene una visión estratégica / plan para utilizar las tecnologías de la información.	No hay evidencias de planificación para invertir en el uso de nuevas tecnologías de la información
1	La directiva neutralmente no tiene una visión estratégica / plan para utilizar las tecnologías de la información.	Hay inversionistas ciertamente no acepta ninguna inversión en tecnologías de la información

### 3.4.3 Gestión de Cambio Organizacional y tecnológico

#### 3.4.3.1 Gestión de cambio Organizacional

El cambio organizacional es la capacidad de conciliación de las organizaciones a las diferentes transformaciones internas o externas, mediante el aprendizaje, refiérase a la figura número 15.



Figura 15. Gestión de Cambio Organizacional

Adaptado de (Mercader, Santos, & León, 2016)

- **Fuerzas Internas:** provienen la propia organización, al realizar un análisis del comportamiento organizacional, se presentan como alternativas de solución, estableciendo la necesidad de cambio de orden estructural y representando condiciones de equilibrio.

- **Fuerza Externas:** provienen de afuera de la organización, pero crean la necesidad de cambios de orden interno, pueden ser considerado fuerzas externas, normas de calidad, decretos gubernamentales, etc.

### ¿Cómo se hace un cambio organizacional?

Debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas, dentro de estas podríamos enumerar las siguientes (Mercader, Santos, & León, 2016):

- Hacer participar democráticamente a los miembros de la organización en el proceso de la planificación.
- Contar con personal adecuado.
- Ir formando al personal para los cambios nuevos.
- Los directivos deberán estar al tanto de las incidencias del cambio y de los posibles contratiempos que podrían surgir por una toma de decisión errónea.

### Modelo de encuesta - Gestión de Cambio

El siguiente modelo de preguntas fue utilizado para la encuesta sobre la gestión de cambio:

<b>3-1-1 Hay evidencias de que el liderazgo de la empresa tiene un enfoque especial en el cambio y la mejora de la fuerza de marketing</b>		
5	El liderazgo de la empresa absolutamente tiene una visión estratégica / plan para cambiar / mejorar la fuerza de marketing	Hay evidencias de documentos existentes y acciones de planificación de cambios / mejoras en las fuerzas de marketing enfocando los procesos y prácticas
4	El liderazgo de la empresa básicamente tiene una visión estratégica / plan para cambiar / mejorar la fuerza de marketing	Existen evidencias de documentos y acciones existentes de planificación de cambios / mejoras en las fuerzas de marketing enfocando los recursos
3	El liderazgo de la empresa neutral tiene una visión estratégica / plan para cambiar / mejorar la fuerza de marketing	Existen evidencias de documentos y acciones existentes de planificación de cambios / mejoras en las fuerzas de marketing
2	El liderazgo de la empresa básicamente no tiene una visión estratégica / plan para cambiar / mejorar la fuerza de marketing	No existen evidencias de documentos y acciones existentes de planificación de cambios / mejoras en las fuerzas de marketing pero según el CEO o su representante es un requisito básico para la empresa
1	El liderazgo de la empresa absolutamente no tiene una visión estratégica / plan para cambiar / mejorar la fuerza de marketing	No hay ninguna tendencia a cambiar / mejorar las fuerzas de marketing

<b>3-1-2 Existen evidencias de que existe un procedimiento sistemático de desempeño o sanción según el cargo de los empleados</b>		
5	Absolutamente, hay un procedimiento sistemático para la desempeño/sanción de acuerdo al desempeño de los empleados.	Hay un procedimiento documentado implementado real para desempeño/sanción de acuerdo con el rendimiento como un dispositivo de gestión de cambios para la empresa
4	Básicamente, existe un procedimiento sistemático para el desempeño/sanción según el desempeño de los empleados.	Hay un procedimiento documentado implementado real para el desempeño/sanción de acuerdo con el rendimiento como un dispositivo de control para la empresa

3	Neutralmente, existe un procedimiento sistemático de desempeño/sanción según el desempeño de los empleados.	Existe un procedimiento documentado implementado para desempeño/sanción según el desempeño de la empresa
2	Básicamente, no hay un procedimiento sistemático para el desempeño/sanción de acuerdo al desempeño de los empleados.	Hay algunos casos de desempeño/sanción pero no se implementa como un procedimiento regular
1	Absolutamente, no hay un procedimiento sistemático para el desempeño/sanción según el desempeño de los empleados.	No hay ningún sistema desempeño/sanción

### 3-1-3 Hay evidencias de que el liderazgo de la empresa tiene un procedimiento sistemático para comunicarse con los empleados

5	El liderazgo de la empresa absolutamente tiene un procedimiento sistemático para comunicarse con los empleados	Existen evidencias de un procedimiento implementado de comunicación verbal directa planificada y las herramientas adecuadas
4	El liderazgo de la empresa básicamente tiene un procedimiento sistemático para comunicarse con los empleados	Hay evidencias de un procedimiento implementado existente de comunicación verbal informal y las herramientas adecuadas
3	El liderazgo de la empresa neutralmente tiene un procedimiento sistemático para comunicarse con los empleados	No existen evidencias de un procedimiento implementado de comunicación verbal informal directa
2	El liderazgo de la empresa neutralmente no tiene un procedimiento sistemático para comunicarse con los empleados	No hay evidencias de un procedimiento implementado de comunicación verbal informal y las herramientas adecuadas
1	El liderazgo de la empresa no se comunica con los empleados	No hay evidencia de ningún tipo de comunicaciones

### 3-2-1 El equipo de ventas (asesores de cartera) incluye a personas con diferentes habilidades que cada uno de ellos tiene una identidad social y la obligación de otra subunidad en la organización.

5	El equipo de ventas incluye absolutamente personas con diferentes habilidades que se define y se emite exactamente en los procedimientos y cada uno de ellos tiene una identidad social y la obligación de otra subunidad en la organización, ya que es declarado y documentado	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en la entrevista
4	El equipo de ventas básicamente incluye personas con diferentes habilidades que están definidas y emitidas exactamente en los procedimientos y cada una de ellas tiene una identidad social y una obligación a otra subunidad en la organización como se declara	
3	El equipo de ventas incluye de manera neutral a personas con diferentes habilidades y algunas tienen una obligación con otra subunidad en la organización	
2	El equipo de ventas básicamente no incluye personas con diferentes habilidades y no tienen obligación alguna con otra subunidad en la organización	
1	No hay absolutamente ninguna clasificación de habilidad en el equipo de ventas	

### 3-2-2 El equipo de ventas (asesores de cartera) altamente trabajo interdependencia

5	La dependencia del trabajo del equipo de ventas está absolutamente definida y declarada en los procedimientos documentados	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en la entrevista
4	La dependencia de trabajo del equipo de ventas se define básicamente en los procedimientos	
3	El equipo de ventas es neutral trabajar interdependiente sin ningún procedimiento formal	
2	El trabajo del equipo de ventas es básicamente independiente e individual, pero hay algunos casos de interdependencia en la toma de decisiones.	
1	El trabajo del equipo de ventas es absolutamente independiente e individual	

### 3-2-3 Hay un esquema organizativo común para el equipo de ventas (asesores de cartera)

5	Hay una absoluta declaración de documentos objetivos comunes que se revisa y actualiza donde los resultados son monitoreados según su criterio para el equipo de ventas desarrollado a partir de objetivos comunes de la empresa	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través
4	Básicamente hay declarados documentos de objetivos comunes que se revisan donde se establecen y ejecutan los planes de acuerdo a sus expectativas para el equipo de ventas.	

3	Hay algunos documentos de objetivos comunes declarados neutralmente que se revisa donde los planes se establecen de acuerdo a sus expectativas para el equipo de ventas.	de las respuestas en la entrevista
2	Básicamente no hay objetivos declarados comunes para el equipo de ventas, pero la empresa tiene un tiempo limitado los documentos de objetivos estratégicos	
1	Absolutamente no hay un objetivo común	

<b>3-3-1 El equipo de ventas (asesores de cartera) cuenta con programas de capacitación sistemática</b>		
5	Hay una coordinación de formación en la empresa con servicios de formación sistemática y apoyos como cursos de formación en interiores y exteriores para la mejora y la calificación propuesta.	El proceso de formación documentado y los registros deben ser revisados
4	Hay un coordinador de formación en la empresa con servicios de formación sistemática y apoya, como cursos de formación al aire libre para la calificación propuesta.	
3	Hay un procedimiento de formación en la empresa con en caso de necesidad de servicios de formación y apoya los cursos de formación al aire libre para la mejora y la calificación propuesta.	
2	Los servicios de formación y apoyo no tienen un procedimiento formal, pero en caso de emergencia algunos de los empleados serán enviados para cursos de formación limitada	
1	No hay servicios de capacitación y apoyos	

<b>3-3-2 La fuerza de ventas (asesores de cartera) tiende a aprender</b>		
5	El aprendizaje, el intercambio de conocimientos y la comunicación entre los miembros de la fuerza de ventas se mantiene absolutamente de acuerdo con los registros y pruebas	La evidencia debe mostrar el resultado exitoso de cualquier mejora y cambio basado en el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. Debe haber evidencia de acciones formales para el intercambio de conocimientos
4	Aprendizaje, intercambio de conocimientos y comunicación entre los miembros de la fuerza de ventas se mantiene básicamente de acuerdo a los registros y evidencias	Debe haber evidencia de acciones formales para el intercambio de conocimientos
3	El aprendizaje, el intercambio de conocimientos y la comunicación entre los miembros de la fuerza de ventas se mantiene neutralmente de acuerdo con los registros y evidencias	Debe haber evidencia de acciones informales para el intercambio de conocimientos
2	No hay suficientes evidencias que demuestren que el equipo de ventas tiene una tendencia efectiva al aprendizaje, al intercambio de conocimientos o la comunicación	No hay ninguna eficacia en el intercambio de conocimientos
1	Absolutamente, no hay tendencias al aprendizaje	La fuerza de ventas indica la falta de aprendizaje y de intercambio de conocimientos

<b>3-3-3 Hay algunas evidencias que demuestran que el equipo de ventas tiene capacidades para aprender de los fracasos</b>		
5	La legitimidad de la falla es absolutamente considerada para el equipo de ventas de acuerdo a los registros y evidencias donde el fallo tapa al equipo hacia acciones correctoras / preventivas bien planificadas a través de sistemas de gestión de fallas y haciendo un conocimiento efectivo del fallo	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en las entrevistas
4	La legitimidad de la falla se considera básicamente para el equipo de ventas de acuerdo a los registros y evidencias donde el fallo tapa al equipo hacia acciones correctivas y haciendo un conocimiento efectivo del fallo	
3	La legitimidad de la falla está justificada en algunos casos para el equipo de ventas de acuerdo con los registros y evidencias donde el fallo tapa al equipo hacia acciones correctivas y haciendo un conocimiento efectivo del fallo	
2	La falta de legitimidad no está justificada en todos los casos para el equipo de ventas de acuerdo a los registros y evidencias donde el fallo tapa al equipo hacia acciones correctivas y haciendo conocimiento efectivo por falla	
1	Absolutamente, no hay legitimidad para el fracaso y el equipo de ventas es muy conservador sobre el fracaso	

### **3.4.3.2 Gestión de cambio tecnológico**

Según, (ITIL Gestión de Servicios, 2016), “El principal objetivo de la Gestión de Cambios es la evaluación y planificación del proceso de cambio para asegurar que, si éste se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente, siguiendo los procedimientos establecidos y asegurando en todo momento la calidad y continuidad del servicio TI.”

Para la planificación de la gestión de cambio se debe evaluar:

- ¿Cuáles son los beneficios esperados del cambio propuesto?
- ¿Justifican esos beneficios los costes asociados al proceso de cambio?
- ¿Cuáles son los riesgos asociados?
- ¿Disponemos de los recursos necesarios para llevar a cabo el cambio con garantías de éxito?
- ¿Puede demorarse el cambio?
- ¿Cuál será el impacto general sobre la infraestructura y la calidad de los servicios TI?
- ¿Puede el cambio afectar los niveles establecidos de seguridad TI?

La gestión del cambio implica el continuo seguimiento, evaluación, la mejora del proceso y subprocesos individuales. El enfoque que se debe considerar es asegurar la entrega de resultados deseados, a la vez implica la búsqueda de nuevas formas para mejorar la productividad de los procesos.

Como primer paso para alcanzar el objetivo es especificar un análisis de una estrategia de gestión de relaciones. En la gráfica se muestra un marco estratégico para lograr el éxito en un CRM, el éxito de la gestión de relacionamiento exige a las empresas dar prioridad al seguimiento de los clientes y asignar los recursos los correctos para la construcción de la fidelización y la valoración del cliente, refiérase a la figura número 16.



*Figura 16.* Marco de cambios para lograr el éxito de CRM

Adaptado de (Fotouhiyehpour, 2008)

Una vez que el proceso de CRM ha sido definido y los roles asignados, se debe evaluar el estado de las capacidades de CRM. En general, las capacidades de CRM se refieren al proceso de la integración del factor humano, físico y de gestión de la organización.

En la figura número 17 se muestra una estructura base de un marco estratégico de una solución de marketing relacional CRM, en donde interactúan acciones y resultados que buscan la mejorar la rentabilidad de la COAC Huaicana.

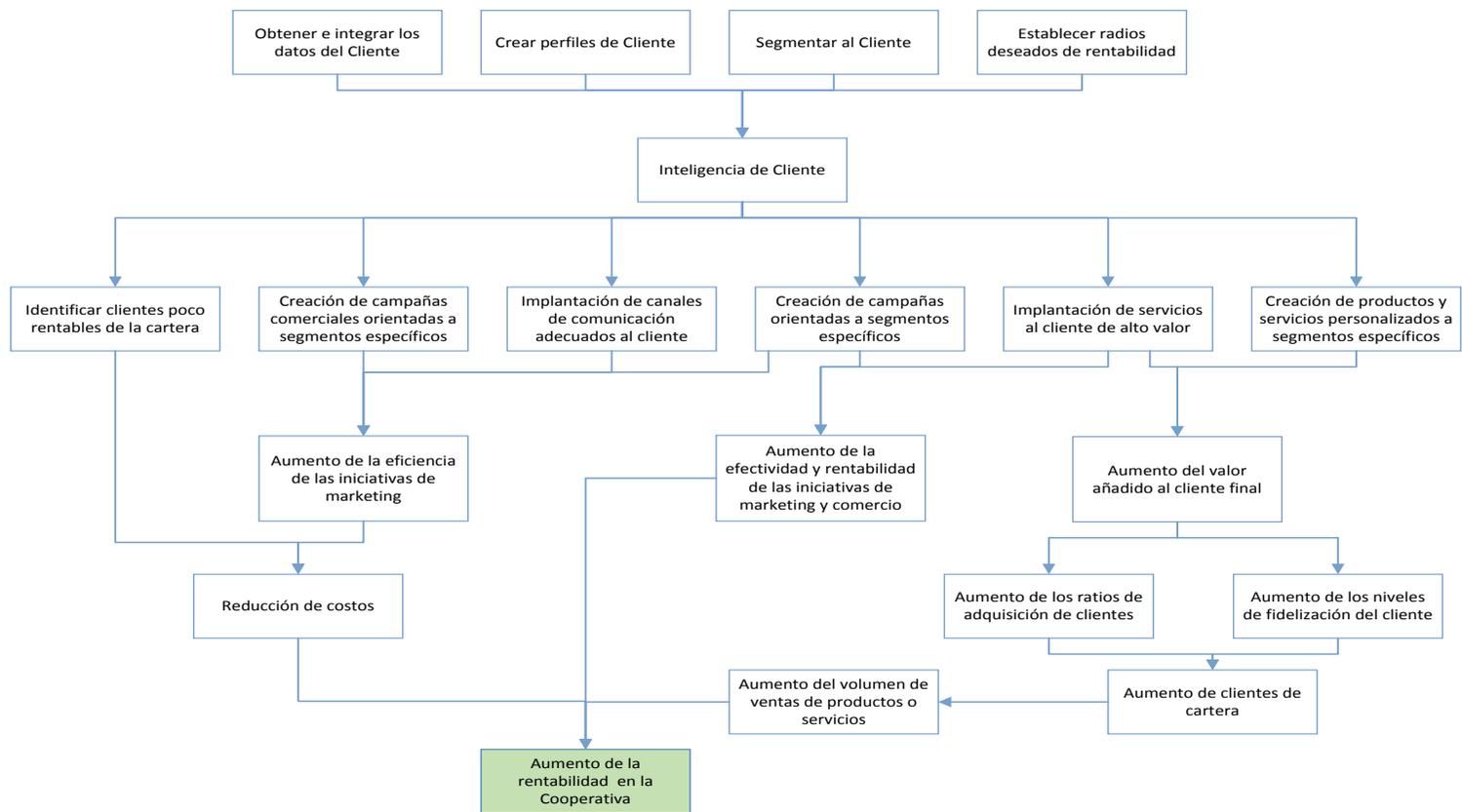


Figura 17. Diagrama de relaciones de la cadena de resultados

Adaptado de la cadena de resultados de (Hideki, 2011, pág. 7)

### 3.4.4 Interactividad y conocimiento

La retención de clientes aumenta tras estudiar los datos de gestión de quejas e identificar las debilidades de los ciclos de procesos de provisión de servicios y productos a clientes, aumentando así la satisfacción de los mismos. Un sistema CRM le permite abrir nuevos mercados por medio del estudio de tendencias de pedidos y estadísticas.

#### Modelo de encuesta - Interactividad y conocimiento

El siguiente modelo de preguntas fue utilizado para la encuesta sobre interactividad y conocimiento:

<b>4-1-1 Existen evidencias de un proceso existente para reunir, recopilar, completar y actualizar la información de los clientes</b>		
5	Existen evidencias y registros de un procedimiento absolutamente existente y documentado que define el proceso establecido, implementado y ejecutado de recolección, recopilación, actualización y actualización de datos del cliente	Nota: según el enfoque en la relación B2B (Business to business), la información debe abarcar la red de relaciones y los métodos de marketing B2B
4	Existen evidencias y registros de un procedimiento básicamente existente que define el proceso establecido, implementado y ejecutado de recolección, recolección, finalización y actualización de datos del cliente	
3	Existe evidencia de un procedimiento neutral que define el proceso establecido, implementado y ejecutado de recolección, recolección, finalización y actualización de datos del cliente	
2	No hay evidencia de un procedimiento existente que defina el proceso establecido, implementado y ejecutado de recolección, recolección, finalización y actualización de datos de los clientes, incluso hay algunos registros de información del cliente	
1	No hay absolutamente ningún tipo de información del cliente	
<b>4-1-2 La información organizativa del cliente tiene una estructura administrada</b>		
5	La información de la organización del cliente se documenta y se mantiene exactamente y se utiliza como referencia para las ventas y marcando planes y acciones.	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en las entrevistas
4	La información de la organización del cliente es básicamente documentada y mantenida y se utiliza como referencia para los planes y acciones de ventas y marcado.	
3	La información organizativa del cliente se identifica de forma neutral y se utiliza como referencia para los planes y acciones de ventas y marketing.	
2	La información organizativa del cliente no se identifica	
1	No hay absolutamente ningún tipo de información del cliente	
<b>4-1-3 La base de datos de clientes se utiliza como referencia para la toma de decisiones en marketing y planificación de ventas.</b>		
5	Hay algunas pruebas exactas que muestra el uso de la empresa de base de datos de clientes para la planificación de marketing y ventas.	Uno de los tres primeros aspectos en la planificación de marketing / toma de decisiones debe ser la información del cliente
4	Hay algunas pruebas básicas que muestra el uso de la empresa de base de datos de clientes para la planificación de marketing y ventas.	Uno de los aspectos principales en la planificación de marketing / toma de decisiones debe ser la información del cliente
3	Hay algunas pruebas neutrales que muestran el uso de la empresa de base de datos de clientes para la comercialización y la planificación de ventas.	La información al cliente es uno de los aspectos indirectos en la planificación de marketing y la toma de decisiones

2	No hay evidencia que demuestre el uso de la compañía de la base de datos del cliente para la comercialización y la planificación de ventas.	
1	No hay una base de datos de clientes	

<b>4-2-1 El sitio web oficial de las empresas es una referencia para la información de productos / servicios para los clientes</b>		
5	El sitio web de la empresa contiene información detallada sobre los servicios / productos con materiales de ilustración adecuados	El sitio web oficial de la compañía debe ser revisado y auditado
4	El sitio web de la empresa contiene información detallada sobre los servicios / productos con materiales básicos de ilustración	
3	El sitio web de la empresa contiene información introductoria sobre los servicios / productos	
2	Incluso la empresa tiene un sitio web oficial, pero tiene poca información sobre los servicios / productos	
1	La empresa no tiene sitio oficial	

<b>4-2-2 El sitio web oficial de la empresa tiene una parte especial para guía y asistencia al cliente</b>		
5	El funcionario de la compañía tiene absolutamente una guía especial de clientes y asistencia con la guía adecuada y la asistencia con ilustraciones adecuadas y materiales interactivos	El sitio web oficial de la compañía debe ser revisado y auditado
4	El funcionario de la compañía tiene básicamente una guía de clientes y asistencia con guía y asistencia apropiada con ilustraciones adecuadas y materiales interactivos	
3	Hay algunas partes en el sitio web de la empresa que pueden considerarse como una guía de clientes	
2	Incluso la empresa tiene un sitio web oficial, pero tiene poca información para la asistencia al cliente y guía	
1	La empresa no tiene sitio oficial	

<b>4-2-3 El sitio web oficial de la empresa está bajo la supervisión de un responsable, el cual actualiza y revisa periódicamente la información.</b>		
5	Es un procedimiento documentado que define las responsabilidades de actualizar, revisar y controlar el sitio web periódicamente	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en las entrevistas
4	Es un procedimiento que define las responsabilidades de actualizar el sitio web periódicamente	
3	Se define la responsabilidad de actualizar el sitio web en caso de necesidad	
2	Incluso la empresa tiene un sitio web oficial pero no ha sido actualizado	
1	La empresa no tiene sitio oficial	

<b>4-2-4 La empresa tiene una conexión interactiva con sus clientes a través de Internet y correo electrónico</b>		
5	El correo electrónico y el Internet son los principales medios de comunicación interactivos entre la empresa y sus clientes	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en las entrevistas
4	El correo electrónico y el Internet es un medio oficial para la conexión interactiva entre la empresa y sus clientes	
3	El correo electrónico e Internet es un medio informal para la conexión interactiva entre la empresa y sus clientes	
2	Incluso la empresa tiene un sitio web oficial con dirección de correo electrónico y acceso a Internet, pero no hay conexión interactiva entre la empresa y sus clientes a través de este medio	
1	La empresa no tiene sitio oficial y dirección de correo	

<b>4-3-1 Hay algunas evidencias que indiquen la adopción de la tecnología de la información por parte de los clientes</b>		
5	La mayoría de los clientes son en realidad y prácticamente usuarios de tecnologías de la información en sus relaciones interorganizaciones	De acuerdo con los registros de los clientes y basado en la retroalimentación de las entrevistas
4	La mayoría de los clientes son realmente y prácticamente usuarios de tecnologías de la información algunos de los procesos importantes	
3	Hay una parte considerable de clientes que son realmente usuarios de tecnologías de la información	
2	Hay algunos clientes que son realmente usuarios de tecnologías de la información	
1	No hay ninguna evidencia que indique el uso de las tecnologías de la información por los clientes	

<b>4-3-2 Las personas responsables del cliente en la red de relaciones tienen los potenciales básicos para adoptar el CRM como sistema sustituto de interactividad con los clientes.</b>		
5	Es una fuerza del lado del cliente para reemplazar CRM con el sistema de conexión interactiva tradicional	

4	La mayoría de las personas involucradas en la red de relaciones tienen la condición cultural y social para adoptar CRM	De acuerdo con los registros de los clientes y basado en la retroalimentación de las entrevistas
3	Hay una parte considerable de los clientes que tienen la condición cultural y social para adoptar CRM	
2	Hay algunos clientes que tienen la condición cultural y social para adoptar CRM	
1	No hay ninguna evidencia que indique el potencial de la adopción de CRM en la red de relaciones con los clientes	

<b>4-3-3 Los clientes disponen de recursos adecuados de software y hardware para soportar aplicaciones móviles.</b>		
5	Los clientes están debidamente equipados con software y hardware adecuados debido a la necesidad de la naturaleza de sus actividades	De acuerdo con los registros de los clientes y basado en la retroalimentación de las entrevistas
4	Los clientes están básicamente equipados con software y hardware adecuados debido a la naturaleza de sus actividades	
3	Los clientes pueden ser equipados con suficiente software y hardware	
2	Hay algunas carencias básicas de software o hardware para que los clientes no pueden ser equipados correctamente	
1	Hay graves carencias de software o hardware para que los clientes absolutamente no puede ser equipado	

### 3.4.5 Alistamiento Tecnológico

Para la selección de sistemas de información deben considerarse los aspectos Administrativos y aspectos del producto (Lien & Chan, 2007, pág. 57)

Los aspectos administrativos: están relacionadas con las características relevantes para los administradores de la empresa, en donde consideran los aspectos financieros, de ejecución, de relación con empresas proveedoras de servicios, entre otros. Los criterios relevantes para la selección de software con respecto a este aspecto son:

- Criterios relacionados con el vendedor (Participación en el mercado, experiencia con industrias).
- Criterios relacionados con el costo (Costos de la herramienta, costos del hardware, etc.)
- Criterios relacionados con el tiempo (Planificación, organización de los recursos, ajuste del sistema, pruebas)

El alistamiento tecnológico evalúa la capacidad tecnológica de la Cooperativa de ahorro y crédito para implementar el proyecto de CRM.

Aspectos del Producto: se basa en el estándar ISO 9126, el cual presenta los elementos primordiales para la selección de hardware y software, los seis factores a considerar son:

- Funcionalidad
- Confiabilidad
- Utilidad
- Eficiencia
- Mantenencia
- Portabilidad

Según (Fotouhiyehpour, 2008), existe preguntas claves que pueden colaborar para definir el alistamiento tecnológico en la empresa y en conjunto con el modelo AHP se puede definir el peso y el nivel de la capacidad, en la tabla 4, se muestra un modelo de preguntas para identificar el nivel de la estructura tecnológica.

### Modelo de encuesta - Alistamiento Tecnológico

El siguiente modelo de preguntas fue utilizado para la encuesta sobre el Alistamiento Tecnológico

5-1-1 El software y el hardware adecuados están disponibles		
5	Todo el software y hardware están disponibles	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en las entrevistas
4	Todos los principales software y hardware están disponibles	
3	Incluso algunos de los principales software y hardware no están disponibles; Es posible reemplazarlos por otros similares	
2	Algunos de los principales software y hardware no están disponibles, pero es posible ordenar que el programador que se escribió originalmente	
1	Algunos de los principales software y hardware son absolutamente no disponible	

5-1-2 Los recursos financieros adecuados están disponibles para software y hardware		
5	No hay absolutamente ningún problema financiero para la inversión	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en las entrevistas
4	No hay un problema financiero básicamente grave para la inversión	
3	Es posible utilizar algunas ayudas financieras para la inversión	
2	Hay algunos problemas financieros graves para la inversión	
1	No es posible invertir para software y hardware debido a los problemas financieros	

5-2-1 Hay infraestructuras de comunicación e Internet		
5	Los estados están totalmente equipados con las últimas infraestructuras	La directriz de la evaluación de la preparación de marcos regulatorios o pautas similares
4	Los estados están básicamente equipados por las infraestructuras adecuadas	
3	Los estados están neutralmente equipados por las infraestructuras menos aceptables	
2	Los estados tienen el principal problema con la infraestructura	
1	No es absolutamente ninguna infraestructura en el estado	

5-2-2 Se dispone de los recursos financieros adecuados para el uso de las infraestructuras de comunicación e Internet		
5	No hay absolutamente ningún problema financiero para la inversión	De acuerdo con los registros de los clientes y basado en la
4	No hay un problema financiero básicamente grave para la inversión	
3	Es posible utilizar algunas ayudas financieras para la inversión	
2	Hay algunas ayudas financieras severas para la inversión	

1	No es posible invertir para software y hardware debido a los problemas financieros	retroalimentación de las entrevistas
---	--	--------------------------------------

**5-3-1 La empresa tiene experiencia previa en la implementación de un sistema de tecnología de la información**

5	La empresa cuenta con experiencia práctica en la implementación de al menos una sistema de tecnología de la información	ERP (Planificación de Recursos Empresariales), CRM, EIS (Sistema de Información Ejecutiva)
4	La empresa tiene una experiencia práctica en la implementación de algunos módulos integrados	e-learning, e-commerce
3	La empresa se encuentra en la fase de proyecto de implantación de un sistema de tecnología de la información o módulos integrados	
2	La empresa se encuentra en los pasos básicos de la pre implementación de un sistema de tecnología de la información o módulos integrados	
1	La empresa no tiene experiencia previa en la implementación	

**5-3-2 La empresa cuenta con algunos empleados con experiencia o conocimiento de las tecnologías de la información.**

5	Hay algunos empleados que tienen una experiencia / conocimiento directo de la implementación de un sistema de tecnología de la información.	Equipos de proyectos de implementación, proveedores, profesionales de TI
4	Hay algunos empleados que tienen una experiencia indirecta / conocimiento de la implementación de un sistema de tecnología de la información.	Propietario o gerente del proceso, ingeniero de hardware / software
3	Hay algunos empleados que tienen un conocimiento básico de la implementación de un sistema de tecnología de la información.	Seminarios y cursos de capacitación para la implementación
2	Hay algunos empleados que tienen un conocimiento básico de las capacidades de TI	Seminarios y cursos de formación para la introducción de TI
1	No hay ningún empleado que tenga la experiencia / conocimiento de la implementación de TI o un sistema de tecnología de la información.	

### 3.4.5.1 ISO 9126

La norma ISO 9126 presenta dos partes, la primera es el modelo de calidad para tratar la calidad externa e interna y la segunda es el modelo de calidad uso para tratar la calidad en uso, refiérase a la figura número 18.

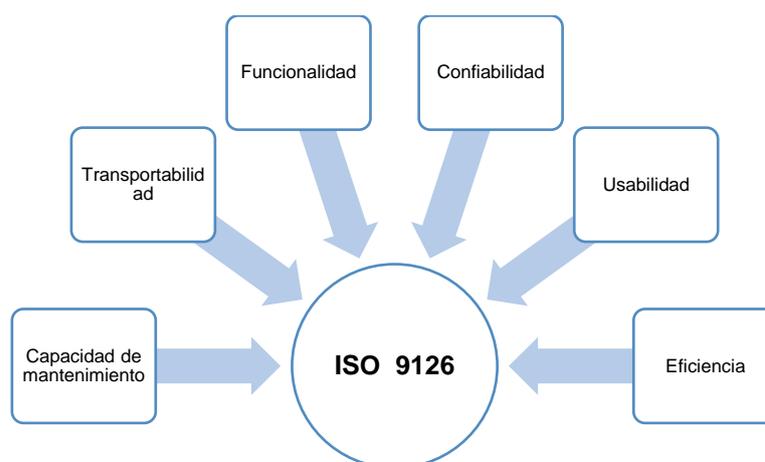


Figura 18. Normas ISO 9126

Tomado de (Universidad de Tecnología de la información, 2012, pág. 4)

El estándar ISO 9126 fue formulado inicialmente en 1991 para proporcionar un esquema para la evaluación de la calidad del software. El producto original definió seis características del producto refiérase a la figura número 18, estas seis características son divididas en un número de sub-características.

Cada sub-característica (como adaptabilidad) está dividida en atributos. Un atributo es una entidad la cual puede ser verificada o medida en el producto software. Los atributos no están definidos en el estándar, ya que varían entre diferentes productos software, en la siguiente tabla número 3 se detalla las sub-características.

**Tabla 3.**  
Sub-características ISO 9126

Calidad externa e interna		
Funcionalidad	Conveniencia Precisión Interoperabilidad seguridad	Puede el software desempeñar las tareas requeridas. ¿El resultado es el esperado? ¿El sistema puede interactuar con otro? ¿El sistema impide el acceso no autorizado?
Confiabilidad	Vencimiento Tolerancia a las fallas Capacidad de recuperación.	Muchas de las fallas han sido eliminadas durante el tiempo? ¿El software es capaz de manejar errores? ¿Puede el software reasumir el funcionamiento y restaurar datos perdidos después de la falla?
Utilidad	Claridad Capacidad de aprendizaje Operatividad atractivo	¿El usuario comprende fácilmente como usar el sistema? ¿Puede el usuario aprender fácilmente a utilizar el sistema? ¿El usuario puede utilizar el sistema sin mucho esfuerzo? ¿La interfaz se ve en buen estado?
Eficiencia	Comportamiento del tiempo. Utilización de recursos	¿Qué tan rápido responde el sistema? ¿El sistema utiliza los recursos de manera eficiente?
Capacidad de Mantenimiento	Capacidad de análisis Variabilidad Estabilidad Capacidad de prueba	¿Las fallas pueden ser fácilmente diagnosticadas? ¿El sistema puede ser fácilmente modificado?

		¿El sistema puede seguir funcionando si se hacen cambios? ¿El sistema puede ser probado fácilmente?
Transpirabilidad	Adaptabilidad Capacidad de instalación Conformidad Capacidad para reemplazar	¿El software se puede trasladar a otros ambientes? ¿El software se puede instalar fácilmente? ¿El software puede reemplazar fácilmente otro software?
Todas las características	Cumplimiento	¿El software cumple con todas las leyes y reglamentos?

Adaptado de (Universidad de Tecnología de la información, 2012, pág. 6)

Estableciendo un modelo de calidad y su uso como marco para la evaluación de software. En esta norma se distingue entre calidad interna y calidad externa, y se introduce también el concepto de calidad en uso; esta norma es una de las normas ISO que goza de más reconocimiento dentro de la comunidad y tiene como fundamento modelos de calidad aportados por diversas investigaciones realizadas en los últimos 30 años para la caracterización de la calidad del producto software.

### 3.4.6 Estructura del negocio

La supervisión del proceso de gestión de relaciones como la gestión de reclamaciones o la gestión de servicios es una actividad importante para cumplir los objetivos de la organización y mejorar las relaciones. Los procesos deben ser construidos, mapeados y entendidos para lograr mejoras en el proceso.

Uno de los principales parámetros estratégicos en el éxito de un negocio es la alineación del modelo de negocio que incluye toda la cadena de valor de la empresa, la estructura organizativa y las estrategias de mejora de la empresa.

### Modelo de encuesta - Estructura del negocio

El siguiente modelo de preguntas fue utilizado para la encuesta sobre la estructura del negocio:

6-1-1 La organización tiene una estructura plana, especialmente en las subunidades que están involucradas con marketing, ventas y servicios al cliente.

5	La organización tiene absolutamente una estructura plana tanto en las actividades operacionales como en la toma de decisiones.	Las personas de ventas operativas tienen la autoridad para la relación con el cliente y la atención al cliente y la toma de decisiones en su propio campo de actividad
4	La organización básicamente tiene una estructura plana en las principales actividades operacionales.	Las personas de ventas operativas tienen la autoridad para la relación con el cliente y atención al cliente
3	La organización tiene una estructura plana en algunas actividades operacionales menores.	Las personas de ventas operativas tienen la autoridad para la relación con el cliente
2	La organización tiene una estructura jerárquica pero en algunos casos las autoridades se dan a la parte operacional de las subunidades para obtener más productividad	
1	La organización tiene absolutamente una estructura jerárquica	

#### 6-1-2 El control a través de la organización se basa en la generación de valor

5	El control a través de la organización se basa absolutamente en la generación de valor	Todos los controles se llevan a cabo a través de la supervisión del proceso
4	El control a través de la organización se basa básicamente en la generación de valor	Los principales controles se llevan a cabo a través de la supervisión del proceso
3	El control a través de la organización se basa neutralmente en la generación de valor	Algunos controles se llevan a cabo a través de la supervisión del proceso
2	El control a través de la organización se basa básicamente en responsabilidades jerárquicas	
1	El control a través de la organización se basa absolutamente en responsabilidades jerárquicas	

#### 6-1-3 Las responsabilidades y autoridades de los empleados que participan en la relación con el cliente están definidos.

5	Las responsabilidades y las autoridades de los empleados que están involucrados con la relación con el cliente están absolutamente documentados y emitidos.	Los documentos de responsabilidades y autoridades deben ser revisados y auditados
4	Las responsabilidades y las autoridades de los empleados que están involucrados con la relación con el cliente son básicamente documentadas y emitidas.	
3	Las responsabilidades y las autoridades de los empleados que participan en la relación con el cliente se emiten de manera neutral.	
2	Las responsabilidades y las autoridades de los empleados que participan en la relación con el cliente son básicamente indefinidas	
1	Las responsabilidades y las autoridades de los empleados que participan en la relación con el cliente son absolutamente indefinidas	

#### 6-2-1 El proceso de negocio está identificado y bien planificado

5	Todos los procesos de negocio basados en la cadena de valor son absolutamente identificados y planificados de acuerdo a los documentos existentes y evidencias reales.	Auditoría de procesos
4	Todos los procesos de negocio basados en la cadena de valor son básicamente identificados y planificados de acuerdo con los documentos existentes	
3	Todos los procesos de negocio son neutralmente identificados y planificados de acuerdo con los documentos existentes	
2	Algunos de los procesos de negocio son básicamente no planificados	
1	Los procesos de negocio son absolutamente imprevistos	

#### 6-2-2 Los propietarios del proceso son identificados y autorizados

5	Cada proceso tiene un dueño con las autoridades perfectas para todo el proceso	Auditoría de procesos
4	Cada proceso tiene un propietario con las autoridades básicas para todo el proceso	
3	Cada proceso principal tiene un propietario con las autoridades de control	
2	Ninguno de los procesos tiene un propietario	
1	Los procesos de negocio son absolutamente no identificados	

#### 6-2-3 Los procesos de negocio son monitoreados y medidos

5	Todos los procesos de negocio son absolutamente monitoreados y medidos de acuerdo con los procedimientos documentados y registros existentes	Auditoría de procesos
4	Todos los procesos de negocio son básicamente monitoreados y medidos de acuerdo con los procedimientos documentados y registros existentes	
3	Todos los procesos de negocio son neutralmente monitoreados y medidos con algunos problemas menores de acuerdo a los registros existentes	
2	Los procesos de negocio tiene un gran problema con el monitoreo y la medición	
1	Los procesos de negocio son absolutamente no identificados	

#### 6-3-1 Existen algunas evidencias de mejora continua en los procesos y planes de negocio

5	La mejora continua es absolutamente un aspecto principal de la Gestión de Calidad Total en toda la empresa con cierta responsabilidad y procedimiento documentado y registros.	Métodos científicos avanzados para la mejora
4	La mejora continua es básicamente un aspecto principal de la Gestión de Calidad Total en toda la compañía con cierta responsabilidad y procedimientos y registros documentados.	Acción correctiva y preventiva
3	La mejora continua es básicamente un aspecto de Gestión de Calidad en toda la empresa con procedimientos documentados y registros.	Acción correctiva
2	La mejora continua es básicamente un aspecto de gestión de la calidad en toda la empresa, pero no hay suficientes registros para demostrar su eficacia	
1	No existe un procedimiento de mejora continua	

#### 6-3-2 La retroalimentación de los clientes es un aspecto para la toma de decisiones de mejora continua y la medición de efectividad

5	La retroalimentación de los clientes son aspectos principales y estratégicos para las decisiones de mejora continua y las mediciones de la efectividad y hay un procedimiento para recoger la retroalimentación de los clientes y transferirla para las decisiones de mejora y las evaluaciones	La condición debe ser controlada por medio de la evidencia observada y mediante las respuestas en las entrevistas
4	La retroalimentación de los clientes es uno de los aspectos para las decisiones de mejora continua y las mediciones de efectividad y hay un procedimiento para recoger la retroalimentación de los clientes y transferirla para las decisiones de mejora y las evaluaciones	
3	La retroalimentación de los clientes es uno de los aspectos para las decisiones de mejora continua y medidas de efectividad en caso de quejas.	
2	La retroalimentación de los clientes no son uno de los aspectos para las decisiones de mejora continua y las mediciones de efectividad, incluso hay un procedimiento para recopilar la opinión de los clientes	
1	No hay un sistema de retroalimentación del cliente	

#### 6-3-3 Hay algunas evidencias de éxito de la planificación previa mejora.

5	Existen registros con datos cuantitativos y análisis que indican el éxito de la planificación previa de mejora con objetivos absolutamente satisfechos	La condición debe ser controlada por medio de la evidencia observada y mediante las respuestas en las entrevistas
4	Existen registros con datos cuantitativos y análisis que indican el éxito de la planificación previa de mejoramiento con objetivos básicamente satisfechos	
3	Existen registros con análisis cuantitativo que indican el éxito de la planificación previa de mejora con justificación del resultado	
2	Hay registros que indican el fracaso de la planificación previa de mejoras.	
1	No hay registros de mejoras anteriores	

### 3.5 Análisis de resultados de la evaluación de alistamiento

Para iniciar la implementación de un CRM la COAC Huaicana debería tener un alistamiento de mínimo 3,8 (Media del nivel de alistamiento de la COAC después de las encuestas de las 6 dimensiones), en todas las dimensiones, en este caso

se podrá mejorar en cada aspecto, para lo cual las estrategias de CRM deben estar orientadas a los clientes internos y externos, en la siguiente tabla número 4 se muestra un resumen del nivel de alistamiento obtenida en la empresa, se tomó como muestra a 15 personas que trabajan en la COAC, entre las cuales desempeñan actividades de tecnología, de recursos humanos, marketing, financiero y gerencia.

*Tabla 4.*

Alistamiento de CRM para la COAC Huaicana

Alistamiento de CRM	Carece	Nivel de alistamiento	Es referente
Cultura corporativa	1	3,5	5
Gestión de cambio	1	3,1	5
Interactividad y conocimiento del contribuyente	1	3.3	5
Alistamiento tecnológico	1	3,2	5
Estructura del negocio	1	3,3	5
Estrategia de CRM	1	3,1	5
<b>MEDIA</b>	<b>1</b>	<b>3,25</b>	<b>5</b>

Las dimensiones de cultura e interactividad y conocimiento son las que tienen mayor valoración en la COAC, los empleados se encuentran preparados y son capaces de adoptar nuevas tecnologías, estarían dispuestos a adoptar un nuevo enfoque a los procesos de la organización adicional adoptarían nuevas tecnologías, la información de los clientes debe ser una base para la segmentación, lo que permitirá realizar campañas personalizadas a cada segmento según su utilización o demanda del producto/servicio.

La dimensión de tecnología debe ser repotenciada, se debería mejorar la infraestructura tecnológica, por la inexperiencia en la implementación de sistemas informáticos empresariales o sistemas similares al CRM se recomienda contratar una empresa externa, la cual permitirá mitigar los riesgos y optimizar esfuerzos que permitan el aseguramiento de la calidad sobre la implementación del CRM.

En las dimensiones de estructura y de cambio debemos considerar una mejora constante y monitoreo de los procesos de la COAC. En la actualidad se manejan áreas de calidad de gestión de procesos, los cuales coordinan el desempeño de los procesos junto con los responsables de cada actividad, en la COAC se podría asignar a un grupo determinado para el monitoreo de procesos. El grupo será ayudado por un grupo consultor externo a reestructurar los procesos durante una implementación del CRM. En la figura número 19 se detalla de forma la media obtenida en cada nivel de alistamiento, recalcando que el nivel más alto es el 5 siendo un referente para la implementación de un CRM.



Figura 19. Alistamiento para implementar un CRM en la COAC

### 3.6 Requisitos previos a la implementación de soluciones y sistemas CRM

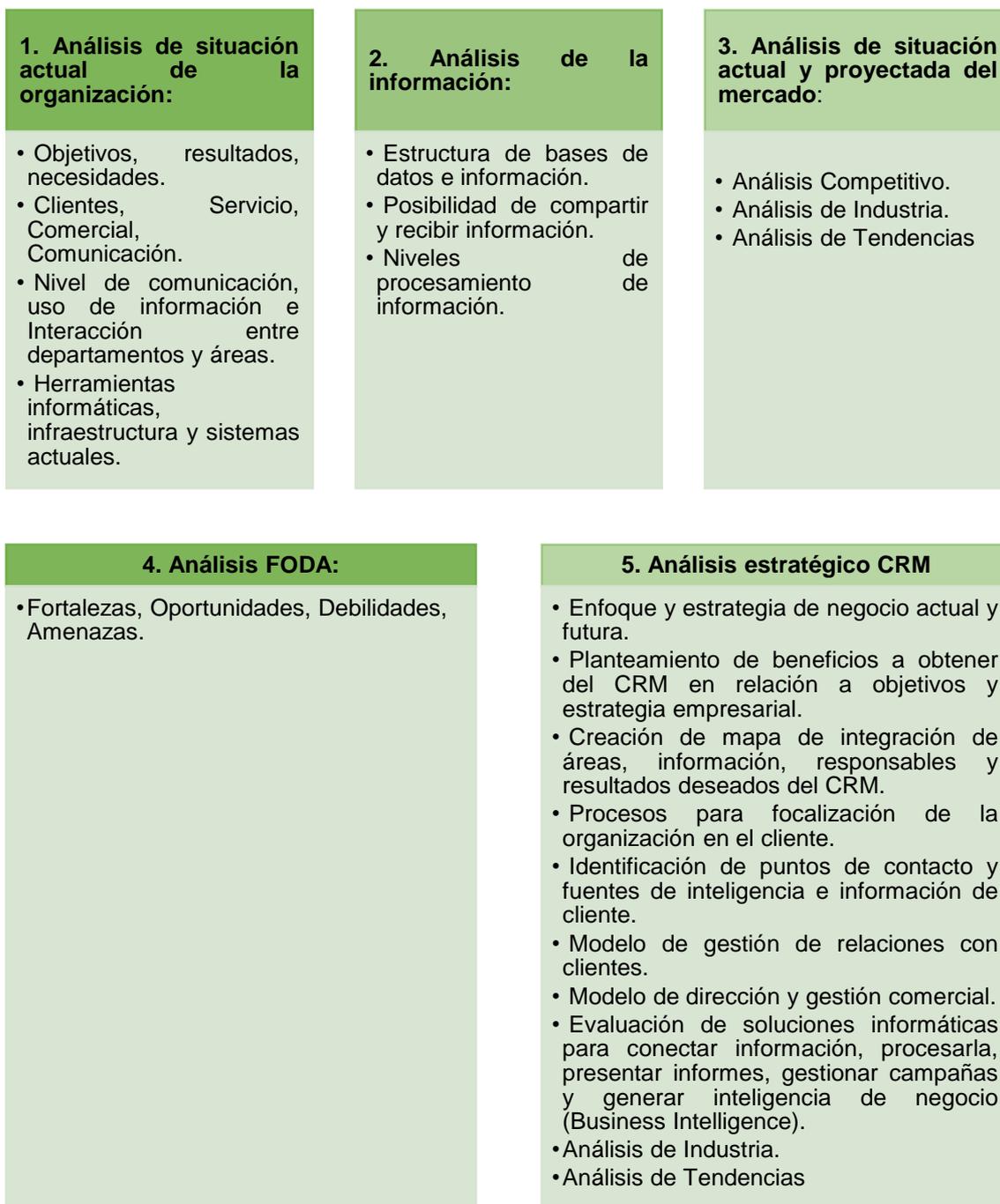
Un problema al momento de adquirir una solución CRM provoca en la gerencia atracciones y confusiones por la amplia oferta de sistemas o soluciones que no siempre cuentan con las características requeridas.

Un paso previo a la búsqueda e implementación de un sistema CRM, es la definición de objetivos y resultados esperados del mismo, buscar una solución que no deberíamos pagar por algo que no utilizaremos. Debe asegurarse que cuente con módulos de recolección de datos, procesamiento de información, configuración personalizada y reportes.

Se debe plantear el cambio de mentalidad empresarial interno, desde los niveles de alta gerencia hasta los más cercanos al cliente. Para esto se requiere diseñar procesos y políticas que tengan al cliente como eje fundamental de la gestión y que permita adaptar mayor comunicación, informes, inteligencia y resultados a un flujo de generación de eficiencia empresarial enfocada en el cliente. Aquí influirá mucho el alcance del CRM en términos de las áreas o departamentos para los cuales se requiere la solución. (Ponce, 2014)

La tecnología a utilizar es otro punto a considerar analizando la capacidad de la cooperativa, para el cual se debe analizar si será instalada complementariamente en servidores locales, se cuestionará una solución “On Demand” o alojada en Internet para su acceso desde diferentes puntos y dispositivos tanto móviles como de escritorio.

A fin de contar con un marco de planificación e implementación de un nuevo enfoque de gestión de clientes y generación de rentabilidad por medio de sistemas CRM, se presenta el siguiente plan que servirá para llevar paso a paso el proceso de optar por una solución de marketing relacional CRM, refiérase a las figuras número 20 y 21:



*Figura 19.* Marco de planificación, análisis e implementación de un sistema CRM

Tomado de (Ponce, 2014)

Para la elaboración de un proyecto CRM, debemos considerar el siguiente plan estratégico de adquisición de la solución tecnológica.

Elaboración de proyecto CRM:	Especificaciones de CRM
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Objetivos del proyecto CRM</li> <li>•Planteamiento inverso de requerimientos del CRM</li> <li>•Levantamiento de procesos enfocados a CRM.</li> <li>•Definición de indicadores de gestión CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Especificar requerimientos técnicos y funcionales del proyecto.</li> <li>•Codificación y estructuración de accesos, categorías, líneas y productos o servicios.</li> <li>•Estructuración de proceso de información e interacción.</li> <li>•Compra y personalización de herramienta.</li> </ul>

Figura 20. Marco de planificación de un proyecto CRM

Tomado de (Ponce, 2014)

### 3.7 Factores que TI debe tener en cuenta al buscar una solución CRM

Los problemas de TI giran principalmente alrededor de la infraestructura, el personal y los costos. Estos son algunos de los factores que se deben tener en cuenta: (Oracle, 2013, pág. 3)

**Personal:** todas las opciones demandan algún tipo de gasto de personal. Una instalación en la empresa requiere administración de servidores, instalación de software y programación personalizada. Sin dudas, esta es la opción más costosa, pero la que proporciona los resultados más personalizados.

**Aceptación del usuario:** el software de CRM tanto en la empresa debe incluir documentación sólida, así como tutoriales en línea, asistentes y pantallas de ayuda integrales. La mayoría de los usuarios pueden estar listos para utilizar las funciones básicas en una hora o menos.

La aceptación del usuario y los costos de capacitación asociados son aspectos, en la mayoría de los casos, de los requisitos específicos de la empresa. Un sistema altamente personalizado para satisfacer requisitos especiales puede requerir programas de capacitación dedicados.

Esto es real en cualquier escenario de implementación, pero una instalación en la empresa proporciona la mayor capacidad de personalización, especialmente cuando se requiere la integración con otras aplicaciones internas. Por lo general,

el personal interno se ocupa de la capacitación en la empresa tradicional. Esto es menos costoso que utilizar recursos de proveedores o contratistas.

**Capacidad de ampliación:** La ventaja más importante de las soluciones en la empresa es la capacidad que otorga a las organizaciones de TI para integrarlas con aplicaciones legadas, especialmente aquellas exclusivas de la empresa. Además, las aplicaciones en la empresa son más fáciles de integrar con los cuadros de mando o los sistemas estandarizados de flujo de trabajo que contienen cantidades significativas de códigos personalizados.

**Presupuesto:** si bien las implementaciones en la empresa suelen ser más costosas, gran parte de los costos de servidores y los aranceles de licencia se asignan y se deprecian como gastos de capital. Esta opción puede ser conveniente para las empresas que desean amortizar el costo de su proyecto de CRM en varios años.

**Control:** algunas empresas se niegan a sacrificar el control sobre un activo tanpreciado como los datos de los clientes, los proveedores deben ofrecen excelentes opciones de seguridad, protección de datos y backup; para ello las organizaciones deben realizar un acto de fe al dejar los datos en manos de un tercero.

Además, muchas organizaciones desean tener control sobre el tiempo de inactividad y las actualizaciones. Los proyectos de integración pueden requerir capacitación y pruebas especiales en un cronograma que la organización de TI necesita controlar, o bien, los proyectos pueden requerir un lanzamiento en etapas hasta la producción.

### **3.7.1 Consideraciones de RFP para CRM**

Un RFP es documento que describe las necesidades de un proyecto en un área en particular y pide propuestas de soluciones a un grupo de proveedores/vendedores calificados. Un RFP bien elaborado puede asegurar tener buenos oferentes. Durante la elaboración de un RFP se debe considerar: (CRM Español, 2015, pág. 5)

- Especificaciones de producto o servicio requerido, con el mayor detalle posible.
- Información que se requiere del oferente: personas que liderarán el proyecto, responsabilidades, cronograma, antecedentes, precios, garantías, soporte.
- Criterios para selección o descalificación de los proveedores.
- Fechas claves, cronogramas de apertura/ cierre del proceso, visitas a instalaciones, demostraciones, reuniones.
- Requerimientos de confidencialidad, documentos con respaldo legales que no podrán ser divulgados sin previa autorización.
- Modelo de contrato con el que se efectuará la contratación.

### **1. Establecer los límites del proyecto**

Debemos conocer las principales limitaciones del proyecto, para lo cual se debe consultar a la dirección de la organización y otras partes interesadas acerca de las principales limitaciones del proyecto, se debería considerar:

- ¿Cuál es el presupuesto total aprobado para el proyecto?
- ¿Los plazos que no pueden ser corridos o fechas que no deben ser propuestas?
- ¿Revisar las características del proyecto o requisitos técnicos que han sido declarados no negociables?

### **2. Identificar las partes interesadas**

Durante la elaboración del RFP se debe tener el conocimiento de la organización, de ciertas actividades importantes del negocio y una comprensión de los vendedores y consultores. Para cada proyecto que requiere una RFP, asignar a una persona para dirigir el proceso y un pequeño grupo de colaboradores.

### **3. Hablar con las partes interesadas y definir sus necesidades de proyectos.**

#### **4. Elaborar el RFP**

##### **Antecedentes**

- Origen de producto (país)
- Tiempo que el producto se encuentra en el mercado
- Fecha de la primera y última implementación

##### **Características generales**

- Administración de versiones, idiomas
- Detalle de esquema de actualizaciones, realización de release en corto / mediano plazo, costos de licenciamiento.

##### **Documentación:**

- Manuales de Diseño del sistema
- Manual de producto
- Manual de instalación
- Manual de Operación
- Manual de Usuario
- Manual de Administración
- Manual de procedimientos de respaldo, recuperación
- Modelos de entidad relación
- Modelo de procesos

##### **Soporte**

- Soporte a la implantación
- Cursos de capacitación que se dispone para los implementadores y desarrolladores.
- Tiempos de transferencia de información.
- Metodologías de capacitación (a usuarios finales y capacitadores).
- Soporte post implementación alcance y características del servicio.
- Canales de comunicación habilitados para soporte como: call center, visitar presenciales de los especialistas o accesos remotos.

- Idioma del personal que brinda el servicio.
- SLAs y tiempos de resolución promedio.
- Disponibilidad horaria (24/7)

### **Arquitectura de Hardware y plataforma**

- Describir la arquitectura mínima y recomendada para ambientes de producción, hardware requerido para servidores.
- Permite replicación de servidores en un esquema de alta disponibilidad
- Herramientas para migración de código desde desarrollo a los ambientes testing y producción.
- La solución puede ser ejecutada desde cualquier terminal de usuario o especificar.
- La solución puede ser montada en servidores virtuales.
- Detalle de redes de datos LAN/WAN
- Bases de datos Soportados
- Arquitectura de Software
- Tecnologías disponibles para la conexión BBDD
- La solución soporta sistemas operativos Windows o Unix
- La solución soporta sistemas operativos de 32 bits y escalables a 64 bits
- La solución puede implementarse en el Cloud.
- La solución puede permitir acceso por la res pública
- La solución permite el despliegue en dispositivos móviles, con qué sistema operativo o plataforma.
- Parametrización de la navegación en la aplicación.
- Administración de objetos de negocio
- Administración de entidades relación al modelo de datos
- La solución fue desarrollada en lenguaje de programación orientada a objetos
- Posee herramientas propias o desarrolladas para el mantenimiento del sistema.
- Los protocolos de comunicación segura

- Encriptación de la información

## **5. Diseñar los criterios de calificación**

Se debe realizar una ponderación de criterios para dar prioridades, por ejemplo, es posible clasificar las respuestas en una escala de 1 a 10 para cada criterio. En los proyectos de implementación de software, suele dividirse el proyecto en 4 evaluaciones:

- Evaluación funcional.
- Evaluación tecnológica
- Evaluación de la empresa proveedora.
- Evaluación económica.

## **6. Distribuir la CRM**

Una vez elaborado el RFP se debe publicar la solicitud de propuesta dependiendo de los tipos de proveedores que desea alcanzar, pueden ser locales o internacionales.

## **7. Revisar las respuestas**

Realizar una lectura inicial de las respuestas, prestando especial atención a la propuesta de solución de servicios o implementación.

## **8. Investigar las tecnologías que sean necesarias**

Los proveedores por lo general sugieren una solución que no se ha visto antes, para lo cual se debe realizar una propia investigación, como la tecnología innovadora podría ser una mejor opción que las herramientas propuesta inicialmente en el RFP, debemos considerar si la solución puede adaptarse a las necesidades expuestas y proporcionar características adicionales que no se habían considerado.

## **9. Verificar antecedentes de los proveedores**

Se debe analizar los antecedentes de los proveedores o realizar una investigación sobre ellos, se debe considerar trabajos referenciales o proyectos

similares, considerando el tamaño de proyecto, tiempos, problemas encontrados y soluciones implementadas.

#### **10. Puntuar las respuestas de los proveedores**

Al analizar los requisitos del proyecto, se debe considerar que características y requisitos deben recibir la máxima prioridad, esta información servirá para elaborar una lista de los criterios de puntuación. A continuación, se asignará un valor de 1 a 10 a la respuesta de cada proveedor y se ajustarán los resultados en función del peso o importancia que les has dado.

#### **11. Negociar condiciones y firmar el contrato**

La respuesta a la RFP es una propuesta, que puede utilizarse como punto de partida para refinar los detalles durante las conversaciones de seguimiento con el proveedor/vendedor. Al llegar a un acuerdo sobre los detalles relativos a los plazos y los entregables del proyecto, debemos asegurarnos de documentarlos e incluirlos en el contrato.

### **4. CAPÍTULO IV. ANÁLISIS TÉCNICO**

#### **4.1 Análisis de CRM en el mercado**

Al momento de elegir un CRM, es necesario evaluar los puntos del proceso de negocio que se desea abordar. Automatizar un proceso que en la actualidad no funciona, puede requerir una inversión importante.

Los sistemas CRM son innovadores: están provistos con una gran cantidad de funcionalidades y características atractivas, lo que resulta interesante para escalar la plataforma más adelante pero no durante el proceso inicial. Es muy fácil distraerse con ciertas características o funcionalidades, pero es importante centrarse en crear las bases de la estrategia CRM antes de elegir una solución.

Al momento de la definición y análisis de las necesidades, las empresas se desvían de su objetivo inicial. Los objetivos identificados al comienzo del proceso de selección deberían coincidir con los requisitos encontrados al final de la

implantación del CRM. En el mercado existen muchos proveedores de soluciones CRM, a continuación, detallamos algunos CRM. (Manusama, 2016)

### **Bpm'online**

Ofrece una funcionalidad de marketing y ventas, además del servicio al cliente, se encuentra limitado principalmente en Europa Central, Reino Unido, EE. UU, Australia. Su principal característica la facilidad de la configuración, a la vez una guía a los usuarios que a través de pasos apropiados permiten una interacción efectiva con el cliente. (Karnaukh, 2015)

Admite configuraciones tanto locales como basadas en la nube, proporcionando así una mayor flexibilidad de implementación, su escalabilidad y seguridad destacan en su funcionalidad, los clientes de Bpm'online a menudo recurren a tecnologías de terceros para canales tales como redes sociales, chat móvil y video.

### **CRMnext**

Es interesante por su fuerte énfasis en la automatización de la fuerza de ventas y el servicio al cliente, tiene una fuerte presencia en instituciones bancarias y de servicios financieros a gran escala, y el 80% de sus ingresos proviene de esta industria. Recibió altas calificaciones por costo a valor. CRMnext ha creado un marco de aplicación que permite a las organizaciones diseñar sus propios flujos de negocio.

### **Eptica**

La solución de este proveedor está disponible tanto en la nube como en modo de implementación, tiene una buena difusión de clientes, Eptica ofrece una buena solución para la gestión de respuestas de correo electrónico, gestión del conocimiento y un social CRM, cuenta con sólidas capacidades de gestión del conocimiento con funciones de autoaprendizaje, soportadas por capacidades lingüísticas basadas en el procesamiento de lenguaje natural (PNL), a la vez tiene buenas capacidades para el compromiso de la comunidad Web.

## **Freshdesk**

Se centra en pequeñas y medianas empresas, para los cuales los compradores buscan aplicaciones para menos de 50 agentes, se despliega en más de 100 países, posee un producto de chat móvil en línea y hot-line, es una adición inteligente para encaminar clientes existentes y potenciales en un entorno móvil a los recursos adecuados dentro de una organización. El sistema Freshdesk es intuitivo de aprender y fácil de usar, con una atractiva interfaz de usuario.

## **Litio**

Con las herramientas de Value Analytics y Lithium Cohort Benchmarking, los clientes de Lithium obtienen una visión específica de los clientes dentro de su negocio. Esto podría usarse como indicadores clave de desempeño (KPIs) sobre las contribuciones de los miembros y su satisfacción. Litio ofrece su verdadero valor radica en la promoción y apoyo de marcas corporativas en términos de marketing, ventas y servicio.

## **Microsoft Dynamics CRM**

Es uno de los productos de menor costo de su clase. Debido a que Microsoft ofrece versiones tanto locales como en línea con las mismas funcionalidades o similares, y soporta una amplia gama de idiomas, es una de las pocas opciones disponibles para las organizaciones en regiones o industrias que no pueden o no pueden usar la nube.

Microsoft tiene una sólida posición financiera y compromiso con su línea de productos de CRM, centros de datos globales y ventas, marketing y servicio al cliente. También tiene acceso a muchos recursos de desarrolladores y socios de implementación global.

## **Mplsystems**

La compañía es muy buena para ayudar a los clientes a entender los mejores procesos para su negocio, crea soluciones para ellos sin proyectos de desarrollo prolongados. Mplsystems tiene un fuerte conocimiento de dominio y experiencia dentro de la industria, servicios financieros. Se basa en una actitud hacia la

formación y el apoyo. Además de facilidad de configuración, escalabilidad y flexibilidad, lo que permite a los clientes adaptarla a sus necesidades específicas.

La solución de Mplsistemas tiene un precio y viabilidad para entornos con tan sólo 10 empleados, así como con hasta varios cientos.

### **Oracle**

Oracle Service Cloud tiene muy buenas aplicaciones complementarias, como servicios de campo, servicio al cliente móvil, análisis, co-navegación, automatización de políticas, chat, correo electrónico y gestión del conocimiento. Suministrado como un servicio de suscripción utilizando un modelo de nube, es sencillo de configurar, y no requiere una participación profunda del personal de TI.

### **Salesforce**

Salesforce tiene cinco nubes de aplicaciones de negocio: Sales Cloud, Service Cloud, Marketing Cloud, Community Cloud y Analytics Cloud. La enorme influencia de Salesforce en el mercado ha atraído una lista global de integradores de sistemas clave y más de 600 proveedores de software complementarios.

El producto Community Cloud de Salesforce para la colaboración interna y el comercio digital se está convirtiendo en un diferenciador, al igual que sus nuevas capacidades de análisis. La adopción suele ser el primer paso en una aplicación más compleja. Como tal, Community Cloud es un buen lugar para aprender las fortalezas y debilidades de los productos de Salesforce en general.

### **SugarCRM**

SugarCRM es uno de los 10 mejores vendedores de productos de CRM para el servicio y soporte al cliente, El producto CEC de SugarCRM está disponible en todo el mundo, tanto local como en la nube, lo cual es una gran ventaja para las empresas preocupadas por la latencia. SugarCRM continúa lanzando mejoras frecuentes.

La interfaz de SugarCRM es fácil de configurar y navegar. SugarCRM utiliza una pila de código abierto, con PHP como su núcleo de lenguaje de extensión, que

ofrece a los clientes acceso a un número significativo de desarrolladores de código abierto en todo el mundo.

## 4.2 CRM en organizaciones financieras

Existen un sinnúmero de aplicaciones CRM en el mercado orientadas a diferentes industrias y empresas, a continuación, se presentan los principales sistemas CRM de acuerdo a las consultoras Gartner y Forrester, la información está basada en las actualizaciones de las consultoras del 2016. En la tabla número 5 se describen las consultoras que han trabajado en sistemas financieros.

Tabla 5.

*Tabla Sistemas CRM en el mercado y utilizados en sistemas Financieros*

Sistema CRM	Posicionamiento en el Mercado		Uso en Financieras
	Garther	Forrester	
bpm'online	Nicho		Si
CRMnext	Líder		Si
Eptica	Nicho		
Freshdesk	Nicho		
Lithium	Visionario		
Microsoft Dynamics CRM	Líder	Líder	Si
Mplsystems	Nicho		
Oracle	Líder	Líder	Si
Pegasystems	Líder	Líder	
Salesforce	Líder	Líder	Si
SAP	Retador	Fuerte	Si
SugarCRM	Nicho	Fuerte	Si

### 4.2.1 Análisis comparativo de software

A continuación, se describe aspectos de interés para una implementación de CRM en la COAC Huaicana, los sistemas analizados pueden ser instalados en la nube como en instalaciones propias.

Los sistemas tienen funcionalidades principales de un CRM que a la vez brindan apoyo automático a la fuerza de ventas, marketing y servicios al cliente. Durante los últimos años se han ido desarrollando las herramientas analíticas que permiten tomar, mejorar y hacer más oportunas las decisiones de negocios. Este canal proporciona una investigación de mercado a profundidad, reseñas de productos y estrategias recomendadas para maximizar el uso y la recuperación de la inversión en Inteligencia Corporativa.

La COAC Huaicana busca en un CRM:

- Atraer nuevos clientes
- Reducir costos
- Mejorar y/o ampliar el servicio a clientes
- Penetrar nuevos mercados
- Analizar la actividad de la competencia
- Monitorear la efectividad y eficiencia de las actividades mercadotécnica, fuerza de ventas y servicio al cliente
- Adopción de nuevos canales de contacto y/o tecnologías.

### **Antecedentes del proyecto CRM COAC Huaicana**

La COAC Huaicana se encuentra en búsqueda de una solución de software que le permita entregar un mejor nivel de servicio a sus clientes, fidelizar y atraer a nuevos clientes, gestionar campañas de marketing masivas, así como de calificación de servicio, nuevos productos o servicios, centralizar la información de los clientes y que permita segmentar su mercado basado en las reglas del negocio; En este proceso, ha tomado contacto con proveedores de Microsoft, Salesforce y BPMonline para analizar las soluciones ofertadas.

Microsoft, Salesforce y BPMonline cuentan con unos equipos de consultores nacionales certificados en la herramienta, capaces de brindar alta experiencia en el diseño de modelos en CRM adecuados al negocio del cliente.

### **Beneficios esperados de implementación**

Los beneficios que se espera la COAC Huaicana experimente al implementar una solución CRM son los siguientes:

- Conocimientos de expectativas y necesidades del cliente
- Vista completa de toda la relación del cliente o prospecto de cliente, para tomar las decisiones de tratamiento al mismo de manera correcta
- Base unificada de clientes y prospectos
- Alarmas para realizar acciones tempranas y preventivas
- Ahorro de tiempo de actividades de ejecutivos de cuenta, marketing, administración y servicio al cliente
- Relacionamiento más estrecho con clientes para asesoramiento que llegue a mejor retorno sobre la inversión, así como alta fidelidad.

A continuación, en la tabla número 6, se clasifica a los sistemas CRM financieros con distintas funcionalidades que pueden ser implementadas, a la vez se el tipo de instalación que pueden brindar a los clientes, cada sistema CRM en el mercado presentan diferenciadores que al momento de la implementación o durante el uso del aplicativo permitirá ser más intuitivo.

Tabla 6.

*Sistemas CRM en sistemas Financieros con sus distintas funcionalidades*

Sistema CRM	Tipo de Instalación		Funcionalidad				
	Instalaciones Propias	Cloud	Fuerza de ventas	Marketing	Servicio al cliente	Mesa de servicio	Herramientas Analíticas
<b>bpm'online</b>	X	X	X	X	X		X
<b>CRMnext</b>	X	X	X		X		
<b>Microsoft Dynamics</b>	X	X	X	X	X		X
<b>Oracle</b>		X	X		X		X
<b>Salesforce</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>SAP</b>	X	X	X	X			X
<b>SugarCRM</b>	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 7.

Requerimientos funcionales que necesita la COAC:

PROCESO	TIPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	Microsoft CRM		Salesforce		BPMOnline	
				Incl.	Serv. Prof.	Incl.	Serv. Prof.	Incl.	Serv. Prof.
<b>VENTAS</b>									
<b>VENTA INTELIGENTE: PROSPECCION DE NUEVOS cliente/socio</b>	F	Identificación de prospectos	Debe permitir la creación y modificación de prospectos de ventas	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Ingreso de la información inicial del prospecto	Debe permitir el ingreso de la información básica necesaria para el prospecto de c/tipo de cliente/socio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Parametrizar detección de duplicados	Debe permitir la parametrización de detección de duplicados	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Validar duplicidad de prospectos	Debe realizar la validación de duplicidad de prospectos	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Clasificar prospectos	Debe permitir asignar una status a c/prospecto, de acuerdo a los criterios establecidos para cada tipo de cliente/socio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Agendamiento de la reunión / visita / llamada al prospecto	Debe permitir crear tareas como la visita y/ó llamada al prospecto y agendarlas en el calendario del responsable de la acción.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Registro de la oportunidad que tiene el prospecto	Debe permitir registrar la oportunidad de venta asociada a ese prospecto	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Parametrizar el plan de trabajo a seguir	Debe permitir parametrizar las tareas y tiempos para cada plan de acción por prospecto asignado a cada asesor comercial y/ó teleoperador de ventas	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Generar alertas de seguimiento	Debe generar alertas automáticas de seguimiento para las tareas programadas	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	R	Generar reportes de cumplimiento por asesor	Debe generar reportes sobre el cumplimiento de las tareas asignadas al seguimiento y desarrollo de los prospectos	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	R	Generar reporte de prospectos	Debe generar listas de prospectos de acuerdo a las líneas de negocio y canal de venta	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	R	Generar reporte de oportunidades perdidas	Debe permitir generar el reporte de oportunidades perdidas, de aquellas oportunidades que no se conviertan en ventas	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>VENTA INTELIGENTE: PLANEACION DE VENTAS</b>	F	Análisis de cliente/socios	Debe permitir visualizar la calificación de cada cliente/socio, en base a la segmentación de valor determinada para cada tipo de cliente/socio.	D	SI	SI	SI	D	SI
	F,R	Análisis de comportamiento y oportunidades del cliente/socio	Debe permitir visualizar el comportamiento de un periodo de tiempo atrás, de cada parámetro que compone la segmentación por tipo de cliente/socio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F,R	Análisis de comportamiento y oportunidades del cliente/socio	Debe permitir visualizar las oportunidades abiertas con el cliente/socio siendo analizado	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Planeación de las ventas	Debe permitir registrar y detonar los planes que se desprendan del análisis anterior, en forma de actividades y tareas para el equipo comercial a cargo de cada supervisor / jefe y/ó regional que lleve a cabo el análisis de cliente/socios	SI	SI	SI	SI	SI	SI

	F	Recepción de plan de ventas	Debe desplegar en las tareas de cada asesor comercial / vendedor, la instrucción semanal de superiores para ejecutar el plan de ventas en cliente/socios. Estas pueden ser tareas de mercadeo, trade, supervisores, gerentes de canal, etc.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Definición del plan de trabajo a seguir	Debe permitir que cada asesor detone tareas adicionales a su plan de trabajo, en base al análisis del plan ya detonado por sus supervisores, mercadeo, etc. y su conocimiento del cliente/socio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>VENTA INTELIGENTE: EJECUCION VENTAS PROACTIVAS</b>	F	Agendamiento de la reunión / visita / llamada al cliente/socio	Debe permitir al asesor de cartera agendar las visitas y acciones necesarias con cada cliente/socio en base al plan de trabajo definido para cada cliente/socio.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F,R	Asesoría comercial en base a información 360 del cliente/socio	Debe permitir visualizar el perfil 360 del cliente/socio, relevante para el asesor de cartera.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F,R	Asesoría comercial en base a información de venta inteligente	Debe permitir visualizar la información relevante de segmentación de valor del cliente/socio, para que el asesor de cartera pueda realizar su gestión de asesoría con el cliente/socio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	N/A	Definir necesidad de producto y servicios del cliente/socio	El asesor discute con el cliente/socio su necesidad y establece la mejor solución (N/A porque es una acción no automatizable)	NO	NO	NO	NO	D	SI
	N/A	Toma e ingreso del servicio	N/A pues esto se ejecuta en el sistema SCMI a través del dispositivo móvil, ó a través de la interfaz disponible para los teleoperadores	NO	NO	NO	NO	D	SI
	F	Ejecutar tareas de mercadeo / fidelización / trade	Debe permitir visualizar las tareas de fidelización / mercadeo / trade que se hayan determinado para c/tipo de cliente/socio y/o producto que maneje el asesor	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Ejecutar tareas de mercadeo / fidelización / trade	Debe permitir registrar el resultado de c/tarea de fidelización / mercadeo / trade que haya llevado acabo con el cliente/socio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Ingreso de estado / resultado de la tarea de venta planeadas	Debe permitir ingresar el resultado de la tarea ejecutada con comentarios que incluyan razón de no venta (si aplica) / uso que le dará el cliente/socio a los productos / o demás información relevante dependiendo del tipo de cliente/socio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	R	Generar reporte de oportunidades perdidas	Debe permitir generar el reporte de oportunidades perdidas, de aquellas oportunidades que no se conviertan en ventas	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	R	Generar reportes de cumplimiento por asesor	Debe generar reportes de visualización del cumplimiento de cada asesor, en base a las diferentes tareas y parámetros que este registra	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>MODELO DESARROLLO : PARAMETRIZACION DEL MODELO</b>	F	Parametrización de la calificación por tipo de cliente/socio	Debe permitir ingresar los parámetros y los rangos de calificación asociados al modelo según los tipos de cliente/socio de Ahorros, Crédito e Inversión	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Parametrización de las acciones del modelo	Debe permitir parametrizar acciones estándar (comerciales, trade y/o mercadeo) a ser detonadas en base a la calificación obtenida para c/tipo de cliente/socio	D	SI	SI	SI	D	SI
	F	Parametrización de los modelos de desarrollo para c/tipo de cliente/socio	Debe permitir asociar un grupo de acciones estándar a cada plan de desarrollo determinado según la calificación de cada tipo de cliente/socio	D	SI	SI	SI	D	SI
<b>MODELO DESARROLLO CANAL TRADICIONAL: EJECUCION Y CONTROL DEL MODELO</b>	F	Calificación por tipo de cliente/socio	Debe calificar a c/tipo de cliente/socio, según los parámetros establecidos en el modelo	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Definición del plan de trabajo a seguir	Debe desplegar las acciones estándar a seguir de acuerdo a la calificación del cliente/socio y permitir al usuario escoger entre ellas para armar el plan de acción con c/cliente/socio	SI	SI	SI	SI	SI	SI

	F	Ejecutar el plan de trabajo a seguir	Debe detonar las tareas escogidas para cada plan de desarrollo, asignando responsables, tiempos de entrega, etc	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Ejecutar el plan de trabajo a seguir	Debe permitir ingresar el resultado de las acciones detonadas en cada plan	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	R	Controlar la ejecución de c/plan de trabajo	Debe permitir obtener un reporte del estatus de las acciones del plan y su avance; así como de los resultados del plan, de manera mensual y trimestral	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>ANÁLISIS DE LA GESTIÓN: ESQUEMA AUTOGESTION EQUIPO COMERCIAL</b>	F,R	Cumplimiento del presupuesto	Debe permitir visualizar en el perfil de cada asesor de cartera; el cumplimiento de las ventas reales vs. su presupuesto mensual en \$.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Cumplimiento del presupuesto	Debe permitir visualizar el día de avance en el período de comparación de ventas vs. Presupuesto	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F,R	Cumplimiento objetivos mercadeo y trade	Debe permitir visualizar en el perfil de cada asesor de cartera; el cumplimiento de los objetivos mensuales de mercadeo y trade	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>ANÁLISIS DE LA GESTIÓN: MODELO CALIFICACIÓN EQUIPO COMERCIAL</b>	F	Parametrización del modelo de calificación	Debe permitir ingresar los parámetros y rangos de calificación de asesores de cartera.	SI	SI	SI	SI	D	SI
	F	Calificación	Debe calificar el desempeño de cada asesor de cartera en base al modelo establecido, con una base mensual	D	SI	SI	SI	D	SI
	F,R	Seguimiento al equipo comercial	Debe permitir desplegar el resultado de la calificación de cada asesor de cartera.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>MERCADEO</b>									
<b>RELACIONAMIENTO CON EL CONSUMIDOR FINAL: CREACIÓN Y ADMINISTRACIÓN BASE DE DATOS DEL CONS. FINAL</b>	F	Creación de consumidores finales	Debe permitir la creación y modificación de Consumidores Finales	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Ingreso de la información de consumidor final	Debe permitir ingresar y modificar la información de la estructura de datos definida para los consumidores finales	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>RELACIONAMIENTO CON EL CONSUMIDOR FINAL: EJECUTAR ACCIONES DE RELACIONAMIENTO</b>	F	Conexión con medios digitales	Debe leer redes sociales y conectarlas con los diferentes procesos de cara al cliente/socio que se manejen en CRM	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Conexión con medios digitales	Debe conectarse con la Web de la compañía y los diferentes formularios que se generan dentro de la misma	D	SI	SI	SI	D	SI
	F,R	Detonar acciones de relacionamiento	Debe permitir generar listas de los consumidores finales objetivos de cada acción de relacionamiento, en base a diferentes criterios como su nicho, lugar de atención, etc.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Detonar acciones de relacionamiento	Debe permitir crear y asignar tareas para llevar a cabo las acciones de relacionamiento	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Detonar acciones de relacionamiento	Debe permitir el envío de mailing masivo a las diferentes listas de consumidores finales determinadas	SI	SI	NO	NO	NO	NO
	F	Detonar acciones de relacionamiento	Debe permitir el envío de mensajes de texto a las diferentes listas de consumidores finales determinadas	NO	NO	NO	NO	NO	NO

	F	<b>Control y seguimiento de las acciones de relacionamiento</b>	<b>Debe permitir ingresar el resultado de las tareas de relacionamiento ejecutadas</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F,R	Control y seguimiento de las acciones de relacionamiento	Debe permitir dar seguimiento y evaluar los resultados de las acciones detonadas	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>SEGMENTACION DE VALOR DE LOS CLIENTES/SOCIOS</b>	F	Parametrización del esquema de calificación para cada tipo de cliente/socio	Debe permitir registrar cuáles son los criterios de segmentación de valor por tipo de cliente/socio, así como sus rangos de calificación	D	SI	SI	SI	D	SI
	F	Calificación por tipo de cliente/socio	Debe calificar a c/tipo de cliente/socio de acuerdo a los rangos establecidos para c/criterio: Ahorro, crédito e inversión	D	SI	SI	SI	D	SI
	F	Gestión de la segmentación de valor de los cliente/socios	Debe permitir detonar las acciones de mercadeo y/o trade que se vean necesarias después del análisis	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Gestión de la segmentación de valor de los cliente/socios	Debe permitir registrar el resultado de c/tarea de fidelización / mercadeo / trade que se haya llevado acabo con el cliente/socio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F,R	Control y seguimiento de las acciones de mercadeo para gestión del valor de los cliente/socios	Debe permitir sacar reportes sobre el resultado de las diferentes acciones asociadas a este proceso	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>MERCADEO UNO A UNO</b>	F	Crear campañas	Debe permitir la creación y parametrización de campañas.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Enlazar mercado objetivo	Debe permitir enlazar el mercado al cual va dirigido la campaña	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Crear plantillas de emails masivos	Debe permitir crear plantillas de emails masivos relacionados con temas comerciales	SI	SI	NO	NO	D	SI
	F	Cargar presupuesto	Debe permitir asignar un presupuesto por campaña	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Realizar seguimiento de presupuesto	Debe permitir realizar un seguimiento a la ejecución del presupuesto	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Asignar actividades a las campañas	Debe permitir la asignación de actividades ligadas a la campaña, a diferentes usuarios	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Asociar los prospectos y oportunidades nuevas como respuesta a la campaña	Debe permitir registrar y visualizar qué prospectos y nuevas oportunidades se crearon debido a la campaña	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Realizar recordatorios de las tareas de la campaña	Debe enviar recordatorios de tareas de la campaña a los diferentes usuarios	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Ejecutar campaña	Debe permitir la ejecución de campaña multicanal (email, SMS, redes sociales, call center).	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F	Registrar el seguimiento de la campaña	Debe permitir registrar el seguimiento a la campaña por actividad	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F,R	Analizar campaña	Debe permitir analizar la efectividad de la campaña, tabular resultados, presentar reportes.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>SERVICIO AL CLIENTE/SOCIO</b>									
<b>MEDICION Y SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES/SOCIOS</b>	F	Determinar preguntas de satisfacción	Debe permitir la parametrización de preguntas de satisfacción relacionadas a los puntos de interés dentro del ciclo de vida de cada tipo de cliente/socio	SI	SI	NO	NO	D	SI
	F,R	Determinar público objetivo	Debe permitir la selección aleatoria del número de cliente/socios adecuados para detonar las mediciones	SI	SI	NO	NO	D	SI
	F	Ejecutar mediciones	Debe permitir detonar las mediciones de satisfacción programadas mediante los diferentes medios posibles: texto, mail, call center	SI	SI	NO	NO	D	SI
	F	Ejecutar mediciones	Debe recibir y almacenar los resultados de las mediciones	SI	SI	NO	NO	D	SI
	F,R	Tabular y analizar mediciones	Debe permitir analizar los datos resultantes de la encuesta y elaborar un reporte	SI	SI	NO	NO	D	SI

<b>PUNTO ÚNICO DE CONTACTO</b>	<b>F</b>	<b>Conexión con central telefónica</b>	<b>Debe conectarse con la central telefónica de la COAC Huaicana</b>	<b>D</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>D</b>	<b>SI</b>
	F	Interfaz central telefónica	Debe ser la interfaz para los teleoperadores que manejan la central telefónica	D	SI	NO	NO	D	SI
	F,R	Operación punto único de contacto	Debe permitir visualizar el perfil 360 del cliente/socio, relevante para el teleoperador cuando opera el punto de contacto	D	SI	SI	SI	D	SI
	F	Operación punto único de contacto	Debe permitir visualizar las diferentes Informaciones, Servicios y/o Transacciones que se ofrecen al cliente/socio a través del punto único de contacto	SI	SI	SI	SI	D	SI
	F	Operación punto único de contacto	Debe permitir al teleoperador atender vía chat los requerimientos del cliente/socio que entren por este medio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	F,R	Evaluación de la gestión	Debe permitir calcular indicadores y generar reportes sobre el desempeño de la gestión del proceso	NO	NO	SI	SI	NO	NO
<b>PETICIONES QUEJAS Y RECLAMOS (PQR's)</b>	<b>F,R</b>	<b>Seguimiento de la gestión de PQR's</b>	<b>Debe permitir visualizar el estatus de cada ticket de petición, quejas y reclamos asociados a un cliente/socio</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
<b>ADMINISTRACION DE DATOS</b>									
<b>DATOS DE CLIENTES/SOCIOS</b>	<b>F</b>	<b>Administración de datos de cliente/socios</b>	<b>Debe permitir administrar los datos adicionales CRM de los cliente/socios</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
<b>ADMINISTRACIÓN DATOS CONSUMIDOR FINAL</b>	<b>F</b>	<b>Administración de datos del consumidor final</b>	<b>Debe permitir crear, modificar y desactivar los datos de los consumidores finales creados en CRM</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
<b>VISTA 360</b>	<b>F,R</b>	<b>Administración de vista 360 del cliente/socio y socio final</b>	<b>Debe permitir administrar la estructura de datos 360 asociadas a cada miembro de COAC. Esto con el objetivo mantener datos consistentes y disponibles.</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>

F: Funcionalidad

R: Reporte

D: Debe ser desarrollado por parte del proveedor.

PQR: Petición, Quejas y Recursos

**Incl.:** La aplicación incluida en la propuesta cubrirá la funcionalidad?

Serv. Prof.: Los servicios profesionales cotizados incluyen la puesta en marcha del requerimiento

## Partner Locales

Al momento de seleccionar un proveedor o partners se debe investigar si las empresas están certificadas por los proveedores directos, es la mejor forma en que se puede asegurar que sus consultores cuenten con el conocimiento actualizado y la experiencia necesaria para apoyar a la empresa de la mejor forma posible. Existen diversas opciones de empresas de consultoría que podrían conformar una lista de opciones, cada una con diversas características y ventajas. Es recomendable saber su diferenciador frente a otros partners o proveedores de CRM en el mercado. En la tabla número 8 se detallan partners locales con soluciones de CRM de Microsoft, Salesforce y BPMonline.

Tabla 8.  
*Sistemas CRM con Partner locales*

	Partner Ecuador	Empresa	Partner en América Latina	Empresa
bpm'online	X	Intelhome (En trámites de Partner)	√ Sí (Perú, Colombia)	Axentrina - Colombia
Microsoft Dynamics	√	Tecnología avanzada TECNOAV, MAINT Grupo NOVATECH	√	Softline - Colombia
Salesforce	√	Intellect Systems	√ (Perú, Colombia)	Avanxo – Colombia Everis an NTT DATA Company - Colombia

## Licenciamiento

El precio de licenciamiento es un factor a considerar, se detallan costos referenciales de licenciamiento CRM en cloud, se considera tener este tipo de licenciamiento, ya que los servicios se tornan fácilmente accesibles, ofreciendo elevados niveles de escalabilidad que pueden ser reforzados en cualquier momento para una mejor adaptabilidad a las necesidades de los clientes, y sin tener que invertir en una costosa infraestructura para tener la capacidad de gestionar cualquier variación de la demanda. En la siguiente figura número 21 se muestra los diferentes tipos y costos de licenciamiento de las diferentes soluciones de CRM analizadas para la COAC.

## Microsoft Dynamics CRM:

<p><b>Dynamics 365 Plan</b></p> <p>Get full use of all applications in one comprehensive, cost-efficient option.</p> <p>From <b>\$210</b> per user/month</p>	<p><b>Unified Operations Plan</b></p> <p>Get full use of applications that help connect and manage your business operations.</p> <p>From <b>\$190</b> per user/month</p>	<p><b>Customer Engagement Plan</b></p> <p>Get full use of applications that help build and support customer relationships.</p> <p><b>\$115</b> per user/month</p>	<p><b>Applications and offers</b></p> <p>Start with what you need and upgrade to plans as your business grows.</p> <p>From <b>\$40 to \$170</b> per user/month</p>
--	--	---	--

## BPM online:

<p><b>team</b></p> <p>La solución perfecta para pequeñas y medianas empresas con Ventas Directas y equipos de Ventas</p> <p>Proceso "Out-of-the-box" para Gestión de Oportunidades; cobertura de Lead a Contrato</p> <p>On-demand <b>U\$S 25</b> Por usuario/mes Facturado anualmente</p>	<p><b>commerce</b></p> <p>Mejor opción para e-commerce</p> <p>Completo set de herramientas para ciclos de venta cortos y e-commerce</p> <p>On-demand <b>U\$S 30</b> Por usuario/mes Facturado anualmente</p>	<p><b>enterprise</b></p> <p>Desarrollado para empresas que gestionan múltiples canales de ventas.</p> <p>Herramientas sofisticadas para gestionar todos los canales de venta (ventas directas, Canales, e-commerce, ventas en campo y POS)</p> <p>On-demand <b>U\$S 50</b> Por usuario/mes Facturado anualmente</p> <p>On-site <b>U\$S 850</b> Por licencia perpetua</p>
---	--	--

## Salesforce:

<p><b>SalesforceIQ CRM Starter</b></p> <p>Out-of-the-box CRM for up to 5 users</p> <p>Starting at <b>\$25</b> USD/user/month* (billed annually)</p>	<p><b>Lightning Professional</b></p> <p>Complete CRM for any size team</p> <p><b>\$75</b> USD/user/month* (billed annually)</p>	<p><b>Lightning Enterprise</b></p> <p><b>MOST POPULAR</b></p> <p>Deeply customizable sales CRM for your business</p> <p><b>\$150</b> USD/user/month* (billed annually)</p>	<p><b>Lightning Unlimited</b></p> <p>Unlimited CRM power and support</p> <p><b>\$300</b> USD/user/month* (billed annually)</p>
---	---	--	--

Figura 21. Costos de licenciamiento de soluciones CRM.

Al tener en cuenta factores que afectaran el coste total de una solución CRM debemos considerar, licenciamiento, servicios, formación, desarrollo, administración y mantenimiento de la herramienta CRM.

La COAC Huaicana busca en un CRM:

- Cubrir las necesidades en cuanto a gestión de cuentas, captación de clientes y requerimientos legales.
- Debe acelerar el proceso de calificación de crédito.
- En la gestión de cuentas debe permitir un seguimiento de las inversiones de cada cliente y cartera.
- La herramienta debe ser un facilitador para la captación de clientes, debe ayudar a identificar información puntual sobre clientes y empresas para definir nuevas oportunidades.
- Manejo de catálogo de productos y servicios.
- Debe cumplir las normativas de seguridad y privacidad de la información de los clientes.
- Proceso de consultas ágiles e inmediatas.

### **Etapas de Implementación del CRM en la COAC Huaicana**

#### **Instalación, capacitación, seguimiento post implementación y migración de datos:**

Dentro de proyecto se involucra las siguientes actividades adicionales al cumplimiento de requerimientos funcionales:

- Instalación y configuración de herramienta en ambiente de pruebas y producción destinado por el cliente.
- Capacitación técnica a personal de sistemas para mantenimiento del sistema y desarrollo de posible nuevas funcionalidades del CRM (Microsoft CRM, Salesforce, BPMonline), así como reportes (máximo 20 horas/consultor)
- Capacitación funcional a usuarios claves del proyecto (máximo 40 horas/consultor)

- Acompañamiento a capacitación a usuarios clave (máximo 40 horas/consultor)
- Migración de datos: Se subieran los maestros de información de clientes necesaria, en caso de inversiones y créditos se migrará datos históricos para su respectivo seguimiento.
- Se incluye hasta 200 horas/consultor de seguimiento post implementación después de salida a producción del sistema que podrá ser consumido en un espacio de 3 semanas calendario inmediatas posterior a la salida a producción.

**Asesoría para implementación:**

Para la ejecución del proyecto, se asignara consultores con distinta especialización. La asesoría brindada por los mismos tiene el objetivo de asegurar que el software contratado quede funcionando y operando en forma adecuada dentro de la compañía.

**Asesoría funcional:**

- Se plantea un proyecto de una sola etapa, donde se cubre las funcionalidades indicadas en la tabla número 7.
- La asesoría funcional implica la siguiente asignación de asesores:
  - Gerente de proyecto
  - Asesor senior funcional
  - Asesor senior funcional y técnico
  - Desarrollador sobre la herramienta

**Modalidad de licenciamiento CRM ofertado:**

La modalidad que se necesita del ofertante es de licenciamiento para 7 usuarios finales y 3 usuarios administradores, con suscripción anual, es decir un derecho de uso de la herramienta con mantenimiento durante el período de 1 año desde la compra del software.

**Mantenimiento anual de licencias:**

Desde el momento de la firma del contrato, el cliente está cubierto por el “Mantenimiento Anual de licencias” por el tiempo que dure la suscripción anual. Este soporte le da derecho a **la COAC Huaicana** a recibir lo siguiente:

- Solución de problemas generados por “bugs” del software, debidamente reconocidos por el fabricante.
- Derecho a recibir las nuevas versiones de CRM sin costo adicional de licenciamiento CRM

**Una vez que el sistema entra en vivo, se mantiene un período de soporte (3 semanas), para asegurar que la solución está trabajando en forma estable.**

### **4.3 Impacto Organizacional**

Dentro de la colaboración organizacional se destacan la presencia del cliente interno tal como: directivos, socios, empleados, proveedores; y lo que ellos necesitan proporcionar para mejorar la experiencia con el cliente externo. Para establecer un programa de CRM, se necesita la definición de estructuras organizacionales cambiantes, mediante campañas de incentivos, compensación, y mejoramiento de habilidades que la empresa debe cultivar entre sus miembros, en definitiva, el manejo, adaptación y aceptación durante el cambio deben ser seguidos constantemente.

#### **4.3.1 Los procesos e información del CRM**

El CRM busca un enfoque basado en los procesos importantes que se relacionan con el cliente, busca extraer de todas las fuentes empresariales los mejores beneficios para la empresa, para proporcionarle al cliente mayores ventajas y mejores réditos.

Durante una planificación de un CRM se debe considera la reingeniería empresarial enfocada al cliente, un proceso debe ser exitoso, debe permitir a la

empresa ser competitiva, generar diferenciadores frente a su competencia. Ayudar al cliente a interactuar con la empresa, generando así la difusión de una buena imagen de la empresa.

Debemos tener presente que un funcionamiento fragmentado y procesos de atención malos, provocan, que el cliente obtenga una experiencia poco satisfactoria y terminen recibiendo menos valor por parte de este cliente, a la vez genera una mala imagen a la empresa.

Un CRM para ser exitoso debe tener un flujo constante de la información del cliente alrededor de la organización y una integración firme entre los sistemas analíticos y operacionales. Para manejar una estrategia CRM exitosa se debe tener la información correcta en el momento justo, esto proporciona un discernimiento e identificación única del cliente y dirige eficazmente la interacción con el cliente.

Los CRM se apoyan en herramientas de gestión del conocimiento y minería de datos, las mismas que constituyen un valioso soporte para el acceso eficiente a la información y para la toma de decisiones efectivas. Los agentes de servicio al cliente deben tener acceso a la información de datos estructurados y no estructurados.

### **Sistemas Legados y CRM**

Los sistemas legados están caracterizados por que fueron implementados hace muchos años, su estructura está deteriorada, su tecnología está obsoleta, contiene reglas de negocios deterioradas, representan una gran inversión, no pueden ser remplazadas fácilmente. Estas propiedades son las razones por lo que trabajar con estos sistemas es muy complicado.

Los sistemas legados son antiguos poseen una función crítica en relación al proceso funcional de una organización que sufrirán diversas modificaciones de requisitos durante su tiempo de vida, su operación está limitada por un hardware antiguo. (Velasquez, 2015, pág. 2).

Cuando se trata de modernizar o integrar a sistemas CRM, se debe afrontar un dilema propio a la evolución de un sistema legado: Continuar utilizando el sistema e introduciendo cambios en él, implica que los costos de operación y mantenimiento se vean gradualmente incrementados y la complejidad del sistema continúe en ascenso; Decidir reemplazar el sistema por uno nuevo puede ser muy costoso y el soporte de los procesos de negocio puede resultar no ser tan eficiente como el ofrecido por el sistema legado. La modernización de los sistemas legados puede generar retrasos en las integraciones de las soluciones CRM, por tal motivo se debe evaluar la complejidad de la funcionalidad y cómo afectaría al negocio.

Realizar varios cambios en un sistema tiende a desestabilizar la estructura y genera que los cambios subsiguientes sean más difíciles de incorporar. Entre mayor sea el número de cambios en el sistema, menor se hace la calidad del sistema.

La integración de los sistemas legados es usualmente compleja y presenta una curva de aprendizaje bastante empinada debido principalmente a:

- Algunas partes de los sistemas se encuentran desarrolladas en lenguajes de programación desactualizados, se debe contar con personal con experiencia capacitado en estos tipos de lenguaje.
- La base de soporte disponible para un sistema legado es limitada, y en ocasiones requerida tanto para aspectos técnicos, como funcionales y de proceso.
- La estructura del software se incrementa sustancialmente dependiendo el número de mantenimientos y son propensos a códigos muerto (que nunca se ejecutan).
- La documentación de los sistemas es escasa e insuficiente.
- Existen limitaciones propias de las plataformas: como limitantes en tamaño de los nombres de archivo, limitantes en el tamaño de la memoria del programa, limitantes en la longitud de las variables, limitación en protocolos e interfaces de comunicación.

- Una abundante duplicidad de datos, datos desactualizados y datos incompletos.
- La mayor parte del conocimiento del sistema se encuentra concentrado en pocas personas, y la disponibilidad de estos recursos puede no ser inmediata o no responder con la agilidad que se requiere.
- Los procesos de negocio soportados por el sistema legado se desarrollan en base a las características del sistema, al modernizarlos se debe incurrir en una reestructuración de procesos.
- La mayor parte de las reglas de negocio se encuentran inmersas en el código de las aplicaciones dentro del sistema.
- La opción de eliminar el sistema legado debe considerarse cuando el sistema no está haciendo ninguna contribución en los procesos de negocio, caso que sucede cuando los procesos de negocio han cambiado y se hacen independientes de los procesos soportados por el sistema.
- Integrar o transformar es la opción que debería tomarse cuando la calidad del sistema se ha visto degradada por los cambios adicionados al sistema y aún existen nuevos requerimientos funcionales para el sistema.

Los cambios en los sistemas legados implican una reingeniería, según (Bianchiotti, 2014), la ingeniería directa permite tomar decisiones de fuerte influencia en la posterior implementación e imponen restricciones técnicas, para lo cual se debería considerar, en la tabla número 9 se presenta actividades y representaciones que recomienda la guía:

- Requerimientos funcionales y no funcionales
- Plan de aseguramiento de calidad
- Normalización de las tablas heredadas
- Elección de los motores de base de datos
- Elección del lenguaje de programación
- Diseño de interface
- Definición de clases.

Tabla 9.  
*Guía de reingeniería de sistemas legados*

Actividad/artefacto	Representación (abstracción)
Análisis de la Interfaz del Sistema Recuperación de requerimientos funcionales	Diagrama de Contexto Lista de Eventos Lista de Entradas/salidas Especificación de requerimientos funcionales Casos de Uso
Diagramas de flujo de programas Matrices de llamadas datos y análisis de tablas	Diccionario de Datos Diccionario de Procesos actualización y control-validación) Diccionario de Almacenamiento
Listado de archivos Identificación de claves	Diagrama Entidad Relación

Tomado de (Bianchiotti, 2014, pág. 3)

Adicional se debe considera al momento de elaborar el plan de aseguramiento de calidad proponer estándares (objetivos e indicadores) a cumplir en cuanto a tres factores: entrega del producto, interfaz de usuario y rendimiento del sistema. Los dos últimos factores implican un cambio importante para el usuario en su operatoria diaria con el futuro sistema.

#### 4.4 Casos de éxito

##### **Grupo Promerica – Produbanco**

En el 2015 fue un año de afianzamiento y evolución para la Banca Minorista, se trabajó en mantener un modelo de sucursales autónomo para que los gerentes de cada plaza cuenten con mayor empoderamiento en temas de aprobación de políticas, de productos y procesos administrativos.

La oferta de los servicios digitales fue parte fundamental en la actividad anual, se implementó el Certificado de Depósito Digital, nueva alternativa de realizar certificados de depósito a plazo fijo digitalmente desde cualquier parte del mundo, esto se logró al reconocer a un segmento importante de clientes mediante la utilización de un CRM.

El Modelo de Bases Aprobadas, permitió tener de manera continua productos que contaban con aprobación para que puedan ser comercializados por la red de ejecutivos, lo que represento una enorme oportunidad de crecimiento e incrementó la vinculación con los clientes al conservar el enfoque de CRM como eje central. **(Produbanco, 2015)**

### **Banco Pichincha**

La entidad bancaria utiliza el modelo CRM como plataforma comercial y de administración de sus clientes. Con la implementación del CRM, Banco Pichincha desea alcanzar sus objetivos ambiciosos, de obtener una ventaja competitiva en el mercado financiero. La estrategia CRM le ha permitido al Banco medir la productividad de sus ejecutivos de cuenta, realizar procesos estructurados de ventas, los cuales puedan ser monitoreados y controlados por los gerentes de la fuerza comercial. También registrar las visitas, gestionar las ventas, oportunidades, actividades con el cliente, monto de ventas, seguimiento y en general cualquier actividad relacionada con la cartera de clientes asignada a cada responsable de cuenta. **(Sonda, 2007)**

### **Banco Guayaquil**

Banco de Guayaquil tiene una experiencia en el mercado ecuatoriano con más de 80 años, el banco no contaba con una herramienta de consolidación de información, en el área comercial cada jefe de agencia manejaba diferentes herramientas para la administración de la gestión de los clientes. Poseían herramientas electrónicas que permitían registrar y hacer seguimiento de las incidencias reportadas por los usuarios, el inconveniente era que solo

guardaba la información de consulta del producto y requerimientos, pero no había una oportunidad de venta.

“Se dependía de la información escrita en agendas de papel, en correos electrónicos y llamadas telefónicas sin que esta información estuviera asociada a los clientes de manera formal”, explicó John Barbery, Vicepresidente de Proyectos y Procesos del Banco de Guayaquil. **(Microsoft Corporation, 2005, pág. 4)**

Posterior a una reunión con el vicepresidente ejecutivo comercial Angelo Caputi y el vicepresidente ejecutivo de operaciones y tecnología Víctor Hugo Alcívar; basados en la asesoría de Microsoft Consulting Service, se tomó la decisión de la herramienta Microsoft Dynamics.

El primer módulo a implementar fue el de ventas y luego el módulo de Servicio al Cliente, durante las fases se realizó personalizaciones para adaptarlas a las necesidades del negocio. El objetivo final es el aumento y retención de clientes, así como incrementar la participación del mercado.

El equipo de trabajo lo conformo profesionales en el área de seguridad tecnológica, auditoría, riesgos, soporte a productos, procesos y proyectos. Entre los beneficios que ha recibido el banco es la centralización de la información a nivel comercial, existe una sola fuente de datos a las que pueden acceder los usuarios, se tiene una visión completa de los clientes, de los productos asociados. La información al momento de generarse en la interface desarrollada permite hacer un drill-down de los productos del cliente. Otro beneficio para la entidad es las ventas cruzadas y a la vez se puede determinar la rentabilidad de los segmentos. Estos beneficios permitieron el cambio de mentalidad orientada hacia el cliente, se redefinen procesos de venta formales de alta calidad los cuales se realizan el seguimiento desde un punto de vista estratégico para la toma de decisiones gerenciales oportunas.

El grado de satisfacción de los clientes con esta implementación ha sido alto, ya que sus requerimientos son atendidos y solucionados en un menor tiempo, aumentando su fidelidad y confianza en la entidad.

## **5. CAPÍTULO V. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

### **5.1 Estrategia de implementación**

“La estrategia competitiva consiste en ser diferentes. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas, para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 1998, pág. 20)

El relacionamiento con los clientes es una filosofía de negocio que debe alinear la estrategia, cultura de negocio, la información y la tecnología, lo que permitirá una interacción mutua entre la empresa y el cliente/socio. Una estrategia competitiva es una oportunidad de diferenciarse de manera única y aportar valor a la empresa, el objetivo de cada empresa es atraer y retener clientes a través de un uso eficiente y eficaz de la información obtenida.

Al iniciar un nuevo proceso de mejora basados en una estrategia de negocio donde la satisfacción del cliente es lo más importante se opta por plantear CRM, en la actualidad es una herramienta utilizada por organizaciones a nivel mundial la cual busca mejorar las relaciones con los clientes brindándoles una atención personalizada y fidelizándolos haciéndolos sentir parte de la empresa.

La empresa IncoTech Incorporating Technology hace referencia al reporte a la consultora Gartner de Schoeneberger de los tres pasos para generar una estrategia exitosa de CRM. (Schoeneberger, 2010)

- Establecer un destino
- Evaluar la situación actual
- Trazar un mapa de viaje.

#### **5.1.1 Establecer un destino**

Clientes e incluso de los prospectos de clientes, analizándola y brindando información segmentada con la cual se optimizará recursos, se generarán nuevas estrategias acorde a las necesidades de los clientes. No solo busca mejorar las relaciones con los clientes, también se desea mejorar las relaciones con los clientes internos, optimizando el tiempo, brindando una herramienta que logre optimizar los recursos de la empresa para a futuro obtener beneficios tanto de imagen como económicos.

### **5.1.2 Situación actual**

La COAC se enfoca a la atención de personas que brindan servicios privados y públicos, amas de casa, comerciantes, servicios de transporte, etc. Según conversaciones con la Subgerencia, la institución requiere definir un modelo tecnológico y buscar una solución empresarial que permita registrar los servicios brindados a cada socio, desde cualquiera de los proyectos financieros creados por la COAC con el fin de mejorar la relaciones con los clientes internos y externos. Al momento no posee una herramienta para comparar la evolución de los socios ante los servicios y niveles de satisfacción.

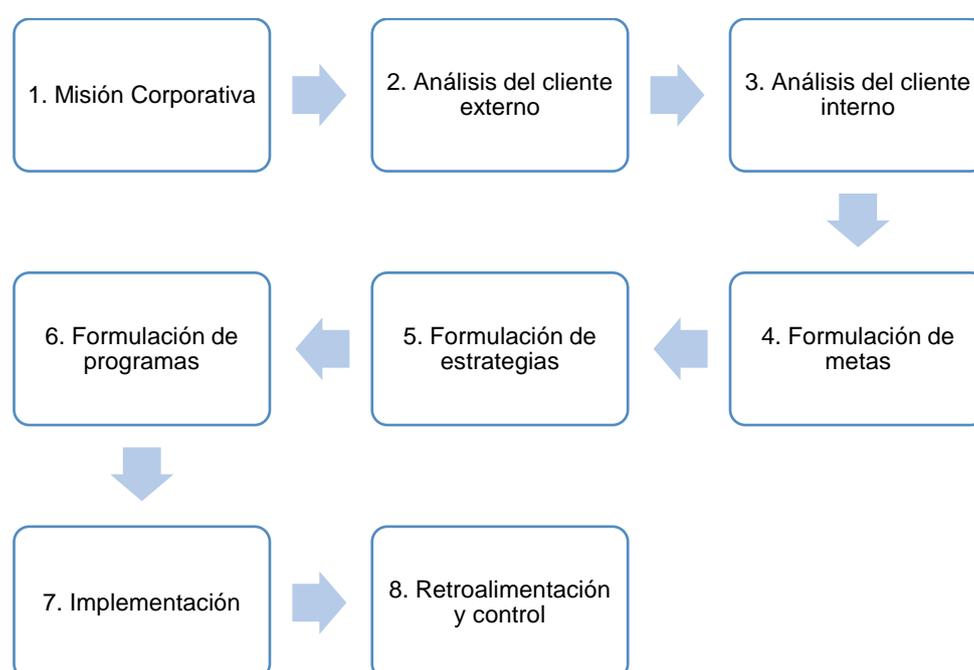
La información que al momento maneja se encuentra registrada en diferentes bases de datos y hojas electrónicas y en algunos casos en formularios físicos, se tiene información desactualizada de los mismos. Uno de los problemas de mayor relevancia, según las bases de datos de la COAC es el incremento anual de clientes inactivos, estos tipos de socios son considerados poco rentables e improductivos. Se determinó que las principales causas de mantener inactivas sus cuentas son, no disponibilidad para el ahorro y ser titulares de más cuentas en otras instituciones financieras, por lo que se necesita la formulación de una estrategia que permita el rescate de los socios.

### **5.1.3 Trazar una hoja de ruta.**

En la actualidad las empresas como mejor práctica sus planes de capacidad CRM no solo se enfocan en la tecnología sino también al enfoque de las

capacidades organizacionales en otras áreas como: Procesos CRM, personas y conocimiento. (Gordon, 2002)

El objetivo de la planificación estratégica es el proceso administrativo de mantener y desarrollar relaciones entre los objetivos y recursos de la empresa considerando las cambiantes oportunidades del mercado. Refiérase a la figura número 22, en una planeación se debe tener actividades enfocadas al marketing relacional tales como:



*Figura 22.* Proceso de planeación enfocadas al marketing relacional

Tomado de (Kotler, 1995, pág. 10)

### **Estrategia de relación con el cliente**

Tiene como premisa poner énfasis en la relación entre el socio y la COAC, para ofrecer productos/servicios financieros iguales o superiores a los de sus competidores sin dejar a lado la propuesta de valor.

La COAC al ofrecer sus productos/servicios deben tener un constante monitoreo del nivel de satisfacción del cliente para lo cual debe considerarse los atributos de la figura número 23:

**Funcionalidad:**

Dar a conocer a los socios las políticas de los productos activos, pasivos, servicios generales y servicios adicionales de la COAC.

**Calidad:**

- Manejar un excelente trato al cliente.
- Ofrecer respuestas ágiles y a tiempo, esto puede ser soportado por el CRM.
- Brindar un portafolio de servicios para que encuentre una diversidad de productos/servicios financieros.

**Precio:**

- Fijar tasas de interés, aplicado por el sistema del Banco Central del Ecuador, considerando efecto de encaje o depósito de garantía, basándose en la premisa de Cooperativismo de la rentabilidad razonable.
- Comparar y analizar periódicamente las tasas de interés y costos de los servicios ofrecidos por la competencia, para establecer tasa de interés y costos competitivos.
- Fijar tasa acorde al sistema del Banco Central del Ecuador para montos de inversión y plazos.

**Tiempo:**

- Con el CRM se podrá agilizar la presentación del producto/servicio financiero cierto segmento de clientes, se agilizar el proceso de crédito.
- Referente a las quejas y reclamos se podrá realizar un seguimiento hasta encontrar el problema y la satisfacción el cliente.

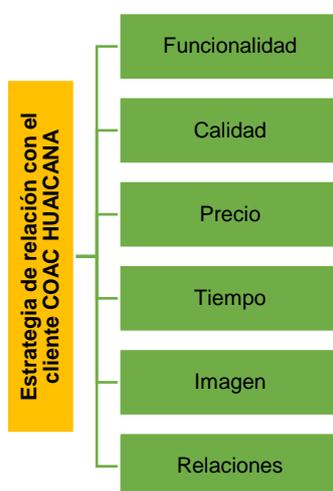
**Imagen:**

- El modelo de atención al cliente debe brindar una excelente atención, una entrega inmediata del servicio y brindar servicios acordes a las necesidades de los socios.

**Relaciones:**

- Identificar los momentos de contacto y servicios clave para la satisfacción de los socios.
- Diseñar programas de incentivos a la fidelización de los socios.

- Crear una cultura enfocada al servicio en los distintos procesos de negocio y en los distintos niveles organizativos de la COAC, basado en la mejora continua a través de la creación de valor a los socios y empleados.



*Figura 23.* Estrategia de relación con el cliente COAC HUAICANA

### **Estrategia de calidad de atención**

Los socios activos son participes de la COAC por la calidad del servicio ofrecido, por tal motivo el personal debe concientizar este aspecto que es una fortaleza de la institución.

El personal de la COAC deberá colocarse en el lugar del socio, para poder comprender sus necesidades básicas y ayudarla de una manera eficiente, por tal motivo el estándar de atención debe ser de alta calidad, esto puede considerarse un diferenciador frente a la competencia.

### **Estrategia de fidelización**

Se debe diseñar un programa de fidelización, con la ayuda del CRM, en donde se podrá establecer el segmento de los socios más rentables para la COAC, además, de que se puede elaborar planes de puntos, basados en el incremento de saldo en sus cuentas durante ciertos periodos estratégicos, esto pueden ser compensados con premios. De igual manera se puede implementar en los clientes de créditos que anticipen sus pagos durante los periodos estratégicos.

## 5.2 Redefinición de procesos

Los procesos de negocio son los pilares fundamentales para establecer una estrategia de CRM, muchos de los casos los fracasos de implementación de CRM son por la falta de análisis y adopción de los procesos de negocio a las nuevas condiciones de operación de centralización de clientes, según Bain & Company, la reingeniería debe abarcar los siguientes aspectos (Bain Company, 2015):

- Enfocar los objetivos de la empresa en las necesidades de los clientes.
- Rediseñar procesos centrales, a menudo utilizando tecnología de la información para permitir mejoras.
- Reorganizar un negocio en equipos multifuncionales con responsabilidad de extremo a extremo para un proceso.
- Mejorar los procesos de negocio en toda la organización.

Se debe evaluar el estado de los procesos o incluso evaluar si existen. La definición de Ciclo de Evolución del Cliente, es una herramienta que puede orientarnos a definir cuáles son los puntos de contacto con el cliente, evaluar los procesos de negocio que dan apoyo.

### **Principales procesos de Interacción con en el cliente.**

#### **Proceso de “Front Office”**

Son los procesos que se tienen una interacción directa con el cliente, a través de los diferentes canales con los que cuenta la COAC.

#### **Proceso de Mercado Relacional**

Está basado en una correcta segmentación de mercado para lo cual:

- Entender con claridad el ciclo de evolución del cliente en la COAC, de acuerdo al (segmento, micro segmentos o de forma individual).

- Establecer los mecanismos para entender las necesidades, motivaciones, expectativas de cada uno de los segmentos o individuos.
- Basar las decisiones de propuestas de productos o servicios en base a una información de calidad.
- Establecer una estrategia de multicanal de interacción directa con el cliente, se puede plantear varios canales de interacción, portales web, contact center, visitas directas, chats, etc.
- Establecer mecanismos de evaluación del comportamiento de los clientes individuales.
- Comunicarse con el cliente de manera individual y exponer de manera directa los productos y servicios.
- Actualizar la información de los socios de manera clara y detallada.

.Este tipo de proceso debe estar soportado por una base tecnológica y técnicas de manejo de bases de datos, a continuación, se observa la figura número 24; en donde se describe como puede ser un proceso de Mercadeo Relacional.

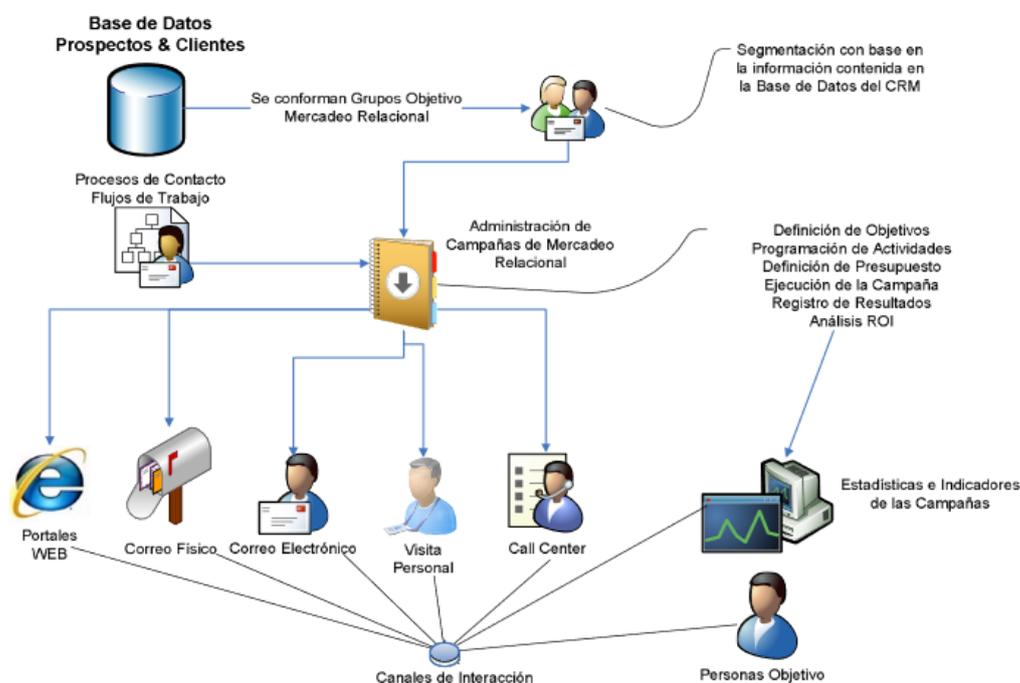


Figura 24. Proceso de mercado relacional CRM

Tomado de (Mind, 2009, pág. 5)

### **Proceso de Venta de servicios**

Dentro de una iniciativa de CRM es normal que los procesos de venta no se relacionen únicamente con el departamento de venta, en la actualidad el proceso puede estar a través de diferentes canales como: Punto de venta, portales Web, Call Center, ejecutivos comerciales, ejecutivos de cuenta.

Se considera al SFA (Sales Force Automation) Un subconjunto de un sistema CRM que ayuda a las compañías a automatizar su proceso de ventas, ganando visibilidad en las relaciones con los clientes y evaluando el desempeño en las metas de ventas. Normalmente incluye procesos como los siguientes: Procesamiento y seguimiento a pedidos, administración y monitoreo del inventario, administración de contratos, pronósticos y análisis de ventas, evaluación del desempeño comercial, seguimiento al comportamiento de compra de los clientes y análisis demográfico de los clientes” (Mind, 2009)

### **Proceso de Servicio al Cliente**

El servicio es un elemento inherente a todos los procesos de negocio de la organización, un proceso mal diseñado puede percutir en el servicio al cliente. El servicio no solo se debe concebir como las actividades relacionadas con el manejo de peticiones, quejas, reclamos o solicitudes.

Servicio de Christopher H. Lovelock, “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”. (Lovelock, 2009, pág. 40)

En la siguiente figura número 25, se ilustra cómo es un proceso de negocio el cual hace uso de un sistema CRM.

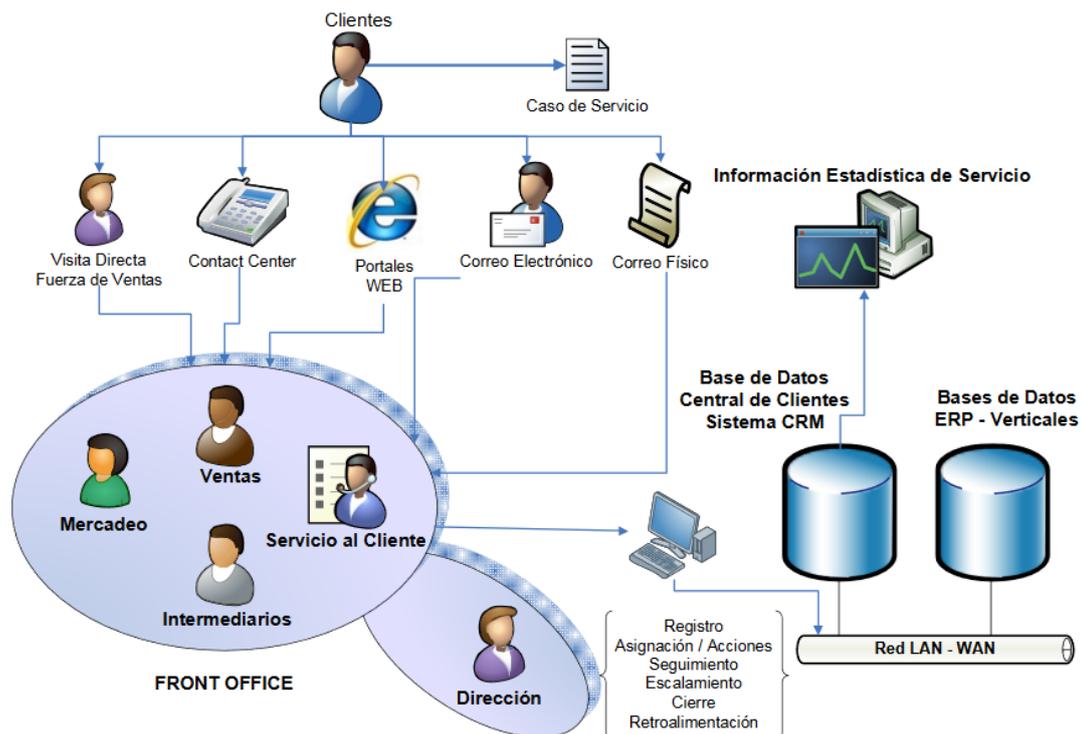


Figura 25. Proceso de negocio el cual hace uso de un sistema CRM.

Tomado de (Mind, 2009)

Modelo de encuesta para identificar el nivel de satisfacción del cliente, referente a la atención, calidad de servicios y nivel de satisfacción de quejas:

**Encuesta Clientes/socios**

El objetivo de la encuesta es diagnosticar la situación actual de la satisfacción de los productos y servicios que ofrece la COAC Huaicana.

1. Genero

Masculino                       Femenino

2. Edad

0 - 17       18 - 35       36 - 52       53 - 69       70 adelante

3. Que tiempo lleva como cliente de la COAC Huaicana.

Menos de un año

De un año a 5 años

Más de 5 años

4. Su actividad Principal es:  
.....

5. Tiene una actividad secundaria

Sí                       No                      Cuál .....

6. Cuál es la percepción de la COAC Huaicana

La COAC es sólida                                       La COAC es experimentada

La COAC es segura

7. Como califica la calidad de los productos o servicios que brinda la COAC.

Deficiente       Regular       Bueno       Muy Bueno       Excelente

8. Recomendaría a familiares o amigos utilizar los servicios de la COAC: (1=no recomendaría ,5=recomendaría)

1     2     3     4     5

9. La información que el personal de la COAC entrega sobre los productos y servicios son:

Deficiente       Regular       Bueno       Muy Bueno       Excelente

10. En resumen, la atención prestada por el personal de la COAC es:

Deficiente       Regular       Bueno       Muy Bueno       Excelente

11. La ubicación de la agencia que usted visita es:

Deficiente       Regular       Bueno       Muy Bueno       Excelente

12. Los espacios distribuidos al interior de la agencia para las áreas de atención al público son:

Deficiente       Regular       Bueno       Muy Bueno       Excelente

13. Conoce todos los productos y servicios que ofrece la COAC.

Sí     No

14. Por qué medio le gustaría recibir la información de los productos y servicios de la COAC

Por publicidad escrita                       Por correo electrónico

Personalmente por parte del asesor de cuenta

15. ¿Qué podemos hacer para que se sienta mejor?

Incrementar Ventanillas

Aprobar los créditos más ágilmente

Mejora la atención de nuestro personal

Aumentar montos de los créditos

- Crear nuevos productos y servicios
- Tener productos y servicios personalizados, dependiendo de sus necesidades
- Recibir la información de los productos y servicios de forma clara e inmediata a correos o móviles.
- Tener un seguimiento de sus quejas hasta su satisfacción.
  - Otros, explique \_\_\_\_\_

### 5.3 Plan de mediano plazo de implementación

Es recomendable que el sistema CRM sea implementado en fases, a continuación, en la tabla número 10, se realiza una planificación que la COAC debería seguir.

Tabla 10.  
*Fases de planificación de un proyecto CRM*

Fases	Descripción	Entregables
<b>Inicio del Proyecto</b>	Definir las actividades para la creación del proyecto, lo que permitirá establecer un control y seguimiento.	Documento visión y alcance Cronograma de Trabajo Matriz de Riesgos Presentación del proyecto Carta de compromiso
<b>Visión y alcance</b>	Elaborar documento de visión y alcance, con la finalidad de tener un acuerdo entre el equipo de trabajo del proveedor del sistema CRM y el equipo de trabajo del proyecto de la COAC	Documento visión y alcance Cronograma de Trabajo
<b>Plan de Gestión de riesgos</b>	Elaboración de la matriz de riesgo, describiendo procesos, actividades, métodos o herramientas para la gestión de riesgos.	Matriz de riesgo
<b>Sociabilización del proyecto</b>	Elaboración de campañas para involucrar al personal de la COAC sobre las ventajas del CRM	Presentación del proyecto
<b>Involucramiento del nivel ejecutivo</b>	Definición del equipo de trabajo a cargo del proyecto y el responsable,	Carta de compromiso

	roles y responsabilidades de cada miembro.	
<b>Selección de sistema CRM</b>	Selección del CRM acorde a las necesidades y requerimientos de la COAC	Documentos de requisitos y funcionalidades Sistema CRM seleccionado, proveedor de la solución.
<b>Mapeo y funcionalidad del sistema CRM</b>	Crear soluciones personalizadas para complementar los procesos de negocio de la COAC.	Documento de Procesos. Documentos de personalizaciones o especificaciones técnicas.
<b>Configuración del sistema CRM</b>	Parametrizar el sistema CRM de acuerdo a los requerimientos del usuario y capacitar a usuarios funciones	Documentos de información del sistema CRM
<b>Implementación del sistema CRM</b>	Ejecutar el entrenamiento a usuarios finales, pruebas de funcionalidad de módulos del CRM	Manual de usuario Documento de prueba de Clientes Documento de roles
<b>Salida a producción del CRM</b>	Poner en producción el sistema CRM en la COAC	Esquema de soporte o ayuda al usuario Sistema CRM implementado

#### 5.4 Gestión de cambio organizacional

El software de gestión empresarial como el CRM, implica una serie de ventajas y aportan una serie de prestaciones que deben ser debidamente aprovechadas por los trabajadores. En muchas ocasiones, la falta de adaptación a esta nueva situación supone una pérdida de eficiencia y productividad en relación a los recursos de los que dispone la empresa y el rendimiento que se debería extraerles. (Renuevo, 2015)

Al cambiar la estrategia de negocio significa romper paradigmas establecidos y a la vez se debe considerar cambios en todos los niveles de la empresa como son:

- En la estructura orgánica de la empresa
- En el enfoque y ejecución de los procesos
- Los perfiles de los diferentes roles
- Las prioridades de lo que es un servicio

- El esquema de compensación del personal.

## 5.5 Reestructuración organizacional de la empresa

Las organizaciones se caracterizan por poseer cuatro dimensiones básicas: económica, política, social y tecnológica (Figura número 26), cada dimensión tiene implicaciones organizativas y están relacionadas con el resto. Así mismo, el autor menciona que es posible considerar que existe una dimensión sistémica debido a que las personas que conforman la organización se relacionan entre sí a través de mecanismos de coordinación y control. (Riascos & Arias, 2016, pág. 5)

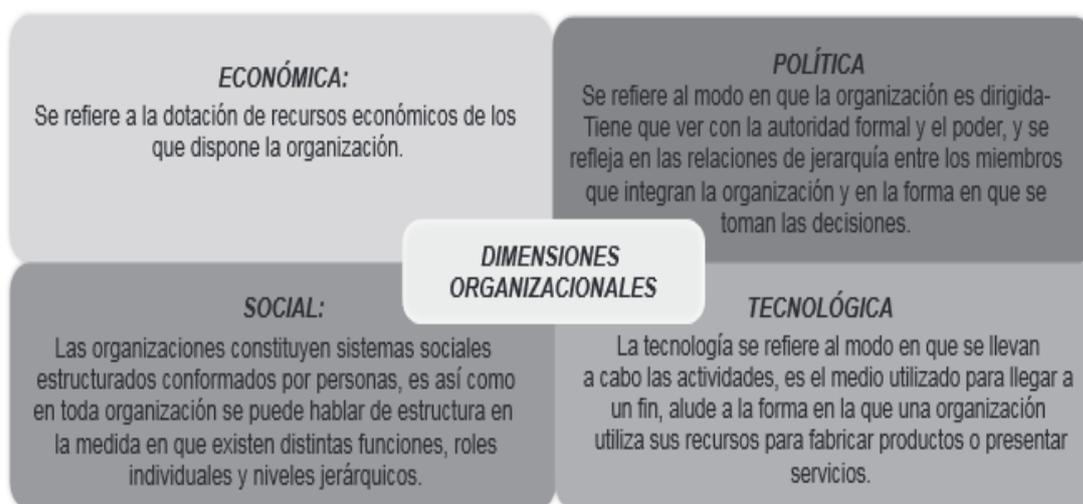


Figura 26. Reestructuración organizacional de la empresa

Tomado de (Riascos & Arias, 2016, pág. 6)

La COAC al no tener experiencia en la implementación de sistemas empresariales como un CRM, es recomendable que una empresa consultora especializada en este tipo de proyecto brinde apoyo a la COAC, a la vez se puede considerar una segunda consultora para que realice un aseguramiento de calidad del proyecto CRM.

La consultora de QA (Quality Assurance, Aseguramiento de Calidad) debe trabajar en conjunto con el líder del proyecto o jefe de tecnología de la COAC, en la elaboración del visionamiento y alcance estratégico del proyecto CRM, con la finalidad de tener un acuerdo entre el equipo de trabajo del proveedor del sistema CRM y el equipo de trabajo del proyecto de la COAC.

Durante la etapa de selección de proveedores y revisión de especificaciones de las herramientas, el líder de tecnología de la COAC y el líder de QA deben ser los responsables de la selección del sistema CRM, con el suficiente sustento de planificación, diseño, cronogramas, matrices de riesgos, procesos involucrados, tecnología, planes de capacitaciones, procedimientos de sociabilización a socios y clientes, especificaciones de soporte técnico y costos, estos son los responsables de idealizar la solución al consejo administrativo y al patrocinador.

El partner del CRM seleccionado tiene la tarea de configurar y personalizar la aplicación CRM de acuerdo a las funcionalidades entregadas por la COAC.

Durante y posterior a la implementación se debe considerar la creación de nuevos roles dentro de la COAC. Las principales iniciativas que la COAC busca al implementar una solución CRM se expresan en la siguiente tabla, se determinó, por cada iniciativa, qué roles serían impactados y cómo serían impactados. Este insumo sirvió para identificar cambios o adiciones en sus funciones y necesidades de capacitaciones.

Tabla 11.

*Tabla de roles de funciones y necesidades de capacitaciones ante una implementación CRM*

No	Cargo	Director de Comercial	Gerente Comercial	Gerente Marketing
	<b>Iniciativas</b>			
1	Atraer nuevos clientes	X	X	X
2	Retener a los clientes	X	X	X
3	Reducir costos de atracción de clientes	X	X	X
4	Mejorar y/o ampliar el servicio a clientes	X	X	X
5	Penetrar nuevos mercados	X	X	X

6	Analizar la actividad de la competencia	X	X	
7	Monitorear la efectividad y eficiencia de las actividades mercadotécnica, fuerza de ventas y servicio al cliente	X	X	X
8	Adopción de nuevos canales de contacto y/o tecnologías	X	X	X

Nuevas herramientas de tecnología para la gestión de las relaciones con los clientes exigen nuevos perfiles competentes, nuevos roles organizativos y nuevos procesos empresariales. Estos últimos deben ser redefinidos en función del nuevo enfoque de mercado y las relaciones con los clientes. Una inversión en CRM dará resultados de acuerdo a las transformaciones acaecidas en la empresa.

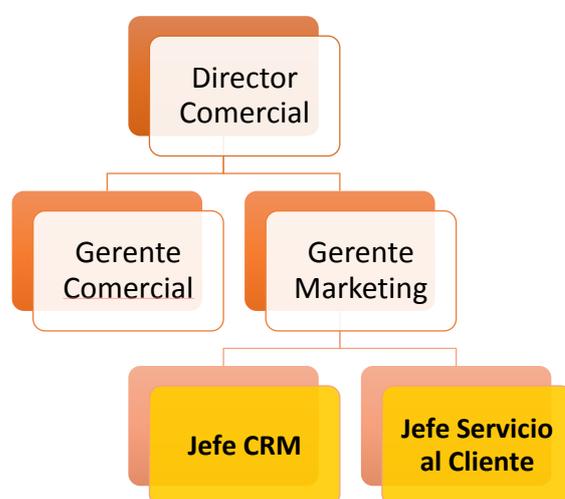


Figura 27. Nuevos roles propuestos ante un implementación de un CRM

### Jefe CRM

Objetivo: Dirigir y monitorear los resultados de la ejecución de la estrategia de CRM

#### Funciones:

- Dirigir, controlar y dar seguimiento a la ejecución del proyecto de CRM
- Actualizar la estrategia según la evolución de la Organización
- Velar por la Gestión del Cambio y creación de Cultura Organizacional necesarios para ejecutar la estrategia
- Administrar la información del cliente, asegurando la veracidad y calidad de la data

- Dirigir el Comité de CRM

### Jefe de Servicio al Cliente

Objetivo: Dirigir y planificar las políticas y estrategias de servicio al cliente, con la finalidad de asegurar una gestión de calidad.

A futuro debe gestionar el servicio personalizado, apuntando a la Experiencia del Cliente

#### Funciones:

- Analizar la información recabada de las sugerencias y quejas, así como los índices que se derivan de las mediciones de satisfacción
- Ejecutar el proceso de mejora continua que se deriva del análisis de la información que resulta del proceso de Servicio al Cliente
- Administrar el servicio de Punto Único de Contacto, asegurando los niveles de servicio de cada uno de las operaciones que ofrece
- Asegurar niveles de servicio al ejecutar actividades de generación de demanda establecidas por Marketing y Ventas

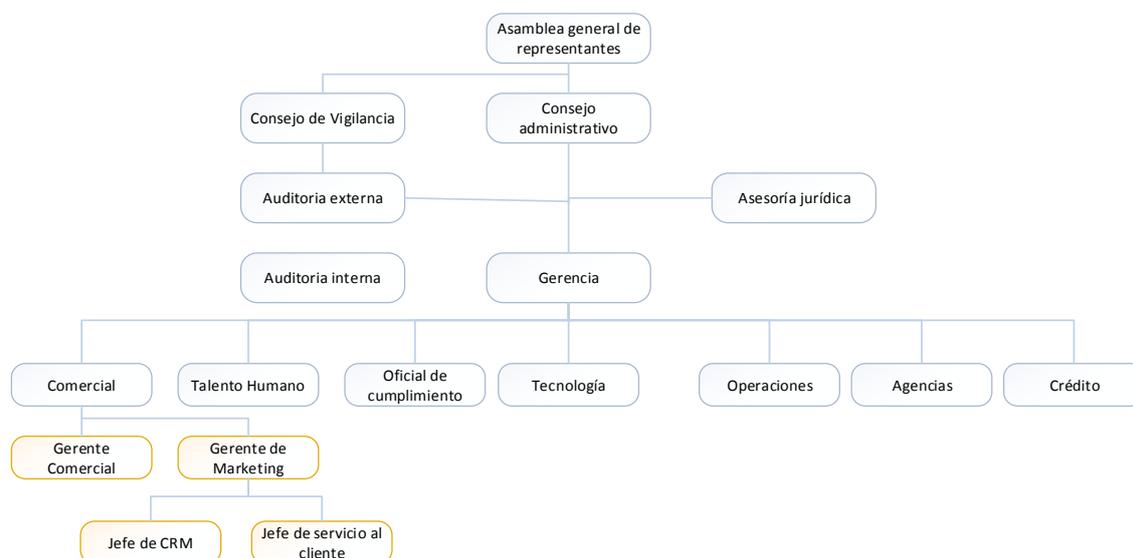


Figura 28. Organigrama propuesto para la COAC

## 5.6 Planes de comunicación

Una vez definidos los planes de trabajo y las estrategias de implementación, para lograr llevar a buen término el proyecto. Dentro del diseño se generará un nuevo organigrama donde se ubicará al líder del proyecto, como mejores prácticas lo ideal debería ser implementada una Oficina de Gestión de Proyectos dentro de la compañía, se determinarán los roles y responsabilidades, así mismo se generarán los lineamientos para el proceso de lecciones aprendidas.

En la etapa de implementación se analizarán y definirán las metodologías y la documentación necesarias, las cuales deberán ser aplicadas por las diferentes áreas a las que la oficina de gestión o por el líder de proyectos de soporte. Así mismo en esta etapa deberá gestionar el portafolio, ya que este dominio no está implementado en la compañía. Es importante en esta fase definir las herramientas que son más convenientes a utilizar y por último dar capacitación y soporte a las metodologías creadas. En la etapa de optimización se busca realizar el seguimiento y control del proyecto definiendo métricas, cuantificando impactos y generando indicadores de gestión, refiérase a la figura número 29.

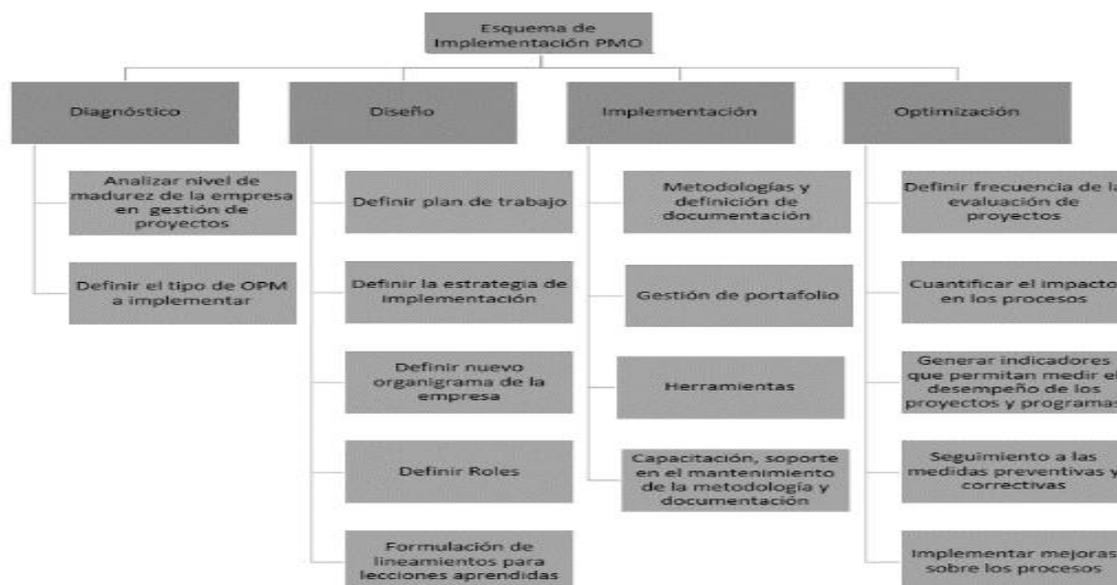


Figura 29. MODELO EDT

Tomado de (Silva, 2015, pág. 10)

## **Mercadeo en Línea**

Uno de los planes de comunicación de los nuevos servicios generados por la COAC al tener implementado el CRM es mediante el mercadeo en línea, es uno de los canales económicos y con herramientas de cuantificar el costo/beneficio en la Web, una estrategia Web bien diseñada y ejecutada, permite llegar a un público más seleccionado, mejorando la inversión. A la vez debemos considerar que existen herramientas para poder medir la efectividad de cualquier campaña de mercadeo, esta información puede ser integrada a los registros del sistema CRM, logrando enriquecer la información para mejorar el análisis de mercado y comportamiento del cliente.

## **Aplicaciones Móviles**

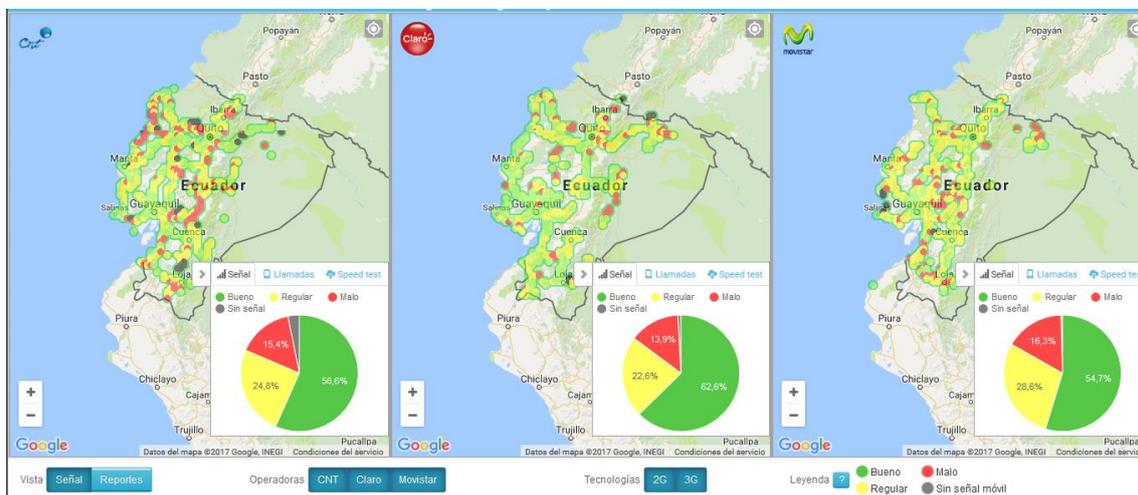
Las aplicaciones móviles ya no se limitan a consultar su correo electrónico. Aplicaciones nuevas, permiten a los clientes acceder fuera de su lugar de trabajo, desde un dispositivo Smartphone que tenga conexión a internet o mediante una red celular; entre estas aplicaciones se tiene las ERP y CRM

Las funcionalidades y la información pueden ser utilizadas y consultadas en todos lados y en tiempo real, se puede acceder a la información de los clientes y/o clientes potenciales, consultar el catálogo de productos y el stock, realizar presupuestos, validar un pedido, revisar promociones, hacer seguimiento de quejas, etc.

La seguridad de los datos es una de los principales motivos de preocupación, en la actualidad los sistemas CRM pueden manejar información encriptada y los dispositivos móviles disponen de suficiente protección y se puede acceder a las aplicaciones desde sitios seguros.

Según el Arcotel, en el Ecuador con la tecnología 4G brinda facilidades a los usuarios para acceder a varios servicios como Telemedicina, teletrabajo, la voz sobre internet y diversas aplicaciones.

A partir del año 2014 la tecnología 4G comenzó a funcionar en Ecuador; El operador público CNT EP fue el primer operador en brindar el servicio. Posteriormente, en el año 2015, las operadoras Movistar / Tuenti y Claro, comenzaron a brindar esta tecnología. (Arcotel, 2017)



*Figura 30. Señal móvil Ecuador*

Tomado de (Arcotel, 2017)

A nivel nacional en las poblaciones urbanas y rurales la cobertura celular ha tenido un constante crecimiento, según los informes de la Arcotel, los aplicativos en tiempo real necesitan consultar sus bases de datos en cuestión de segundos, por lo que las redes 3G y 4G brindarían el respectivo soporte a herramientas como un CRM. En el caso de las herramientas CRM móviles, se pueden realizar consultas en tiempo real o se tienen la opción de realizar descargas previas de la información de clientes o servicios a ofertar.

## 5.7 Costos de implementación

Las soluciones de CRM actuales necesitan abordar las necesidades polifacéticas de las empresas que interactúan con los clientes a través de varios canales. Es esencial desarrollar un enfoque de 360 grados sobre los clientes y

mantener la consistencia en la experiencia del cliente cuando los clientes contratan una empresa a través de la Web, centros de contacto, redes sociales, dispositivos móviles o en persona. En la tabla número 12 se detallan las características y funcionalidades de los principales CRMs existentes en el mercado.

Tabla 12.

*Características y funcionalidades de los principales CRMs en el mercado*

CRM	Cualidades del producto
<p><b>SALESFORCE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestión de contactos:</b> Da una perspectiva completa de los clientes, incluyendo el historial de actividad, los contactos clave, las comunicaciones con los clientes y las conversaciones internas sobre las cuentas.</li> <li>• <b>Gestión de oportunidades:</b> Detalles sobre las negociaciones del equipo: la fase, los productos, la competencia, los presupuestos y todo lo que se necesite para cerrar todas las ventas.</li> <li>• <b>Colaboración en las ventas con Chatter:</b> integra los conocimientos de la red social de los empleados. Permite encontrar expertos, acceder a información de la competencia.</li> <li>• <b>Gestión del rendimiento de ventas con Work:</b> Permite establecer objetivos basados en estadísticas, proporcionar notas de formación y comentarios continuamente, y potenciar los comportamientos ganadores con el reconocimiento y las recompensas en tiempo real.</li> <li>• <b>Gestión de contactos:</b> facilita la toma de decisiones para optimizar las inversiones en marketing en todos los canales.</li> <li>• <b>Automatización de marketing:</b> permite crear, implementar y gestionar campañas en línea eficaces. (Salesforce, 2016)</li> </ul>
<p><b>Dynamics CRM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilidad de uso:</b> Microsoft CRM se integra completamente con <b>Microsoft Office</b>, diseñado para funcionar de una manera fácil y muy intuitiva, reduce <b>tiempos de aprendizaje, al mismo tiempo que mejora la productividad de los empleados.</b></li> <li>• <b>Movilidad:</b> Los usuarios pueden acceder desde cualquier dispositivo y en cualquier momento, <b>incluyendo Apps específicas para Seguridad.</b></li> <li>• <b>Comunicaciones simplificadas:</b> Dynamics CRM cuenta con funciones de email desde la propia aplicación, integra herramientas como <b>Yammer</b>, para comunicación interna y además permite compartir documentos e información a través de sites SharePoint como <b>herramienta de gestión documental.</b></li> <li>• <b>Análítica y reporting en tiempo real:</b> Dynamics CRM cuenta con paneles de control predefinidos para cada una de sus áreas, fácilmente</li> </ul>

	<p>personalizables para proporcionar exactamente la información que se desea en cada momento, en tiempo real y con la capacidad de Drill-down, de ir desde la visión general hasta el detalle de la información. (Microsoft, 2016)</p>
<p><b>BPM ONLINE CRM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vista 360° del cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Datos sociodemográficos</li> <li>○ Historial de eventos de clientes</li> <li>○ Comprensión de las necesidades y preferencias del cliente</li> <li>○ Limpieza de datos y fusión de duplicados</li> <li>○ Análisis de la base de datos de clientes</li> </ul> </li> <li>• <b>Una visión completa de sus clientes:</b> almacene información de las industrias, el tamaño de las empresas, geografía, acontecimientos importantes, contactos relacionados y muchos más en bpm'online marketing.</li> <li>• <b>Segmentación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Filtros y segmentación de los datos</li> <li>○ Trabaja con segmentos específicos por objetivo</li> </ul> <p>Bpm'online marketing permite emplear un enfoque realmente personalizado gracias a la segmentación de la base de datos del sistema. Utilice filtros rápidos para dividir al público objetivo por el interés, cargo u otros criterios. Genere carpetas dinámicas para cada segmento y genera leads fácilmente con perspectivas reales de venta.</p> </li> <li>• <b>Gestión de leads:</b> Podrá identificar los canales de comunicación que mayor número de leads generan y evaluar su eficacia en las campañas de marketing. El sistema le permite verificar la exactitud del perfil de cada lead, buscar leads duplicados, conectar los leads a las cuentas existentes y enriquecer los datos de manera inteligente durante el seguimiento de las ventas.</li> <li>• <b>Diseñador de campañas:</b> El sistema permite configurar el envío automático de mensajes basándose en el comportamiento de los leads por diferentes eventos o medios como los accesos al sitio web de la compañía. Segmente el público objetivo por diversos criterios utilizando las funciones de filtrado inteligente y construya la comunicación con clientes potenciales que no han realizado ninguna compra durante un tiempo.</li> <li>• <b>Gestión de procesos de negocio:</b> Modele los procesos en BPMN utilizando elementos pre-configurados para crear actividades, trabajar con páginas, procesar datos e invocar servicios externos. Puede visualizar datos de proceso utilizando paneles personalizados, identificar y eliminar los cuellos de botella en los procesos con la ayuda del registro.</li> <li>• <b>Herramientas de productividad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tareas y el calendario</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Correo electrónico</li> <li>○ Llamadas</li> <li>○ Red social corporativa</li> <li>○ Conexión de datos a redes sociales</li> <li>○ Análisis y métricas</li> <li>○ Base de conocimiento</li> </ul> <p>(bpm online, 2017, pág. 8)</p>
--	---

Utilizar un CRM implica recurrir en costos adicionales a la empresa; que para cuando se dejan ver los resultados de la implementación de la estrategia; esto deja de ser un costo, y pasa a ser una inversión. Los empresarios de alguna u otra forma deberán entender que aplicar CRM no es solo incurrir en costos tecnológicos. Estos son alguno de los elementos que generan costo, y que se deben tener en cuenta en la aplicación del mismo.

El CRM abarca mucho más que la tecnología de información, las empresas también deben cuantificar los costos humanos y de negocios, por ejemplo:

- Reingeniería de los procesos de negocios
- Aprendizaje de nuevas habilidades
- Administración de los procesos
- Caída temporal en la eficiencia durante la etapa de familiarización

Los mejores sistemas de CRM permiten que los compradores amplíen sus capacidades al mismo ritmo que sus demandas comerciales y personalicen la solución a la medida de su sector. Cuando se integran con sistemas back-office, servidores de comercio por la Internet y software para centros de contacto de clientes, las aplicaciones de CRM sólidas realizan un seguimiento de cada “contacto” con el cliente. Esto ayuda a las empresas a crear un perfil completo de cada cliente, y proporcionar un conjunto de bienes y servicios especialmente diseñados.

Las empresas modernas necesitan mucho más que la capacidad para gestionar contactos; un CRM tiene que ofrecer otras características o funcionalidades como por ejemplo herramientas de comunicación con el cliente, correo electrónico, teléfono, chat, ventana a las redes sociales corporativas, y una muy buena interfaz de usuario para que los vendedores puedan ser productivos.

Se procedió a realizar un modelo de RFP en donde se colocan las principales funcionalidades que el CRM debe cumplir al momento de la implementación dentro de la COAC, de tal manera que se detalla: Requisitos funcionales, requerimiento de datos, requerimiento de integración, equipo implementador, costos.

Después del análisis realizado sobre los diferentes CRM en el mercado, y principalmente en la industria de la banca, se determinó que las soluciones que puede acoplarse a la estructura de la COAC y brinden los beneficios esperados son: Microsoft Dynamics CRM, Salesforce y BPMOnline. Para evaluar la viabilidad del proyecto se envió el RFP a cada proveedor y valorar sus respuestas.

En la siguiente tabla número 13, se detallan costos enviados por los partner que son proveedores de soluciones CRM, en donde se enfocan el costo de los implementadores y los recursos que serían necesarios para el proyecto de CRM.

Tabla 13.  
*Costos del equipo de implementador del CRM*

Configuración del equipo humano (roles) del implementador Microsoft Dynamics CRM					
<b>Cuáles son los recursos humanos que se proponen, para el proceso de implementación (de acuerdo con las fases sugeridas)</b>					
<b>Rol a desempeñar</b>	Tipo de recurso	Número de recursos propuestos	Cantidad de semana trabajo de estos recursos	Precio x Hora (usd)	Precio x Proyecto (usd)
<b>PROJECT MANAGER</b>	Gerente de proyecto	1	24	\$ 54,00	\$ 10,368
<b>CONSULTOR FUNCIONAL SENIOR</b>	Especialista funcional	2	24	\$ 54,00	\$ 20,736
<b>CONSULTOR TÉCNICO DBA</b>	Especialista técnico	2	20	\$ 54,00	\$ 17,280

Tomada de (MAINT, 2017)

Configuración del equipo humano (roles) del implementador Salesforce					
Cuáles son los recursos humanos que se proponen, para el proceso de implementación (de acuerdo con las fases sugeridas)					
Rol a desempeñar	Tipo de recurso	Número de recursos propuestos	Cantidad de semana trabajo de estos recursos	Precio x Hora (usd)	Precio x Proyecto (usd)
<b>PROJECT MANAGER</b>	Gerente de proyecto	1	18	\$ 70,00	\$ 10,080
<b>CONSULTOR FUNCIONAL SENIOR</b>	Especialista funcional	2	24	\$ 70,00	\$ 26,880
<b>CONSULTOR TÉCNICO DBA</b>	Especialista técnico	1	20	\$ 70,00	\$ 11,200

Tomada de (AVANXO, 2017)

Configuración del equipo humano (roles) del implementador BPM Online					
Cuáles son los recursos humanos que se proponen, para el proceso de implementación (de acuerdo con las fases sugeridas)					
Rol a desempeñar	Tipo de recurso	Número de recursos propuestos	Cantidad de semana trabajo de estos recursos	Precio x Hora (usd)	Precio x Proyecto (usd)
<b>PROJECT MANAGER</b>	Gerente de proyecto	1	20	\$ 48,00	\$ 7,680
<b>CONSULTOR FUNCIONAL SENIOR</b>	Especialista funcional	2	24	\$ 48,00	\$ 18,432
<b>CONSULTOR TÉCNICO DBA</b>	Especialista técnico	1	20	\$ 48,00	\$ 7,680

Tomada de (BPM´ ONLINE, 2017)

A continuación, en la tabla número 14, se hace una proyección de los gastos generados en licenciamiento en Cloud, adicional se considera las recomendaciones de los complementos de las herramientas que ayudan a hacer un mejor seguimiento de clientes.

Tabla 14.  
*Gastos generados en licenciamiento en Cloud*

	Componente /Explicación	Modelo de licenciamiento	Precio Unitario (USD\$)	Precio total	Comentarios
Licencias por aplicación Salesforce	Sales Cloud Enterprise Edition - Spanish	Sales Cloud	\$ 567	\$ 6,804	7 Sales CloudEE -

					\$81 (7 usuario)
Licencia de Compont. 1	Service Cloud Enterprise Edition - Spanish	Service Cloud	\$ 972	\$ 2,916	3 Service Cloud EE - Contrato a 3 años
Licencia de Compont. 2	Radian6 (Listen &Engage)	Basic Edition	\$ 6,000	\$ 6000	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7,539</b>	<b>\$ 15,720</b>	

Tomada de (AVANXO, 2017)

	<b>Componente /Explicación</b>	<b>Modelo de licenciamiento</b>	<b>Precio Unitario (USD\$)</b>	<b>Precio total</b>
Microsoft Dynamics CRM 2016	Subscripción (renta) de 8 usuarios Microsoft Dynamics CRM 2016 \$55 (usuario)	Usuarios nombrados	\$ 660	\$ 5,280
Microsoft Dynamics Social Listening	Sensor de redes sociales Microsoft Dynamics Social Listening - 2 usuarios	Usuarios nombrados	\$ 1,600	\$ 3200
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2,260</b>	<b>\$ 8,480</b>

Tomada de (MAINT, 2017)

	<b>Componente /Explicación</b>	<b>Modelo de licenciamiento</b>	<b>Precio Unitario (USD\$)</b>	<b>Precio total</b>
BPM COMMERCE	Subscripción (renta) de 8 usuarios BPM Online \$30	Usuarios nombrados	\$ 300	\$ 2,880
Elastic Email ESP	Elastic Email ESP - 2 usuarios	Usuarios nombrados	\$ 500	\$ 1,000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 800</b>	<b>\$ 3,880</b>

Tomada de (BPM´ ONLINE, 2017)

Durante el proceso de implementación se pueden producir ciertas deficiencias en la transferencia de conocimientos mencionada. Esto tiene consecuencias directas en el resultado de la implementación, que afecta básicamente a los tiempos de puesta en marcha, produciéndose un incremento en los plazos reales respecto de los planificados, lo que significa un costo adicional que afecta tanto a la empresa usuaria, como a la empresa responsable de la implementación.

Vale mencionar que un sistema esta implementado cuando ha entrado en la fase de operación estable, es decir que el sistema funciona en forma satisfactoria, acorde a los requerimientos definidos por la organización, por tal motivo el

personal profesional que se encuentra durante la implementación debe complementar las dudas generadas por los usuarios finales y usuarios responsables del CRM, a continuación en la tabla número 15 se detalla los costos de capacitación.

Tabla 15  
*Servicios Profesionales implementación*

Servicios Profesionales implementación Microsoft Dynamics	Número total de horas	Precio total
Servicios Profesionales		\$ 48,384
Serv. Desarrollo + implementación		\$ 58,000
Capacitación usuarios responsables de administración	\$ 100	\$ 5,400
Capacitación usuarios finales (Incluye cursos y entrenamientos a los usuarios)		\$ 10,000
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 121,784</b>

Tomada de (MAINT, 2017)

Servicios Profesionales implementación Salesforce	Número total de horas	Precio total
Servicios Profesionales		\$ 48,160
Serv. Desarrollo + implementación		\$ 64,000
Capacitación usuarios responsables de administración	\$ 100	\$ 6,500
Capacitación usuarios finales (Incluye cursos y entrenamientos a los usuarios)		\$ 10,000
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 128,660</b>

Tomada de (AVANXO, 2017)

Servicios Profesionales implementación BPMOnline	Número total de horas	Precio total
Servicios Profesionales		\$ 33,792
Serv. Desarrollo + implementación		\$ 37,000
Capacitación usuarios responsables de administración	\$ 100	\$ 5,000
Capacitación usuarios finales (Incluye cursos y entrenamientos a los usuarios)		\$ 8,000
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 83,792</b>

Tomada de (BPM ONLINE, 2017)

Las organizaciones dependen cada vez más de la tecnología por lo que es imprescindible que sus sistemas funcionen correctamente y de manera ininterrumpida. Ocuparse de su mantenimiento diario y estar atento a las

novedades del mercado para actualizarlos de forma alineada con las necesidades corporativas consume unos recursos internos que muchas no pueden asumir, por tal motivo después de una etapa de estabilización de la solución se desea tener un soporte del aplicativo, en la siguiente tabla número 16 se muestra costos referenciados por los proveedores de soporte y mantenimiento.

Tabla 16  
*Soporte y Mantenimiento (Cuota Anual)*

Soporte y Mantenimiento (Cuota Anual)	% Unitario	Esquema de mantenimiento
Salesforce Paquete de 250 horas post implementación, válidas por 1 año calendario	\$ 15.000	Luego de finalización de proyecto, se comienzan a hacer efectivas
Microsoft Paquete de 250 horas post implementación, válidas por 1 año calendario	\$ 17.000	Luego de finalización de proyecto, se comienzan a hacer efectivas
BPMOnline Paquete de 250 horas post implementación, válidas por 1 año calendario	\$ 12.000	Luego de finalización de proyecto, se comienzan a hacer efectivas

Al finalizar la evolución de proveedores y soluciones de CRM en la industria de la banca, se concluyen 3 soluciones las cuales pueden ser consideradas al momento de la implementación, en el capítulo IV, se definieron funcionalidades y requisitos que deben cumplir los proveedores antes, durante y al finalizar la implementación.

En al siguiente tabla número 17 se observa el costo total de la solución CRM propuesta por cada proveedor.

Tabla 17

*Resumen de costos de implementación CRM para la COAC Huaicana.*

Rubros de implementación	Microsoft Dynamics 	Salesforce 	BPMonline 
Servicios Profesionales	\$ 48,384	\$ 48,160	\$ 33,792

Servicios Desarrollo + implementación	\$ 58,000	\$ 64,000	\$ 40,000
Licenciamiento (Cloud) costo anual	\$ 8,480	\$ 15,720	\$ 3,880
Capacitación usuarios responsables de administración	\$ 5,400	\$ 6,500	\$ 5,000
Capacitación usuarios finales (Incluye cursos y entrenamientos a los usuarios)	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 8,000
Soporte y Mantenimiento (Cuota Anual)	\$ 17.000	\$ 15.000	\$ 12.000
Tiempo de implementación (meses)	8	6	6
<b>Total</b>	<b>\$ 147,264</b>	<b>\$ 159,380</b>	<b>\$ 99,672</b>

El análisis de los costos han sido calculados y referenciados sobre la adquisición integral de una solución que contemple el licenciamiento del software, soporte, mantenimiento, servicios de desarrollo y capacitación que permita cumplir con la solución esperada. De esta manera se ha homogenizado las estimaciones económicas, haciendo comparables entre ellas, tal cual se muestra en la tabla número 17.

En base al análisis técnico realizado se concluyó que existen varios productos de software que satisfacen en mayor o menor medida las necesidades de la COAC Huaicana, pero deben ser evaluados en el contexto de una solución completa que cubra las expectativas de la COAC.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Las COAC están obligadas a romper el paradigma de la administración tradicional e incorporar procesos eficientes de comercialización y marketing relacional alineados a las tendencias de los mercados globalizados y desarrollar una cultura organizacional centrada en la innovación, con mejoramiento continuo y orientación al cliente. Una implementación exitosa de la estrategia CRM se traducirá, en principio, en ventajas y beneficios para la empresa como el incremento de la satisfacción y retención de clientes, mejora de la interacción del

cliente en cada canal, así como una gestión multicanal del mismo, segmentación de mercados, mejora en el servicio al cliente así como en la satisfacción de sus necesidades, etc. Pero para que dicha implementación sea exitosa requiere de factores como una cultura corporativa centrada en el cliente, el apoyo explícito de la alta dirección y el contar con los recursos tecnológicos y de personal necesarios para la puesta en marcha de la estrategia CRM.

El crecimiento actual de la COAC Huaicana se fundamenta con la participación activa de los socios existentes que han permanecido por los valores institucionales, buenas referencias, desempeño y administración. Existen oportunidades de mejora para realizar campañas de nuevos productos, servicios a otros segmentos de mercado potenciales; por tal motivo con la ayuda de un CRM se orientarán a las iniciativas de fidelización, segmentación de nuevos clientes potenciales, cultura relacional, seguimiento y medición los niveles de satisfacción de los clientes.

Con la investigación de marcas de CRMs existentes en el mercado se identificó a proveedores como Microsoft Dynamics, Salesforce y BPM Online , entre otras que brindan soluciones a la medida o enfocadas a diferentes líneas empresariales, adaptables al giro de negocio, presupuesto y necesidades del cliente con enfoque en el marketing relacional que busca crear relaciones cercanas , duraderas con los clientes con resultados basados en la fidelización y maximización de la rentabilidad de los clientes.

En el proceso de selección del CRM, la COAC no debe tener en cuenta únicamente factores funcionales del software, sino un conjunto de consideraciones empresariales que incluyan presupuestos, la asistencia, la integración, el mantenimiento, los requisitos específicos del sector. Además las tres soluciones analizadas permiten fortalecer y mantener la relación de la COAC con sus clientes, logrando incrementar la cuota de mercado, fidelizando clientes e incrementando el nivel de satisfacción de los clientes.

## 6.2 Recomendaciones

La COAC Huaicana debe romper el paradigma de instituciones consideradas pequeñas, dentro del sistema financiero ecuatoriano y desempeñar un papel importante para economía del país, iniciar planes de marketing relacional acorde al segmento de mercado y zonas geográficas para facilitar la captación de nuevos clientes, brindando un amplio portafolio de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes y a la vez, observando a la competencia de otras cooperativas, mutualistas y Bancos.

La COAC Huaicana al momento de implementar la solución CRM debe considerar su situación actual de gestión con sus clientes, el nivel de satisfacción de sus productos o servicios y aplicar la gestión de cambio que permita la adopción de la solución por parte de los interesados.

Cuando hablamos de estrategia de marketing relacional no es solo aplicar CRM como herramienta informática y esperar los resultados, sino que, además de lo antes mencionado, se trata de un cambio de cultura con orientación a CRM, para capacitar a todo el personal y concientizarlo de la importancia que tiene en la empresa; además de mencionar que es importante que todos los departamentos estén integrados y orientados a la atención del mismo.

La implementación de soluciones informáticas debe estar respaldada por el sponsor (interesado principal), los interesados funcionales, personal técnico y un implementador con experiencia y solvencia en implementaciones con la gerencia de proyectos de parte de la COAC y del implementador.

## REFERENCIAS

- Arcotel. (2017). *4G es la cuarta generación de tecnología de telefonía móvil*. Recuperado el 25 de febrero del 2017, de <http://www.arcotel.gob.ec/4g/>
- AVANXO. (2017). *RFP SALESFORCE CRM*. Bogotá.
- Bain Company. (2015). *Business Process Reengineering*. Recuperado el 15 de febrero del 2017, de <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-business-process-reengineering.aspx>
- Bianchiotti, F. (2014). *Guía para la Reingeniería de Sistemas Legados: Una Experiencia Práctica y Real*. Recuperado el 16 de febrero del 2017, de <http://sistemas.unla.edu.ar/sistemas/redisla/ReLAIS/relais-v2-n2-99-106.pdf>
- bpm online. (2017). *bpmonline Integrator*. Montevideo, Uruguay.
- BPM´ ONLINE. (2017). *RFP BPM ONLINE*. Montevideo .
- Cava, R. (2004). *CRM: Tres estrategias de éxito* . Barcelona, España.
- Chalmeta, R. (2006). *Methodology for customer relationship management*. Recuperado el 13 de diciembre de 2016, de <https://aquila1.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=10606&method=getFile>
- Chen, I., & Popovich, K. (2003). *Undersatanding customer relationship management (CRM) People, process and technology*. *Business Process Mangement Journal*, 9(5). Recuperado el 4 de enero del 2017, de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14637150310496758>
- COAC Huaicana. (2015). *Cooperativa de ahorro y crédito Huaicana*. Recuperado el 15 de noviembre del 2016, de <http://www.huaicana.fin.ec/nuestra-institucion.html>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008, Sección octava, Sistema Financiero, Art. 309*. Recuperado el 15 de diciembre del 2016, de <https://www.cec-epn.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Constitucion.pdf>
- Córdoba, G. (2011). *Análisis RFM en retail. Empezando a segmentar clientes (I)*. Recuperado el 16 de enero del 2017, de <http://www.unica360.com/analisis-rfm-en-retail-empezando-a-segmentar-clientes-i>
- CRM Español. (2015). *CRM*. Recuperado el 25 de marzo del 2017, de <http://www.crmespanol.com/mejorespracticass.htm>

- El Universo - Colegio de Economistas. (2016). *Finanzas hizo nueva emisión en bonos*. Recuperado el 12 de noviembre del 2016, de <http://colegiodeeconomistas.org.ec/noticias/2016/09/>
- Foresster. (2016). *CRM Suites For Large Organizations, Q1 2015*. Recuperado el 13 de diciembre del 2015, de <https://www.pega.com/es/forrester-crm-2016>
- Fotouhiyehpour, P. (2008). *Assessing the Readiness for Implementing e-CRM in B2B Markets Using AHP Method*. Recuperado el 17 de enero del 2016, de <http://epubl.ltu.se/1653-0187/2008/017/LTU-PB-EX-08017-SE.pdf>
- Gallego, R. (2011). *Aplicación de Ingeniería Inversa: Una experiencia con sistemas CRM*. Recuperado el 8 de enero del 2017, de <https://orff.uc3m.es/handle/10016/13175>
- Garrido, A., & Padilla, A. (2010). *El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español*. Recuperado el 12 de enero del 2017, de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/4606>
- Gartner. (2016). *Gartner Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center*. Recuperado el 13 de diciembre del 2015, de <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-32AEZIA&ct=160331&st=sb>
- Gordon, I. (2002). *Best practices: Customer relationship management*. Recuperado el 28 de febrero del 2017, de <http://iveybusinessjournal.com/publication/best-practices-customer-relationship-management/>
- Grijalva, W. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Ministerio Coordinador de Política Económica.
- Herrera, B. (2017). *Plan estratégico de CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad de servicio al cliente en el Banco del Litoral para el año 2016*. Guayaquil, Ecuador : Obsevatorio de la Economía Latinoamericana.
- Hideki, E. (2011). *Fundamentos para establecer una estrategia CRM*. Recuperado el 18 de enero del 2017, de <https://unblogdemarketing.files.wordpress.com/2014/03/fundamentos-para-establecer-una-estrategia-crm.pdf>
- Isaza, J. (2015). *Qué es marketing relacional*. Recuperado el 19 de enero del 2017, de <http://bienpensado.com/que-es-marketing-relacional/>
- ITIL Gestión de Servicios. (2016). *osiatis*. Recuperado el 18 de febrero del 2017, de [http://itil.osiatis.es/Curso\\_ITIL/Gestion\\_Servicios\\_TI/gestion\\_de\\_cambios](http://itil.osiatis.es/Curso_ITIL/Gestion_Servicios_TI/gestion_de_cambios)

/vision\_general\_gestion\_de\_cambios/vision\_general\_gestion\_de\_cambios.php

- Karnaukh, J. (2015). *BPM Online*. Recuperado el 15 de febrero del 2017, de <https://www.bpmonline.com/blog/report-consider-when-choosing-crm-ccc-your-organization>
- Kotler, P. (1995). *Manual de Mercadotécnica*. México, México.
- Kuo, Y., Su, Y., & Chang, B. (2013). *The implementation of customer relationship management within Taiwanese Banks*. Recuperado el 12 de enero del 2017, de [http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-07-9/papers/S4\\_131-137.pdf](http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-07-9/papers/S4_131-137.pdf)
- Lien, Y., & Chan, Y. (2007). *A Selection Model for ERP System by Applying Fuzzy AHP Approach. International Journal of The Computer, the Internet and Management Vol. 15.No.3*. Recuperado el 14 de febrero del 2017, de [http://www.aulibrary.au.edu/multim1/ABAC\\_Pub/International-Journal-of-the-Computer-the-Internet-and-Management/v15-n3-5.pdf](http://www.aulibrary.au.edu/multim1/ABAC_Pub/International-Journal-of-the-Computer-the-Internet-and-Management/v15-n3-5.pdf)
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de Servicios personas, tecnología y estrategia*. Estados Unidos: Pearson Prentice Hall 6ta edición.
- MAINT. (2017). *RFP MICROSOFT DYNAMICS CRM*. Quito.
- Manusama, B. (2016). *Gartner, Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center*. Recuperado el 2 de marzo del 2017, de <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-32AEZIA&ct=160331&st=sb>
- Mariño, M., Arregui, R., & Guerra, R. (2014). *Ecuador: Cooperativas de Ahorro y Crédito e Inclusión financiera*. Recuperado el 10 de noviembre del 2016, de [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ec\\_coacs-enero-2015.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ec_coacs-enero-2015.pdf)
- Mercader, R., Santos, R., & León, M. (2016). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMES*. Recuperado el 4 de mayo del 2017, de <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Microsoft. (2016). *Microsoft*. Recuperado el 19 de enero del 2017, de <https://www.microsoft.com/es-ec/dynamics/CRM.aspx>
- Microsoft Corporation. (2005). *Caso Banco de Guayaquil*. Recuperado el 10 de marzo del 2017, de <https://www.microsoft.com/latam/dynamics/clientes/financieros.aspx>
- Mind. (2009). *Procesos de Negocio para Centralización en el Cliente - CRM*. Bogotá, Colombia.
- Odoo CRM. (2016). *Odoo CRM*. Recuperado el 18 de enero del 2017, de [https://www.odoo.com/es\\_ES/](https://www.odoo.com/es_ES/)

- Oracle. (2013). *Elección del Mejor CRM para una organización*. Recuperado el 16 de enero del 2017, de [https://youdontneedacrm.com/es?from=SEARCH-ES-gen&gclid=EAlalQobChMli5aRhpD\\_1AIVyR2BCh3VhgOEEAAYAiAAEgLWAvD\\_BwE](https://youdontneedacrm.com/es?from=SEARCH-ES-gen&gclid=EAlalQobChMli5aRhpD_1AIVyR2BCh3VhgOEEAAYAiAAEgLWAvD_BwE)
- Ponce, J. (2014). *Etapas y procesos de implementación de una estrategia y sistemas CRM*. Recuperado el 05 mayo del 2017, de [www.delalcazarponce.com](http://www.delalcazarponce.com)
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Estados Unidos.
- Produbanco. (2015). *Grupo Proamerica*. Recuperado el 6 de mayo del 2017, de [https://www.produbanco.com.ec/media/1023/memoria\\_2015.pdf](https://www.produbanco.com.ec/media/1023/memoria_2015.pdf)
- Renuevo, M. (2015). *La gestión del cambio organizacional en las pymes: factores a tener en cuenta*. Recuperado el 23 de febrero del 2017, de <http://www.dataprix.com/blog-it/dynamics-crm-erp/gestion-cambio-organizacional-las-pymes-factores-tener-cuenta>
- Reyes, J. (2017). *Marketing Relacional para mejorar el servicio al cliente de la empresa Decin CÍA. LTDA., en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Riascos, S., & Arias, V. (2016). *Análisis del impacto organizacional en el proceso de implementación de los Sistemas de Información ERP-Caso de Estudio*. Cali, Colombia: scielo.
- Salesforce. (2016). *Salesforce CRM*. Recuperado el 19 de enero del 2017, de <http://www.salesforce.com/es/>
- Schoeneberger, N. (2010). *Gartner Outlines 3 Steps to a Successful CRM Strategy*. Recuperado el 05 de marzo del 2017, de <http://www.incortech.com/crm/gartner-outlines-3-steps-to-a-successful-crm-strategy/>
- Shewan, D. (2015). *The WordStream*. Recuperado el 14 de enero del 2017, de <http://www.wordstream.com/blog/ws/2014/05/12/customer-churn>
- Silva, E. (2015). *Formulación de un proyecto para la implementación de una oficina de gestión de proyecto PMO*. Recuperado el 1 de marzo del 2017, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7645/1/LizcanoSilvaErikaMarina2015.pdf>
- Sonda. (2007). *Banco Pichincha, utilizará MICROSOFT CRM como plataforma comercial y de administración de sus clientes*. Recuperado el 6 de mayo del 2017, de <https://www.sonda.com/es/noticias/banco-pichincha-utilizara-microsoft-crm-como-plata/>

- Sugar. (2016). *Sugar RCM*. Recuperado el 15 de enero del 2016, de <https://www.sugarcrm.com/>
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2016). *Sistema de Bancos Privados*. Quito, Ecuador : SBE.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Superintendencia de economía popular y solidaria. (2014), Ley Orgánica de Economía Popular y solidaria*. Quito, Ecuador: SEPS.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *SEPS*. Recuperado el 5 de diciembre del 2016, de <http://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>
- Superintendente de Bancos. (2015). Recuperado el 13 de Diciembre 2015, de [http://www.sbs.gob.ec/practg/p\\_index](http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index)
- Universidad de Tecnología de la información. (2012). *Aplicación del modelo ISO 9126 para la evaluación de un sistema de aprendizaje virtual*. Recuperado el 10 de febrero del 2017, de <https://navabautista.wikispaces.com/file/view/APLICACION+DE+LA+NO+RMA+ISO+9126.pdf#page=3&zoom=auto,-20,69>
- Velasquez, D. (2015). *Evolución de un sistema legado: mantener o migrar?* Recuperado el 15 de febrero del 2017, de <https://www.linkedin.com/pulse/evoluci%C3%B3n-de-un-sistema-legado-mantener-o-migrar-david-pinzon>
- Zabala, V. (2016). *Ranking Financiero 2016*. Quito, Ecuador: Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos.
- Zoho CRM. (2016). *Zoho CRM*. Recuperado el 19 de enero del 2017, de <https://www.zoho.com/crm/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Encuesta de alistamiento de la COAC Huaicana para la implementación de un CRM

### Encuesta Directivas COAC

La encuesta permitirá determinar en qué nivel de alistamiento se encuentra la COAC Huaicana para adoptar una herramienta CRM, se evaluarán la estrategia CRM, cultura corporativa, gestión de cambio, interactividad y conocimiento del contribuyente, alistamiento tecnológico y estructura de negocio.

Cada pregunta tiene una ponderación de 1 a 5, la cual describe una situación general de cómo se maneja la COAC. Marcar con una X en el nivel que considere que se encuentra la COAC.

<b>1-1-1 La COAC tiene un proceso sistemático para responder a las quejas de los clientes</b>		
No	Condición	Realizar control
5	Existen procedimientos documentados y registros que claramente despejan el sistema implementado para responder a las quejas de los clientes correctamente.	Las evidencias aceptables son los registros y procedimientos documentados que indican todo el proceso de responsabilidad ante las quejas de los clientes
4	Hay algunos registros documentados de las quejas de los clientes que básicamente limpiar los implantes, incluso hay algunos aspectos no conformes	Las evidencias aceptables son los registros que muestran la responsabilidad de las quejas del cliente.
3	No existe un sistema para responder a las quejas de los clientes, pero la respuesta de la Compañía informalmente	Las evidencias aceptables son las respuestas en la entrevista gerencial que indica la responsabilidad ante las quejas del cliente
2	No hay sistema para responder a las quejas de los clientes, pero la Compañía está básicamente planeando establecer un sistema	Las evidencias aceptables son los documentos que indican los planes de la empresa para la implementación de un nuevo sistema para responder las quejas de los clientes
1	No hay absolutamente ninguna respuesta a las quejas de los clientes	

<b>1-1-2 La COAC tiene un proceso sistemático para medir y analizar la satisfacción del cliente</b>		
No	Condición	Realizar control
5	Existen procedimientos documentados y registros que clarifican completamente el sistema implementado para medir y analizar la satisfacción de los clientes y utilizar los resultados en las decisiones.	Las evidencias aceptables son los registros y procedimientos documentados que indican todo el proceso de medición y análisis de la satisfacción de los clientes y el uso de los resultados en las decisiones
4	Hay algunos registros documentados de quejas de los clientes que básicamente claro el sistema implementado para medir y analizar la satisfacción del cliente, incluso hay algunos aspectos no conformes	Las evidencias aceptables son los registros y procedimientos documentados que indican todo el procedimiento que indica todo el proceso de medición y análisis de la satisfacción del cliente.
3	No hay un sistema para analizar la satisfacción del cliente, pero la empresa tiene registros de las mediciones de satisfacción de los clientes sin más análisis	Las evidencias aceptables son los registros y procedimientos documentados que indican todo el proceso de medir la satisfacción del cliente
2	No hay un sistema para medir la satisfacción del cliente, pero la compañía está básicamente planeando establecer un sistema	Las evidencias aceptables son los documentos que indican los planes de la empresa para la implementación de un nuevo sistema para medir la satisfacción del cliente.
1	No hay absolutamente ninguna medida de satisfacción del cliente	

<b>1-1-3 La COAC tiene un proceso sistemático para entender, revisar y cumplir con los requisitos del cliente en los contratos y acuerdos.</b>		
No	Condición	Realizar control
5	Hay procedimientos documentados y registros que claramente despejan el sistema implementado para	Las evidencias aceptables son los registros y procedimientos documentados que indican todo

	entender, revisar y cumplir con los requisitos del cliente en los contratos y acuerdos.	el proceso de comprensión, revisión y cumplimiento de los requisitos del cliente.
4	Existen algunos registros documentados de requerimientos de clientes que básicamente clarifican el sistema implementado, para entender y revisar la revisión de los clientes, incluso hay algunos aspectos no conformes en el cumplimiento de los acuerdos.	Las evidencias aceptables son los registros y procedimientos documentados que indican todo el proceso de comprensión y revisión de las necesidades del cliente.
3	No hay un sistema para entender los requisitos del cliente, pero la empresa tiene registros de los requisitos del cliente sin más revisión.	Las evidencias aceptables son los registros indican la comprensión de los requisitos del cliente.
2	No hay un sistema para entender el requisito del cliente, pero la empresa está básicamente planeando establecer un sistema.	Las evidencias aceptables son los registros documentados que indican los planes de la compañía para la implementación de un nuevo sistema para entender, revisar y satisfacer los requerimientos del cliente
1	La empresa absolutamente no acepta los requisitos del cliente	

#### 1-2-1 Los beneficios comerciales y financieros dependen de la retención y lealtad del cliente

5	El control del riesgo comercial y financiero de la empresa depende fuerte y absolutamente de la retención y lealtad del cliente según la naturaleza de la industria y la estrategia de la competencia	Retención y lealtad del cliente es uno de los tres primeros indicadores básicos de la estrategia a largo plazo de la empresa
4	El control del riesgo comercial y financiero de la empresa depende fuerte y absolutamente de la retención y lealtad del cliente según la presión de la competencia pero hay un aspecto más importante en el entorno de la competencia.	Retención y lealtad de los clientes no es uno de los tres primeros indicadores básicos de la empresa de estrategia a largo plazo, pero sigue siendo uno de ellos
3	El riesgo comercial y financiero de la empresa no depende de la lealtad y la retención de los clientes, pero es beneficioso para una mayor reducción de los costos o los ingresos	Las evidencias aceptables son principalmente las respuestas de los gerentes en la entrevista de evaluación.
2	Los beneficios comerciales y financieros de la empresa básicamente no dependen de la lealtad del cliente y la retención, pero se considera.	Las evidencias aceptables son principalmente las respuestas de los gerentes en la entrevista de evaluación.
1	Los beneficios comerciales y financieros de la empresa absolutamente no dependen de la lealtad del cliente y la retención.	

#### 1-2-2 Los beneficios comerciales y financieros dependen del aumento de los servicios subsidiarios

5	El control del riesgo comercial y financiero de la empresa depende fuerte y absolutamente de la retención y lealtad del cliente según la naturaleza de la industria y la estrategia de la competencia	Aumentar los servicios subsidiarios es uno de los tres primeros indicadores básicos de la empresa de estrategia a largo plazo o. Los ingresos procedentes de los servicios subsidiarios representan más del 50% del ingreso principal
4	El control del riesgo comercial y financiero de la empresa depende fuerte y absolutamente de la retención y lealtad del cliente según la presión de la competencia pero hay un aspecto más importante en el entorno de la competencia.	Aumentar los servicios subsidiarios no es uno de los tres primeros indicadores básicos de la empresa estrategia a largo plazo, pero sigue siendo uno de ellos o. Los ingresos de los servicios subsidiarios son del 20% al 50% del ingreso principal
3	El riesgo comercial y financiero de la empresa no depende de la lealtad y la retención de los clientes, pero es beneficioso para una mayor reducción de los costos o los ingresos	Los ingresos por servicios subsidiarios son inferiores al 10%
2	Los beneficios comerciales y financieros de la empresa básicamente no dependen de la lealtad del cliente y la retención, pero se considera.	Los ingresos por servicios subsidiarios son muy bajos o negativos
1	Los beneficios comerciales y financieros de la empresa absolutamente no dependen de la lealtad del cliente y la retención.	

#### 1-3-1 Los beneficios comerciales y financieros dependen del aumento de los servicios adicionales

5	Los servicios posventa son absolutamente un factor de competencia fuerte, mientras que los otros factores como la calidad y el precio son casi iguales entre los competidores	
4	Los servicios posventa son básicamente un factor de competencia, mientras que pueden cubrir otros factores	

3	Incluso los servicios posventa no son un factor de competencia, pero hay un proceso de servicios posventa para superar a los competidores	De acuerdo con la respuesta del CEO (Director Ejecutivo) o de sus representantes y la observación de un proceso práctico de servicios posventa
2	La empresa no tiene servicios posventa, pero básicamente tiene un plan para implementar un proceso de servicios post-venta	
1	La empresa absolutamente no tiene servicios posventa	

### 1-3-2 La efectividad del sistema de información de los clientes es un factor efectivo para competir.

5	La eficacia del sistema de información del cliente es absolutamente un factor de competencia fuerte, mientras que los otros factores como la calidad y el precio son casi iguales entre los competidores	De acuerdo con la respuesta del CEO o sus representantes y la observación de un proceso práctico de sistema de información al cliente
4	La eficacia del sistema de información del cliente es básicamente un factor de la competencia, mientras que puede cubrir otro factor	
3	Incluso la eficacia del sistema de información del cliente no es un factor de la competencia, pero hay un sistema de información del cliente para superar a los competidores.	
2	La empresa no tiene sistema de información al cliente, sino que tiene básicamente un plan para implementar un sistema de información al cliente	
1	La empresa no tiene absolutamente ningún sistema de información del cliente	

### 1-3-3 La competencia está utilizando CRM (otras COAC)

5	La mayoría de los competidores están utilizando CRM y los hace más poderosos en el mercado	De acuerdo con la respuesta del CEO o su representación.
4	Los líderes del mercado o los principales competidores están utilizando CRM (Gestión de Servicio al Cliente) y los hace más poderosos en el mercado	
3	Algunos de los competidores están usando CRM pero no es un beneficio competitivo para ellos	
2	Algunos de los competidores están planeando implementar CRM incluso no hay ningún beneficio competitivo en él	
1	Ninguno de los competidores está utilizando CRM	

### 2-1-1 La COAC tiene empleados jóvenes

5	La empresa empleada es absolutamente joven menor a 30	Menor a 30 años
4	La empresa empleada son básicamente jóvenes	Entre 31 a 35 años
3	La empresa empleada es neutralmente joven	Entre 36 a 40 años
2	La empresa empleada es básicamente joven	Entre 41 a 45 años
1	La empresa empleada es absolutamente joven	Mayor a 46 años

### 2-1-2 La COAC ha educado a los empleados

5	Los empleados de la compañía tienen absolutamente estudios de tercer nivel.	El 80% de los empleados tienen por lo menos su Licenciatura o Estudios superiores
4	Los empleados de la empresa tienen básicamente estudios de tercer nivel.	El 50% de los empleados tienen por lo menos su Licenciatura o Estudios superiores
3	Los empleados de la empresa tienen una educación neutral	El 20% de los empleados tienen por lo menos su Licenciatura o Estudios superiores
2	Los empleados de la empresa son básicamente sin educación	Menos del 20% de los empleados de la empresa tienen estudios superiores.
1	Los empleados de la empresa son absolutamente sin educación	No hay ningún empleado con un nivel adecuado de educación.

### 2-1-3 La COAC confía en las nuevas tecnologías

5	La empresa confía absolutamente en las nuevas tecnologías	La evidencia de usar nuevas tecnologías de información y comunicación como correo electrónico, video, conferencia, red interna, software de oficina e internet en lugar de métodos tradicionales
4	La compañía básicamente confía en nuevas tecnologías	La evidencia de usar nuevas tecnologías de información y comunicación como correo electrónico, video, conferencias, red interna, software de oficina e Internet junto con métodos tradicionales

3	La empresa confía en las nuevas tecnologías	La evidencia del uso de nuevas tecnologías de información y comunicación como correo electrónico, video, conferencias, red interna, software de oficina e internet, donde los métodos tradicionales siguen siendo oficiales
2	La empresa básicamente no confiaba en las nuevas tecnologías	La evidencia de disponibilidad de nuevas tecnologías de información y comunicación, incluso sin uso
1	La empresa no confiaba en las nuevas tecnologías	No hay evidencia de disponibilidad de nuevas tecnologías de información y comunicación.

#### 2-1-4 Los COAC de la empresa tienen un buen conocimiento y dominio de herramientas de TI (Tecnología de la información)

5	La compañía tiene absolutamente un conocimiento apropiado.	La empresa está utilizando la solución de negocio de TI como una herramienta de trabajo importante
4	La empresa básicamente tiene un conocimiento apropiado.	El uso de paquetes de Microsoft office es suficiente
3	La empresa tiene un conocimiento apropiado.	Hay una cierta falta de conocimiento de usar Microsoft Office
2	La empresa básicamente no tiene un dominio adecuado de las herramientas	Hay serias dificultades para usar Microsoft office
1	La empresa absolutamente no tiene un dominio adecuado de las herramientas	No hay ningún conocimiento de dominio

#### 2-2-1 Hay evidencias que la directiva apoye a las nuevas tecnologías en la COAC

5	La directiva tiene absolutamente una visión estratégica / plan para utilizar las nuevas tecnologías	La naturaleza del entorno de la industria obliga a la directiva a utilizar las nuevas tecnologías como un concepto estratégico importante
4	La directiva básicamente tiene una visión estratégica / plan para usar las nuevas tecnologías	La naturaleza del ambiente de la industria obliga a la directiva a utilizar las nuevas tecnologías como un concepto estratégico de menor importancia
3	La directiva tiene una visión / plan estratégico neutral para usar las nuevas tecnologías	Incluso la naturaleza del entorno de la industria no obliga a la directiva a utilizar las nuevas tecnologías, pero hay algunas razones de la competencia para invertir
2	La directiva básicamente no tiene una visión estratégica / plan para usar nuevas tecnologías	No hay un plan para la inversión de nuevas tecnologías
1	La directiva absolutamente no tiene una visión estratégica / plan para utilizar las nuevas tecnologías	La directiva ciertamente no acepta ninguna inversión en nuevas tecnologías

#### 2-2-2 Hay evidencias que la directiva es consciente de la importancia de las tecnologías de la información para su empresa.

5	La directiva tiene absolutamente una visión estratégica / plan para utilizar las tecnologías de la información.	Existen evidencias reales de inversión para el uso de nuevas tecnologías de la información como ERP, SCM (gestión de configuración de software), e-learning y otros sistemas integrados
4	La directiva básicamente tiene una visión estratégica / plan para utilizar las tecnologías de la información.	Existen evidencias reales de inversión para el uso de nuevas tecnologías de la información, tales como sistemas integrados
3	La directiva tiene una visión / plan estratégico neutral para utilizar las tecnologías de la información.	Existen evidencias reales de planificación para invertir en el uso de nuevas tecnologías de la información
2	La directiva básicamente no tiene una visión estratégica / plan para utilizar las tecnologías de la información.	No hay evidencias de planificación para invertir en el uso de nuevas tecnologías de la información
1	La directiva neutralmente no tiene una visión estratégica / plan para utilizar las tecnologías de la información.	Hay inversionistas ciertamente no acepta ninguna inversión en tecnologías de la información

#### 3-1-1 Hay evidencias de que el liderazgo de la empresa tiene un enfoque especial en el cambio y la mejora de la fuerza de marketing

5	El liderazgo de la empresa absolutamente tiene una visión estratégica / plan para cambiar / mejorar la fuerza de marketing	Hay evidencias de documentos existentes y acciones de planificación de cambios / mejoras en las fuerzas de marketing enfocando los procesos y prácticas
4	El liderazgo de la empresa básicamente tiene una visión estratégica / plan para cambiar / mejorar la fuerza de marketing	Existen evidencias de documentos y acciones existentes de planificación de cambios / mejoras en las fuerzas de marketing enfocando los recursos

3	El liderazgo de la empresa neutral tiene una visión estratégica / plan para cambiar / mejorar la fuerza de marketing	Existen evidencias de documentos y acciones existentes de planificación de cambios / mejoras en las fuerzas de marketing
2	El liderazgo de la empresa básicamente no tiene una visión estratégica / plan para cambiar / mejorar la fuerza de marketing	No existen evidencias de documentos y acciones existentes de planificación de cambios / mejoras en las fuerzas de marketing pero según el CEO o su representante es un requisito básico para la empresa
1	El liderazgo de la empresa absolutamente no tiene una visión estratégica / plan para cambiar / mejorar la fuerza de marketing	No hay ninguna tendencia a cambiar / mejorar las fuerzas de marketing

**3-1-2 Existen evidencias de que existe un procedimiento sistemático de desempeño o sanción según el cargo de los empleados**

5	Absolutamente, hay un procedimiento sistemático para la desempeño/sanción de acuerdo al desempeño de los empleados.	Hay un procedimiento documentado implementado real para desempeño/sanción de acuerdo con el rendimiento como un dispositivo de gestión de cambios para la empresa
4	Básicamente, existe un procedimiento sistemático para el desempeño/sanción según el desempeño de los empleados.	Hay un procedimiento documentado implementado real para el desempeño/sanción de acuerdo con el rendimiento como un dispositivo de control para la empresa
3	Neutralmente, existe un procedimiento sistemático de desempeño/sanción según el desempeño de los empleados.	Existe un procedimiento documentado implementado para desempeño/sanción según el desempeño de la empresa
2	Básicamente, no hay un procedimiento sistemático para el desempeño/sanción de acuerdo al desempeño de los empleados.	Hay algunos casos de desempeño/sanción pero no se implementa como un procedimiento regular
1	Absolutamente, no hay un procedimiento sistemático para el desempeño/sanción según el desempeño de los empleados.	No hay ningún sistema desempeño/sanción

**3-1-3 Hay evidencias de que el liderazgo de la empresa tiene un procedimiento sistemático para comunicarse con los empleados**

5	El liderazgo de la empresa absolutamente tiene un procedimiento sistemático para comunicarse con los empleados	Existen evidencias de un procedimiento implementado de comunicación verbal directa planificada y las herramientas adecuadas
4	El liderazgo de la empresa básicamente tiene un procedimiento sistemático para comunicarse con los empleados	Hay evidencias de un procedimiento implementado existente de comunicación verbal informal y las herramientas adecuadas
3	El liderazgo de la empresa neutralmente tiene un procedimiento sistemático para comunicarse con los empleados	No existen evidencias de un procedimiento implementado de comunicación verbal informal directa
2	El liderazgo de la empresa neutralmente no tiene un procedimiento sistemático para comunicarse con los empleados	No hay evidencias de un procedimiento implementado de comunicación verbal informal y las herramientas adecuadas
1	El liderazgo de la empresa no se comunica con los empleados	No hay evidencia de ningún tipo de comunicaciones

**3-2-1 El equipo de ventas (asesores de cartera) incluye a personas con diferentes habilidades que cada uno de ellos tiene una identidad social y la obligación de otra subunidad en la organización.**

5	El equipo de ventas incluye absolutamente personas con diferentes habilidades que se define y se emite exactamente en los procedimientos y cada uno de ellos tiene una identidad social y la obligación de otra subunidad en la organización, ya que es declarado y documentado	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en la entrevista
4	El equipo de ventas básicamente incluye personas con diferentes habilidades que están definidas y emitidas exactamente en los procedimientos y cada una de ellas tiene una identidad social y una obligación a otra subunidad en la organización como se declara	
3	El equipo de ventas incluye de manera neutral a personas con diferentes habilidades y algunas tienen una obligación con otra subunidad en la organización	
2	El equipo de ventas básicamente no incluye personas con diferentes habilidades y no tienen obligación alguna con otra subunidad en la organización	
1	No hay absolutamente ninguna clasificación de habilidad en el equipo de ventas	

**3-2-2 El equipo de ventas (asesores de cartera) altamente trabajo interdependencia**

5	La dependencia del trabajo del equipo de ventas está absolutamente definida y declarada en los procedimientos documentados	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en la entrevista
4	La dependencia de trabajo del equipo de ventas se define básicamente en los procedimientos	
3	El equipo de ventas es neutral trabajar interdependiente sin ningún procedimiento formal	
2	El trabajo del equipo de ventas es básicamente independiente e individual, pero hay algunos casos de interdependencia en la toma de decisiones.	
1	El trabajo del equipo de ventas es absolutamente independiente e individual	

### 3-2-3 Hay un esquema organizativo común para el equipo de ventas (asesores de cartera)

5	Hay una absoluta declaración de documentos objetivos comunes que se revisa y actualiza donde los resultados son monitoreados según su criterio para el equipo de ventas desarrollado a partir de objetivos comunes de la empresa	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en la entrevista
4	Básicamente hay declarados documentos de objetivos comunes que se revisan donde se establecen y ejecutan los planes de acuerdo a sus expectativas para el equipo de ventas.	
3	Hay algunos documentos de objetivos comunes declarados neutralmente que se revisa donde los planes se establecen de acuerdo a sus expectativas para el equipo de ventas.	
2	Básicamente no hay objetivos declarados comunes para el equipo de ventas, pero la empresa tiene un tiempo limitado los documentos de objetivos estratégicos	
1	Absolutamente no hay un objetivo común	

### 3-3-1 El equipo de ventas (asesores de cartera) cuenta con programas de capacitación sistemática

5	Hay una coordinación de formación en la empresa con servicios de formación sistemática y apoyos como cursos de formación en interiores y exteriores para la mejora y la calificación propuesta.	El proceso de formación documentado y los registros deben ser revisados
4	Hay un coordinador de formación en la empresa con servicios de formación sistemática y apoya, como cursos de formación al aire libre para la calificación propuesta.	
3	Hay un procedimiento de formación en la empresa con en caso de necesidad de servicios de formación y apoya los cursos de formación al aire libre para la mejora y la calificación propuesta.	
2	Los servicios de formación y apoyo no tienen un procedimiento formal, pero en caso de emergencia algunos de los empleados serán enviados para cursos de formación limitada	
1	No hay servicios de capacitación y apoyos	

### 3-3-2 La fuerza de ventas (asesores de cartera) tiende a aprender

5	El aprendizaje, el intercambio de conocimientos y la comunicación entre los miembros de la fuerza de ventas se mantiene absolutamente de acuerdo con los registros y pruebas	La evidencia debe mostrar el resultado exitoso de cualquier mejora y cambio basado en el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. Debe haber evidencia de acciones formales para el intercambio de conocimientos
4	Aprendizaje, intercambio de conocimientos y comunicación entre los miembros de la fuerza de ventas se mantiene básicamente de acuerdo a los registros y evidencias	Debe haber evidencia de acciones formales para el intercambio de conocimientos
3	El aprendizaje, el intercambio de conocimientos y la comunicación entre los miembros de la fuerza de ventas se mantiene neutralmente de acuerdo con los registros y evidencias	Debe haber evidencia de acciones informales para el intercambio de conocimientos
2	No hay suficientes evidencias que demuestren que el equipo de ventas tiene una tendencia efectiva al aprendizaje, al intercambio de conocimientos o la comunicación	No hay ninguna eficacia en el intercambio de conocimientos
1	Absolutamente, no hay tendencias al aprendizaje	La fuerza de ventas indica la falta de aprendizaje y de intercambio de conocimientos

### 3-3-3 Hay algunas evidencias que demuestran que el equipo de ventas tiene capacidades para aprender de los fracasos

5	La legitimidad de la falla es absolutamente considerada para el equipo de ventas de acuerdo a los registros y evidencias donde el fallo tapa al equipo hacia acciones correctoras / preventivas bien planificadas a	
---	---	--

	través de sistemas de gestión de fallas y haciendo un conocimiento efectivo del fallo	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en las entrevistas
4	La legitimidad de la falla se considera básicamente para el equipo de ventas de acuerdo a los registros y evidencias donde el fallo tapa al equipo hacia acciones correctivas y haciendo un conocimiento efectivo del fallo	
3	La legitimidad de la falla está justificada en algunos casos para el equipo de ventas de acuerdo con los registros y evidencias donde el fallo tapa al equipo hacia acciones correctivas y haciendo un conocimiento efectivo del fallo	
2	La falta de legitimidad no está justificada en todos los casos para el equipo de ventas de acuerdo a los registros y evidencias donde el fallo tapa al equipo hacia acciones correctivas y haciendo conocimiento efectivo por falla	
1	Absolutamente, no hay legitimidad para el fracaso y el equipo de ventas es muy conservador sobre el fracaso	

#### 4-1-1 Existen evidencias de un proceso existente para reunir, recopilar, completar y actualizar la información de los clientes

5	Existen evidencias y registros de un procedimiento absolutamente existente y documentado que define el proceso establecido, implementado y ejecutado de recolección, recopilación, actualización y actualización de datos del cliente	Nota: según el enfoque en la relación B2B (Business to business), la información debe abarcar la red de relaciones y los métodos de marketing B2B
4	Existen evidencias y registros de un procedimiento básicamente existente que define el proceso establecido, implementado y ejecutado de recolección, recolección, finalización y actualización de datos del cliente	
3	Existe evidencia de un procedimiento neutral que define el proceso establecido, implementado y ejecutado de recolección, recolección, finalización y actualización de datos del cliente	
2	No hay evidencia de un procedimiento existente que defina el proceso establecido, implementado y ejecutado de recolección, recolección, finalización y actualización de datos de los clientes, incluso hay algunos registros de información del cliente	
1	No hay absolutamente ningún tipo de información del cliente	

#### 4-1-2 La información organizativa del cliente tiene una estructura administrada

5	La información de la organización del cliente se documenta y se mantiene exactamente y se utiliza como referencia para las ventas y marcando planes y acciones.	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en las entrevistas
4	La información de la organización del cliente es básicamente documentada y mantenida y se utiliza como referencia para los planes y acciones de ventas y marcado.	
3	La información organizativa del cliente se identifica de forma neutral y se utiliza como referencia para los planes y acciones de ventas y marketing.	
2	La información organizativa del cliente no se identifica	
1	No hay absolutamente ningún tipo de información del cliente	

#### 4-1-3 La base de datos de clientes se utiliza como referencia para la toma de decisiones en marketing y planificación de ventas.

5	Hay algunas pruebas exactas que muestra el uso de la empresa de base de datos de clientes para la planificación de marketing y ventas.	Uno de los tres primeros aspectos en la planificación de marketing / toma de decisiones debe ser la información del cliente
4	Hay algunas pruebas básicas que muestra el uso de la empresa de base de datos de clientes para la planificación de marketing y ventas.	Uno de los aspectos principales en la planificación de marketing / toma de decisiones debe ser la información del cliente
3	Hay algunas pruebas neutrales que muestran el uso de la empresa de base de datos de clientes para la comercialización y la planificación de ventas.	La información al cliente es uno de los aspectos indirectos en la planificación de marketing y la toma de decisiones
2	No hay evidencia que demuestre el uso de la compañía de la base de datos del cliente para la comercialización y la planificación de ventas.	
1	No hay una base de datos de clientes	

<b>4-2-1 El sitio web oficial de las empresas es una referencia para la información de productos / servicios para los clientes</b>		
5	El sitio web de la empresa contiene información detallada sobre los servicios / productos con materiales de ilustración adecuados	El sitio web oficial de la compañía debe ser revisado y auditado
4	El sitio web de la empresa contiene información detallada sobre los servicios / productos con materiales básicos de ilustración	
3	El sitio web de la empresa contiene información introductoria sobre los servicios / productos	
2	Incluso la empresa tiene un sitio web oficial, pero tiene poca información sobre los servicios / productos	
1	La empresa no tiene sitio oficial	

<b>4-2-2 El sitio web oficial de la empresa tiene una parte especial para guía y asistencia al cliente</b>		
5	El funcionario de la compañía tiene absolutamente una guía especial de clientes y asistencia con la guía adecuada y la asistencia con ilustraciones adecuadas y materiales interactivos	El sitio web oficial de la compañía debe ser revisado y auditado
4	El funcionario de la compañía tiene básicamente una guía de clientes y asistencia con guía y asistencia apropiada con ilustraciones adecuadas y materiales interactivos	
3	Hay algunas partes en el sitio web de la empresa que pueden considerarse como una guía de clientes	
2	Incluso la empresa tiene un sitio web oficial, pero tiene poca información para la asistencia al cliente y guía	
1	La empresa no tiene sitio oficial	

<b>4-2-3 El sitio web oficial de la empresa está bajo la supervisión de un responsable, el cual actualiza y revisa periódicamente la información.</b>		
5	Es un procedimiento documentado que define las responsabilidades de actualizar, revisar y controlar el sitio web periódicamente	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en las entrevistas
4	Es un procedimiento que define las responsabilidades de actualizar el sitio web periódicamente	
3	Se define la responsabilidad de actualizar el sitio web en caso de necesidad	
2	Incluso la empresa tiene un sitio web oficial pero no ha sido actualizado	
1	La empresa no tiene sitio oficial	

<b>4-2-4 La empresa tiene una conexión interactiva con sus clientes a través de Internet y correo electrónico</b>		
5	El correo electrónico y el Internet son los principales medios de comunicación interactivos entre la empresa y sus clientes	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en las entrevistas
4	El correo electrónico y el Internet es un medio oficial para la conexión interactiva entre la empresa y sus clientes	
3	El correo electrónico e Internet es un medio informal para la conexión interactiva entre la empresa y sus clientes	
2	Incluso la empresa tiene un sitio web oficial con dirección de correo electrónico y acceso a Internet, pero no hay conexión interactiva entre la empresa y sus clientes a través de este medio	
1	La empresa no tiene sitio oficial y dirección de correo	

<b>4-3-1 Hay algunas evidencias que indiquen la adopción de la tecnología de la información por parte de los clientes</b>		
5	La mayoría de los clientes son en realidad y prácticamente usuarios de tecnologías de la información en sus relaciones interorganizacionales	De acuerdo con los registros de los clientes y basado en la retroalimentación de las entrevistas
4	La mayoría de los clientes son realmente y prácticamente usuarios de tecnologías de la información algunos de los procesos importantes	
3	Hay una parte considerable de clientes que son realmente usuarios de tecnologías de la información	
2	Hay algunos clientes que son realmente usuarios de tecnologías de la información	
1	No hay ninguna evidencia que indique el uso de las tecnologías de la información por los clientes	

<b>4-3-2 Las personas responsables del cliente en la red de relaciones tienen los potenciales básicos para adoptar el CRM como sistema sustituto de interactividad con los clientes.</b>		
5	Es una fuerza del lado del cliente para reemplazar CRM con el sistema de conexión interactiva tradicional	De acuerdo con los registros de los clientes y basado en la
4	La mayoría de las personas involucradas en la red de relaciones tienen la condición cultural y social para adoptar CRM	
3	Hay una parte considerable de los clientes que tienen la condición cultural y social para adoptar CRM	

2	Hay algunos clientes que tienen la condición cultural y social para adoptar CRM	retroalimentación de las entrevistas
1	No hay ninguna evidencia que indique el potencial de la adopción de CRM en la red de relaciones con los clientes	

#### 4-3-3 Los clientes disponen de recursos adecuados de software y hardware para soportar aplicaciones móviles.

5	Los clientes están debidamente equipados con software y hardware adecuados debido a la necesidad de la naturaleza de sus actividades	De acuerdo con los registros de los clientes y basado en la retroalimentación de las entrevistas
4	Los clientes están básicamente equipados con software y hardware adecuados debido a la naturaleza de sus actividades	
3	Los clientes pueden ser equipados con suficiente software y hardware	
2	Hay algunas carencias básicas de software o hardware para que los clientes no pueden ser equipados correctamente	
1	Hay graves carencias de software o hardware para que los clientes absolutamente no puede ser equipado	

#### 5-1-1 El software y el hardware adecuados están disponibles

5	Todo el software y hardware están disponibles	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en las entrevistas
4	Todos los principales software y hardware están disponibles	
3	Incluso algunos de los principales software y hardware no están disponibles; Es posible reemplazarlos por otros similares	
2	Algunos de los principales software y hardware no están disponibles, pero es posible ordenar que el programador que se escribió originalmente	
1	Algunos de los principales software y hardware son absolutamente no disponible	

#### 5-1-2 Los recursos financieros adecuados están disponibles para software y hardware

5	No hay absolutamente ningún problema financiero para la inversión	La condición debe ser controlada por medio de las evidencias observadas ya través de las respuestas en las entrevistas
4	No hay un problema financiero básicamente grave para la inversión	
3	Es posible utilizar algunas ayudas financieras para la inversión	
2	Hay algunos problemas financieros graves para la inversión	
1	No es posible invertir para software y hardware debido a los problemas financieros	

#### 5-2-1 Hay infraestructuras de comunicación e Internet

5	Los estados están totalmente equipados con las últimas infraestructuras	La directriz de la evaluación de la preparación de marcos regulatorios o pautas similares
4	Los estados están básicamente equipados por las infraestructuras adecuadas	
3	Los estados están neutralmente equipados por las infraestructuras menos aceptables	
2	Los estados tienen el principal problema con la infraestructura	
1	No es absolutamente ninguna infraestructura en el estado	

#### 5-2-2 Se dispone de los recursos financieros adecuados para el uso de las infraestructuras de comunicación e Internet

5	No hay absolutamente ningún problema financiero para la inversión	De acuerdo con los registros de los clientes y basado en la retroalimentación de las entrevistas
4	No hay un problema financiero básicamente grave para la inversión	
3	Es posible utilizar algunas ayudas financieras para la inversión	
2	Hay algunas ayudas financieras severas para la inversión	
1	No es posible invertir para software y hardware debido a los problemas financieros	

#### 5-3-1 La empresa tiene experiencia previa en la implementación de un sistema de tecnología de la información

5	La empresa cuenta con experiencia práctica en la implementación de al menos una sistema de tecnología de la información	ERP (Planificación de Recursos Empresariales), CRM, EIS (Sistema de Información Ejecutiva)
4	La empresa tiene una experiencia práctica en la implementación de algunos módulos integrados	e-learning, e-commerce
3	La empresa se encuentra en la fase de proyecto de implantación de un sistema de tecnología de la información o módulos integrados	
2	La empresa se encuentra en los pasos básicos de la pre implementación de un sistema de tecnología de la información o módulos integrados	

1	La empresa no tiene experiencia previa en la implementación	
---	---	--

**5-3-2 La empresa cuenta con algunos empleados con experiencia o conocimiento de las tecnologías de la información.**

5	Hay algunos empleados que tienen una experiencia / conocimiento directo de la implementación de un sistema de tecnología de la información.	Equipos de proyectos de implementación, proveedores, profesionales de TI
4	Hay algunos empleados que tienen una experiencia indirecta / conocimiento de la implementación de un sistema de tecnología de la información.	Propietario o gerente del proceso, ingeniero de hardware / software
3	Hay algunos empleados que tienen un conocimiento básico de la implementación de un sistema de tecnología de la información.	Seminarios y cursos de capacitación para la implementación
2	Hay algunos empleados que tienen un conocimiento básico de las capacidades de TI	Seminarios y cursos de formación para la introducción de TI
1	No hay ningún empleado que tenga la experiencia / conocimiento de la implementación de TI o un sistema de tecnología de la información.	

**6-1-1 La organización tiene una estructura plana, especialmente en las subunidades que están involucradas con marketing, ventas y servicios al cliente.**

5	La organización tiene absolutamente una estructura plana tanto en las actividades operacionales como en la toma de decisiones.	Las personas de ventas operativas tienen la autoridad para la relación con el cliente y la atención al cliente y la toma de decisiones en su propio campo de actividad
4	La organización básicamente tiene una estructura plana en las principales actividades operacionales.	Las personas de ventas operativas tienen la autoridad para la relación con el cliente y atención al cliente
3	La organización tiene una estructura plana en algunas actividades operacionales menores.	Las personas de ventas operativas tienen la autoridad para la relación con el cliente
2	La organización tiene una estructura jerárquica pero en algunos casos las autoridades se dan a la parte operacional de las subunidades para obtener más productividad	
1	La organización tiene absolutamente una estructura jerárquica	

**6-1-2 El control a través de la organización se basa en la generación de valor**

5	El control a través de la organización se basa absolutamente en la generación de valor	Todos los controles se llevan a cabo a través de la supervisión del proceso
4	El control a través de la organización se basa básicamente en la generación de valor	Los principales controles se llevan a cabo a través de la supervisión del proceso
3	El control a través de la organización se basa neutralmente en la generación de valor	Algunos controles se llevan a cabo a través de la supervisión del proceso
2	El control a través de la organización se basa básicamente en responsabilidades jerárquicas	
1	El control a través de la organización se basa absolutamente en responsabilidades jerárquicas	

**6-1-3 Las responsabilidades y autoridades de los empleados que participan en la relación con el cliente están definidos.**

5	Las responsabilidades y las autoridades de los empleados que están involucrados con la relación con el cliente están absolutamente documentados y emitidos.	Los documentos de responsabilidades y autoridades deben ser revisados y auditados
4	Las responsabilidades y las autoridades de los empleados que están involucrados con la relación con el cliente son básicamente documentadas y emitidas.	
3	Las responsabilidades y las autoridades de los empleados que participan en la relación con el cliente se emiten de manera neutral.	
2	Las responsabilidades y las autoridades de los empleados que participan en la relación con el cliente son básicamente indefinidas	
1	Las responsabilidades y las autoridades de los empleados que participan en la relación con el cliente son absolutamente indefinidas	

**6-2-1 El proceso de negocio está identificado y bien planificado**

5	Todos los procesos de negocio basados en la cadena de valor son absolutamente identificados y planificados de acuerdo a los documentos existentes y evidencias reales.	
---	--	--

4	Todos los procesos de negocio basados en la cadena de valor son básicamente identificados y planificados de acuerdo con los documentos existentes	Auditoría de procesos
3	Todos los procesos de negocio son neutralmente identificados y planificados de acuerdo con los documentos existentes	
2	Algunos de los procesos de negocio son básicamente no planificados	
1	Los procesos de negocio son absolutamente imprevistos	

#### 6-2-2 Los propietarios del proceso son identificados y autorizados

5	Cada proceso tiene un dueño con las autoridades perfectas para todo el proceso	Auditoría de procesos
4	Cada proceso tiene un propietario con las autoridades básicas para todo el proceso	
3	Cada proceso principal tiene un propietario con las autoridades de control	
2	Ninguno de los procesos tiene un propietario	
1	Los procesos de negocio son absolutamente no identificados	

#### 6-2-3 Los procesos de negocio son monitoreados y medidos

5	Todos los procesos de negocio son absolutamente monitoreados y medidos de acuerdo con los procedimientos documentados y registros existentes	Auditoría de procesos
4	Todos los procesos de negocio son básicamente monitoreados y medidos de acuerdo con los procedimientos documentados y registros existentes	
3	Todos los procesos de negocio son neutralmente monitoreados y medidos con algunos problemas menores de acuerdo a los registros existentes	
2	Los procesos de negocio tiene un gran problema con el monitoreo y la medición	
1	Los procesos de negocio son absolutamente no identificados	

#### 6-3-1 Existen algunas evidencias de mejora continua en los procesos y planes de negocio

5	La mejora continua es absolutamente un aspecto principal de la Gestión de Calidad Total en toda la empresa con cierta responsabilidad y procedimiento documentado y registros.	Métodos científicos avanzados para la mejora
4	La mejora continua es básicamente un aspecto principal de la Gestión de Calidad Total en toda la compañía con cierta responsabilidad y procedimientos y registros documentados.	Acción correctiva y preventiva
3	La mejora continua es básicamente un aspecto de Gestión de Calidad en toda la empresa con procedimientos documentados y registros.	Acción correctiva
2	La mejora continua es básicamente un aspecto de gestión de la calidad en toda la empresa, pero no hay suficientes registros para demostrar su eficacia	
1	No existe un procedimiento de mejora continua	

#### 6-3-2 La retroalimentación de los clientes es un aspecto para la toma de decisiones de mejora continua y la medición de efectividad

5	La retroalimentación de los clientes son aspectos principales y estratégicos para las decisiones de mejora continua y las mediciones de la efectividad y hay un procedimiento para recoger la retroalimentación de los clientes y transferirla para las decisiones de mejora y las evaluaciones	La condición debe ser controlada por medio de la evidencia observada y mediante las respuestas en las entrevistas
4	La retroalimentación de los clientes es uno de los aspectos para las decisiones de mejora continua y las mediciones de efectividad y hay un procedimiento para recoger la retroalimentación de los clientes y transferirla para las decisiones de mejora y las evaluaciones	
3	La retroalimentación de los clientes es uno de los aspectos para las decisiones de mejora continua y medidas de efectividad en caso de quejas.	
2	La retroalimentación de los clientes no son uno de los aspectos para las decisiones de mejora continua y las mediciones de efectividad, incluso hay un procedimiento para recopilar la opinión de los clientes	
1	No hay un sistema de retroalimentación del cliente	

#### 6-3-3 Hay algunas evidencias de éxito de la planificación previa mejora.

5	Existen registros con datos cuantitativos y análisis que indican el éxito de la planificación previa de mejora con objetivos absolutamente satisfechos	La condición debe ser controlada por medio de la evidencia observada y mediante las respuestas en las entrevistas
4	Existen registros con datos cuantitativos y análisis que indican el éxito de la planificación previa de mejoramiento con objetivos básicamente satisfechos	
3	Existen registros con análisis cuantitativo que indican el éxito de la planificación previa de mejora con justificación del resultado	
2	Hay registros que indican el fracaso de la planificación previa de mejoras.	
1	No hay registros de mejoras anteriores	

## Anexo 2. Encuesta de nivel de satisfacción de los socios de la COAC Huaicana

**Encuesta Clientes/socios**

El objetivo de la encuesta es diagnosticar la situación actual de la satisfacción de los productos y servicios que ofrece la COAC Huaicana.

16. Genero

Masculino                       Femenino

17. Edad

0 - 17     18 - 35     36 - 52     53 - 69     70 adelante

18. Que tiempo lleva como cliente de la COAC Huaicana.

Menos de un año

De un año a 5 años

Más de 5 años

19. Su actividad Principal es:

.....

20. Tiene una actividad secundaria

Si                       No                      Cuál .....

21. Cuál es la percepción de la COAC Huaicana

La COAC es sólida                                       La COAC es experimentada

La COAC es segura

22. Como califica la calidad de los productos o servicios que brinda la COAC.

Deficiente     Regular     Bueno     Muy Bueno     Excelente

23. Recomendaría a familiares o amigos utilizar los servicios de la COAC: (1=no recomendaría ,5=recomendaría)

- 1     2     3     4     5

24. La información que el personal de la COAC entrega sobre los productos y servicios son:

- Deficiente     Regular     Bueno     Muy Bueno     Excelente

25. En resumen, la atención prestada por el personal de la COAC es:

- Deficiente     Regular     Bueno     Muy Bueno     Excelente

26. La ubicación de la agencia que usted visita es:

- Deficiente     Regular     Bueno     Muy Bueno     Excelente

27. Los espacios distribuidos al interior de la agencia para las áreas de atención al público son:

- Deficiente     Regular     Bueno     Muy Bueno     Excelente

28. Conoce todos los productos y servicios que ofrece la COAC.

- Sí     No

29. Por qué medio le gustaría recibir la información de los productos y servicios de la COAC

- Por publicidad escrita     Por correo electrónico

- Personalmente por parte del asesor de cuenta

30. ¿Qué podemos hacer para que se sienta mejor?

- Incrementar Ventanillas

- Aprobar los créditos más ágilmente

- Mejora la atención de nuestro personal

- Aumentar montos de los créditos

- Crear nuevos productos y servicios

- Tener productos y servicios personalizados, dependiendo de sus necesidades

- Recibir la información de los productos y servicios de forma clara e inmediata a correos o móviles.

- Tener un seguimiento de sus quejas hasta su satisfacción.

- Otros, explique \_\_\_\_\_