



Universidad Nacional

Sistema de estudios de posgrado

Maestría en administración de tecnología de la información.

CRM en Empresas de Servicios TIC

Kendall Durán Barrantes.

Heredia, Costa Rica. Abril, 2019

25 de abril del año 2019

Universidad Nacional

Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Escuela de Informática

Posgrado en Gestión de la Tecnología de Información y Comunicación (ProGesTIC)

**FORMULARIO DE DEPÓSITO LEGAL, AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS
PATRIMONIALES DE AUTOR E INCORPORACIÓN A REPOSITARIOS
INSTITUCIONALES DE INFORMACIÓN DE ACCESO PÚBLICO**

La persona abajo firmante, en condición de estudiante de la maestría

Maestría en Administración de Tecnología de Información.

y autor del Trabajo final de graduación titulado: CRM en Empresas de Servicios TIC

para optar al grado académico de Máster en: Maestría en Administración de Tecnología de Información.

de conformidad con lo establecido en el documento de “Lineamientos generales para la realización del trabajo final de graduación” y demás normativa universitaria relacionada con estos trabajos de graduación, DECLARO BAJO FE DE JURAMENTO conociendo la responsabilidad civil, penal o administrativa en que podría incurrir al no decir la verdad, lo siguiente:

1. El documento, producto, obra audiovisual, software, resultado del trabajo final de graduación referido anteriormente es original, inédito y ha cumplido con todo el proceso de aprobación académico que confiere el grado académico postulado con esta obra.

2. El trabajo final de graduación referido anteriormente constituye una producción intelectual propia de la persona abajo firmante y a esta fecha no ha sido divulgado a terceros(as) de forma pública, por ningún medio de difusión impreso o digital.

3. Autorizo el depósito de un ejemplar en formato impreso y otro en formato digital (entregado en soporte de disco compacto), en la colección de trabajos finales de graduación del ProGesTIC de la Universidad Nacional, así como la realización de copias electrónicas adicionales para fines exclusivos de seguridad y conservación de la información.

4. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obra en colaboración -bien se trate de obras en las que los autores(as) tienen el mismo grado de participación o aquellas en las que existe una persona autora principal y una o varias personas autoras secundarias-, todos(as) ellos(as) han contribuido intelectualmente en la elaboración del documento y en este acto, libero de responsabilidad a las autoridades del posgrado y a los funcionarios que custodian la colección del ProGesTIC, en relación con el reconocimiento que se realiza respecto de los niveles de participación asignados por el propio autor del proyecto.

5. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obras en colaboración (conforme a lo dispuesto en el punto 4), el autor abajo firmante designa a Kendall Eduardo Durán Barrantes, como encargado(a) de recibir comunicaciones y representar con autoridad suficiente a los suscritos, en condición de agente autorizado(a) de los demás autores(as).

6. Reconozco que la colección de trabajos finales del ProGesTIC no emite criterios ni valoraciones académicas sobre lo planteado en el producto final del trabajo de graduación y autorizo a esta dependencia para que proceda a poner a disposición del público la obra en mención, a través de los espacios físicos o virtuales que se posea, así como a través del Repositorio Institucional; a partir del cual los usuarios de dichas plataformas puedan acceder al documento y hacer uso de este en el marco de los fines académicos, no lucrativos y de respeto a la integridad del contenido del mismo así como la mención del autor o poseedor de sus derechos.

7. Manifiesto que todos los datos de citas dentro de texto y sus respectivas referencias bibliográficas, así como las tablas y figuras (ilustraciones, fotografías, dibujos, mapas, esquemas u otros) tienen la fuente y el crédito debidamente identificados y se han respetado los derechos de autor.

8. Autorizo la licencia gratuita no exclusiva de los derechos patrimoniales de autor para reproducir, traducir, distribuir y poner a disposición pública en formato electrónico, el documento depositado, para fines académicos, no lucrativos y por plazo indefinido en favor de la Universidad Nacional, que incluye además los siguientes actos:

a. La publicación y reproducción íntegra de la obra o parte de esta, tanto por medios impresos como electrónicos, incluyendo Internet y cualquier otra tecnología conocida o por conocer.

b. La traducción a cualquier idioma o dialecto de la obra o parte de esta.

c. La adaptación de la obra a formatos de lectura, sonido, voz y cualquier otra representación o mecanismo técnico disponible, que posibilite su acceso para personas no videntes parcial o totalmente, o con alguna otra forma de capacidades especiales que le impida su acceso a la lectura convencional del proyecto.

c. La distribución y puesta a disposición de la obra al público, de tal forma que el público pueda tener acceso a ella desde el momento y lugar que cada quien elija, a través de los mecanismos físicos o electrónicos de que disponga.

d. Cualquier otra forma de utilización, proceso o sistema conocido o por conocerse que se relacione con las actividades y fines académicos a los cuales se vincula la maestría, la colección de trabajos finales del ProGesTIC, la Escuela de Informática y la Universidad Nacional.

9. Reconozco que la colección de trabajos del ProGesTIC manifiesta actuar con diligencia para evitar la existencia en su sitio web de contenidos ilícitos y en caso de que tenga conocimiento efectivo de la existencia de infracciones a los derechos de propiedad intelectual, se reserva el derecho de proceder a bloquear el acceso durante el trámite del debido proceso para comprobar el incumplimiento y en caso de verificarse la falta, retirar definitivamente el acceso al proyecto depositado.

10. Acepto que la publicación y puesta a disposición del público del trabajo final de graduación, así como la presente autorización de uso de la obra, se regirá por la normativa institucional de la Universidad Nacional y la legislación de la República de Costa Rica. Adicionalmente, en caso de cualquier eventual diferencia de criterio o disputa futura, acepto que esta se dirimirá de acuerdo con los mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos y la Jurisdicción Costarricense.

Autor(a) Kendall Eduardo Durán Barrantes

Firma: 

Fecha de entrega: _____

Correo: keduba89@gmail.com

ÍNDICE

Capítulo I: Introducción	12
Antecedentes.....	12
Justificación	14
Objetivos.....	16
Metas.....	17
Capítulo II: Marco teórico.....	18
Marco Conceptual.....	18
Capítulo III: Marco Metodológico.....	30
Paradigma de la investigación.....	30
Sujetos y fuentes de información.....	34
Población y muestra o espacio de investigación.....	35
Definición de variables.....	38
Descripción de los instrumentos de aplicación, recolección y/o sistematización de información.....	40
Instrumentos para la recolección de información.....	42
Capítulo IV: Diagnóstico y análisis de resultados.....	46
Encuesta.....	46
Capítulo V: Propuesta de solución del problema.....	61
Desarrollo de la solución.....	61
Procedimiento de implementación.....	71
Capítulo VI. Análisis financiero.....	81
Estimación de los costos del proyecto	82
Estimación de los beneficios del proyecto.....	86
Estimación de los indicadores financieros del proyecto.....	89

Conclusiones del análisis financiero.....	92
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.....	93
Conclusiones.....	93
Recomendaciones.....	96
Capítulo VIII: Análisis Restrospectivo.....	96
Bibliografía.....	98
Glosario.....	100
Anexos.....	100

TABLAS

Tabla 1: Objetivos y metas.....	17
Tabla 2: Actividades e instrumentos para cada objetivo de la investigación.	30
Tabla 3:Tabla 3 Sujetos y fuentes de investigación	34
Tabla 4:Empresas, en aplicación de encuestas.....	36
Tabla 5: Variables vs Técnicas de recolección de datos.....	39
Tabla 6: Tipo de preguntas y variables de la investigación.....	40
Tabla 7: Variable, preguntas y tipo de pregunta para cuestionario.....	42
Tabla 8: Enunciado de la escala de Likert.....	49
Tabla 9: Enunciado y valor de la escala de Likert.....	52
Tabla 10: Elementos de puntos para cálculo de valor obtenido por opción de respuesta.	53
Tabla 14: Escala de Likert según el nivel de afinidad.	59
Tabla 15:Elementos Propuesta de Lealtad de clientes CRM.	63
Tabla 16: Desglose de tiempo de ejecución Etapa 1.....	73
Tabla 17: Desglose de tiempo de ejecución Etapa 2.....	75
Tabla 18: Desglose de tiempo de ejecución Etapa 3.....	77
Tabla 19: Desglose de tiempo de ejecución etapa 4.....	79

Tabla 20: Desglose de tiempo de ejecución etapa 5.....	80
Tabla 21: Costos de personal para desarrollo de estrategia.....	83
Tabla 22: Proyección de costos salario Año1	84
Tabla 23:Proyección de costos salario Año 2	84
Tabla 24:Proyección de costos salario Año 3	85
Tabla 25: Proyección de costos salario Año 4	85
Tabla 26: Estimación de ingresos.....	86
Tabla 27: Proyección de ingresos Año 1.....	87
Tabla 28: Proyección de ingresos Año 2.....	87
Tabla 29: Proyección de ingresos Año 3.....	88
Tabla 30: Proyección de ingresos Año 4.....	88
Tabla 31: Flujo de caja año 1	89
Tabla 32: Flujo de caja año 2	90
Tabla 33: Flujo de caja año 3	90
Tabla 34: Flujo de caja año 4	91
Tabla 35: Calculo de VAN y TIR	91
Tabla 36: RSI	92
Tabla 37: Posibles respuestas, sección 1, prgunta 5.....	106
Tabla 38: Respuestas, sección 1, respuesta 5.....	107
Tabla 39: Posibles respuestas, sección 1, pregunta 6.....	108
Tabla 40: Respuesta, sección 1, pregunta 6.	109
Tabla 41: Posibleas respuestas, sección 2, pregunta 4.	112
Tabla 42: Respuesta, sección 2, pregunta 4.	112
Tabla 43:Posibles respuestas, sección 2, respuesta 5.....	113
Tabla 44: Respuesta, sección 2, respuesta 5.....	114
Tabla 45: Respuesta, sección 3, pregunta 1.	115
Tabla 46: Respuesta, sección 3, pregunta 2.	116
Tabla 47: Respuesta, sección 3, pregunta 3.	116

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Aplicación de gestión de la relación con el cliente (CRM).....	47
Ilustración 2: Herramientas CRM que se utilizan en las organizaciones.....	48
Ilustración 3: Nivel de importancia que tiene la gestión de la relación con cliente.....	49
Ilustración 4: Utilización de mecanismos para la lealtad al cliente.....	50
Ilustración 5: Relevancia a la gestión de la lealtad al cliente.....	51
Ilustración 6: Enfoques fundamentales para la gestión de la relación con el cliente.....	53
Ilustración 7:Tareas de apoyo de CRM para la organización	54
Ilustración 8: Apoyo de CRM a la lealtad al cliente.....	55
Ilustración 9: Criterios para fortalecer la orientación al cliente en el CRM utilizado.....	56
Ilustración 10: Actividades que apoyan a la lealtad al cliente.....	57
Ilustración 11: Dificultades para la gestión de la lealtad al cliente.....	58
Ilustración 12: CRM cumple con las expectativas funcionales y estratégicas.	60
Ilustración 14: Contactos para encuesta.	101
Ilustración 15: Respuesta, sección 1, pregunta 1.....	104
Ilustración 16: Respuesta, sección 1, pregunta 2.....	104
Ilustración 17: Respuesta, sección 1, pregunta 4.....	105
Ilustración 18: Respuesta, sección 2, pregunta 1.....	110
Ilustración 19: Respuesta, sección 2, pregunta 2.....	111
Ilustración 20: Respuesta, sección 2, pregunta 3.....	111

AGRADECIMIENTOS.

Dedico este trabajo a Dios por haberme dado la fortaleza para dar este gran paso en mi formación profesional. Agradezco infinitamente a mis padres, por el apoyo que siempre me han brindando, son mi fuente de inspiración y superación.

Gracias a mi novia Liseth, desde el inicio ha sido parte importante en todo este desarrollo, gracias por apoyarme, creer en mi y por ahendarse siempre lo mejor de mi porvenir.

A mis amigos y familiares, gracias por ayudarme y mostrar su interés en mi crecimiento profesional y personal. A mis compañeros de clases y profesores, muchas gracias por haberme acompañado en este proceso de formación, agradezco a todas las personas que de alguno u otra forma se cruzaron en mi vida para brindarme apoyo.

RESUMEN EJECUTIVO.

Hoy en día el escenario de las empresas de servicios TIC es muy competitivo y acelerado, en donde gran cantidad de competidores luchan por captar la mayor cantidad de usuarios, esto conlleva que las compañías realicen estrategias para ganar clientes de sus competidores, utilizando los sistemas CRM con un enfoque meramente transaccional, en el cual se centran en ventas individuales y aisladas, invirtiendo muchos esfuerzos para el desarrollo de nuevos servicios y condiciones atractivas, sin tomar en cuenta la importancia de realizar un trato relacional con sus clientes ya establecidos, sin ofrecer servicios con valor agregado, personalizados o innovadores que genere lealtad al cliente.

Para lo cual en este proyecto se plantea una estrategia de lealtad al cliente en la filosofía CRM para empresas de servicios TIC en Costa Rica, a través de la mejora de servicios con el fin de promover la satisfacción al cliente.

La estrategia de esta investigación incluye 3 fases: Fase 1 Gestión de información de cliente, Fase 2 Gestión relacional del cliente, Fase 3 Estrategia de lealtad al cliente, apoyado por la Estrategia Empresarial como factor principal, y como factores que se deben modificar y adaptar la tecnología, procesos y personas, y por último como herramienta de apoyo el Valor de Vida del Cliente para cada una de las fases mencionadas.

En la investigación arroja que las empresas de servicios TIC de Costa Rica aplican CRM y gestión de lealtad, pero desestima el CRM para gestionar la lealtad, además que este lo utilizan para tareas transaccionales como ventas y gestión de información del cliente, y la gestión de la lealtad la desarrollan para gestionar información del cliente y comunicación, las empresas poseen limitaciones tecnológicas, estratégicas y apoyo organizacional, de esta manera, se recomienda para la implementación de la propuesta, es fundamental el apoyo estratégico de la organización, adaptación de procesos, personas y tecnología.

Capítulo I: Introducción

Antecedentes

El surgimiento de los fundamentos de la filosofía CRM y las empresas TIC tiene su punto de partida a inicios de los años 60, como lo describe (Flory, 2013) y (Vicente, 2009). En dicha década, la informática tuvo sus inicios con la incorporación de grandes ordenadores de alto valor económico, introduciéndose en organizaciones importantes para desarrollar tareas de gran volumen como contabilidad, facturación y demás. En relación con la estrategia CRM, en estos años surge el fundamento de marketing de consumo, sobre el que hay poca personalización y se encuentra dirigido a las masas.

Para los años 70 los sistemas de información se expandieron y desarrollaron procesos de trabajo como nóminas, facturación, pagos y demás. Es así, como los directivos de compañías sienten la necesidad de acceder dicha información para lograr dirigir las organizaciones, y a finales de esta década inicia el desarrollo de las primeras bases de datos. Se debe señalar que en la estrategia CRM el marketing sigue enfocándose en consumo.

En la década de los años 80 las organizaciones no pueden ignorar el impacto de las tecnologías de la información en sus actividades comerciales, por lo que empieza a ser considerado como instrumento de reducción de costos, manejo de la información y servicio de apoyo para la estrategia organizacional. En cuanto a la evolución de CRM, el marketing se enfoca a mantener mejoras en las relaciones con los clientes, surgiendo el concepto de marketing relacional, el cual fue utilizado por las empresas que procuraban convertirse en un socio de relación duradera con sus clientes. De esa forma, la empresa crea una

relación de confianza, compromiso y disposición con el consumidor. (Guede, 2015). A finales de esta década, aparecen las primeras definiciones de base de datos de marketing, lo que hace que, empresas con gran cantidad de clientes puedan gestionarlos, permitiendo segmentarlos de manera simple, ofreciendo productos y servicios específicos para cada uno de ellos.

Posteriormente, para los años 90, surge la explosión tecnológica con la llegada del Internet, causando que las organizaciones desfiguren el concepto de frontera, promoviendo la comunicación e integración de proveedores, clientes y la comunicación de cadena de valor con otras organizaciones. Esto llevo al nacimiento del concepto de la informática y telecomunicaciones como se conocen hoy en día, acuñando el término de TIC.

Es importante acotar que para el sistema CRM, esta década se considera trascendental, pues a sus inicios surgen el sistema de fuerza de ventas, el cual parte de gestionar contactos, ventas, oportunidades y seguimiento de tratos. Para mediados de la década, el termino CRM fue acuñado por Tom Siebel (Buttle, 2004) y para su final, nacen dispositivos de mano para gestionar CRM y proveedores de sistemas de CRM como servicio.

Con la evolución descrita, el termino TIC se ha consolidado como el conjunto de tecnologías formadas por la informática y las comunicaciones, que satisfacen la gestión de la información impuestos por los sistemas de información, generando alternativas estratégicas para mejorar la competitividad de la organización (Vicente, 2009).

Así de la misma manera según (SalesForce, 2018), desde un punto estratégico, el concepto de CRM se relaciona con la estrategia que apunta a una filosofía de administración de las relaciones e interacciones de los

clientes de una organización, permitiendo a la compañía mantenerse conectada con ellos, racionalizar procesos y mejorar la rentabilidad.

Problema de investigación.

Para (Lee, 2014) en el mercado saturado de las TIC, los clientes cambian constantemente de proveedores, lo que conlleva a las compañías fuertes retos para mejorar la calidad de servicios, ofrecer a los consumidores precios más bajos y/o nuevas ofertas de sus productos.

Como propone (Matzler, 2015), esto conlleva, que las compañías realicen estrategias para ganar clientes de sus competidores, que con regularidad son fáciles de obtener, pero son los más difíciles de retener, ya que la experiencia al cambio los hace menos propensos a estar satisfechos, mientras que aquellos clientes ya establecidos y que son tratados con especial atención, son clientes más leales, esto implica una mejor rentabilidad.

Ante esta situación, las empresas de servicios TIC enfocan su estrategia de CRM hacia la obtención de nuevos clientes, sin tomar en cuenta la importancia de realizar un trato relacional con sus clientes ya establecidos, sin ofrecer servicios con valor agregado, personalizados o innovadores, acarreando que estos se vean tentados a cambiar de proveedor, afectando la lealtad con sus clientes, la cual es una de las funciones fundamentales en una filosofía CRM (Oracle Siebel, 2016).

Justificación

Hoy en día el escenario de las empresas de servicios TIC es muy competitivo y acelerado, en donde gran cantidad de competidores luchan por captar la mayor cantidad de usuarios (Alerić, 2007), lo que causa que los clientes se encuentren constantemente bombardeados de nuevos, mejores servicios y

promociones (Lee, 2014). Este panorama causa que los clientes estén en constante cambio de proveedores, exigiendo más y provocando que estén menos satisfechos por sus servicios.

Cuando se tiene un panorama así, las empresas incurren a la utilización de un sistema CRM con un enfoque meramente transaccional, en el cual según (Guede, 2015), se centran en ventas individuales y aisladas, invirtiendo muchos esfuerzos para el desarrollo de nuevos servicios y condiciones atractivas para atraer a nuevos clientes, representando un alto costo, sin tomar en cuenta su tratamiento posterior. Según (Wakabayashi, 2012), plantea que un usuario que se deje llevar por nuevas ofertas y ande en busca de estas, se considera como riesgoso para invertir en él, por la experiencia que ha tenido con respecto al cambio de servicios y proveedores.

De acuerdo con (Arroyo, 2009), se propone que la relación entre proveedor y cliente debe de ser relacional de largo plazo, enfocada a la comunicación abierta y efectiva, que permita a las partes poder conocerse, gestando compromiso, confianza y disposición a la cooperación, cumpliendo sus promesas.

Esto permite tener una visión 360 del cliente, la cual según (Alerić, 2007) permite tener más servicios personalizados que generen más valor agregado. Además, con este conocimiento es posible adelantarse a sus futuras necesidades, generar innovación y personalizar el trato. Esta atmósfera permite que se gane la confianza de los clientes, entrelazando así una lealtad más fuerte.

Siguiendo esta línea, para (Alerić, 2007) la lealtad permite generar beneficios más sustanciosos a la organización, como los que se describen a continuación:

- Consistencia y frecuencia en la compra de servicios de los clientes.
- Los costos para mantener a los clientes leales son más bajos.
- La lealtad motiva a adquirir más servicios.
- Para los competidores es más difícil de conquistar a los clientes leales.
- Un usuario satisfecho es la mejor fuente de referencia para nuevos usuarios.

En esta investigación se profundizará en el tema de la lealtad del cliente, como un factor crucial en una filosofía CRM para empresas proveedoras de servicios TIC. Con esto ayudara a entender la importancia de implementar este punto de vista en cuanto a la definición de servicios, para poder optimizar los recursos disponibles y poner el mayor esfuerzo sobre aquellos clientes que tienen un mayor valor para la compañía.

Objetivos

Objetivo General

Proponer una estrategia de lealtad al cliente en la filosofía CRM para empresas de servicios TIC en Costa Rica, a través de la mejora de servicios con el fin de promover la satisfacción al cliente.

Objetivos Específicos.

1. Indagar en las empresas de servicios TIC de Costa Rica, la aplicación de una filosofía CRM, para obtener información y una perspectiva mayor de su enfoque hacia el cliente y su lealtad.
2. Analizar las falencias en la ejecución de una filosofía de relación al cliente, para promover la lealtad en las empresas de servicios TIC de Costa Rica.

3. Formular una metodología CRM alineada al apoyo a la lealtad al cliente, para generar mejores servicios y mayor satisfacción al cliente.

Metas.

A continuación, en la siguiente tabla se describe las metas a realizar por cada objetivo específico que se describe en esta investigación.

Tabla 1: Objetivos y metas.

Objetivos Específicos	Metas
Analizar las empresas de servicios TIC en Costa Rica, en la que apliquen una filosofía CRM, para obtener información y una perspectiva mayor de su enfoque hacia el cliente y su lealtad.	Proporcionar un panorama más claro del estado actual de la aplicación, función y aprovechamiento de la filosofía CRM en las empresas TIC, y su eficiencia para generar lealtad al cliente.
Identificar las falencias en la aplicación de una filosofía de relación al cliente para promover la lealtad, en las empresas de servicios TIC de Costa Rica.	Determinar aquellos puntos de mejoras en cuanto a la aplicación de una metodología CRM, para poder generar lealtad y satisfacción al cliente en las organizaciones
Formular una metodología CRM alineada al apoyo a la lealtad al cliente, para generar mejores servicios y mayor satisfacción al cliente.	Generar mediante esta metodología a las empresas de servicios TIC de Costa Rica, procedimientos, fundamentos teóricos y marcos de trabajo, para proporcionar una mayor lealtad del cliente y satisfacción, en una filosofía CRM.

Capítulo II: Marco teórico

Marco Conceptual

Para comprender el concepto y filosofía de lealtad hacia los clientes apoyado en una estrategia CRM aplicado en una empresa de servicios TIC, es necesario hacer referencia a los siguientes conceptos:

TIC: El concepto de TIC por sus siglas Tecnologías de la Información y Comunicación, se desarrolla a partir de avances que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en distintas maneras, ya sea a través de texto, imagen, sonido, entre otras, (Ortí, 2013).

Servicios: Según (Oxford, 2018), la definición de servicio abarca aquella estructura que se encarga de realizar un trabajo que satisface las necesidades de una persona, organización o comunidad.

Empresas de servicios TIC: Según los conceptos anteriores de TIC y servicios, se pueden definir las empresas de servicios TIC como aquellas, que se dedican al tratamiento de la información mediante recursos tecnológicos para sus clientes. Los productos y servicios que pueden generar según (Mika Hyötyläinen, 2007) son los siguientes:

- Consultoría técnica en informática
- Servicios de diseño y desarrollo de TI
- Hosting y servicios de aprovisionamiento de infraestructura de TI
- Infraestructura de TI y servicios de gestión de red
- Servicios de soporte técnico informático

- Información y transformación de documentos
- Acceso a internet y servicios troncales
- Software publicado

CRM: El concepto de CRM (Customer Relationship Management) para la compañía de TIC (Oracle, 2018), consiste en plataformas tecnológicas que ayudan a la empresa a almacenar y utilizar datos de los clientes a escala, ayudando a gestionar relaciones con los clientes, ofreciendo experiencias con valor agregado en ventas, marketing, comercio y servicio al cliente.

Para (Changiz Valmohammadi, 2017) CRM refiere al uso de estrategias para encontrar, obtener y cultivar clientes aventajados, y en consecuencia crear relaciones a largo plazo.

El éxito de una implementación CRM según (Scott Kostojohn, 2011), va más allá de una simple herramienta tecnológica, sino más bien es el constante estudio y evolución de sus interacciones con los clientes, mejorando su experiencia y permitiendo a la organización cumplir con sus objetivos. La herramienta como tal permitirá proporcionar buenas experiencias al cliente, agilizar la atención de este y de sus operaciones, obteniendo una visión de los mismos y de sus negocios.

El citado autor define 4 elementos que hacen exitosa una filosofía CRM en una organización.

- **Personas:** En una implementación de un CRM, requiere personas de distintas partes de la organización que tendrán un rol específico, entre ellas tenemos:

- **Patrocinador ejecutivo:** Corresponde a la persona responsable del éxito de un proyecto CRM, y además de velar por su seguimiento.
- **Comité Directivo:** Constituye el órgano que guiará el CRM en la organización, compuesta por grupos claves como marketing, ventas, servicio al cliente, TI y administradores de los sistemas CRM.
- **Equipo de implementación:** Son los encargados de liberar inicialmente un programa CRM en la organización.
- **Equipo departamental:** Conjunto de personas que trabajan dentro de los grupos de personas que están implicados en el proceso de clientes, actúan como intermediarios entre grupos y Comité Directivo.
- **El equipo de administración de CRM:** Tienen dos funciones, primero es el continuo mantenimiento del programa CRM en la organización, y segundo planificar, identificar e implementar mejoras en procesos y aplicaciones CRM.
- **Adaptar a la gente a su organización:** Consiste en generar aquellos roles necesarios que se asignará a personas dentro de la organización, para un proyecto CRM.
- **Procesos:** Consisten en aquellos procesos operativos que la organización ha implementado para la atención al cliente, correspondientes a programas CRM, por lo tanto, mejoran y reinventan procesos para crear y mejorar relación con el cliente. También se incluyen aquellos nuevos procesos de mantenimiento y mejora continua para la solución de CRM.
- **Tecnología:** Se considera la tecnología como una pieza del rompecabezas en un programa CRM, esta consiste en la herramienta o

habilitador que se implementa con el modelo y procesos de negocios de la organización

Expectativas: las expectativas de una implementación de un sistema CRM suelen ser altos, pero lo más acertado es afirmar que un cambio de este nivel es lento y por lo tanto los beneficios no son rápidos en visualizarse, ya que requiere un importante esfuerzo en capital, tiempo de equipos de negocio, tecnología y equipos ejecutivos.

CRM Relacional: El enfoque relacional en los clientes de un CRM, va dirigido al intercambio relacional por largos periodos de tiempo entre cliente y proveedor, en la cual crean confianza, compromiso y disposición, empleando una comunicación abierta y efectiva (Arroyo, EL CONCEPTO DE MARKETING BAJO EL PARADIGMA RELACIONAL. UNA AGENDA PARA LATINOAMÉRICA, 2009) .

Enfoques de un CRM: Según (Rosa Llamas, 2005) y (Buttle, 2004), las bases de un CRM deben de ir fundamentada en el manejo de la información para el cliente, la cual debe de ser recolectada, ingresada, gestionada y manejada generando valor para este, traducándose en producto, servicios, ofertas y demás. Dichos autores coinciden en la definición de una serie de enfoques que se debe implementar en una estrategia CRM para lograr exitosamente lo planteado, los cuales son:

- **CRM Estratégico:** Se enfoca en crear una cultura centrada en el cliente, esta cultura se orienta en ganar y mantenerlos, con el objetivo de atribuirles mayor valor que sus competidores, traducándose en más lealtad,
- **CRM Analítico:** Consiste en la exploración y generación de información de clientes actuales y potenciales, obtenida mediante datos de ventas,

datos financieros, datos de marketing y datos de servicios, provenientes de base de datos externas.

- **CRM Operacional:** Se basa en aquellas herramientas y procesos que permiten manejar más efectivamente las interacciones visibles con el cliente, por lo tanto, se basa en la automatización de partes del negocio en cara al cliente, como marketing, ventas y servicio.
- **CRM Colaborativo:** El cliente puede realizar trámites y transacciones por sí mismo mediante soluciones (Sistemas de autoservicio), aumentando la interacción de este en procesos empresariales, promoviendo la satisfacción de este.

Orientación al Cliente: El eje principal de la estrategia de CRM consiste en la relación con el cliente, para el cual se intenta disminuir la brecha que existe entre este y la organización, haciéndolo participe de los procesos y fundamento organizacional. En dichos términos (Rosa Llamas, 2005), propone que se debe iniciar con la identificación del cliente, luego la segmentación e interacción con estos, y finalizar con la personalización de productos y servicios, generando mayor valor agregado y lealtad. A continuación, se menciona cada uno de estos puntos:

- **Identificación de clientes:** Se debe de identificar aquellos clientes sobre la cual se quiere retener, estos representan un mayor valor para la compañía, recalca que no todos los clientes son rentables, y que se deben de identificar aquellos que son fieles, y trabajar sobre estos para lograr una mayor lealtad, ya que hay menos posibilidad que cambien de proveedor, y por lo tanto mayor valor asegurado.
- **Diferenciación / Segmentación de clientes:** Para lograr una relación más duradera con el cliente, propone que se deben de estudiar más sobre ellos, para lo cual se debe identificar los clientes que representan

un mayor interés para la compañía, e informarnos de sus gustos, preferencias, patrones de comportamiento, con el objetivo de identificar los comportamientos y características que los hacen diferentes a los demás, y así darles un trato más personalizado y único.

- **Interacción con cada cliente:** En este punto se expone que aparte de solo dialogar con el cliente, también se debe de interactuar con él, con el objetivo de acercarse más, permitiendo obtener más información y consolidar su relación. Lograr que el cliente se implique, colabore y participe en la organización y en los procesos, hace que se transforme de un simple cliente a uno con empoderamiento, convirtiéndolo en portavoz e influyente de los productos y servicios en su entorno.
- **Personalización productos, servicios y trato al cliente:** El autor propone, que, con los tres puntos mencionados anteriormente, hay el suficiente conocimiento para que nuestros clientes reciban un trato personalizado según el valor que este significa para la organización. Esto permite que los clientes aumenten la lealtad, ya que reciben lo que ellos necesitan de una forma única y personalizada, además sintiéndose que son parte importante de la organización.

Marketing Relacional: Dicho concepto para (David Pérez, 2006), se define como el cambio que presenta el cliente en la relación con la compañía, donde pasa a ser el centro de la relación, en el cual se deben de dirigir todos los esfuerzos y acciones de la empresa, para atraer, desarrollar y mantener una relación satisfactoria. Entre las ventajas que se presentan:

- Permite gestionar adecuadamente la información que se obtiene de los clientes.
- Mejores servicios ofrecidos.
- Mejores índices de fidelidad.

- Incremento en las ventas.
- Mayor satisfacción del cliente.

Además, el autor resalta que es necesario saber sobre cuales clientes se debe de ofrecer un mayor esfuerzo para crear relación, para la cual ofrece una clasificación, para poder tener claro sobre cual poder invertir:

- Cliente Valioso: se define como aquellos que más valor nos aporta y más potencial para crecimiento.
- Cliente Potencial: Este no aporta mucho dinero, pero tiene potencial para convertirse en valioso.
- Cliente Migratorio: Corresponde al cliente indeciso, en la cual hay que trabajar para convertirlo en alguna de las dos opciones presentadas.
- Cliente Lastre: Son clientes no rentables y son difíciles de mantener satisfechos.

Según la clasificación del cliente, podemos agrupar y segmentar de acuerdo con sus necesidades, y poder darles un trato diferenciado, el autor nos ofrece las siguientes segmentaciones:

- Localización: Se refiere a conocer en que parte vive el cliente, zona, ciudad, país.
- Profesión u ocupación: Puede ser de interés la profesión del cliente o ocupación de su tiempo.
- Canales de distribución: Es de suma importancia conocer que medios utiliza el cliente para la adquisición de productos y servicios, para poder trabajar ahí.
- Medios de comunicación: Conocer que medios utiliza nuestros clientes es importante, ya que nos proporciona información sobre cuales tenemos que seleccionar para poner la publicidad. Entorno: El entorno

profesional como personal es de gran importancia, ya que podemos saber con quienes se relaciona, y de esta manera con un cliente satisfecho, podemos influir sobre la información que este comunica sobre la compañía a los demás en su entorno.

Personalización al cliente: La personalización al cliente se trata de los procesos que genera una serie de acciones de manera individual para cada cliente, satisfaciendo sus necesidades, sin que este mismo las sepa, generando un trato especial y único, de manera tal que genere un alto contenido emocional, contribuyendo a que realice sus futuras compras con la empresa (David Pérez, 2006).

Lealtad al cliente: En toda empresa su razón de ser son los clientes, y por esto hay que satisfacerlos y fidelizarlos, según (Real Academia Española, 2018), la fidelidad corresponde al acatamiento de la fe que alguien debe a otra persona, dejando de lado la razón, desde una perspectiva CRM para (Mendoza, 2017), se fundamenta en realizar una estrategia adecuada desde la perspectiva de la gestión del cliente, con el fin de que este no se vayan a la competencia.

Por lo tanto, para ello se debe de crear vínculos fuertes, que contribuyan al mantenimiento y explotación de la relación que se crea entre cliente y empresa, para esto (Schnarch Kirberg, 2011), propone que se logra mediante:

- La gestión de bases de datos de clientes, el cual se logra mediante tecnología aplicado a sistemas CRM, permitiendo conocer mejor a los clientes, integrando y actualizando constantemente datos de estos para el negocio.

- Gestión de la lealtad, la cual se logra mediante un buen flujo de información entre los colaboradores y vendedores, con el objetivo de entender la importancia que tiene el cliente para la organización, creando una cultura y actitud de servicio hacia este. La comunicación entre empresa y cliente permite conocer el nivel de satisfacción, necesidades y expectativas, contribuyendo a la generación de un servicio únicos de mayor calidad, además facilita crear un trato individual y diferenciado. Esto se traduce en más utilidad, ya que permite mayor frecuencia de compra y ventas, retención de clientes más rentables, satisfacción, creación de barreras de cambio, referencia positiva para clientes potenciales y lealtad.

Tipos de lealtad: Según (White, 2005), hay investigaciones realizadas en el mercado, que demuestra que es diez veces más costoso adquirir nuevos clientes que retenerlos. Además, que la fidelidad hacia la marca conlleva una mayor cuota del mercado.

El autor menciona que la lealtad puede existir de dos maneras, lealtad por comportamiento y lealtad por y actitudinales, se explica de la siguiente manera.

- En el caso de la lealtad por comportamiento, el consumidor compra repetidamente un producto o servicio, por conveniencia, hábito o por barrera, derivando que este lo haga no precisamente por tener una actitud favorable hacia la marca.
- Lealtad actitudinal, se alinea a que el usuario tenga una predisposición hacia la marca, generando actitudes de preferencia y compromiso. Esto se traduce en mayores ganancias, ya que es menos frecuente utilizar promociones y descuentos para atraer nuevos clientes.

Plan de lealtad: Según (Schnarch Kirberg, 2011), el plan de lealtad debe de realizar las siguientes tres tareas: captar, convencer y conservar. Para poder poner en práctica lo planteado el autor define los siguientes elementos:

- Información, para la cual la provee una base de datos de clientes (CRM).
- Invertir sobre los mejores clientes según el valor que le genera a la organización, buscando retenerlos y satisfacerlos.
- Individualizar las ofertas, servicios y las comunicaciones para los clientes.
- Interaccionar de manera sistemática entre clientes y proveedor, permitiendo una comunicación natural en ambos sentidos.
- Integrar a los clientes en los procesos de creación de valor, que son enfocados para ellos mismos.
- Intención de crear una relación única y distinta para cada cliente, proporcionando un trato diferenciado, marcando una brecha entre la competencia

CRM alineado a la lealtad del cliente: Un CRM proporciona una visión 360 del cliente permitiendo almacenar, medir, analizar y optimizar los datos, ayudando a que los programas de lealtad sean más atractivos para diversos miembros, además permite el soporte de procesos de extremo a extremo, para impulsar mejores resultados de negocios, para (Oracle Siebel, 2016), un conocimiento 360 del cliente debe permitir los siguiente

- Perfil de cada cliente.
- Información actitudinal y conductual del cliente.
- Proporciona a los usuarios comerciales acceso a extensas informaciones sobre cada miembro, incluido el historial de transacciones, el estado del nivel, los activos de lealtad, Promociones, solicitudes de servicio, pedidos

de venta y actividades elegibles e inscritas, perfil, Preferencias de comunicación e historial de respuestas.

Un programa de lealtad ayuda a optimizar los procesos de negocios críticos de lealtad, y entregar programas diferenciados e innovadores a clientes sobresalientes, generando experiencia y valor, además de construir relaciones duraderas, reconociendo, recompensando y diferenciado.

Apoyo de CRM en programas de lealtad: (Oracle Siebel, 2016), define que los sistemas CRM en la aplicación de apoyo a la lealtad del cliente, debe gestionar múltiples esquemas de programas dirigidos a individuos, hogares y clientes corporativos, como:

1. Gestión de clases y modelos de varios niveles para recompensas, y reglas de caducidad de puntos, productos y servicios ofrecidos por la acumulación y el reembolso de puntos.
2. Crear e implementar promociones de lealtad específicas, clubes temáticos, eventos y promociones basadas en el tiempo, atrayendo diferentes segmentos de clientes basados en sus estilos de vida, etapa de vida, intereses y preferencias.
3. Creación y gestión rápida de promociones simples a complejas.
4. Realizar la verificación de elegibilidad dinámicamente de promociones y reglas, que puede ser aplicado en un contexto dado.
5. Definir y administrar los precios de canje en múltiples modos de pago como puntos.
6. Implementar servicios de recuperación, compensación, inscripción en promoción y otros.
7. Monitorear, premiar y gestionar la presencia de clientes en las comunidades sociales, permitiendo actividades como compartir, vincular, comentar, revisar contenidos y también habilitar ubicación basada en las recompensas.

Patrones de migraciones de clientes: Esta teoría es desarrollada por (Lee, 2014), en la que plantea, que actualmente la competencia extrema entre proveedores de servicios hace que los clientes busquen los mejores y más baratos. El cambio de proveedor forma de cierta manera patrones de migración, por lo tanto, el análisis de los patrones puede ayudar a las compañías a comprenderlos más efectivamente, mediante las demandas del mercado y las necesidades del cliente, contribuyendo a desarrollar estrategias más efectivas para los proveedores de servicios TIC y apoyar la lealtad de sus clientes, los patrones que plantea son los siguientes:

- **Acción colectiva:** La forma en que se comunica las personas ha cambiado rápidamente, causando que consumidores y empresas interactúan directamente mediante redes sociales y dispositivos de acceso, ocasionando que las acciones colectivas ocurren con más frecuencia a mayor escala e influencia. Esto implica que cualquier empresa TIC que sea pionero en alguna tecnología disruptiva pueda dominar rápidamente el mercado, atrayendo la mayor cantidad de usuarios prematuramente.
- **Patrones de migración de clientes en la industria de las TIC:** Las TIC permiten a las personas conectarse fácilmente, por lo tanto, es más fácil y frecuente que formen opiniones públicas más amplias e influyen sobre las comunidades que tengan autoridad, ocasionando que todas los demás lo sigan.
- **Teoría de movimiento social:** Para este caso, los servicios deben de ir dirigido a la población objetivo, ya que los clientes recopilan información a través de los proveedores u otros consumidores mediante redes sociales, compartiendo información, opiniones y experiencias entre familiares, amigos y muchos otros, contribuyendo a acciones colectivas.

Capítulo III: Marco Metodológico.

El presente apartado desarrollará el enfoque y tipo de investigación, sujetos, fuentes de información, delimitación de población, muestra o espacio de investigación, la definición de las variables y descripción de los instrumentos de aplicación, y por último se abarcará la aplicación y tabulación de los instrumentos de recolección de información.

Paradigma de la investigación.

Enfoque de la investigación

Para (Roberto Hernández Sampieri, 2014), la investigación de tipo cuantitativa se utiliza con el objetivo de recolectar datos para probar una hipótesis con base a una medición numérica y análisis estadístico, para de esa forma probar teorías y comportamiento. Por lo tanto, alineados con esta premisa, se usará el enfoque cuantitativo para comprobar las situaciones existentes y determinar el comportamiento actual del cliente con respecto a la utilización de una estrategia de lealtad al cliente en una filosofía CRM, apoyado mediante una serie de actividades, que se definirán de acuerdo con los objetivos de la investigación, como se describe a continuación.

Tabla 2: Actividades e instrumentos para cada objetivo de la investigación.

Objetivos	Actividades	Instrumentos-Productos	Metas
Indagar en las empresas de servicios TIC de Costa Rica, la aplicación	Realizar y ejecutar una encuesta a los miembros representantes	<ul style="list-style-type: none">• Diseño y elaboración de una encuesta.• Recopilación y procesamiento de	Contar con la información necesaria para validar dicho objetivo,

<p>de una filosofía CRM, para obtener información y una perspectiva mayor de su enfoque hacia el cliente y su lealtad.</p>	<p>de empresas de la Cámara de Tecnología de Información y Comunicación de Costa Rica (CAMTIC) y de conocimiento propio, identificando si tiene un enfoque hacia el cliente, si son poseedores de una filosofía CRM y que tan orientado está hacia la lealtad al cliente.</p>	<p>resultados de encuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interpretación y análisis de datos de encuesta. • Listado de empresas que ejecutan un enfoque hacia el cliente. • Lista de compañías que ejecutan una filosofía CRM, y los recursos tecnológicos, humanos y empresariales para cumplirlos. • Lista de empresas que tienen un enfoque de lealtad de cliente, apoyado desde su CRM, Elementos que utilizan para cumplirlos, 	<p>proporcionado por las empresas miembros de la Cámara de Tecnología de Información y Comunicación (CAMTIC) y de conocimiento propio.</p>
<p>Analizar las falencias en la ejecución de</p>	<p>Realizar una encuesta, hacia las miembros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y elaboración de una encuesta. 	<p>Contar con los datos e información</p>

<p>una filosofía de relación al cliente, para promover la lealtad en las empresas de servicios TIC de Costa Rica.</p>	<p>representantes de las empresas de la Cámara de Tecnología de Información y Comunicación (CAMTIC) y de conocimiento propio, en la que se identificara las dificultades, falencias para ejecutar una filosofía CRM, enfocada a la lealtad al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación y procesamiento de resultados de encuesta. • Análisis de resultados (Cuantitativo) de encuesta. • Listado de falencias y dificultades que cuentan las empresas miembros de la Cámara de Tecnología de Información y Comunicación (CAMTIC) y de conocimiento propio, para ejecutar una filosofía CRM enfocada en la lealtad al cliente. 	<p>necesaria para fortalecer los elementos necesarios para la investigación, mediante el análisis de los resultados de las encuestas.</p>
<p>Formular una metodología CRM alineada al apoyo a la lealtad al cliente, para</p>	<p>Definir una metodología de CRM, en la cual se enfoque sobre la lealtad al cliente,</p>	<p>Metodología CRM, enfocada en la lealtad al cliente.</p>	<p>Proporcionar una metodología para implementar una filosofía</p>

generar mejores servicios y mayor satisfacción al cliente	fortaleciendo este punto para las empresas de servicios TIC.		CRM, enfocada en el fortalecimiento de la lealtad hacia los clientes, tomando esto como un eje principal.
---	--	--	---

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó es la cuantitativa. Para la cual se realizó una revisión de literatura para investigar el estado del arte de este tema en artículos de investigación y obras literarias. En esta revisión se incluyó libros, revistas, artículos y documentos académicos proporcionados por bases de datos en línea como Springer, Digitalia, Emeraldinsight, ScienceDirect, DOAJ y e-Libro, donde los criterios de búsqueda fueron palabras y frases claves que arrojaran un resultado más preciso al tema de la investigación, y que fueran de utilidad para el presente análisis.

En ayuda a los criterios de búsqueda en las bases de datos en línea, se aprovechó de la herramienta de Google Scholar para obtener resultados más exactos, arrojando investigaciones, artículos y libros alusivos al tema. Ayudando a fundamentar conceptualmente el trasfondo de la investigación, proporcionando un panorama actual más claro y ayudando a definir las pautas a seguir para elaborar una investigación de tipo cuantitativa. La encuesta realizada proporcionó los datos estadísticos necesarios para fundamentar la técnica del enfoque de la investigación.

Sujetos y fuentes de información

A continuación, en la siguiente tabla, se describe las fuentes y sujetos de investigación, además se indica la cantidad de elementos utilizados por la técnica de Encuesta.

Tabla 3:Tabla 3 Sujetos y fuentes de investigación

Sujeto de estudio		Cantidad de Elementos utilizados en técnica
Sujeto	Cantidad	Encuesta
Gerente estratégico o gerente de ventas. general.	40	40

Sujetos

Los sujetos de estudio son aquellas personas que desarrollan un puesto de gerencia estratégica, ventas o general, el cual tenga en su labor la dirección y manejo de los productos y servicios ofrecidos en su organización.

Fuentes

Para esta investigación se utilizaron las fuentes primarias y secundarias para poder obtener la información necesaria y de esta manera, desarrollar el tema objetivo de dicha investigación, a continuación, se detalla cada una.

Fuentes primarias

Se toma como pilar la encuesta, proporcionando de primera mano la información correspondiente a la gestión de las relaciones con el cliente en las compañías.

Se tomo en cuenta para la aplicación de dicha encuesta a personas encargadas de la gestión de relaciones con el cliente, con puestos de gerencia estratégica, ventas, marketing o gerencia general, la cual tiene una visión más amplia en cuanto a la estrategia de la organización para sus productos y servicios ofrecidos a sus clientes.

Fuentes Secundarias.

Se utilizó fuentes secundarias para elaborar una revisión de literatura, en la cual se citó a 23 fuentes bibliográficas, obteniendo información sobre las definiciones de relaciones con el cliente, lealtad del cliente, enfoques y elementos para una filosófica CRM, conceptualización de orientación hacia el cliente y marketing relacional, como punto estratégico en un CRM. Además, se abordó tipos de lealtad de cliente, planes de mejora de lealtad, alineamiento y apoyo de un CRM enfocado en lealtad, conocimiento general de los patronos de migración de clientes, como punto importante para enfocar una estrategia de lealtad al cliente.

En esta revisión se incluyó libros, revistas, artículos y documentos académicos proporcionados por bases de datos en línea como Springer, Digitalia, Emeraldinsight, ScienceDirect, DOAJ y e-Libro, además de la utilización de Google Scholar.

Población y muestra o espacio de investigación.

En la investigación para la aplicación y recolección de datos se utilizó el método de muestreo no aleatorio, o no probalístico y la muestra se eligió de forma intencional o por conveniencia, es decir, se tomaron en cuenta empresas con fines de lucro de tecnología de información miembros de la

Cámara de Tecnología de Información y Comunicación (CAMTIC) y aquellas empresas de conocimiento propio.

Por limitaciones de tiempo, alcance y acceso en esta investigación, se ajusta la muestra a 40, ya que se hace imposible cubrir en su totalidad. A continuación, se detalla cada una de las empresas a la que se le aplicó la encuesta.

Del total de las 40 empresas contactadas, únicamente el 20% (8) contestó las encuestas. Todos los participantes son profesionales en el campo de ventas, gerencia, marketing en las compañías para las cuales laboran.

Tabla 4: Empresas, en aplicación de encuestas.

Empresas
ADN Data Center
Grupo Babel
CMA
GBSYS
Hermes Soft
Lidersoft
Loymark
Prosoft
PRIDES

SCG
Softland
SoftLine
TechnoPartners
TravelSoft
TECNASA
Softdial
Sonda
Infotrec
SOIN
Musa
NW Consulting
Reico
Rossmon
TecApro
inCompany
Mobilize
PSCInternational
Tigo

ICE
AGT Alfa Group Tecnologías
Alta tecnología
Coasin
Crediq
SkyData
EL Orbe
Delfix
Entrust
Grupo Cesa
Equifax
GBM

Definición de variables

Para (Roberto Hernández Sampieri, 2014), las variables en una investigación se definen como una propiedad que puede cambiar obteniendo varios valores, estos pueden medirse u observarse.

A continuación, se presenta la siguiente tabla donde se detallan los objetivos específicos, y su relación con sus variables y las técnicas de recolección de datos.

Tabla 5: Variables vs Técnicas de recolección de datos.

Objetivo Especifico	Variable	Técnica de recolección de datos
		Cuestionario
Indagar en las empresas de servicios TIC de Costa Rica, la aplicación de una filosofía CRM, para obtener información y una perspectiva mayor de su enfoque hacia el cliente y su lealtad.	Conocimiento general sobre la gestión de relaciones con el cliente (CRM) y lealtad al cliente.	x
	Herramientas para la gestión de una filosofía CRM	x
	Elementos de CRM para el apoyo en la lealtad al cliente	x
Analizar las falencias en la ejecución de una filosofía de relación al cliente, para promover la lealtad en las empresas de servicios TIC de Costa Rica.	limitaciones para apoyar el CRM a la lealtad al cliente.	x

Descripción de los instrumentos de aplicación, recolección y/o sistematización de información

Encuesta

a. Descripción de la técnica

La definición de cuestionario mencionado por Chasteaueuf y citado por (Roberto Hernández Sampieri, 2014) se define como un conjunto de preguntas que corresponde a una o varias variables planteadas en una investigación, con el fin de medirlas y obtener resultados estadísticos.

En esta investigación se basó en preguntas cerradas, semiabiertas y abiertas, con el objetivo de tener un criterio más claro y de fuentes primarias de la conceptualización y aplicación de filosofías CRM enfocadas en la lealtad al cliente, en las empresas de servicios TIC.

Tabla 6: Tipo de preguntas y variables de la investigación.

Sección	Variables del estudio	Cantidad de preguntas según el tipo				Total
		Cerradas	Semiabiertas	Abiertas	Obligatorias	
Conocimiento general	Conocimiento general sobre el manejo de relaciones con el cliente y lealtad.	6			6	6
Gestión CRM	Elementos para la gestión de		2		2	2

	una filosofía CRM					
Gestión Lealtad	Herramientas CRM para el apoyo en la lealtad al cliente	1	2		3	3
Dificultades	Dificultades de CRM para apoyar la lealtad al cliente			3		3
TOTAL						14

b. Proceso

Para las variables planteadas en cada uno de los objetivos de la investigación, se realizaron una serie de preguntas que evalúan, compilan y miden los datos recolectados. Para esto se contactó a los gerentes estratégicos, ventas o generales de las compañías planteadas, se les explico el motivo y el objetivo de dicha encuesta para sensibilizar y motivar la ejecución de esta, posterior se les hizo llegar en un formato web, utilizando la herramienta de Google Forms.

c. Gestión y análisis de datos

Para el proceso de recolección y tabulación de datos provenientes de la encuesta, se utilizó las herramientas que proporciona Google Forms. Mediante esta herramienta, se generó el formulario web de preguntas, y automáticamente proporciono el tabulado y graficado de las encuestas.

En esta investigación, se utilizó un análisis cuantitativo, y para su desarrollo se utilizó los gráficos y tabulaciones que proporciona la herramienta.

Instrumentos para la recolección de información

A continuación, se describe a detalle el método de recolección de información encuesta, se detallará las preguntas, las variables y el tipo de pregunta al cual pertenecen.

Tabla 7: Variable, preguntas y tipo de pregunta para cuestionario.

Variable	Pregunta		Tipo de pregunta
Conocimiento general sobre el manejo de relaciones con el cliente y lealtad.	¿Indique si en su organización, aplican la gestión de la relación con el cliente (CRM en sus siglas en inglés)?		Cerrada
	Según su conocimiento y experiencia, ¿La aplicación de la gestión de la relación con el cliente (CRM), se alinea, cumple y ayuda a los objetivos estratégicos de la organización?		Cerrada
	En la actualidad, ¿Cuáles herramientas para la gestión de relaciones con el cliente (CRM), utilizan en su organización?		Cerrada
	¿Indique qué nivel de importancia tiene en su organización la gestión de la relación con el cliente?		Cerrada
	¿En su organización, aplican algún mecanismo de gestión de lealtad al cliente?		Cerrada
	¿Indique según su percepción, qué nivel de relevancia tiene su organización con respecto a la gestión de la lealtad al cliente?		Cerrada
Elementos para la gestión de una filosofía	Según la experiencia en su organización	Estratégico (Cultura organizacional centrada en el cliente, mayor para para ellos para su lealtad).	Semiabierta

CRM	(Selección múltiple), ¿Indique los enfoques fundamentales para la gestión de la relación con el cliente, con las que trabaja su organización? Conforme su experiencia, valore cada elemento e indique su importancia	Analítico (Exploración y generación de información de clientes actuales y potenciales).	
		Operacional (Efectividad en interacciones visibles con el cliente como ventas, marketing, servicios).	
		Colaborativo (El cliente puede realizar por sí mismo tramites y transacciones)	
		Otros Describa	
	Según la experiencia en su organización (Selección múltiple), ¿Cuáles son las principales tareas en la que apoya el CRM en la compañía? Conforme su experiencia, valore cada	Gestionar Información de los clientes.	Semiabierta
		Mejorar Servicios Ofrecidos	
		Mejorar índices de lealtad	
		Incremento Ventas	
		Satisfacción del cliente.	
		Otros, describan brevemente	

	elemento e indique su importancia		
Herramientas CRM para el apoyo en la lealtad al cliente	¿Utilizan el CRM para apoyar la lealtad al cliente en la organización? si o no, si contesto si, conteste las siguientes preguntas		Cerrada
	Según la experiencia en su organización (Selección múltiple), ¿Qué criterios utilizan para fortalecer la orientación hacia el cliente en la estrategia de CRM utilizada? Conforme su experiencia, valore cada elemento e indique su importancia	Identificación de clientes (Clientes de mayor valor)	Semiabierta
		Segmentación/Diferenciación (Clientes de mayor interés para trato personalizado)	
		Interacción con el cliente (Conocerlo más de cerca).	
Personalización (Productos, servicios y trato al cliente).			
	Otros, describa brevemente		
	Según la experiencia en	Base de datos de clientes para su gestión	Semiabierta

	<p>su organización (Selección múltiple), ¿Señale que actividades apoyan a la lealtad del cliente en su organización? Conforme su experiencia, valore cada elemento e indique su importancia</p>	<p>Invertir según el valor de cada cliente</p> <p>Individualizar ofertas, productos, servicios y comunicaciones con el cliente</p> <p>Interacción sistemática entre cliente – proveedor (Comunicación natural)</p> <p>Integración del cliente en procesos de negocios de importancia, que son enfocados para ellos mismos</p> <p>Trato único y distinto para cada cliente</p> <p>Otros, Describa</p>	
Dificultades de CRM para apoyar la lealtad al cliente	¿Describa en sus propias palabras, Que dificultades presenta la gestión de la lealtad al cliente en su organización?		Abierta
	¿Según su experiencia en la organización, la gestión de las relaciones con el cliente (CRM), cumple con las expectativas funcionales y estratégicas que esperan?		Abierta
	¿Describa en sus propias palabras, actualmente se presenta alguna limitación la gestión de las relaciones con el cliente (CRM) para apoyar la lealtad al cliente en la organización?		Abierta

Capítulo IV: Diagnóstico y análisis de resultados.

Encuesta.

Para el análisis se utilizó únicamente las encuestas completadas por las personas miembros de las empresas contactadas, que suman 8 en total. En los siguientes apartados se analizarán e interpretarán los datos proporcionados sobre el conocimiento y aplicación de CRM, la gestión de la lealtad al cliente, así como las dificultades que poseen las organizaciones para implementar la gestión del cliente y la lealtad.

Datos Generales.

Del total de las 40 organizaciones contactadas, solo 8 respondieron a la encuesta, el perfil de las personas encuestadas se encuentra relacionado a cargos con puestos de gerencia estratégica, ventas, marketing o gerencia general, quienes poseen un amplio conocimiento acerca de la gestión de los clientes a lo interno de las compañías donde laboran.

Es necesario indicar, que las empresas seleccionadas, fueron aquellas que ofrecen servicios y productos de tecnología de información y comunicación (TIC), dentro de las cuales se encuentran compañías tanto de capital nacional como de inversión extranjera, que prestan servicios a nivel nacional e internacional.

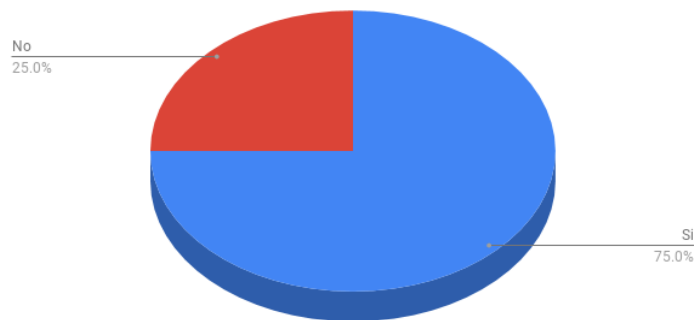
Conocimiento general sobre el manejo de relaciones con el cliente y lealtad.

Para determinar si en la organización se alguna herramienta CRM para gestionar las relaciones con el cliente, se plantea la siguiente pregunta:

¿Indique si en su organización, aplican la gestión de la relación con el cliente (CRM)?

La valoración se utilizó dos tipos de respuestas, afirmativa o negativa, con los siguientes resultados:

Ilustración 1: Aplicación de gestión de la relación con el cliente (CRM).



Fuente: Elaboración Propia.

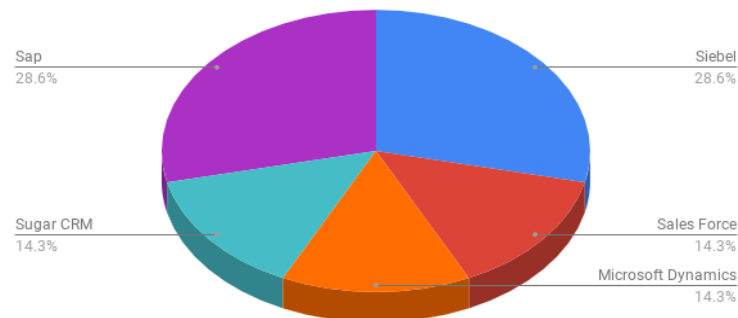
Se puede observar que el 75% utilizan un CRM para la gestión de las relaciones con sus clientes y el 25% no, de esta manera se determina que la mayoría de las empresas encuestadas si trabajan las relaciones con sus clientes.

Como parte fundamental de cualquier sistema de información, este debe de alinearse hacia la estrategia organizacional, para esto se planteó la siguiente pregunta: ***Según su conocimiento y experiencia, ¿La aplicación de la gestión de la relación con el cliente (CRM), se alinea, cumple y ayuda a los objetivos estratégicos de la organización?***

En la valoración se le brindo dos tipos de respuestas cerradas, en las que se permite indicar de forma positiva o negativa la aplicación estratégica de CRM. En el análisis de resultados el 100% indicaron que, si se alinea a la estrategia organizacional, por lo que, si hay una conexión estratégica, obteniendo el respaldo de los objetivos estratégicos organizacionales.

Como parte del diagnóstico, se debe determinar qué tipo de sistema CRM utilizan para apoyarse en la gestión relacional con los clientes, por lo que se planteó la siguiente pregunta: ***En la actualidad, ¿Cuáles herramientas para la gestión de relaciones con el cliente (CRM), utilizan en su organización?*** Los resultados fueron los siguientes:

Ilustración 2: Herramientas CRM que se utilizan en las organizaciones



Fuente: Elaboración Propia.

Se deduce, que las empresas que gestionan las relaciones con el cliente poseen sistemas de información que funcionalmente fueron creados para dicho propósito, además se logra determinar que son sistemas de alta trayectoria en el mercado, por lo que, se determinan que estas organizaciones no utilizan para estas funciones otros sistemas, que no están diseñados para funcionar como CRM.

Para determinar si los sistemas de CRM que poseen son apoyados por la organización, se elaboró la siguiente pregunta: ***¿Indique qué nivel de importancia tiene en su organización la gestión de la relación con el cliente?***

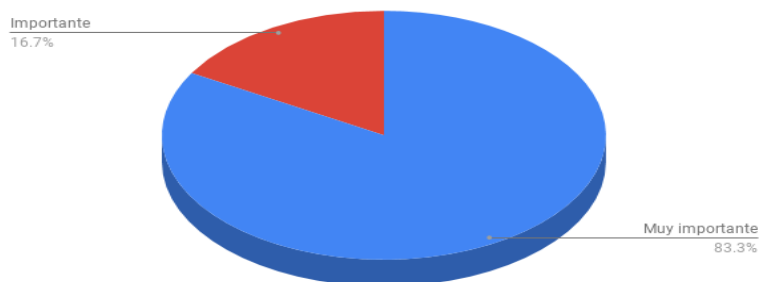
Para esta pregunta se utilizó el valor de escala de Likert para clasificar sus respuestas, como se muestra en la Tabla 8: Enunciado de la escala de Likert.

Tabla 8: Enunciado de la escala de Likert.

Enunciado de la escala de Likert
Muy importante
Importante
Moderadamente importante
De poca importancia
Sin importancia

De acuerdo con esta evaluación, se generó la siguiente ilustración 4: Nivel de importancia que tiene la gestión de la relación con cliente.

Ilustración 3: Nivel de importancia que tiene la gestión de la relación con cliente.



Fuente: Elaboración Propia.

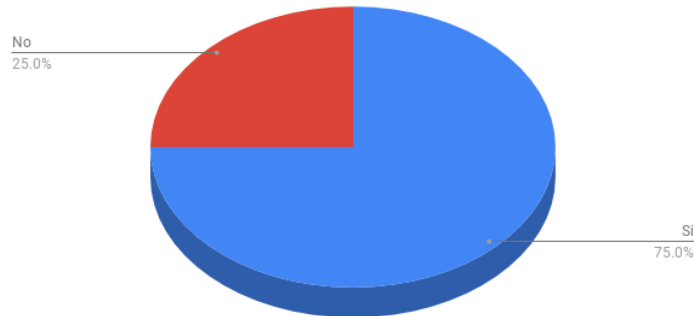
En dicho gráfico se demuestra, que la opción de la escala de Likert “*Muy importante*” tiene el 83.3% y “*Importante*” tiene el 16.7%, por lo que se puede

decir que, tienen un respaldo estratégico y entendimiento a nivel organización sobre la importancia para el cliente.

En relación con la lealtad al cliente, se confecciona la pregunta: **¿En su organización, aplican algún mecanismo de gestión de lealtad al cliente?**, con el objetivo de determinar si efectivamente se trabaja la lealtad.

Para su valoración se utilizó dos tipos de respuestas, afirmativa o negativa, arrojando los siguientes resultados:

Ilustración 4: Utilización de mecanismos para la lealtad al cliente



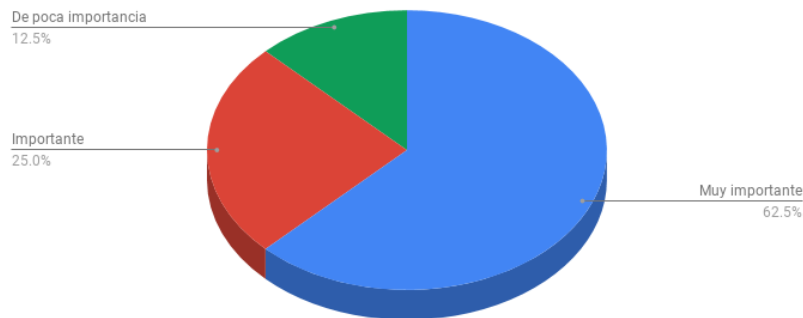
Fuente: Elaboración Propia.

Con el 75% de respuestas afirmativas, y 25% negativas, se determina que, si existe una gestión de lealtad hacia el cliente en las organizaciones encuestadas, concluyendo, que al igual que las organizaciones que utilizan gestión de relaciones con cliente, tiene el mismo porcentaje de afirmación, por lo que utilizan mecanismos para su gestión en su mayoría.

Para determinar la importancia que tiene la lealtad del cliente en la organización, se elabora la siguiente pregunta: **¿Indique según su percepción, qué nivel de relevancia tiene su organización con respecto a la gestión de la lealtad al cliente?**, para esta pregunta se utiliza la escala de

Likert, clasificando las respuestas como se describe en la Tabla 8: Enunciado de la escala de Likert.

Ilustración 5: Relevancia a la gestión de la lealtad al cliente



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico se muestra, la opción “Muy Importante” 62.5% y “Importante” el 25%, demostrando que, si hay relevancia en la gestión de la lealtad, esto permite notar que hay conciencia sobre la lealtad, sin embargo, es de resaltar que un 12.5% señaló “De poca importancia”, demostrando el desinterés para la organización.

Elementos para la gestión de una filosofía CRM

Para las empresas que utilizan CRM se proponen las siguientes preguntas, la cual va a determinar la forma en la que trabajan las relaciones con el cliente.

Es importante conocer la manera en que se utiliza el CRM en la organización y como colabora está, de esta manera se formula la pregunta: ***Según la experiencia en su organización (Selección múltiple), ¿Indique los enfoques fundamentales para la gestión de la relación con el cliente, con las que trabaja su organización? Conforme su experiencia, valore cada elemento e indique su importancia.***

Para esta pregunta semi abierta, se tabularon las respuestas, y para cada respuesta marcada con el nivel de importancia “Muy importante” se le asignó 5 puntos, esto con el objetivo de asignar pesos a cada nivel de importancia según la escala de Likert, mejorando la interpretación, de esta forma para el enunciado “Importante” se le asignó 4 puntos, “Moderadamente importante” 3 puntos, “De poca importancia” 2 puntos y “Sin importancia” 1 punto. Se detalla en el siguiente recuadro, los pesos para cada nivel utilizado.

Tabla 9: Enunciado y valor de la escala de Likert.

Enunciado de la escala de Likert	Valor en puntos de enunciado de la escala de Likert.
Muy importante	5
Importante	4
Moderadamente importante	3
De poca importancia	2
Sin importancia	1

Para la tabulación de los datos se utilizó la siguiente fórmula, en la que, cada opción de respuesta el valor obtenido es: **1 valor obtenido = Σ (Valor en puntos de enunciado escala de Likert x Frecuencia obtenida en cada enunciado de escala de Likert).**

La fórmula de forma resumida es la siguiente:

VL: Valor en puntos de enunciado escala de Likert

FL: Frecuencia obtenida en cada enunciado de escala de Likert.

$$\mathbf{1 \text{ valor obtenido} = \Sigma (VL*FL)}$$

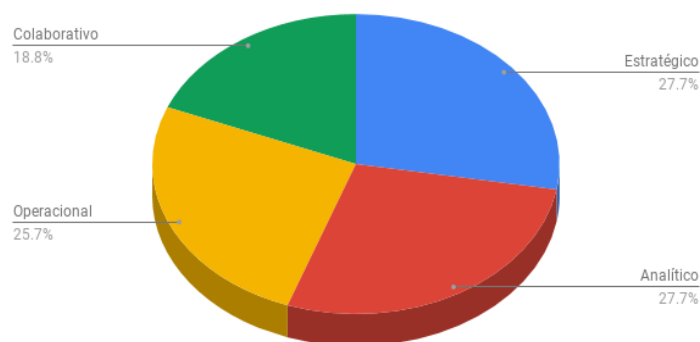
Así para esta pregunta, la asignación de pesos y valores obtenidos para cada una de las respuestas se muestra en la siguiente tabla a modo de ejemplo:

Tabla 10: Elementos de puntos para cálculo de valor obtenido por opción de respuesta.

Según la experiencia en su organización (Selección múltiple), ¿Qué criterios utilizan para fortalecerla la orientación al cliente la estrategia de CRM utilizada? Conforme su experiencia, valore cada elemento e indique su importancia																Valor Obtenido Σ (VL*FL)
	Muy Importante			Importante			Moderadamente importante			De poca importancia			Sin importancia			
	VL [x]	FL	Total	VL [x]	FL	Total	VL [x]	FL	Total	VL [x]	FL	Total	VL [x]	FL	Total	
Estratégico.	5	4	20	4	2	8	3	0	0	2	0	0	1	0	0	28
Analítico.	5	5	25	4	0	0	3	1	3	2	0	0	1	0	0	28
Operacional.	5	4	20	4	1	4	3	0	0	2	1	2	1	0	0	26
Colaborativo.	5	2	10	4	0	0	3	2	6	2	1	2	1	1	1	19

De esta manera los resultados de los valores obtenidos en cada respuesta se muestran en la Ilustración 7: Enfoques fundamentales para la gestión de la relación con el cliente.

Ilustración 6: Enfoques fundamentales para la gestión de la relación con el cliente



Fuente: Elaboración Propia.

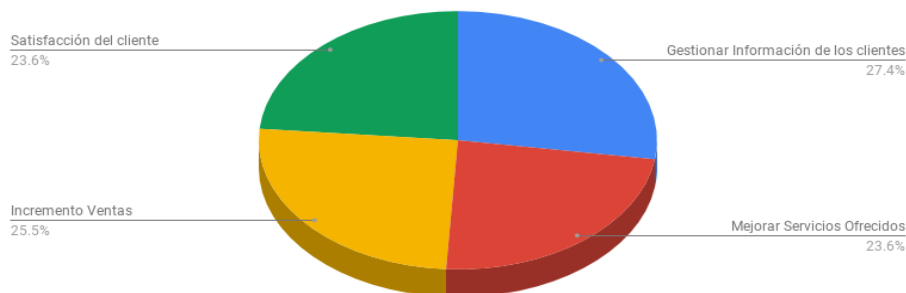
Se puede visualizar que, los enfoques operacionales y analíticos tienen el mismo porcentaje en importancia, mientras que operacional tiene un 2% menos que los dos anteriores, cabe mencionar que el enfoque colaborativo, si

tiene un porcentaje menor muy significativo, por lo que para ellos tienen menos relevancia.

Para conocer las tareas que apoyan el CRM en las compañías para desarrollar la lealtad al cliente, se procedió a realizar la siguiente pregunta: ***Según la experiencia en su organización (Selección múltiple), ¿Cuáles son las principales tareas en la que apoya el CRM en la compañía? Conforme su experiencia, valore cada elemento e indique su importancia.***

Para la tabulación de los datos generados, se utilizó la ecuación: $1 \text{ Valor obtenido} = \sum \text{Valor en puntos de enunciado escala de Likert} \times \text{Frecuencia obtenida en cada enunciado de escala de Likert}$ y utilizando el mismo procedimiento descrito en la Tabla 11: Elementos de puntos para cálculo de valor obtenido por opción de respuesta. Los resultados se muestran en la siguiente ilustración:

Ilustración 7: Tareas de apoyo de CRM para la organización



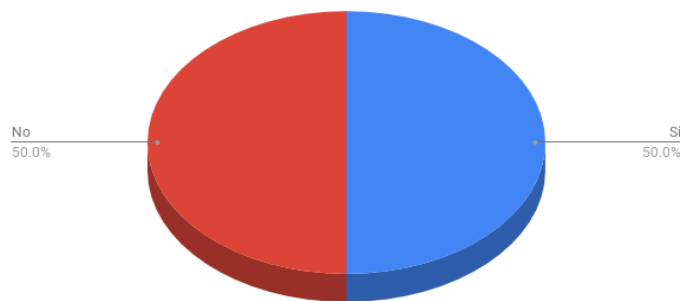
Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que la principal tarea que cumple el CRM para las organizaciones es la gestión de información de los clientes con un 27%, las demás tareas como incremento de ventas, mejora de servicios y satisfacción del cliente rondan por un porcentaje muy similar del 25.5 al 23.6%, por lo que se concluye que estas tareas tienen un nivel de importancia similar para los encuestados.

Herramientas CRM para el apoyo en la lealtad al cliente

Para esta sección, se desea saber si el CRM que utilizan se alinea al apoyo de la lealtad al cliente, por lo tanto, como primera pregunta se plantea la siguiente, la cual sirve de filtro e indicador: ***¿Utilizan el CRM para apoyar la lealtad al cliente en la organización, si o no, si contesto si, conteste las siguientes preguntas?*** La respuestas se trabajó en dos opciones: Si y No, el resultado se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 8: Apoyo de CRM a la lealtad al cliente



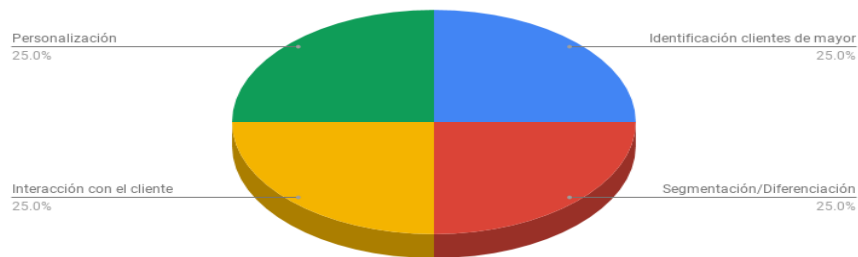
Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que el 50% dijeron que si y el otro 50% no, llama la atención que la mitad de las empresas no relacionan el uso de su CRM para apoyar la lealtad del cliente, indicando el uso de este, para otras tareas que no apoyan la gestión de la lealtad, desaprovechando el potencial del CRM.

Unas de las principales razones de un CRM, es estar orientado hacia el cliente, para crear relaciones a largo plazo, fomentando y fortaleciendo la lealtad, por lo tanto, para determinar si las organizaciones colocan al cliente en su estrategia CRM se plantea la siguiente pregunta: ***Según la experiencia en su organización (Selección múltiple), ¿Qué criterios utilizan para fortalecerla la orientación al cliente, la estrategia de CRM utilizada? Conforme su experiencia, valore cada elemento e indique su importancia,*** Para su interpretación se aplica la ecuación: 1 Valor obtenido = Σ Valor en puntos de

enunciado escala de Likert x Frecuencia obtenida en cada enunciado de escala de Likert, asignando valores a cada opción de respuesta que se les plantea, siguiendo la lógica de la Tabla 12: Elementos de puntos para cálculo de valor obtenido por opción de respuesta, se genera la siguiente ilustración:

Ilustración 9: Criterios para fortalecer la orientación al cliente en el CRM utilizado



Fuente: Elaboración Propia.

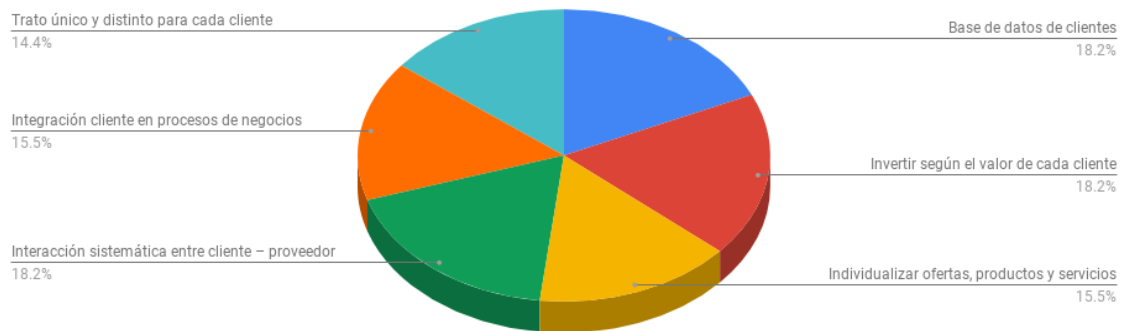
Como se observa los resultados, la Identificación de clientes (Clientes de mayor valor), Segmentación/Diferenciación (Clientes de mayor interés para trato personalizado), Interacción con el cliente (Conocerlo más de cerca) y Personalización (Productos, servicios y trato al cliente), para los encuestados tienen el mismo grado de importancia en su organización.

De una forma más directa, se desea conocer aquellas actividades que se utilizan únicamente para fortalecer la lealtad al cliente, por lo que se plantea la siguiente pregunta: ***Según la experiencia en su organización (Selección múltiple), ¿Señale que actividades apoyan a la lealtad del cliente en su organización? Conforme su experiencia, valore cada elemento e indique su importancia.***

De la misma manera que la pregunta anterior, se utiliza la ecuación: 1 Valor obtenido = \sum Valor en puntos de enunciado escala de Likert x Frecuencia obtenida en cada enunciado de escala de Likert, asignando valores a cada una

de las opciones planteadas, según el nivel de importancia de la escala de Likert utilizada, y utilizando la lógica de la Tabla 13: Elementos de puntos para cálculo de valor obtenido por opción de respuesta. Los resultados son los siguientes:

Ilustración 10: Actividades que apoyan a la lealtad al cliente



Fuente: Elaboración Propia.

Para cada actividad representan un porcentaje muy similar, únicamente la actividad “*Trato único y distinto para cada cliente*”, posee un valor inferior que el resto con un 14.4%, las opciones “*Interacción sistemática entre cliente-proveedor*”, “*Invertir según el valor de cada cliente*” y “*Base de datos de clientes*” poseen un 18.2%, y un 15.5% la opción “*Integración cliente en procesos de negocios*”, de esta manera se determina que estas actividades de apoyo a la lealtad tienen un grado similar de importancia, con algunas diferencias no muy marcadas.

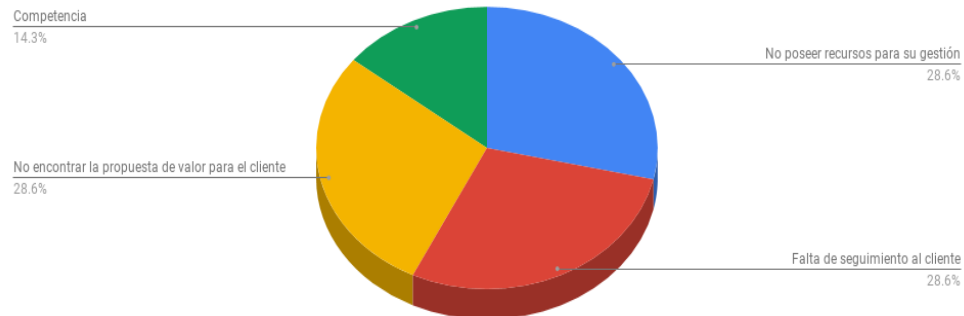
Dificultades de CRM para apoyar la lealtad al cliente

Para esta sección se utilizó preguntas abiertas, por lo que se le dio la libertad a los encuestados de contestar según su punto de vista, y experiencia cada una de las preguntas.

Para determinar las dificultades que cuentan las empresas para gestionar la lealtad del cliente, desde un punto de vista más aplicado a la realidad se formula la siguiente pregunta: ***¿Describa en sus propias palabras, Que dificultades presenta la gestión de la lealtad al cliente en su organización?***

Para su análisis e interpretación cualitativa, se procedió a identificar los elementos en cada una de las respuestas y se cuantifico por similitud, la cantidad de veces que se repiten, como se muestra en la Ilustración.

Ilustración 11: Dificultades para la gestión de la lealtad al cliente



Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar, tres tipos de respuestas tienen el mismo porcentaje mientras que solo uno tiene un porcentaje menor y distinto a los demás.

Para la respuesta de “Competencia”, los encuestados respondieron que los clientes al tener una gran cantidad de opciones, lo único que les interesa es el precio, por lo que no ven más allá del valor agregado que ellos ofrecen, como calidad, por otro lado para aquellos que respondieron “No poseen recursos para su gestión”, indicaron que no poseen el software y herramientas necesarias para poder realizar esta gestión, y también que el CRM que utilizan no tienen módulos que gestionen a profundidad la lealtad.

En la respuesta “No encontrar la propuesta de valor para el cliente”, los encuestados respondieron que tienen dificultades para poder determinar la propuesta de valor que más le sirva a sus clientes, además de que aquellos clientes que toman como factor importante el precio, no dedican esfuerzos para crear lealtad, por último en la respuesta “Falta de seguimiento al cliente”, indican que no poseen los mecanismos para poder proporcionar una atención oportuna que evite el abandono de los clientes.

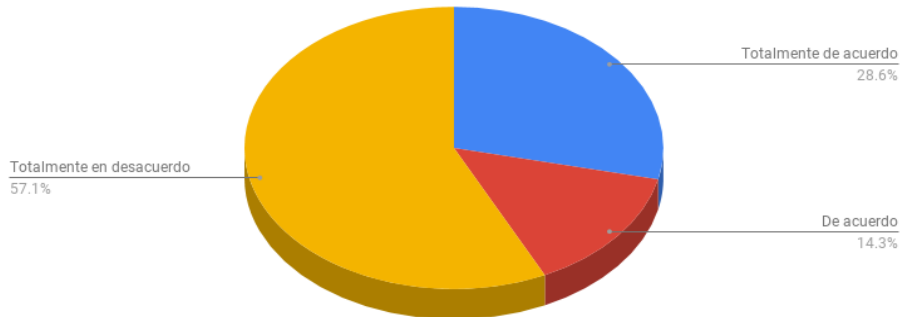
Para determinar de una forma más abierta si la gestión de las relaciones con el cliente se alinea con la estrategia organizacional se crea esta pregunta: ***¿Según su experiencia en la organización, la gestión de las relaciones con el cliente (CRM), cumple con las expectativas funcionales y estratégicas que esperan?***, Para su interpretación se evalúan cada respuesta y por semejanza se clasifica en la escala de Likert, como se muestra en la siguiente imagen.

Tabla 14: Escala de Likert según el nivel de afinidad.

Enunciado de la escala de Liker
Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Indeciso
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

De esta manera, según esta escala los resultados fueron los siguientes:

Ilustración 12: CRM cumple con las expectativas funcionales y estratégicas.



Fuente: Elaboración Propia.

Las respuestas “Totalmente en desacuerdo”, indicaron que no se ha podido trabajar de forma correcta en la plataforma, o el sistema que poseen no lo permite, para la opción “Totalmente de acuerdo”, indican que permite conocer mejor el cliente y tener una trazabilidad, y la opción “De acuerdo” indicaron que en su mayoría si ayudan a las expectativas y funciones estratégicas.

Para determinar si existen limitaciones en cuanto a la gestión de relaciones con el cliente, que se utilizada en las organizaciones para apoyar a la lealtad, se planteó la siguiente pregunta: ***¿Describe en sus propias palabras, actualmente se presenta alguna limitación la gestión de las relaciones con el cliente (CRM) para apoyar la lealtad al cliente en la organización?***, En su análisis e interpretación cualitativa, se determina que la principal limitación que poseen es la funcional del CRM, ya que sus módulos son restringidos para gestionarla, como históricos de proyectos y calificaciones, por lo que dificulta la gestión y desarrollo estrategias enfocadas a la lealtad.

Capítulo V: Propuesta de solución del problema.

A continuación, se propone una estrategia de lealtad hacia el cliente, dirigida para las empresas de servicios TIC en Costa Rica, con el fin de gestionar la lealtad del cliente, la cual como se indicó anteriormente se encuentra inserta en la filosofía CRM. Asimismo, se propone una táctica de implementación para las empresas TIC, con el fin de proponer los pasos fundamentales para poder llevar a cabo la implementación de la estrategia propuesta.

Desarrollo de la solución.

El presente apartado presenta una descripción general de la estrategia propuesta, así como, los objetivos que se pretenden abarcar. Además, se brinda una sección en la cual se pueden encontrar las definiciones utilizadas para desarrollar la estrategia, y por último se hace referencia a los elementos que conforman la propuesta.

Descripción de estrategia.

La estrategia consiste en una serie de pasos para apoyar la gestión de la lealtad del cliente desde un punto de vista estratégico, organizacional y estructural, la cual incluye el ajuste de procesos, personas y tecnologías para llevar a cabo la estrategia propuesta.

Como pilares fundamentales de la estrategia propuesta, se presentan 3 procesos de implementación de la misma. El primero de ellos es la gestión de la información del cliente, el cual trata sobre el análisis de los datos de los clientes para poder crear segmentaciones, candidatos y todos aquellos

criterios de selección que ayuden a conocer a cada uno de los clientes de la organización.

El segundo, es la definición de la gestión relacional del cliente, que trata de crear y potenciar las relaciones a largo plazo con todos aquellos clientes que valgan la pena para la organización.

El último es la estrategia de lealtad al cliente, el cual tiene como objetivo crear planes y actividades que apoyen a la lealtad de clientes que tengan valor para la compañía.

Es importante recalcar que además de los pilares propuestos como herramienta de apoyo, se encuentra el concepto de valor de vida del cliente CLV (Client LifeTime Value), el cual determina el valor del ciclo de vida de cada cliente, y dependiendo de esta valoración, se puede conocer si este tiene el valor deseado para la organización, para luego definir las actividades a realizar por cada uno de los pilares mencionados, ajustando el CLV al valor ideal que genere más ganancias para la compañía.

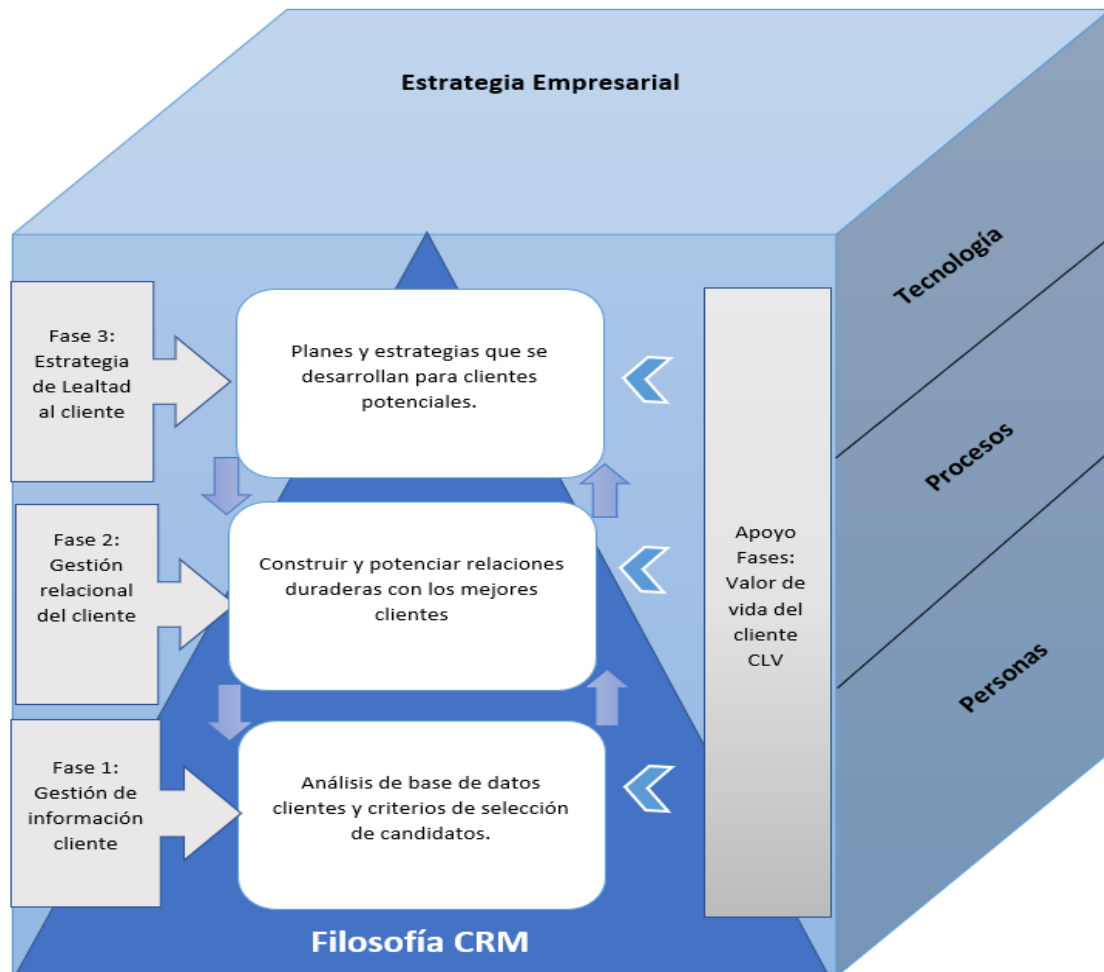
Objetivo

El objetivo de esta propuesta es brindar de forma simple y clara las actividades básicas y necesarias para poder definir una estrategia de lealtad de cliente, apoyada mediante una filosofía CRM, abarcando la estrategia organizacional, gestión de personas, procesos y tecnologías, todo esto, como apoyo fundamental para lograr que se desarrollen las actividades de los tres pilares propuestos (Base de datos de cliente, gestión de relación del cliente y estrategia de lealtad), además se propone el CLV como herramienta para calcular el valor de la vida del cliente, para determinar las acciones a realizar por el nivel de importancia de cada uno de ellos.

Elementos de propuesta

En la siguiente figura, se describe de manera gráfica los elementos que componen la propuesta de lealtad del cliente.

Tabla 15: Elementos Propuesta de Lealtad de clientes CRM.



A continuación, se describe cada uno de sus elementos, así como sus actividades.

Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial podría ser catalogada como la columna vertebral de una organización, que define su forma de crear valor, la forma en que se va a lograr se describe en sus objetivos estratégicos, la cual alinea y define la guía de acciones que se deben realizar y la forma de ejecutarlo. La estrategia de lealtad al cliente debe de incluirse en estas acciones, asegurando el apoyo gerencial.

La propuesta se debe considerar como una nueva forma de trabajar de la compañía para generar valor orientada al cliente y a su lealtad, y un cambio en la cultura organizacional enfocada hacia este, una vez que tiene apoyo estratégico, se debe ajustar, crear e implementar procesos, personas y tecnologías.

A continuación, se detalla cada uno de los ajustes a realizar:

- **Tecnología:** Aplicaciones necesarias de software y herramientas que apoyen al CRM, como sistemas CRM, herramientas de Inteligencia de negocios, minería de datos, infraestructura y demás.
- **Procesos:** En este paso, se debe ajustar las herramientas, personas y procesos que colaboren en el programa de CRM, a través de actividades operativas como ventas, marketing, servicio al cliente y facturación, manejando más efectivamente las interacciones visibles con el cliente.
- **Personas:** Las personas son las que hacen posible que se cumplan o no los objetivos que se plantea la organización, por lo tanto, en una estrategia deben:

- Estar involucrados en la estrategia de lealtad, internalizando los objetivos, alineándolos y entendiendo la importancia que tiene estos para la dirección de la empresa.
- Promover una cultura organización alineada al cliente, donde se tome este como eje principal de la organización y entienda el rol primordial que tiene este, aplicando una forma de trabajar al cliente.
- Los empleados deben de poseer un alto nivel de conocimiento de las necesidades, deseos y detalles de los clientes, que permitan desarrollar nuevos servicios apoyados con tecnologías.

Filosofía CRM

La filosofía CRM que apoya a la lealtad del cliente se propone la forma de pirámide para reflejar su constitución, segmentada por procesos, personas y tecnología, constituyendo la arquitectura básica organizacional que se requiere, además es apoyada desde la cima por la estrategia empresarial, la cual da dirección y apoyo a dicha filosofía.

Para que esta filosofía CRM funcione, se plantea 3 fases de trabajo, la cual en la fase 1 se propone la gestión de la información del cliente, fase 2 gestión de la relación con el cliente y por ultimo fase 3 estrategia de lealtad al cliente, además como herramienta de apoyo a cada fase, se dispone del CLV, como parámetro que indica el valor del cliente, y según este, así debe de invertir esfuerzo, diseño y costo en cada una de ellas.

Apoyo a fases: Valor de vida del Cliente:

El valor de por vida de los clientes CLV (Customer Lifetime Value) por sus siglas en inglés, según explica (Sharad Borle, 2008), es una herramienta que mide el valor de la vida de los clientes, evaluando dos primicias básicas, la proyección de flujo de efectivo que la organización espera recibir del cliente a través del tiempo, y calcular el valor actual de esos flujos corrientes de efectivo.

la importancia de este modelo radica en que puede ser utilizado, como una métrica para evaluar las decisiones en el contexto de la gestión de las relaciones con el cliente, ya que permite saber el beneficio neto que se puede esperar de un cliente hoy en día, sabiendo esto pueden formularse expectativas con el valor de vida, de esta manera se puede focalizar actividades de marketing más eficientes y eficaces, según el valor de cada cliente.

Según (Hyunseok Hwang, 2004) una formula básica de calcular el CLV es la siguiente:

$$CLV = \sum_{i=1}^n \frac{(R_i - C_i)}{(1 - d)^{i-0.5}}$$

Donde:

i : Flujo de caja del cliente en periodo en las transiciones.

R_i : Ingresos generados por el cliente en el periodo i .

d : Taza de deserción.

C_i : Costo de generación de ingresos R_i en el periodo i .

n : Número total de periodos de la vida proyectada del cliente.

De esta manera el denominador es el beneficio neto que se ha obtenido en cada periodo, y el denominador se encarga de transformar el valor de rentabilidad neta en un valor corriente.

Por lo tanto, se plantea como un elemento de apoyo en la definición de las acciones a realizar en cada una de las fases de la estrategia que se plantea, dependiendo del valor actual y futuro de cada cliente en la organización, optimizando esfuerzos y gastos, planteando gestiones óptimas para cada cliente.

Fase 1: Gestión de Información del Cliente:

Una base de datos de información de clientes debe permitir almacenar, medir, analizar y optimizar datos que permita una visión 360 del cliente. Con la exploración, análisis, y generación de información de clientes actuales y potenciales, mediante datos de ventas, financieros, marketing y servicios provenientes de las bases de datos de CRM o externas permite enfocar esfuerzos y estrategias a clientes de mayor valor, mediante la perfilación de clientes, información conductual y actitudinal.

Como apoyo a esta fase, se propone, diferenciar y segmentar a los clientes, de acuerdo con la información generada por las bases de datos de los sistemas CRM, permitiendo un conocimiento superior para ajustar los productos y servicios según el contexto en el que se encuentre, y dedicar mayor esfuerzo sobre el cliente de mayor valor para la compañía.

En la diferenciación, los clientes se clasifican por su valor para la compañía, de esta manera se puede trabajar de manera más puntual, aplicando estrategias individuales, se describe cada una de estas clasificaciones:

- **Cliente Valioso:** Representa aquellos que tienen un alto valor actual y futuro para la organización.
- **Cliente Potencial:** Clientes que no aportan mucho valor, pero que se pueden potenciar para lograr un mayor ingreso.
- **Cliente Migratorio:** Corresponden clientes indecisos que tienen posibilidad de transformarse en clientes potenciales o valiosos, pero que requieren trabajo.
- **Cliente Lastre:** Son los clientes difíciles de retener y complacer, que no son rentables.

Sobre cada uno de estos grupos, se puede planear las acciones más efectivas para poder lograr los objetivos planteados.

En la segmentación de clientes, cuando sabemos el tipo de cliente que tenemos, y en que categoría podemos encuadrarlos, hay que segmentarlos y agruparlos según sus necesidades que estén viviendo en un contexto dado, con el objetivo de conocerlos mejor para tratarlos de forma única. Apoyando a lo planteado se describe a continuación algunas segmentaciones de clientes:

- **Localización:** Información sobre su ubicación como ciudad, país, localización de lugar de trabajo, vivienda y demás.
- **Profesión u ocupación:** Obtener información sobre su profesión y ocupación a la cual se dedica.
- **Canales de distribución:** Es importante tener aquellos datos que corresponde a lugares de adquisición de productos y servicios, con el objetivo de aplicar estrategias que potencialicen al cliente.
- **Medios de comunicación:** Determinar aquellos medios de comunicación que más frecuenta nuestros clientes es importante, esto

para determinar los que más impacto vayan a tener nuestra publicidad, como redes sociales, radio o TV.

- **Su entorno:** Obtener información de su entorno profesional como personal, esto con el objetivo de conocer las personas que se relaciona, de esta manera podemos gestionar la mejor estrategia para hacer llegar información de nuestra compañía al entorno de nuestro cliente.

Además de conocer el cliente, es importante proporcionar información como:

- Necesidades y deseos de los clientes.
- Demandas y tendencias del mercado.
- Competencia en el contexto de las industrias de servicios y tecnología.

Fase 2: Gestión Relacional del Cliente:

Para este paso, se debe optimizar el valor y las relaciones con el cliente, creando, gestionando, manteniendo y desarrollando relaciones a largo plazo.

- Adaptar, diseñar y crear servicios y productos a la medida de las necesidades del cliente.
- Dirigir campañas de marketing relacional a los distintos tipos y segmentación de clientes, para potencializar su lealtad.
- Para los servicios y productos TIC ofrecidos deben cumplir calidad técnica cumpliendo los estándares técnicos, calidad funcional cumpliendo las necesidades para la cual es diseñado y calidad imagen de la empresa, proporcionando percepción positiva de calidad total de la compañía.
- Nuevos canales de venta personalizados, para las necesidades que demande el cliente.

- Interacción con el cliente, conocer diferentes canales para acercarse, saber quién es y que compra, ayuda a determinar la forma de acercarnos a él.
- Conocer al cliente para distinguir sus necesidades y deseos, incluso antes de que el mismo lo sepa.
- Permitir que el cliente se implique, colabore y participe en la organización y en el desarrollo de los procesos que son enfocados para el mismo, permitiendo empoderar al cliente.
- Ofrecer una comunicación natural entre cliente y empresa, de manera personalizada, permite conocer el nivel de satisfacción, necesidades y expectativas.
- Mantener un contacto constante con los clientes de servicios y productos, para dar seguimiento a sus necesidades y obtener información.

Fase 3: Gestión de Lealtad del Cliente

Un programa de lealtad, apoyado en un sistema CRM, y aplicando buenas prácticas, debe permitir a la organización adaptarse rápidamente a los cambios de comportamiento del cliente y tendencias, permitiéndole de esa manera estar anticipado a su competencia, mediante un programa de fidelización personalizado y único que genere valor al cliente.

Para conseguir el objetivo anterior se proponen las siguientes pautas:

- Poseer uno o más programas de lealtad aplicadas a distintos objetivos, como clientes frecuentes, potenciales, responsables y demás.
- Esquemas de membresía, la cual va a ir dirigido para distintos individuos, hogares y clientes corporativos.

- Gestión de clases y modelos de varios niveles de clientes, para aplicar recompensas según el nivel y clase, gestionado mediante reglas de caducidad de puntos.
- Configuración de productos, servicios y membresías, ofrecidos mediante la acumulación y reembolso de puntos.
- Implementar promociones de lealtad, clubes temáticos, eventos y promociones basadas en el tiempo, atrayendo distintos segmentos de clientes basados en estilos vida, etapa de vida, interés y preferencias.
- Configuración y gestión rápida de promociones simples a complejas.
- Realización de simulación de promociones, con el objetivo de realizar análisis de posibles escenarios de aplicación de promociones para ofrecer una visión mejorada.
- Ofrecer una administración ágil de precios de canje en múltiples modos de pago y monedas, cálculos de precios de reembolso y descuentos dinámicos.
- Tener a disposición servicios de recuperación, compensación, inscripción en promociones y demás para individuos o grupo de individuos.

Procedimiento de implementación.

Para la implementación de la estrategia se proponen las siguientes etapas, en cada una de ellas se detalla las actividades a realizar:

Etapas 1 Preparación:

Esta etapa consiste en implicar a todas aquellas personas que son parte del proyecto, ofreciendo los recursos, herramientas, capacitación e involucramiento de las personas, además las condiciones necesarias para llevar a cabo la implementación de la estrategia propuesta.

Además, se debe alinear la estrategia empresarial y preparar procesos, tecnologías y personas, hacia el cambio. A continuación, se describe actividades importantes que se deben ejecutar para esta fase:

- Lineamiento del enfoque y estrategia de negocio actual y futura, incluyendo la estrategia planteada, para conseguir el apoyo organizacional.
- Planteamiento de los beneficios a obtener de la filosofía CRM alineada a la lealtad al cliente, en relación con objetivos y estrategia empresarial.
- Creación de mapa de integración de áreas, información, responsables y resultados deseados para la estrategia de lealtad al cliente.
- Definición de los objetivos del proyecto.
- Nombramientos de responsables de llevar a cabo la nueva estrategia.

Responsables.

Para efectuar esta etapa, se describen los perfiles que son requeridos y además sus responsabilidades.

- ***Gerencia:*** Conformado por la gerencia estratégica organizacional, debe cumplir con las siguientes tareas:
 - Apoyar la implementación del proyecto (económica, recursos humanos, tecnológicos, procesos y cultural).
 - Alinear el enfoque estratégico de la compañía presente y futuro, tomando en cuenta la ejecución de la estrategia planteada.
 - Definición de los objetivos del proyecto, el cual apoyan a la estrategia organizacional.
- ***Director del proyecto:*** Esta conformado por aquellas personas, que tienen un conocimiento funcional de las herramientas informáticas,

estratégicas y generales de la compañía, ejecutando los siguientes puntos.

- Conocer, velar y alinear el cumplimiento funcional de los requerimientos con las necesidades de la empresa
- Es el punto principal de contacto con el proveedor de la herramienta CRM, y de más recursos tecnológicos de terceros.
- Es el responsable de la gestión general de la implementación de la nueva estrategia (Equipos técnicos, recursos tecnológicos, comunicación, cumplimiento de metas, alineación de funcionalidad con objetivos estratégicos de la compañía).
- Conocimientos de las áreas de integración de la compañía y resultados esperados del proyecto.
- Gestión de recursos económicos para el proyecto.
- Cumplimiento de los objetivos y métricas del proyecto ante la gerencia.

Estimación de tiempo de ejecución.

La estimación de tiempo de ejecución para esta fase se determinará mediante la cantidad de personas involucradas, y el role que ejerzan. El desglose de horas se detalla en el siguiente recuadro.

Tabla 16: Desglose de tiempo de ejecución Etapa 1.

Número de Personas	Role	Horas	Total, Horas	Semanas
1	Gerencia	40	40	1
1	Director de proyecto	120	120	3

Tomando en cuenta, que cada semana se trabaje 8 horas diarias de lunes a viernes, se tiene un total de 4 semanas, equivalente a 1 mes.

Etapa 2 Análisis:

Esta etapa, consiste en conocer las necesidades y funciones de los usuarios que van a utilizar la estrategia, ya sea marketing, ventas, soporte al cliente y aquellos indirectos que se vean implicados. Esto permite configurar las herramientas tecnologías y procesos de acuerdo sus necesidades y estrategia, optimizando la implementación.

Como apoyo a esta etapa se propone las siguientes actividades:

- Determinar los puntos de contacto y fuentes de información del cliente.
- Analizar el nivel de comunicación, uso de información e Interacción entre departamentos y áreas, para determinar la interacción entre departamentos, optimizando la implementación.
- Realizar pruebas y adaptaciones por niveles de usuarios, ajustando la estrategia de acuerdo con las necesidades.
- Especificar requerimientos técnicos y funcionales de la nueva estrategia a implementar.

Responsables

Se describe cada uno de los responsables de ejecutar esta etapa, además de sus funciones.

- ***Profesional de Marketing:*** Sera el encargado de definir los alineamientos de estrategia relacional y de lealtad al cliente, cumpliendo los objetivos estratégicos. Realizara las siguientes funciones:
 - Efectuar y gestionar las campañas correspondientes a marketing relacional de la compañía, utilizando los insumos de la metodología de lealtad planteada.

- Configurar y gestionar los programas de lealtad, con las herramientas brindadas por esta metodología.
- **Arquitecto de la solución:** Este será el encargado de conocer funcionalmente toda la implementación de la nueva metodología, y conocimientos generales de la compañía. Estos deben:
 - Conocer los puntos de contacto e interacción con los clientes de la compañía, para confeccionar la mejor estrategia posible.
 - Determinar la comunicación, funciones y procesos generales de cada uno de los departamentos involucrados para dicha estrategia, con el fin de diseñar y adaptar la solución lo más productiva, para las necesidades de la compañía.
 - Gestionar cada uno de los requerimientos funcionales (informáticos, arquitectura, personas y procesos) para la implementación de la nueva estrategia.

Estimación de tiempo de ejecución.

La estimación de tiempo de ejecución de esta fase se determinará con la misma lógica de la Tabla 1. Se detalla a continuación.

Tabla 17: Desglose de tiempo de ejecución Etapa 2.

Número de Personas	Role	Horas	Total, Horas	Semanas
1	Arquitecto de la solución.	160	160	4
1	Personal de Marketing	160	160	4

El total de semanas de duración corresponde a 8, semejante a 2 meses de tiempo.

Etapa 3 Implementación:

En esta etapa se sigue configura la aplicación y planteamientos, para la cual se necesita de actores técnicos y funcionales para poder llevar a cabo la configuración de las herramientas (software y hardware) y procesos, para garantizar el éxito del proyecto. Se definen las siguientes actividades:

- Determinar las herramientas informáticas, infraestructura y sistemas actuales que se cuentan para la implementación.
- Realizar migración de datos hacia las nuevas plataformas tecnológicas.
- Implementar proceso para focalizar la organización hacia el cliente.
- Plan de implementación técnico e integración de sistemas e información.

Responsables

A continuación, se describe cada uno de los responsables y sus funciones que deben ejecutar en esta etapa:

- ***Equipo técnico:*** Esta conformado por un líder técnico y personas desarrolladoras de la implementación CRM y estrategia en general, cumpliendo las siguientes funciones:
 - El líder técnico tendrá la función de gestionar los requerimientos funcionales con el equipo técnico.
 - El líder técnico determinara los ambientes de desarrollo de la solución, por lo que gestionara las herramientas informáticas e infraestructura necesaria.
 - El líder técnico definirá la implementación e integración de sistemas de información de la solución de la compañía.
 - El equipo técnico debe de ejecutar el desarrollo de la solución informática, de acuerdo con los requerimientos funcionales propuestos por el líder.
- ***Equipo de Infraestructura:*** Este quipo está conformado por las personas técnicas de gestionar la infraestructura de la solución.

- Gestionar el equipo de infraestructura necesario para llevar a cabo la ejecución de las distintas soluciones informáticas de la estrategia (Redes, servidores, base de datos y demás).
- **Equipo de administración:** Estará conformado por aquellas personas que se encargarán de mantener las aplicaciones productivas, durante la fase de producción, sus funciones serán:
 - Encargado de instalación de requerimientos en el ambiente de desarrollo, pruebas y productivo, e infraestructura.
 - Migración de datos hacia las nuevas aplicaciones.

Estimación de tiempo de ejecución.

La metodología de estimación de tiempo de ejecución de esta fase se determinará mediante la cantidad de personas involucradas y roles. El cálculo de horas y semanas aproximadas se detalla a continuación.

Tabla 18: Desglose de tiempo de ejecución Etapa 3.

Número de Personas	Role	Horas	Total, Horas	Semanas
3	Equipo técnico	480	1440	12
1	Equipo de Infraestructura	160	160	4
1	Equipo de administración	160	160	4

Para esta etapa se tiene un total de 20 semanas de ejecución, para un total de 5 meses de tiempo.

Etapa 4 Puesta en marcha:

En esta etapa, se lleva a cabo la capacitación de los involucrados de la estrategia, se valida en su entorno, y se realizan los ajustes necesarios para poder ofrecer de la forma más optima la implantación, a continuación, se definen los siguientes pasos:

- Realizar simulación y adaptación estrategia, con el fin de ajustar lo más eficiente y exacto la estrategia.
- Realizar plan de capacitación para los implicados en dicha propuesta.
- Ajustar procesos, personas para la puesta en producción de la estrategia.

Responsables

A continuación, describe cada uno de los responsables de ejecutar dicha etapa, así como sus funciones:

- ***Arquitecto de la solución:*** De la misma manera que en la fase 2, este rol ejecuta tareas como:
 - Gestionar los cambios correspondientes en cuanto a procesos, personas y tecnologías, con el fin de ajustar cada una de ellas para la siguiente fase productiva de la nueva estrategia.
 - Realizar y ejecutar planes de capacitación, con los departamentos organizacionales involucrados.
- ***Equipo Calidad:*** Esta conformado por líder y equipo de calidad, encargados de probar la nueva estrategia, la cual deben cumplir con los requerimientos funcionales, se describe las tareas a ejecutar.
 - Ejecutar protocolos de pruebas funcionales, para determinar si las soluciones informáticas, procesos y arquitectura se alinea con los requerimientos funcionales del proyecto.

Estimación de tiempo de ejecución.

La metodología de estimación de tiempo de ejecución de esta fase se determinará igual que la Fase 1, mediante la cantidad de personas involucradas, role que ejerzan, calculando el total de horas y semanas aproximadas. Se describe a continuación.

Tabla 19: Desglose de tiempo de ejecución etapa 4.

Número de Personas	Role	Horas	Total, Horas	Semanas
1	Arquitecto de la solución	80	80	2
2	Equipo de calidad	160	320	4

Se tomará un total de 6 semanas, para un equivalente de 1.5 meses de tiempo.

Etap 5 Gestión de la transición:

En esta última etapa se procede con la implementación de la estrategia, y se efectúa el seguimiento brindando, soporte a los usuarios y mantenimiento de forma correctiva y evolutiva con un ciclo continuo de mejora.

De esta manera, se plantean las siguientes actividades como apoyo es etapa:

- Elaborar un plan de formación interna y gestión de la transición, en la que se brinde las actividades para adaptar a los empleados a la nueva estrategia.
- Realizar y ejecutar plan para mitigar la resistencia al cambio, motivando a los colaboradores sobre la nueva estrategia.
- Confeccionar una metodología para monitorear y evaluar la estrategia continuamente, determinando si está cumpliendo el retorno de la inversión esperado, cumple con los objetivos propuestos, cumpliendo con la estrategia empresarial.
- De acuerdo con la metodología de monitoreo, realizar plan de ajustes para llevar a cabo mejoras que se identifican, realizando progresos continuamente para poder adaptarse a las necesidades del cliente.

Responsables

Se describe cada uno de los responsables de ejecutar esta última etapa y funciones:

- **Equipo Gestión del cambio:** Deje ejecutar las siguientes funciones:
 - o Confeccionar y ejecutar plan para adaptar la cultura organizacional a la nueva estrategia, con el objetivo de mitigar la resistencia al cambio.
 - o Capacitar aquellas áreas impactadas por la nueva estrategia, con el fin de que conozcan y tengan una transición natural hacia las nuevas funcionalidades y formas de trabajar.
- **Arquitecto de la solución:** Para este rol, al igual que en la Etapa 2, tiene un papel importante, el cual se encargará de las siguientes tareas:
 - o Gestionar metodología de monitoreo de las aplicaciones informáticas, procesos y personas para realizar en constantes mejoras, adaptándose a las necesidades del cliente y objetivos estraticos.

Estimación de tiempo de ejecución.

La metodología de estimación de tiempo se determinará de la misma manera que las anteriores fases, mediante la cantidad de personas involucradas, role que ejerzan, calculando el total de horas y semanas aproximadas. Se describe a continuación.

Tabla 20: Desglose de tiempo de ejecución etapa 5.

Número de Personas	Role	Horas	Total, Horas	Semanas
1	Equipo de Gestión del Cambio	80	80	2
1	Arquitecto de la solución	80	80	2

El total de semas de duración corresponde a 4 semanas, para un total de un mes de tiempo.

La aplicación del procedimiento de implementación, se estima un total de 9.5 meses de tiempo, con la ejecución de todas las etapas planteadas.

Capítulo VI. Análisis financiero.

En este capítulo se desarrollará el análisis financiero de este proyecto de graduación, se plantea como una inversión a realizar, para poder optimizar e incrementar las ganancias en la organización, por lo tanto, se hace necesario detallar los costos y beneficios de su implementación para establecer su viabilidad. Así pues, se desarrollará los apartados de estimación de costos del proyecto, estimación de beneficios, estimación de indicadores financieros y conclusiones del análisis financiero.

Es importante señalar, que en este proyecto no se aplica en una determinada compañía, sino que se propone los recursos, etapas y tiempos de implementación como puntos de referencia en una posible implementación, funcionando de guía base para trabajar. Además se asume que las empresas de servicios TIC en las que se vaya a ejecutar esta estrategia, como requerimiento principal es poseer un sistema de CRM, agregando la base requerida para la implementación, a partir de esto se delimita los insumos necesarios para generar los cálculos del análisis financiero.

La estimación de las horas de trabaja en la ejecución del procedimiento de implementación, el costo por hora y las ganancias generadas por el aumento de ingresos en las ventas, y post ventas de productos y servicios TIC, son

estimaciones realizadas para poder aproximar valores realistas en la ejecución de un posible proyecto de esta estrategia.

Estimación de los costos del proyecto

En esta sección se detalla el costo por hora del recurso humano, y los responsables de ejecutar cada una de las tareas en el procedimiento de implementación, el valor por hora de cada puesto se tomó como referencia la lista de salarios en tecnología y servicios propuestos por (Pérez, 2017) , y se ajustó a un + 2.43% de aumento para el año 2018, siendo el aumento base de ley para el sector privado.

Los salarios quedan configurados de la siguiente manera:

- Gerente de compañía, costo de 18851 colones por hora.
- Director del proyecto, costo de 12776 colones por hora.
- Arquitecto de la solución , costo de 9568 colones por hora
- Equipo técnico de informática, costo de 6166 colones por hora
- Equipo de Infraestructura costo de 6166 colones por hora
- Equipo de administración, costo de 6166 colones por hora
- Equipo Calidad, costo de 6166 colones por hora
- Profesional de Marketing, costo de 6166 colones por hora
- Equipo Gestión del cambio, costo de 4148 colones por hora

Para ese proyecto, no conlleva inversión inicial, si no que la estrategia se plantea sobre el costo de construcción, ejecución y mantención, asociadas con la cantidad de horas invertidas por el recurso humano a cargo del desarrollo.

A continuación, se detalla el costo de las horas invertidas en el desarrollo de esta estrategia

Tabla 21: Costos de personal para desarrollo de estrategia

Costos para desarrollo de estrategia				
Área	Descripción	Cantidad Horas	Costo por hora	Costo total proyecto
Gerencia	Gerente	40	¢18,851.00	¢754,040.00
	Director Proyecto	120	¢12,776.00	¢1,533,120.00
Equipo de solución	Arquitecto solución	320	¢9,568.00	¢3,061,760.00
	Equipo técnico	1440	¢6,166.00	¢8,879,040.00
	Equipo de infraestructura	160	¢6,166.00	¢986,560.00
	Equipo de administración	160	¢6,166.00	¢986,560.00
	Equipo de calidad	320	¢6,166.00	¢1,973,120.00
	Profesional de marketing	160	¢6,166.00	¢986,560.00
	Equipo de Gestión del cambio	80	¢4,148.00	¢331,840.00
	Total	¢19,492,600.00		

Se proyecta los egresos generados por el proyecto en un periodo de 4 años, estos lo conforman tareas como mantención, ajustes y mejoras. Los encargados de realizar estas tareas se describen a continuación, junto con su detalle de horas y valor de cada una:

- Arquitecto de solución, con un costo de 9568 colones por hora, laborando 16 horas por mes.
- Equipo de infraestructura, el costo por hora de 6166 colones, con una inversión de 4 horas mensuales.
- Equipo Técnico el costo por hora de 6166 colones, con una inversión de 40 horas mensuales.
- Profesional de marketing, costo por hora de 6166 colones, con un promedio de 16 horas mensuales.
- Equipo de administración, costo por hora de 6166 colones, con un trabajo de 4 horas mensuales
- Equipo de calidad costo por hora de 6166 colones, con una inversión de 8 horas mensuales

- Director Proyecto, costo por hora de 12776 colones, con una inversión de 4 horas mensuales.

Se toma un aumento base de un 2.43% sobre el salario base por cada año, este porcentaje es tomado del Ministerio de Trabajo y Seguro Social para el sector privado de Costa Rica año 2018, esto como una referencia para los 4 años que se van a proyectar.

Año 1:

Tabla 22: Proyección de costos salario Año1

Proyección Salarios Costo Año 1															
	Cargos	Costo por hora	Horas al mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gastos Fijos	Director Proyecto	€12,776	4	€51,104	€51,104	€51,104	€51,104	€51,104	€51,104	€51,104	€51,104	€51,104	€51,104	€51,104	€51,104
	Arquitecto solución	€9,568	12	€114,816	€114,816	€114,816	€114,816	€114,816	€114,816	€114,816	€114,816	€114,816	€114,816	€114,816	€114,816
	Equipo técnico	€6,166	25	€154,150	€154,150	€154,150	€154,150	€154,150	€154,150	€154,150	€154,150	€154,150	€154,150	€154,150	€154,150
	Equipo de infraestructura	€6,166	4	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664
	Equipo de administración	€6,166	4	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664	€24,664
	Equipo de calidad	€6,166	8	€49,328	€49,328	€49,328	€49,328	€49,328	€49,328	€49,328	€49,328	€49,328	€49,328	€49,328	€49,328
	Profesional de marketing	€6,166	12	€73,992	€73,992	€73,992	€73,992	€73,992	€73,992	€73,992	€73,992	€73,992	€73,992	€73,992	€73,992
Total Costos Fijos				€492,718	€492,718	€492,718	€492,718	€492,718	€492,718	€492,718	€492,718	€492,718	€492,718	€492,718	€492,718

Año 2:

Tabla 23: Proyección de costos salario Año 2

Proyección Salarios Costo Año 2															
	Cargos	Costo por hora	Horas al mes	Mes 1	Mes 1	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gastos Fijos	Director Proyecto	€13,082	4	€52,328	€52,328	€52,328	€52,328	€52,328	€52,328	€52,328	€52,328	€52,328	€52,328	€52,328	€52,328
	Arquitecto solución	€9,799	12	€117,564	€117,564	€117,564	€117,564	€117,564	€117,564	€117,564	€117,564	€117,564	€117,564	€117,564	€117,564
	Equipo técnico	€6,313	25	€157,825	€157,825	€157,825	€157,825	€157,825	€157,825	€157,825	€157,825	€157,825	€157,825	€157,825	€157,825
	Equipo de infraestructura	€6,313	4	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252
	Equipo de administración	€6,313	4	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252	€25,252
	Equipo de calidad	€6,313	8	€50,504	€50,504	€50,504	€50,504	€50,504	€50,504	€50,504	€50,504	€50,504	€50,504	€50,504	€50,504
	Profesional de marketing	€6,313	12	€75,756	€75,756	€75,756	€75,756	€75,756	€75,756	€75,756	€75,756	€75,756	€75,756	€75,756	€75,756
Total Costos Fijos				€504,481	€504,481	€504,481	€504,481	€504,481	€504,481	€504,481	€504,481	€504,481	€504,481	€504,481	€504,481

Año 3:

Tabla 24: Proyección de costos salario Año 3

Proyección Salarios Costo Año 3															
Gastos Fijos	Cargos	Costo por hora	Horas al mes	Mes 1	Mes 1	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	Director Proyecto	€13,396	4	€53,584	€53,584	€53,584	€53,584	€53,584	€53,584	€53,584	€53,584	€53,584	€53,584	€53,584	€53,584
	Arquitecto solución	€10,032	12	€120,384	€120,384	€120,384	€120,384	€120,384	€120,384	€120,384	€120,384	€120,384	€120,384	€120,384	€120,384
	Equipo técnico	€6,465	25	€161,625	€161,625	€161,625	€161,625	€161,625	€161,625	€161,625	€161,625	€161,625	€161,625	€161,625	€161,625
	Equipo de infraestructura	€6,465	4	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860
	Equipo de administración	€6,465	4	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860	€25,860
	Equipo de calidad	€6,465	8	€51,720	€51,720	€51,720	€51,720	€51,720	€51,720	€51,720	€51,720	€51,720	€51,720	€51,720	€51,720
	Profesional de marketing	€6,465	12	€77,580	€77,580	€77,580	€77,580	€77,580	€77,580	€77,580	€77,580	€77,580	€77,580	€77,580	€77,580
Total Costos Fijos				€516,613	€516,613	€516,613	€516,613	€516,613	€516,613	€516,613	€516,613	€516,613	€516,613	€516,613	€516,613

Año 4:

Tabla 25: Proyección de costos salario Año 4

Proyección Salarios Costo Año 4															
Gastos Fijos	Cargos	Costo por hora	Horas al mes	Mes 1	Mes 1	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	Director Proyecto	€13,718	4	€54,872	€54,872	€54,872	€54,872	€54,872	€54,872	€54,872	€54,872	€54,872	€54,872	€54,872	€54,872
	Arquitecto solución	€10,273	12	€123,276	€123,276	€123,276	€123,276	€123,276	€123,276	€123,276	€123,276	€123,276	€123,276	€123,276	€123,276
	Equipo técnico	€6,620	25	€165,500	€165,500	€165,500	€165,500	€165,500	€165,500	€165,500	€165,500	€165,500	€165,500	€165,500	€165,500
	Equipo de infraestructura	€6,620	4	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480
	Equipo de administración	€6,620	4	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480	€26,480
	Equipo de calidad	€6,620	8	€52,960	€52,960	€52,960	€52,960	€52,960	€52,960	€52,960	€52,960	€52,960	€52,960	€52,960	€52,960
	Profesional de marketing	€6,620	12	€79,440	€79,440	€79,440	€79,440	€79,440	€79,440	€79,440	€79,440	€79,440	€79,440	€79,440	€79,440
Total Costos Fijos				€529,008	€529,008	€529,008	€529,008	€529,008	€529,008	€529,008	€529,008	€529,008	€529,008	€529,008	529,008

En cuanto a los gastos variables no se tomó en cuenta, ya que al no estar enfocado sobre una compañía en específico que brinde información de costos, no se hace posible realizar dichos cálculos, ya que si se plantearan datos ficticios de referencia no agregaría valor para su análisis.

Estimación de los beneficios del proyecto

Los ingresos de este proyecto se estiman por el aumento en ventas y post ventas de productos y servicios TIC, esto a causa de la optimización del trato personalizado al cliente y de sus productos, generando lealtad y satisfacción hacia la compañía, estimulando que los clientes quieran invertir más en sus productos y servicios. Además, se espera que esta satisfacción generada sea motivadora para que nuevos clientes potenciales, se vean influenciados a adquirirlos.

Para la estimación, se proyecta a manera de referencia, que en el primer año haya un aumento de un 10% por ingresos generados en las ventas y post ventas, para el segundo se estima un 13%, tercer un 16% y cuarto año 19%, manteniendo una constante de incremento en ingresos. Para esto se toma como referencia un monto fijo mensual de 10 millones de colones fijos de ingresos netos , generados en las ventas y post ventas, como se detalla a continuación.

Tabla 26: Estimación de ingresos

Estimación mensual de ingresos		
Ventas	Post Ventas	Total, Ingresos Mensuales
₡7,000,000	₡3,000,000	₡10,000,000

A continuación, se detalla mediante las tablas 27, 28, 29 y 30, los beneficios de la implementación del proyecto en los primeros 4 años de puesta en marcha.

En dichas tablas, se describe el ingreso actual, ingreso proyectado y ganancia neta, el ingreso proyectado es conformado por la suma del porcentaje estimado de aumento en ingresos generados por las ventas y post ventas, y la

ganancia neta, que es la resta del ingreso actual e ingreso proyectado de manera mensual.

Por cada año estimado, cada tabla se calcula el total de ingresos generados anuales por la aplicación de este proyecto. A continuación, se describe a detalle el cálculo de los ingresos generados por cada año.

Año 1:

Tabla 27: Proyección de ingresos Año 1

Año 1	Ingreso actual	Ingreso proyectado (+ 0.10)	Ganancia neta
Mes 1	₡10,000,000	₡11,000,000	₡1,000,000
Mes 2	₡10,000,000	₡11,000,000	₡1,000,000
Mes 3	₡10,000,000	₡11,000,000	₡1,000,000
Mes 4	₡10,000,000	₡11,000,000	₡1,000,000
Mes 5	₡10,000,000	₡11,000,000	₡1,000,000
Mes 6	₡10,000,000	₡11,000,000	₡1,000,000
Mes 7	₡10,000,000	₡11,000,000	₡1,000,000
Mes 8	₡10,000,000	₡11,000,000	₡1,000,000
Mes 9	₡10,000,000	₡11,000,000	₡1,000,000
Mes 10	₡10,000,000	₡11,000,000	₡1,000,000
Mes 11	₡10,000,000	₡11,000,000	₡1,000,000
Mes 12	₡10,000,000	₡11,000,000	₡1,000,000
Total de ingreso generado			₡12,000,000

Año 2:

Tabla 28: Proyección de ingresos Año 2

Año 2	Ingreso actual	Ingreso proyectado (+ 0.13)	Ganancia neta
Mes 1	₡10,000,000	₡11,300,000	₡1,300,000
Mes 2	₡10,000,000	₡11,300,000	₡1,300,000
Mes 3	₡10,000,000	₡11,300,000	₡1,300,000
Mes 4	₡10,000,000	₡11,300,000	₡1,300,000
Mes 5	₡10,000,000	₡11,300,000	₡1,300,000
Mes 6	₡10,000,000	₡11,300,000	₡1,300,000
Mes 7	₡10,000,000	₡11,300,000	₡1,300,000
Mes 8	₡10,000,000	₡11,300,000	₡1,300,000

Mes 9	¢10,000,000	¢11,300,000	¢1,300,000
Mes 10	¢10,000,000	¢11,300,000	¢1,300,000
Mes 11	¢10,000,000	¢11,300,000	¢1,300,000
Mes 12	¢10,000,000	¢11,300,000	¢1,300,000
Total de ingreso generado			¢15,600,000

Año 3:

Tabla 29: Proyección de ingresos Año 3

Año 3	Ingreso actual	Ingreso proyectado (+ 0.16)	Ganancia neta
Mes 1	¢10,000,000	¢11,600,000	¢1,600,000
Mes 2	¢10,000,000	¢11,600,000	¢1,600,000
Mes 3	¢10,000,000	¢11,600,000	¢1,600,000
Mes 4	¢10,000,000	¢11,600,000	¢1,600,000
Mes 5	¢10,000,000	¢11,600,000	¢1,600,000
Mes 6	¢10,000,000	¢11,600,000	¢1,600,000
Mes 7	¢10,000,000	¢11,600,000	¢1,600,000
Mes 8	¢10,000,000	¢11,600,000	¢1,600,000
Mes 9	¢10,000,000	¢11,600,000	¢1,600,000
Mes 10	¢10,000,000	¢11,600,000	¢1,600,000
Mes 11	¢10,000,000	¢11,600,000	¢1,600,000
Mes 12	¢10,000,000	¢11,600,000	¢1,600,000
Total de ingreso generado			¢19,200,000

Año 4:

Tabla 30: Proyección de ingresos Año 4

Año 4	Ingreso actual	Ingreso proyectado (+ 0.19)	Ganancia neta
Mes 1	¢10,000,000	¢11,900,000	¢1,900,000
Mes 2	¢10,000,000	¢11,900,000	¢1,900,000
Mes 3	¢10,000,000	¢11,900,000	¢1,900,000
Mes 4	¢10,000,000	¢11,900,000	¢1,900,000
Mes 5	¢10,000,000	¢11,900,000	¢1,900,000
Mes 6	¢10,000,000	¢11,900,000	¢1,900,000
Mes 7	¢10,000,000	¢11,900,000	¢1,900,000
Mes 8	¢10,000,000	¢11,900,000	¢1,900,000
Mes 9	¢10,000,000	¢11,900,000	¢1,900,000

Mes 10	¢10,000,000	¢11,900,000	¢1,900,000
Mes 11	¢10,000,000	¢11,900,000	¢1,900,000
Mes 12	¢10,000,000	¢11,900,000	¢1,900,000
Total, de ingreso generado			¢22,800,000

Estimación de los indicadores financieros del proyecto

Con los gastos e ingresos presentados anteriormente, y considerando un impuesto mínimo de 10% de renta, se plantea los flujos de caja por un periodo de 4 años del proyecto, mostrados en los siguientes resultados.

Flujo de caja año 1:

Tabla 31: Flujo de caja año 1

Flujo de caja operativo neto												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos												
Aumento Ventas - Post Ventas	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00
Total Ingresos	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00	¢1,000,000.00
Egresos												
Costo Construcción	¢19,492,600.00											
Costos Fijos	0	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00
Costos Variables		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Costos	¢19,492,600.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00	¢492,718.00
Utilidad sin impuestos	-¢18,492,600.00	¢507,282.00	¢507,282.00	¢507,282.00	¢507,282.00	¢507,282.00	¢507,282.00	¢507,282.00	¢507,282.00	¢507,282.00	¢507,282.00	¢507,282.00
Impuestos	0	¢50,728.20	¢50,728.20	¢50,728.20	¢50,728.20	¢50,728.20	¢50,728.20	¢50,728.20	¢50,728.20	¢50,728.20	¢50,728.20	¢50,728.20
Flujo de caja operativo	-¢18,492,600.00	¢456,553.80	¢456,553.80	¢456,553.80	¢456,553.80	¢456,553.80	¢456,553.80	¢456,553.80	¢456,553.80	¢456,553.80	¢456,553.80	¢456,553.80
Total de retorno	-¢18,492,600.00	-¢18,036,046.20	-¢17,579,492.40	-¢17,122,938.60	-¢16,666,384.80	-¢16,209,831.00	-¢15,753,277.20	-¢15,296,723.40	-¢14,840,169.60	-¢14,383,615.80	-¢13,927,062.00	-¢13,470,508.20

Flujo de caja año 2:

Tabla 32: Flujo de caja año 2

Flujo de caja operativo neto												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos												
Aumento Ventas - Post Ventas	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00
Total Ingresos	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00	€1,300,000.00
Egresos												
Costo Construcción												
Costos Fijos	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00
Costos Variables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Costos	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00	€504,481.00
Utilidad sin impuestos	€795,519.00	€795,519.00	€795,519.00	€795,519.00	€795,519.00	€795,519.00	€795,519.00	€795,519.00	€795,519.00	€795,519.00	€795,519.00	€795,519.00
Impuestos	€79,551.90	€79,551.90	€79,551.90	€79,551.90	€79,551.90	€79,551.90	€79,551.90	€79,551.90	€79,551.90	€79,551.90	€79,551.90	€79,551.90
Flujo de caja operativo	€715,967.10	€715,967.10	€715,967.10	€715,967.10	€715,967.10	€715,967.10	€715,967.10	€715,967.10	€715,967.10	€715,967.10	€715,967.10	€715,967.10
Total de retorno	-€12,754,541.10	-€12,038,574.00	-€11,322,606.90	-€10,606,639.80	-€9,890,672.70	-€9,174,705.60	-€8,458,738.50	-€7,742,771.40	-€7,026,804.30	-€6,310,837.20	-€5,594,870.10	-€4,878,903.00

Flujo de caja año 3:

Tabla 33: Flujo de caja año 3

Flujo de caja operativo neto												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos												
Aumento Ventas - Post Ventas	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00
Total Ingresos	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00	€1,600,000.00
Egresos												
Costo Construcción												
Costos Fijos	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00
Costos Variables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Costos	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00	€516,613.00
Utilidad sin impuestos	€1,083,387.00	€1,083,387.00	€1,083,387.00	€1,083,387.00	€1,083,387.00	€1,083,387.00	€1,083,387.00	€1,083,387.00	€1,083,387.00	€1,083,387.00	€1,083,387.00	€1,083,387.00
Impuestos	€108,338.70	€108,338.70	€108,338.70	€108,338.70	€108,338.70	€108,338.70	€108,338.70	€108,338.70	€108,338.70	€108,338.70	€108,338.70	€108,338.70
Flujo de caja operativo	€975,048.30	€975,048.30	€975,048.30	€975,048.30	€975,048.30	€975,048.30	€975,048.30	€975,048.30	€975,048.30	€975,048.30	€975,048.30	€975,048.30
Total de retorno	-€3,903,854.70	-€2,928,806.40	-€1,953,758.10	-€978,709.80	-€3,661.50	€971,386.80	€1,946,435.10	€2,921,483.40	€3,896,531.70	€4,871,580.00	€5,846,628.30	€6,821,676.60

Se puede observar que el costo de construcción logra su cancelación en el año 3 mes 6, registrando montos positivos a partir de este mes hacia adelante, reflejando rendimientos positivos.

Flujo de caja año 4:

Tabla 34: Flujo de caja año 4

Flujo de caja operativo neto												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos												
Aumento Ventas - Post Ventas	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00
Total Ingresos	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00	€1,900,000.00
Egresos												
Costo Construcción												
Costos Fijos	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00
Costos Variables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Costos	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00	€529,008.00
Utilidad sin impuestos	€1,370,992.00	€1,370,992.00	€1,370,992.00	€1,370,992.00	€1,370,992.00	€1,370,992.00	€1,370,992.00	€1,370,992.00	€1,370,992.00	€1,370,992.00	€1,370,992.00	€1,370,992.00
Impuestos	€137,099.20	€137,099.20	€137,099.20	€137,099.20	€137,099.20	€137,099.20	€137,099.20	€137,099.20	€137,099.20	€137,099.20	€137,099.20	€137,099.20
Flujo de caja operativo	€1,233,892.80	€1,233,892.80	€1,233,892.80	€1,233,892.80	€1,233,892.80	€1,233,892.80	€1,233,892.80	€1,233,892.80	€1,233,892.80	€1,233,892.80	€1,233,892.80	€1,233,892.80
Total de retorno	€8,055,569.40	€9,289,462.20	€10,523,355.00	€11,757,247.80	€12,991,140.60	€14,225,033.40	€15,458,926.20	€16,692,819.00	17926711.8	€19,160,604.60	€20,394,497.40	€21,628,390.20

VAN y TIR.

Para determinar la viabilidad de la estrategia de lealtad al cliente en la filosofía CRM para empresas de servicios TIC en Costa Rica, se utilizó el Valor Actual Neto (VAN) y Taza Interna de Retorno (TIR). Se utilizó una tasa de descuento promedio del 10.8% en base a la página web del Banco Central de Costa Rica como referencia.

Tabla 35: Calculo de VAN y TIR

Flujo de caja							
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
Flujo de caja	-€18,492,600.00	€5,478,648.00	€8,591,605.20	€11,700,579.60	€14,806,713.60	VAN	TIR
Flujo de caja VAN		€4,944,628.15	€7,042,299.34	€8,603,366.91	€9,871,142.00	€11,968,836.40	34%

Retorno sobre la inversión

El retorno sobre la inversión o RSI o ROI (por sus siglas en ingles), consiste en la formula básica de $RSI = \frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}}$

Por lo tanto, en la siguiente tabla, se detalla los montos arrojados en la aplicación de dicho calculo.

Tabla 36: RSI

Beneficios - Costos	¢11,968,836.40
Costos	¢18,492,600.00
RSI	0.64

Se puede establecer con el cálculo del RSI, que por cada colon invertido, se genera 0.64 colones de ganancia neta.

Conclusiones del análisis financiero

Tomando en cuenta los cálculos de la caja de flujo, VAN, TIR y RSI, se puede determinar que:

- Según la caja de flujo, al mes 30, se consigue un total de retorno positivo, por lo que, en los 18 meses restantes, son beneficios netos para la organización.
- Si bien la inversión es de 18492600.00 millones de colones en la construcción del proyecto, el VAN calculado en un periodo de 4 años es de 11968836.40 de colones, esto se traduce en que cada colon invertido equivale a 0.64 colones de ganancia, según el RSI.
- El TIR representa un 34% de retorno sobre la inversión, por lo que se determina que el proyecto es viable, recuperando lo invertido y generando ganancias al mes 30.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.

En esta sección, se presenta las conclusiones y recomendaciones que se identificaron durante el desarrollo de este proyecto de graduación, estas están dirigidas hacia los actores que se vayan a involucrar en la implementación de la estrategia de lealtad al cliente en una filosofía CRM para empresas de servicios TIC, con el fin de apoyar la ejecución con mejores insumos y puntos de vista.

Conclusiones

Las conclusiones resumen los resultados generados en el desarrollo del proyecto, se sintetiza lo encontrado en la investigación sobre la aplicación de la filosofía CRM las empresas de servicios TIC de Costa Rica, obteniendo las falencias en el apoyo de la lealtad del cliente, sirviendo como insumo para diseñar la metodología propuesta. Se describen cada una de las conclusiones que se generaron en el desarrollo del proyecto de investigación.

- La mayoría empresas de servicios TIC, aplican sistemas de CRM de calidad y de trascendencia en el mercado, además dicen aplicar mecanismos para la gestión de la lealtad del cliente. A nivel de importancia, todas afirman que las relaciones con el cliente tienen un rango muy alto, pero con la lealtad al cliente hay discrepancias, ya que un poco de la mitad afirma que tiene un nivel muy alto, y el restante dicen que es importante o de poca importancia para la organización, por lo que, la lealtad tiende a tener un nivel de importancia institucional menor.

- Las empresas involucradas en la investigación afirman con un nivel de importancia similar, las funciones que realizan el CRM en sus compañías son analíticas, estratégicas y operacional, y con menor importancia en funciones colaborativas, dejando de lado al cliente en la toma de decisiones para la elaboración de productos, estrategias y servicios para el mismo, desaprovechando esta forma de generar lealtad.
- En cuanto las tareas que realiza el CRM, los involucrados afirmaron con un nivel de importancia mayor, el incremento de ventas y gestión de información de clientes, dejando de lado con menor margen de importancia la satisfacción al cliente y mejora de servicios, siendo estos fundamentos importantes para aumentar la lealtad al cliente dentro de una estrategia relacional, enfocándose más en las tareas transaccionales de ventas y registro de información.
- La mitad de encuestados, en el proceso de análisis de las empresas de servicios TIC, señalaron que el CRM no apoya a la lealtad de los clientes en la organización, por lo que no existe una relación entre la estrategia relacional del cliente con la lealtad.
- En cuanto aquellas empresas que señalaron trabajar la lealtad al cliente, las actividades que presentaron mayor importancia están mantener una base de datos de los clientes, invertir según el valor de cada cliente, e interacción sistemática entre cliente – proveedor, dejando de lado las actividades de trato único y personalizado para cada cliente, integración del cliente en procesos de negocio y personalización de ofertas, productos y servicios, concluyendo que, las organizaciones que dicen gestionar la lealtad, se enfoca más en la identificación de clientes para mantener las ventas de sus productos y servicios con una comunicación constante, enfatizando las ventas,

dejando las tareas más importantes para la misma lealtad, como la personalización e involucramiento del cliente en los procesos.

- Las dificultades que presentan las compañías para gestionar la lealtad se determinan que no poseen recursos tecnológicos para dicho fin, como módulos de gestión de Lealtad dentro de su CRM, además no cuentan con estrategias robustas de apoyo en los procesos, personas y tecnologías para la trazabilidad y seguimiento de clientes, y no tienen un nivel de análisis de datos para proporcionar información que ayude a generar productos y servicios que generen valor a sus clientes.
- A parte de la falencia en procesos, personas y tecnología, se determina que el CRM que poseen, no apoyan las expectativas funcionales y estratégicas de la organización, por lo que hay una desconexión entre la estrategia relacional del cliente, con los objetivos estratégicos de la compañía, resultando en poco apoyo y seguimiento.
- Las empresas achacan la falencia en la lealtad del cliente por las limitaciones en los recursos tecnológicos, pero más allá de este factor, no se cuentan con los cambios necesarios en sus procesos y recursos humanos, además de un apoyo estratégico por parte de la organización escueta, sin comprender que una estrategia CRM enfocada en la lealtad conlleva un cambio en la forma de trabajar, y cultura organizacional.
- Como parte fundamental de la metodología propuesta, se incluye la estrategia organizacional como punto clave de apoyo, los procesos, personas y tecnología como factores a modificar y ajustar para el éxito de la metodología de lealtad al cliente.

Recomendaciones

Se ofrecen algunos puntos que apoyan la investigación realizada y puesta en marcha, para asegurar el éxito de esta.

- Apoyo estratégico organizacional, incluyendo esta propuesta como punto importante para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.
- Adaptación, mejora y seguimiento de sus procesos, personas y tecnología para el éxito de esta estrategia.
- Gestionar el cambio en la organización, crear una cultura positiva al cambio, para facilitar la implantación de esta y nuevas estrategias.
- Incentivar una cultura organizacional hacia la gestión relacional al cliente, apoyando a la lealtad de este.
- Implementar procesos de medición y mejora continua para la implementación de esta estrategia.
- Implantar de forma escalonada los cambios correspondientes a esta estrategia en la organizacional, para haya una asimilación positiva.
- Propiciar una comunicación clara y directa a los colaboradores, para que estos se sientan involucrados, acepten y entiendan del proceso de cambio.

Capítulo VIII: Análisis Restrospectivo.

Se presenta un análisis de lo que significó la realización de este trabajo, logrando el cumplimiento de su objetivo general y específicos, se presentaron

algunas dificultades en el desarrollo de la investigación, pero se lograron abordar de la mejor manera.

En el desarrollo de la investigación, no se generó ninguna desviación en el tema, se logro cumplir puntualmente con lo planteado y sugerido por la MATI.

Como estudiante de la MATI en productos y servicios TIC, me doy por satisfecho, ya que esta investigación extiende y reafirma los conocimientos desarrollados en la maestría.

Laboralmente considero que ha tenido un impacto muy importante para mí, ya que me ayudó crecer profesionalmente en el trabajo, debido a que el tema de investigación está estrechamente relacionado con las tareas que ejecuto, además me ayudo a tener una perspectiva más amplia y profesional.

Como tema predefinido en la investigación del plan remedial, constituyo un reto para determinar la forma en que se iba a abordar, ya que se tuvo que investigar y generar información que se alineara al título, y determinar el camino que tomaría la investigación, y la forma de cómo abordarlo de acuerdo con la especialización productos y servicios TIC de la MATI.

La búsqueda de información con respecto al tema elegido fue ardua, ya que CRM aplicado a las empresas de servicios TIC es escueto, demandando esfuerzos extra. Se encontró mucha información en la aplicación de empresas de otros fines que no generaban mucho contenido para trabajar.

Uno de los retos más duros, arduos y desgastantes que se ejecutó en esta investigación, fue la aplicación de la encuesta a una muestra de empresas de servicios de TIC de Costa Rica, el cual demando mucho tiempo y esfuerzos, con un apoyo y tiempo muy limitado para su ejecución, las tareas más difíciles

fue conseguir los contactos correctos y la aplicación de dicha encuesta, teniendo como resultado un porcentaje de respuesta muy bajo.

Se tuvo que refrescar muchos temas vistos en la maestría para el desarrollo de la investigación, el cual resulta beneficioso por aplicar de manera real los conocimientos vistos.

Bibliografía

- Alerić, D. (2007). Impact of CRM on the competitiveness level of ICT services in Croatian service providers. *Doaj*, 43-58.
- Arroyo, J. C. (2009). EL CONCEPTO DE MARKETING BAJO EL PARADIGMA RELACIONAL. UNA. *EL CONCEPTO DE MARKETING BAJO EL PARADIGMA RELACIONAL. UNA AGENDA PARA LATINOAMÉRICA*, 05-23.
- Arroyo, J. C. (2009). EL CONCEPTO DE MARKETING BAJO EL PARADIGMA RELACIONAL. UNA AGENDA PARA LATINOAMÉRICA. *Remark*, 05-23.
- Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Managment Concept and Tools*. Burlington: Genesis Typesetting Limited.
- Changiz Valmohammadi, T. B. (2017). Customer relationship management: Innovation and performance. *EmeraldInsight*, 374-395.
- David Pérez, I. P. (2006). *La Fidelización de los Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. MBA.
- Flory, P. (2013). *The Complete Customer Relationship Management*. Liverpool: Directory of Social Change.
- Guede, J. R. (2015). *Marketing de Relaciones Aproximación a las Relaciones Virtuales*. Madrid: DYKINSON.S.L.
- Hyunseok Hwang, T. J. (2004). An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry. *ScienceDirect*, 181-188.

- Lee, S.-G. (2014). ICT service providers strategies and customer migration. *Emeraldinsight*, 1036-1049.
- Matzler, K. (2015). Switching experience, customer satisfaction, and switching costs in the ICT industry. *Emeraldinsight*, 117-136.
- Mendoza, A. (31 de 10 de 2017). *gbadvisors*. Recuperado el 04 de 11 de 2018, de 7 enfoques poderosos del uso de tu software de CRM para la fidelización de clientes: <http://www.gb-advisors.com/es/crm-para-la-fidelizacion-de-clientes/>
- Mika Hyötyläinen, K. M. (2007). Service packaging: key to successful provisioning of ICT business solutions. *EmeraldInsight*, 304-312.
- Oracle. (2018). *Experience Tomorrow's CRM, Today*. Recuperado el 04 de 11 de 2018, de <https://www.oracle.com/applications/customer-experience/what-is-crm.html>
- Oracle Siebel. (2016). *SIEBEL LOYALTY MANAGEMENT*. Recuperado el 29 de 10 de 2018, de <http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/partner-relationship/036901.pdf>
- Ortí, C. B. (2013). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)*. Recuperado el 04 de 11 de 2018, de <https://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>
- Oxford. (2018). *Spanish Oxford Livig Dictionaries*. Recuperado el 04 de 11 de 2018, de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/servicio>
- Pérez, C. C. (5 de abril de 2017). *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/salarios-mas-atractivos-en-costa-rica-se-ofrecen-en-tecnologia-y-servicios/QZKQCM5RCNBULKSTLIG3HID6PU/story/>
- Real Academia Española*. (2018). Recuperado el 04 de 11 de 2018, de <http://lema.rae.es/drae2001/srv/search?id=G9z7g9cCxDX2fkBY3cB>
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Rosa Llamas, J. P. (2005). *La estrategia crm, una visión 360° del cliente*. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- SalesForce. (2018). *Sales Force*. Recuperado el 1989 de 10 de 29, de <https://www.salesforce.com/>
- Schnarch Kirberg, A. (2011). *Marketing de fidelización : cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Scott Kostojohn, M. J. (2011). *CRM Fundamentals*. New York: Apress.
- Sharad Borle, S. S. (2008). Customer Lifetime Value Measurement. *JSTOR*, 100-112.
- Vicente, E. F. (2009). *El gobierno y la gestión de las TIC. Una aproximación práctica al ámbito del sector publico universitario*. Madrid: DYKINSON, S.L.

Wakabayashi, J. L. (2012). O Marketing Relacional no mercado massivo: teoria ou prática real. *Doaj*, 148-161.

White, C. F. (2005). The role of attitudinal loyalty in the development of customer relationship management strategy within service firms. *SpringerLink*, 214–230.

Glosario

VAN: Valor Actual Neto de una inversión, se utiliza como indicador de rentabilidad absoluta neta,

TIR: Taza interna de retorno, el cual se constituye un indicador de rentabilidad de un proyecto, por lo tanto, a mayor TIR, mayor rentabilidad

RSI: Retorno Sobre la Inversión, constituye el indicador que mide el rendimiento que hemos obtenido de una inversión.

CRM: Manejo de las relaciones con el cliente o por sus siglas en ingles *“Customer Relationship Management”*

CLV: Valor de tiempo de por vida del cliente o por siglas en ingles *“Customer Lifetime Value”*

TIC: Son compañías que se dedican a brindar servicios y productos de tecnologías de información y comunicación.

Anexos

Anexo 1: Empresas contactadas para encuestas.

En este anexo, se describe la empresa con su persona contactada para la ejecución de la encuesta.

Ilustración 13: Contactos para encuesta.

Empresa	Nombre Contacto
ADN Data Center	Luis Carlos Rojas Kruse
Grupo Babel	Miguel Albarracín Cantillo
CMA	Luis Martínez
GBSYS	Gerardo Antonio Brenes Trejos
Hermes Soft	Cristina Murillo
Lidersoft	Giovanny Portuguez
Loymark	Steve Mirtenbaum
Prosoft	Luis André Quesada
PRIDES	Carlos Fernández Guevara
SCG	Arturo Angulo S
Softland	Hubert Arias
SoftLine	Ingrid Mora
TechnoPartners	Douglas C. Alarcón Diaz
TravelSoft	Luis. Cárdenas
TECNASA	Jorge MI Ávila
Softdial	Francisco Fallas Sánchez
Sonda	Allan Obando

Infotrec	Luis Trejos
SOIN	Marcel Mezerville
Musa	Juan Murillo
NW Consulting	Johan González Mora
Reico	Harry Otarola Fernández
Rossmon	Rossy Garita
TecApro	Luis Gómez
inCompany	Allan Barquero
Mobilize	Federico Zoufaly
PSCInternational	Alonzo Ramirez
Tigo	Carlos Quesada
ICE	Luis Hernandez
AGT Alfa Group Tecnologias	Jennifer Alvarez Rodrigues
Alta tecnologia	Jorgue Alfaro
Coasin	Francisco Javier Duran Fernandez
Crediq	Kenneth J. Sánchez
SkyData	Sebastián Moreno Esquivel
EL Orbe	Edwin Leitón

Delfix	Laura Cordero
Entrust	Monica Castillo
Grupo Cesa	Richard Solano
Equifax	Ardrian Rocha
GBM	Edwin Spencer Picado

Anexo 2: Encuesta CRM en Empresas de Servicios TIC.

En esta encuesta encontrará preguntas relacionadas con el manejo de las relaciones con el cliente (CRM) en su organización, así como la gestión de la lealtad, esto será de insumo como fuente primaria para el desarrollo de dicho proyecto de graduación. Consta de 14 preguntas las cuales 7 son cerradas, 4 semiabiertas y 3 abiertas, con una estimación de duración de 10 minutos.

Además, se describe las respuestas brindadas por los encuestados.

Sección 1: CRM en su organización.

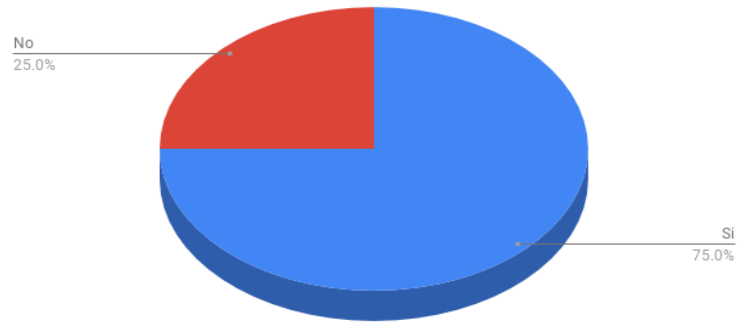
1. ¿Indique si en su organización, aplican la gestión de la relación con el cliente (CRM)?

Si.

No.

Respuestas

Ilustración 14: Respuesta, sección 1, pregunta 1.



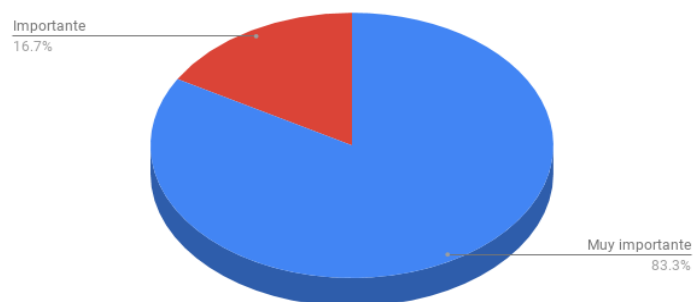
Fuente: Elaboración Propia.

2. ¿Indique qué nivel de importancia tiene en su organización la gestión de la relación con el cliente?

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

Respuesta

Ilustración 15: Respuesta, sección 1, pregunta 2.



Fuente: Elaboración Propia.

3. Según su conocimiento y experiencia, ¿La aplicación de la gestión de la relación con el cliente (CRM), se alinea, cumple y ayuda a los objetivos estratégicos de la organización?

Si

No

Respuesta

El 100% de respuestas seleccionaron la opción “Si”

4. En la actualidad, ¿Cuáles herramientas para la gestión de relaciones con el cliente (CRM), utilizan en su organización?

Siebel

Sales Force

Zoho

Act!

Microsoft Dynamics

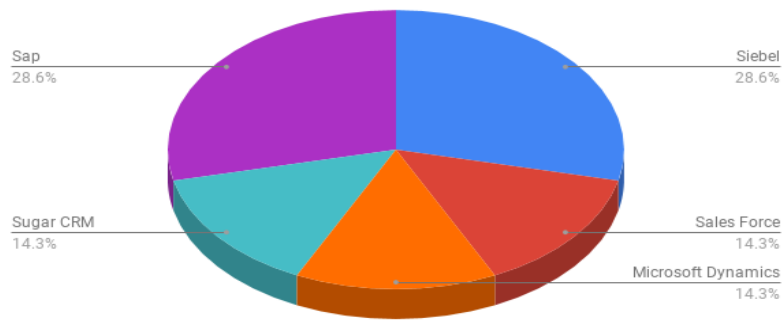
Sugar CRM

Sap

Otros

Respuesta

Ilustración 16: Respuesta, sección 1, pregunta 4.



Fuente: Elaboración Propia.

5. Según la experiencia en su organización (Selección múltiple), ¿Indique los enfoques fundamentales para la gestión de la relación con el cliente con las que trabaja su organización? Conforme su experiencia, valore cada elemento e indique su importancia.

Tabla 37: Posibles respuestas, sección 1, pregunta 5.

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
Estratégico (Cultura organizacional centrada en el cliente, mayor para para ellos para su lealtad)					
Colaborativo (El cliente puede realizar por sí mismo tramites y transacciones)					

Operacional (Efectividad en interacciones visibles con el cliente como ventas, marketing, servicios)					
Analítico (Exploración y generación de información de clientes actuales y potenciales)					

Respuestas.

Tabla 38: Respuestas, sección 1, respuesta 5.

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
Estratégico (Cultura organizacional centrada en el cliente, mayor para para ellos para su lealtad)	4	2	0	0	0
Colaborativo (El cliente puede	2	2	0	1	1

realizar por sí mismo tramites y transacciones)					
Operacional (Efectividad en interacciones visibles con el cliente como ventas, marketing, servicios)	4	1	0	1	0
Análítico (Exploración y generación de información de clientes actuales y potenciales)	5	0	1	0	0

6. Según la experiencia en su organización (Selección múltiple),

¿Cuáles son las principales tareas en la que apoya el CRM en la compañía?

Conforme su experiencia, valore cada elemento e indique su importancia.

Tabla 39: Posibles respuestas, sección 1, pregunta 6.

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
Gestionar Información de los clientes					

Mejorar Servicios Ofrecidos					
Incremento Ventas					
Satisfacción del cliente.					

Respuesta

Tabla 40: Respuesta, sección 1, pregunta 6.

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
Gestionar Información de los clientes	5	1	0	0	0
Mejorar Servicios Ofrecidos	3	2	0	1	0
Incremento Ventas	4	1	1	0	0
Satisfacción del cliente.	2	3	1	0	0

Sección 2: Lealtad del cliente.

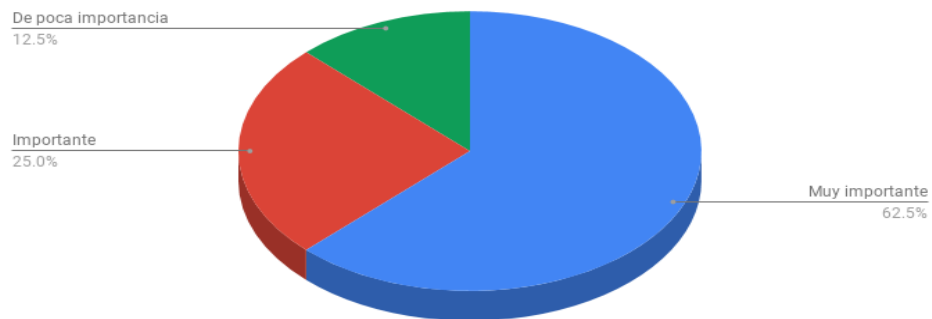
1. ¿Indique según su percepción, qué nivel de relevancia tiene su organización con respecto a la gestión de la lealtad al cliente?

() Muy importante

- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

Respuesta

Ilustración 17: Respuesta, sección 2, pregunta 1.



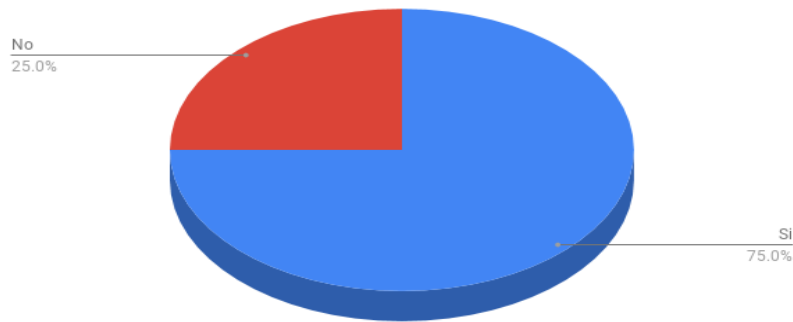
Fuente: Elaboración Propia.

2. ¿En su organización, aplican algún mecanismo de gestión de lealtad al cliente?

- Si
- No

Respuesta

Ilustración 18: Respuesta, sección 2, pregunta 2.



Fuente: Elaboración Propia.

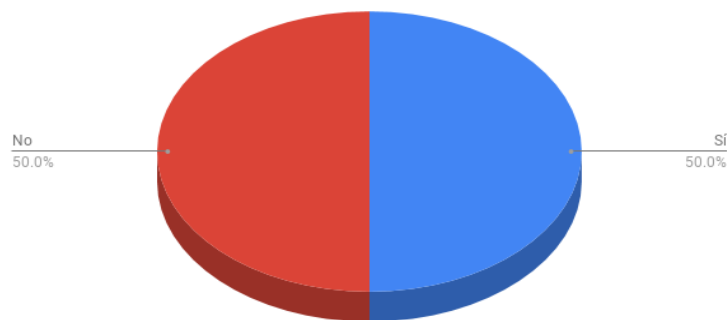
3. ¿Utilizan el CRM para apoyar la lealtad al cliente en su organización?

Sí

No

Respuesta

Ilustración 19: Respuesta, sección 2, pregunta 3.



Fuente: Elaboración Propia.

4. Según la experiencia en su organización (Selección múltiple), ¿Qué criterios utilizan para fortalecer la orientación al cliente la estrategia de CRM utilizada? Conforme su experiencia, valore cada elemento e indique su importancia

Tabla 41: Posibles respuestas, sección 2, pregunta 4.

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
Identificación de clientes (Clientes de mayor valor)					
Segmentación/Diferenciación (Clientes de mayor interés para trato personalizado)					
Interacción con el cliente (Conocerlo más de cerca)					
Personalización (Productos, servicios y trato al cliente)					

Respuestas

Tabla 42: Respuesta, sección 2, pregunta 4.

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
Identificación de clientes (Clientes de mayor valor)	5	2	1	0	0
Segmentación/Diferenciación (Clientes de mayor interés para trato personalizado)	5	2	1	0	0
Interacción con el cliente (Conocerlo más de cerca)	5	2	1	0	0
Personalización (Productos, servicios y trato al cliente)	4	4	0	0	0

5. Según la experiencia en su organización (Selección múltiple), ¿Señale que actividades apoyan a la lealtad hacia el cliente en su organización? Conforme su experiencia, valore cada elemento e indique su importancia

Tabla 43: Posibles respuestas, sección 2, respuesta 5.

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
Base de datos de clientes para su gestión					
Invertir según el valor de cada cliente					
Individualizar ofertas, productos, servicios y comunicaciones con el cliente					
Interacción sistemática entre cliente – proveedor (Comunicación natural)					
Integración del cliente en procesos de negocios de importancia, que son					

enfocados para ellos mismos					
Trato único y distinto para cada cliente					

Respuesta

Tabla 44: Respuesta, sección 2, respuesta 5.

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
Base de datos de clientes para su gestión	4	3	1	0	0
Invertir según el valor de cada cliente	4	3	0	1	0
Individualizar ofertas, productos, servicios y comunicaciones con el cliente	3	2	2	1	0
Interacción sistemática entre cliente – proveedor (Comunicación natural)	3	4	1	0	0

Integración del cliente en procesos de negocios de importancia, que son enfocados para ellos mismos	2	2	3	1	0
Trato único y distinto para cada cliente	2	1	4	0	1

Sección 3: Falencias CRM.

1. ¿Describa en sus propias palabras, Que dificultades presenta la gestión de la lealtad al cliente en su organización?

Respuesta

Tabla 45: Respuesta, sección 3, pregunta 1.

En este momento se está trabajando en este proyecto de fidelización de la base instalada ya que no se cuenta con esta gestión.
falta de seguimiento oportuno.
Que no implementan un crm, posee varios módulos personalizados que tratan la gestión del cliente, pero no a profundidad.
El precio, a veces los clientes no valoran la calidad y les dan poca o nula importancia y se van por precio; por lo general no trabajamos en esforzarnos en un diferenciador con clientes con estas cualidades, al punto que les atendemos si tenemos disposición para ello enfocándonos en clientes donde somos su aliado estratégico.
Encontrar la propuesta de valor correcta para los clientes.
La gran variedad de competidores y opciones en el mercado
Poco seguimiento, lo cual genera desatención y abandono.

2. ¿Según su experiencia en la organización, la gestión de las relaciones con el cliente (CRM), cumple con las expectativas funcionales y estratégicas que esperan?

Respuesta

Tabla 46: Respuesta, sección 3, pregunta 2.

Actualmente se está trabajando en este proyecto de fidelización de la base instalada ya que no se cuenta con esta gestión.
Aun no, se está trabajando en eso, pero no se ha logrado.
No
¡En su mayoría sí!
si
¡¡Si, pues permite un mayor conocimiento del cliente y permite dar trazabilidad !!
No, debe de implementarse un mejor sistema o utilizar más la plataforma.

3. ¿Describa en sus propias palabras, si actualmente se presenta alguna limitación la gestión de las relaciones con el cliente (CRM) para apoyar la lealtad al cliente en la organización?

Respuesta

Tabla 47: Respuesta, sección 3, pregunta 3.

Estamos trabajando en este proyecto de fidelización de la base instalada ya que no se cuenta con esta gestión.
Que los módulos son muy limitados en su accionar
Histórico de Proyectos que le den una calificación al cliente basado en las

anteriores experiencias tenidas con estos y las características con las que los calificamos.

no