



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

**MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN
DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE EN
EMPRESAS TELCO DE VENEZUELA**

Presentado por:

Lesiunas Reyes, Vytautas Alejandro

Para optar al título de

Magíster en Sistemas de Información

Tutor

Samuel Villegas

Caracas, Abril de 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

**MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN
DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE EN
EMPRESAS TELCO DE VENEZUELA**

Presentado por:

Lesiunas Reyes, Vytautas Alejandro

Para optar al título de:

Magíster en Sistemas de Información

Tutor

Samuel Villegas

Caracas, Abril de 2017

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado en Sistemas de Información

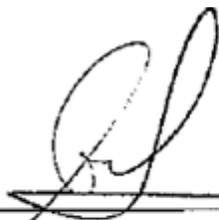
Lic. María Esther Remedios

Presente.-

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído y asesorado el Trabajo de Grado de Maestría del estudiante Vytautas Alejandro Lesiunas Reyes, portador de la cédula de identidad N° 17.514.001 quien opta por el título de Magíster en Sistemas de Información, y cuyo proyecto se intitula: “MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE EN EMPRESAS TELCO DE VENEZUELA”.

En la ciudad de Caracas, a los dieciséis días del mes de Enero de dos mil diecisiete.



Samuel Villegas

C.I. 4.580.757

**MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN
DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE EN
EMPRESAS TELCO DE VENEZUELA**

Autor: Lesiunas, Vytautas

Tutor: Villegas, Samuel

Año: 2017

RESUMEN

La presente investigación desarrollar un modelo de mejora continua para el aporte de soluciones en las situaciones problemáticas que surgen dentro del complejo proceso de adopción de un Sistema de Gestión de las Relaciones con el Cliente en el contexto de una empresa Telco en Venezuela. La propuesta se basa en un modelo gráfico con una visión global del CRM para las Telcos, por medio del cual se pueda aplicar mejoras continuas durante el proceso de implementación, partiendo del análisis del estado actual del sistema y de los factores claves a mejorar que permitan avanzar en la adopción exitosa según las expectativas y necesidades detectadas dentro de las organizaciones para inicial el proyecto. La investigación define un marco conceptual y funcional del tema de estudio, donde se incluye las perspectivas de Estrategia de Negocio, Mercadeo, Gestión del Conocimiento, Cambio Organizacional y Tecnología, para el entorno competitivo de una empresa Telco. Tomando como referencia que el CRM representar un enfoque estratégico integral en la organización para gestionar la evolución de las relaciones con los clientes, el cual requiere una adaptación continua en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado. La investigación de tipo aplicada, basa su diseño de la investigación documental y de campo. Con el estudio se logró un aporte diferencial a los modelos actuales, dado que apoya el proceso de implementación en el cual surgen los principales inconvenientes, con la mejora continua como propuesta de valor para el éxito de los proyectos CRM.

Palabras Claves: CRM, Proceso de Adopción, Modelo de Mejora Continua, Telco.

Línea de Investigación: Ingeniería del Software.

Área de Conocimiento: Gestión de las Relaciones con el Cliente.

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	3
RESUMEN	4
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	5
1.1 Planteamiento del Problema	5
1.1.1 Formulación del Problema	9
1.1.2 Sistemización del Problema	9
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 Justificación de la Investigación	11
1.4 Alcance y Limitaciones de la Investigación	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Fundamentos Teóricos	20
2.2.1 Mercadeo	20
2.2.2 Gestión de las Relaciones con el Cliente (<i>Customer Relationship Management</i> - CRM)	24
Formas de Concebir el CRM	27
Componentes de un CRM	31
Implicaciones Tecnológicas del CRM	32

Tipos de Sistemas CRM	35
Aspectos Relacionados con la Implantación de un CRM.....	38
Matriz DOFA del CRM	40
Implicaciones en el Uso del CRM	42
Riesgos y Peligros del CRM	44
Implementación Exitosa de Sistema CRM.....	48
Nuevas Formas y Modelos CRM	49
2.2.3 Modelo	51
2.2.4 Mejora Continua	53
2.2.5 El Ciclo PHVA	55
2.2.6 Modelo CANVAS.....	56
2.3 Marco Organizacional	59
2.3.1 Sector de Telecomunicaciones (Telco) en Venezuela	59
2.3.2 Telefonica Venezuela C.A. (Movistar)	60
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....	63
3.1 Tipo de Investigación	63
3.2 Diseño de la Investigación	64
3.3. Población y Muestra	65
3.4. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	66
3.5. Fases de la Investigación	68
3.6. Procedimiento por Objetivos.....	69
3.7. Estructura Desagregada de Trabajo.....	73
3.8. Variables, Definición Conceptual y Operacional e Indicadores.....	74
3.9. Aspectos Éticos	77
3.10. Cronograma.....	77

3.11. Recursos.....	79
CAPITULO IV: MARCO CONCEPTUAL Y FUNCIONAL DEL CRM EN EL ENTORNO COMPETITIVO DE UNA TELCO EN VENEZUELA	80
4.1 Sector Telco en Venezuela: Contexto actual y perspectivas a futuro	80
4.2 Conceptualización y Funcionabilidad Grafica del CRM para el Entorno Competitivo de una Telco en Venezuela.....	86
4.2 CRM desde las perspectivas que establecen su definición global dentro del sector Telco en Venezuela.....	88
4.2.1 Desde la Perspectiva de Estrategia de Negocio	88
4.2.2 Desde la Perspectiva de Mercadeo.....	90
4.2.3 Desde la Perspectiva de la Gestión del Conocimiento.....	92
4.2.4 Desde la Perspectiva del Cambio Organizacional.....	95
4.2.5 Desde la Perspectiva Tecnológica	98
4.3 Definición integradora del CRM en base a las perspectivas que establecen su definición global dentro del sector Telco en Venezuela	102
4.4 Mapa Conceptual y Funcional del CRM apoyado en el Lienzo de Modelo de Negocio (<i>Business Model Canvas</i>).....	104
CAPITULO V: RECOPIACIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.	106
5.1 Muestra de Estudio.....	106
5.2 Diseño del Instrumento de Medición.....	106
5.3 Recogida y Tratamiento de los Datos.....	108
5.4 Resultados del Cuestionario	109
5.5 Análisis de los Resultados	124
5.6 Dificultades Detectadas en la Adopción CRM para las Telcos	128
CAPITULO VI. MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA EL PROCESO DE ADOPCIÓN CRM EN ORGANIZACIONES TELCO DE VENEZUELA.....	135

6.1	Definición Raíz del Modelo	135
6.2	Contextualización del Modelo	136
6.3	Modelo Conceptual	137
6.4	Modelo Final	141
6.4.1	Nivel 1: Estrategia	141
6.4.2	Nivel 2: Implantación	142
6.4.3	Nivel 3: Integración.....	151
6.4.4	Proceso de Mejora Continua	156
6.4.5	Influenciadores del Modelo.....	162
6.4.6	Representación Gráfica del Modelo Final	165
6.5	Validación del Modelo.....	166
6.5 .1	Análisis DOFA de la Validación del Modelo.....	171
7.5	Estudio de Factibilidad del Modelo	171
7.5.1	Factibilidad Operativa Sugerida	172
7.5.2	Factibilidad Económica Sugerida	176
CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		177
6.1	Conclusiones	177
6.2	Recomendaciones	184
ANEXOS		196
Anexo 1: Cuestionario de Investigación Implementado		196
Anexo 2: Carta N°1 de Validación del Cuestionario		205
Anexo 3: Carta N°2 de Validación del Cuestionario		206
Anexo 4: Instrumento de Validación del Modelo		207
Anexo 5: Carta de Validación del Instrumento de Validación del Modelo		209
Anexo 6: Resultados y Observaciones de la Validación del Modelo (N°1)		210

Anexo 7: Resultados y Observaciones de la Validación del Modelo (N°2)	212
Anexo 8: Resultados y Observaciones de la Validación del Modelo (N°3)	214
Anexo 9: Resultados y Observaciones de la Validación del Modelo (N°4)	216
Anexo 10: Resultados y Observaciones de la Validación del Modelo (N°5)	218

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág
1.	Inversion económica en implementación de sistemas CRM _____	8
2.	Orientacion de los negocios en el tiempo _____	24
3.	Integracion de funciones back office y front office _____	31
4.	Tipos de CRM _____	37
5.	Construcción de un modelo _____	52
6.	Ciclo PHVA _____	55
7.	Organigrama _____	62
8.	Estructura Desagregada de Trabajo de la Investigación _____	73
9.	Cronograma de Planificación del Proyecto _____	78
10.	Diagrama Conceptual y Funcional del CRM para el Entorno Telco ____	87
11.	Conceptualización y funcionabilidad del CRM para el entorno Telco en Venezuela basado en el modelo CANVAS _____	105
12.	Clasificación de los Participantes Cuestionario _____	110
13.	Resultado Pregunta N°1 _____	110
14.	Resultado Pregunta N°2 _____	111
15.	Resultado Pregunta N°3 _____	111
16.	Resultado Pregunta N°4 _____	112
17.	Resultado Pregunta N°5 _____	112
18.	Resultado Pregunta N°6 _____	113
19.	Resultado Pregunta N°7 _____	113
20.	Resultado Pregunta N°8 _____	114
21.	Resultado Pregunta N°9 _____	114
22.	Resultado Pregunta N°10 _____	114
23.	Resultado Pregunta N°11 _____	115
24.	Resultado Pregunta N°12 _____	115
25.	Resultado Pregunta N°13 _____	116
26.	Resultado Pregunta N°14 _____	116
27.	Resultado Pregunta N°15 _____	117
28.	Resultado Pregunta N°16 _____	117

29.	Resultado Pregunta N°17 _____	117
30.	Resultado Pregunta N°18 _____	118
31.	Resultado Pregunta N°19 _____	118
32.	Resultado Pregunta N°20 _____	119
33.	Resultado Pregunta N°21 _____	119
34.	Resultado Pregunta N°22 _____	119
35.	Resultado Pregunta N°23 _____	120
36.	Resultado Pregunta N°24 _____	120
37.	Resultado Pregunta N°25 _____	121
38.	Resultado Pregunta N°26 _____	121
39.	Resultado Pregunta N°27 _____	121
40.	Resultado Pregunta N°28 _____	122
41.	Resultado Pregunta N°29 _____	122
42.	Resultado Pregunta N°30 _____	123
43.	Resultado Pregunta N°31 _____	123
44.	Graficas de Análisis de Resultados _____	124
45.	Definición Raíz del Modelo _____	136
46.	Modelo Contextual _____	137
47.	Modelo Conceptual _____	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Pág
1.	Matriz DOFA del CRM _____	41
2.	Ventajas y Desventajas de la Mejora Continua _____	54
3.	Fases de la Investigación _____	68
4.	Matriz de Variables _____	75
5.	Recursos y presupuesto a utilizar para la investigación _____	79
6.	Valoración de Respuestas preguntas cerradas de selección “múltiple”	109
7.	Requerimientos y expectativas funcionales del CRM de las Telco en Venezuela _____	125
8.	Actualidad del CRM en las Telcos desde la Perspectiva de Estrategia de Negocio _____	129
9.	Actualidad del CRM en las Telcos desde la Perspectiva de Mercadeo	130
10.	Actualidad del CRM en las Telcos desde la Perspectiva de Gestión del Conocimiento _____	131
11.	Actualidad del CRM en las Telcos desde la Perspectiva de Cambio Organizacional _____	132
12.	Actualidad del CRM en las Telcos desde la Perspectiva Tecnológica.	133
13.	Aspectos y preguntas del instrumento de validación del modelo _____	167
14.	Puntuación de respuestas del instrumento de validación _____	168
15.	Resultados de la Validación del Modelo _____	169
16.	Recurso Humano propuesto para la factibilidad operativa del modelo	173

INTRODUCCIÓN

Dentro del marco actual de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son múltiples las aplicaciones implementadas en las empresas en sus diversos ámbitos de acción y en numerosas tareas cotidianas. Actualmente existe la necesidad en las organizaciones de expandir este modelo en distintas áreas internas, con lo cual se pueda obtener mayores beneficios, específicamente al poder convertir en verdadero conocimiento los datos e información de clientes, lo cual es considerado como parte del capital más importante de poseen las organizaciones.

De este punto deriva la posibilidad de atraer, mantener y fidelizar a un cliente, lo que se ha convertido para las organizaciones en un reto bastante complejo, aún más conocer sus gustos y necesidades para predecir su comportamiento de consumo a futuro. Los sistemas de Gestión de las Relaciones con el Cliente, en adelante CRM por sus siglas en inglés (*Customer Relationship Management*), permiten a la empresa administrar la información de clientes para conocer mejor y a profundidad sus necesidades, y así planificar una estrategia que se adapte a lo que realmente espera y necesita de una organización, con el principal propósito de fidelizarlo, logrando anticiparse a sus necesidades y centralizando los procesos mediante un único canal. En este sentido, Cuesta (2003) define el CRM como “una estrategia de negocio que permite anticiparse a la satisfacción de las necesidades del cliente con base en el conocimiento de sus gustos y prioridades, soportada en una arquitectura integrada de procesos, tecnología y cultura de la organización” (p.98).

La temática asociada al CRM es bastante extensa y diversa, existen diversidad de trabajos en los cuales se han ido evolucionando desde diferentes perspectivas de definición hasta modelos empresariales. Algunos expertos en la materia coinciden en que no existe una fórmula o receta específica para que los procesos de implementación de CRM sean totalmente exitosos, más bien resaltan los múltiples

y continuos errores que se comenten por no tener en cuenta la diversidad en las empresas.

Reinares (2005) menciona que gran parte de los modelos de implementación de sistemas CRM no consideran el impacto que este proceso puede generar en las organizaciones, ya que presuponen, solo inicialmente, algunos cambios en los sistemas y procesos existentes, así como en la forma de ver el cliente (ya no como un ente externo, sino como un ente integrador en la organización), este cambio de cultura empresarial debe ser tratado con mucho tacto. Por tal motivo acompañar todo el proceso de implementación de CRM con un modelo que aporte la identificación de problemas o necesidades, que permita su mejora, facilita este proceso de implantación del sistema.

Un ejemplo de lo planteado son las empresa de Telecomunicaciones “Telco” en Venezuela, en el cual se enmarcar el contexto para la presente investigación, dentro de este entorno Telefónica Venezuela es una Telco que presta servicios de telefonía móvil y fija, Internet, televisión digital, telefonía fija, transmisión de datos, a través de sus centrales fijas y más de 4000 nodos de datos a nivel nacional, apoyado en su plataforma móvil de tercera y cuarta generación, brindando sus servicios en el sector corporativo a más de 3 mil clientes a nivel nacional en los sectores de Industrias, Banca, Seguros, Gobierno y para las pequeñas y medianas industrias (PyME).

La Vicepresidencia de Empresas de Telefónica Venezolana ha venido introduciendo dentro de sus procesos de gestión con el cliente las TIC, en busca de impulsar cambios significativos en los procesos con sus clientes, apoyado en un sistema de CRM, que busca fortalecer la gestión de sus ejecutivos de ventas para el estudio de nuevas oportunidades de negocio, gracias a la gestión de solicitudes, factibilidades, ofertas de servicios, proyectos de implementación y operatividad, para así lograr que cada uno de estos procesos sean realizados y gestionados de cara al cliente con un trabajo colaborativo entre las distintas aéreas de atención de forma integrada. Estos nuevos modelos, ahora automatizados para que sean eficientes requieren ser aprendidos por el personal responsable de su manejo,

comenzando de una forma gradual de carácter acumulativo y de adaptación a nuevos métodos de trabajo y gestión, apoyado siempre en las tecnologías de información.

Con base a lo expuesto, la presente investigación tiene como objetivo fundamental diseñar un modelo de mejora continua para el proceso de implementación del sistema CRM, el cual sirva de marco referencial para aquellos procesos de implementación de CRM en el contexto de empresas Telco en Venezuela, soportados desde la alta gerencia hasta ser integrados en toda la organización. El modelo busca simplificar la detección y solución de problemáticas que surgen en el proceso complejo de adopción del CRM, apoyado en herramientas ágiles, además de ser un modelo aplicable, de fácil lectura, que engloba procesos manejables por las empresas. El modelo formalmente estructurado busca también un acercamiento amigable y fragmentado por parte de líderes de proyectos, personal del área de Mercadeo, Ventas, Tecnología de Información y Recursos Humanos, utilizando terminología sencilla, y basamentos teóricos con innumerables fuentes de consulta.

De la investigación deriva un marco conceptual del sistema CRM caracterizado en el contexto de empresas Telco, que enfatiza los conceptos del sistema en las perspectivas más importante para este entorno, de fácil entendimiento y aplicabilidad. Este proyecto de investigación fue estructurado en los capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I: Se especifica el Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, Objetivo General y Objetivos Específicos, así como la Justificación de la investigación, sus Limitaciones y la definición del Alcance del proyecto de investigación.

Capítulo II: Se presenta el Marco Referencial, donde se abordó los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, el marco organizacional, las bases éticas y legales que sustenta la línea de trabajo escogida, y lo aspectos que apoyan la solución a la problemática planteada.

Capítulo III: El Marco Metodológico se expone en este capítulo, explicando las características del diseño y el tipo de investigación que se realizó.

Capítulo IV: Se presenta el Marco Conceptual y Funcional del CRM en el entorno competitivo de una Telco en Venezuela en base a la Investigación Documental desarrollada.

Capítulo V: Se exponen y analizan los resultados en base a la Investigación de Campo, describiendo el detalle de la muestra seleccionada, el diseño y aplicación del instrumento de recolección de datos, sus resultados y análisis referentes.

Capítulo VI: Se presenta el Modelo De Mejora Continua para el Proceso de Implementación CRM en Organizaciones Telco de Venezuela, describiendo los prototipos incrementales que dieron como resultado el Modelo Final y su validación.

Capítulo VII: Como Capitulo final de la investigación se presentan las Conclusiones y Recomendaciones al respecto.

Por último, se presentan las Referencias Bibliográficas consultadas para elaborar esta investigación y los Anexos correspondientes.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

El objetivo de este capítulo es el de dar a conocer el planteamiento del problema detectado, formulación del problema, objetivo general y objetivos específicos, así como la justificación de la investigación, sus limitaciones y la definición del alcance del proyecto de investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones que ofrecen productos y servicios de alto valor agregado actualmente dedican más esfuerzos en comprender e interpretar el contexto en el que sus clientes se hallan inmersos, con miras en lograr una atención centrada en el desarrollo y establecimiento de relaciones personalizadas, que sean beneficiosas para ambas partes, permitiendo así la fidelización del cliente.

Los sistemas CRM han adquirido una importancia cada vez mayor en el ámbito de las empresas, pues su implementación permite optimizar la gestión de las relaciones establecidas con sus clientes y con los clientes potenciales, supone una integración de toda la empresa trabajando conjuntamente con el almacenamiento de datos, sitios web, intranet-extranet, redes sociales, sistemas de apoyo telefónico, operaciones, soporte, contabilidad, marketing, ventas y producción, lo que permite una mejor comunicación entre las distintas partes de la organización que genera una mejor atención.

Sin embargo, para alcanzar este objetivo, antes las organizaciones deben pasar por un proceso complejo de implantación del sistema. La literatura académica menciona a este tema que, el proceso de la implantación de la solución CRM es complejo y supone un gran cambio en la cultura, en los procesos y en la tecnología de la empresa, King & Burgess (2008). No solo envuelve la instalación de la herramienta o el software, sino que es una adopción donde están implicadas muchas variables.

Xu & Walton (2005) destacan que los sistemas CRM no han tenido el impacto transformador esperado por parte de las empresas, y prometido por la industria del software. Por su parte Bolton (2004) define que la mayor parte de las implementaciones pioneras del CRM parecen haber fracasado, citando como causa fundamental de este fracaso el hecho de que las empresas no hayan llevado a cabo las transformaciones en la estrategia y procesos de negocios requeridos para una iniciativa de este tipo.

Los trabajos previos en torno a los sistemas de CRM profundizan en muchas de las causas por lo que esta tendencia se presenta, sin embargo, como señala por su parte Sin, Tse, & Yim (2005), no existe un marco conceptual integrador que traduzca el concepto del CRM en actividades organizativas concretas y que guie a las empresas por medio de un modelo para su exitosa implementación durante este proceso. Adicionalmente existen incontables proveedores y consulares de CRM, que proponen modelos de implementación, que, si bien no dejan de ser importantes, no toman en cuenta la diversidad de las empresas y la dificultad de que estos modelos se ajusten a esos requerimientos. El objetivo de la gestión de la relación con los clientes se basa en suministrar una serie de procesos enfocados al cliente a través de las distintas unidades de negocio y canales, que de manera efectiva permitan crear un marco de atracción, retención y si es posible fidelización de estos hacia la empresa, apoyadas en sistemas y tecnologías.

Reinares (2005) también afirma que muchos proyectos de CRM fracasan por culpa de elementos perfectamente corregibles, como la falta de una buena redefinición de los procesos, un sobredimensionamiento de la tecnología, mala calidad de los datos y de la información proveniente de los clientes, la ausencia de integración del sistema CRM con otras herramientas complementarias ya implantada en la empresa como por ejemplo un ERP (*Enterprise Resource Planning* - Planificación de Recursos Empresariales). Algunas soluciones de CRM son poco contrastadas y evolucionan a la medida que se comercializan, con graves fallos de usabilidad e integración, donde no hay un estándar reconocido y donde la batalla entre las marcas y sistemas se trasladan directamente al escenario de las empresas.

En el contexto de las empresas proveedoras de servicios de Telecomunicaciones (en adelante Telcos), se maneja un flujo importante de información de clientes, y se establece una relación constante con ellos para la gestión de la operatividad de sus servicios, estableciendo un contacto continuo y directo con los clientes. Esta relación es, en muchos casos, de aliados tecnológicos de sus negocios, por lo tanto su evolución en servicios y productos debe ir necesariamente a la par de la evolución de dichos clientes, para lo cual, requieren de sistemas tecnológicos de información que apoyen con una visión global el conocimiento, la gestión y las relaciones con ellos.

Dadas estas referencias, en el contexto de empresas Telco, se toma como referencia para la presente investigación la Vicepresidencia de Empresas de Telefónica Venezuela, la cual impulsa la gestión de sus clientes por medio de la implementación del sistema CRM, con el objetivo de almacenar cada uno de los contactos, servicios, gestiones, campañas de mercadeo, ventas, proyectos y soporte, que se desarrollen con ellos, y así lograr un conocimiento en todas las áreas internas de la empresa con cada cliente en específico del segmento empresarial. Sin embargo, el trabajo aislado se mantiene, y no todas las áreas gestionan influyentemente las actividades con los clientes por este sistema. El CRM actual aún no cubre con todas las expectativas y requerimientos funcionales, operativos, colaborativos, estratégicos, analíticos y económicos planteados en la organización, en lo relativo a la automatización de la gerencia de relaciones con los clientes.

Para la organización detectar estas deficiencias y contar con un modelo de mejora que le permita corregirlas progresivamente a medida que avanza la implementación del CRM, contextualizada para el negocio de las telecomunicaciones que presta, le permitirá avanzar en su adopción satisfactoria del sistema CRM.

Para Telefónica Venezuela este no es su primer intento de automatizar la gestión y relación con sus clientes, en años anteriores se iniciaron procesos de implantación de CRM con otras plataformas, los cuales no lograron sus objetivos dado factores como la poca adaptación a los procesos de ventas, fallas en la inducción de los

usuarios, desconfianza de la data, entre otros aspectos, generando pérdidas económicas como las reflejadas.

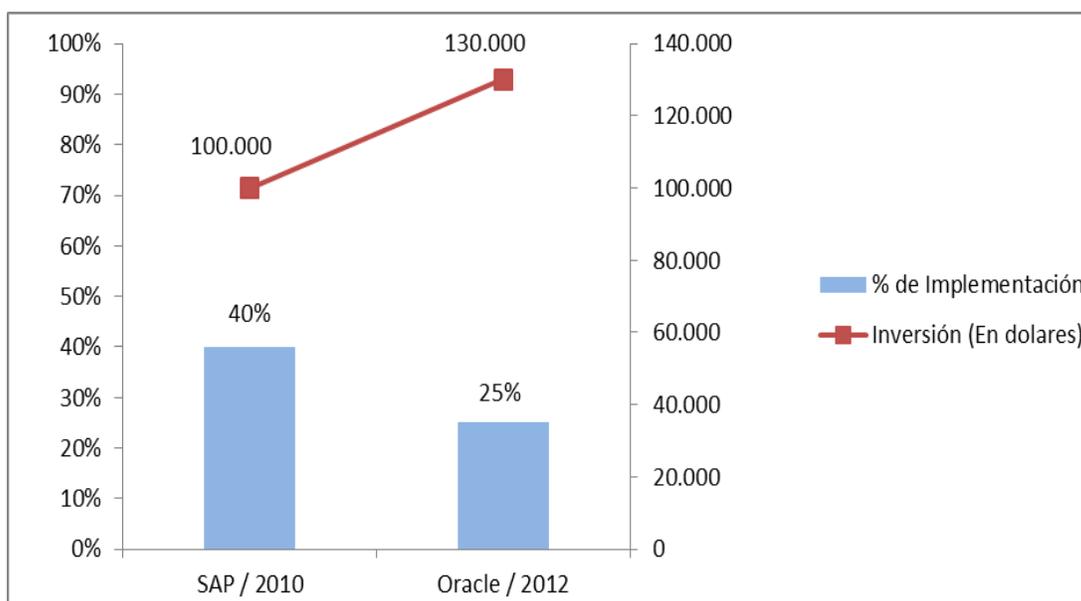


Figura 1. Inversión económica en implementación de sistemas CRM

Actualmente para la compañía es necesario alcanzar los objetivos planteados en el proceso de implantación CRM que mantiene en curso, dado que los mismos corresponden a lineamientos globales de la organización para manejar una gestión integral de clientes según su importancia, lo cual, es impulsado por una inversión económica global del grupo Telefonica a nivel mundial, donde el retorno de la inversión se traduce en lograr la fidelización y mayor rentabilidad de clientes en cualquier país donde el grupo preste servicios digitales y de comunicaciones. En este sentido el proceso actual presenta limitantes en cuanto al conocimiento del alcance organizacional que representa el CRM en su recurso humano, y en no contar con un modelo de gestión que permita afrontar y plantear mejoras a las dificultades presentadas, estableciendo solución específicas adaptada a sus necesidades y mejora de debilidades en pro de alcanzar los objetivos organizacionales.

Cabe destacar el hecho de que siendo la gestión de las relaciones con el cliente una iniciativa tan importante actualmente a nivel mundial, no se cuente con un marco conceptual y funcional de referencia que caracterice al CRM para el contexto de una empresa Telco, donde se disgreguen las perspectivas más importantes del CRM para este entorno, y a su vez sirva de inicio para el conocimiento y gestión del cambio dentro de la organización.

1.1.1 Formulación del Problema

El competir a corto plazo y sobrevivir a largo plazo, en un entorno de economía cambiante y de clientes exigentes, con diversas necesidades, hace necesario que las Telcos en Venezuela adopten modelos y metodologías de apoyo que permitan la gestión ágil y la mejora continua en la gerencia de la relaciones con los clientes, logrando la implantación eficiente y eficaz de proyectos CRM, que impidan la pérdida de dinero y tiempo, y a su vez permita lograr alcanzar los objetivos de las inversiones con el retorno esperado.

En este contexto se consideró necesario que la investigación sea centrada en ofrecer una adecuada respuesta a la siguiente interrogante.

¿Qué elementos debe considerar un modelo de implementación CRM que permita la mejora continua de las problemáticas presentadas durante el proceso de adopción dentro de las Telcos en Venezuela?

1.1.2 Sistemización del Problema

Para responder a la pregunta que formula el problema antes descrito, es pertinente contestar las interrogantes que se presentan a continuación:

¿Cuál debe ser la conceptualización funcional del sistema CRM en el contexto de las Telcos en Venezuela?

¿Cuáles son los requerimientos y expectativas dentro de las Telcos que impulsan la iniciativa de adopción de un sistema de gestión de las relaciones con el cliente?

¿Cuáles son las problemáticas existentes entre la solución CRM requerida originalmente y el sistema que actualmente funciona?

¿Qué elementos debe considerar un modelo de implementación CRM para detectar y mejorar continuamente las problemáticas presentadas en el proceso de adopción?

¿Qué impacto, aplicabilidad y factibilidad de implementación tendrá un modelo de mejora continua en el proceso de implantación de sistemas CRM en organizaciones Telco de Venezuela?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de mejora continua para el proceso de implementación de sistemas de gestión de las relaciones con el cliente en empresas Telcos en Venezuela.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Elaborar un marco conceptual y funcional del sistema de gestión de las relaciones con el cliente que incluya aspectos específicos relevantes para el entorno competitivo de las Telcos en Venezuela.
2. Identificar los requerimientos y expectativas funcionales establecidas por las Telcos para la implementación de sistema de gestión de las relaciones con el cliente.
3. Analizar la situación actual de la adopción del sistema gestión de las relaciones con el cliente comparando las problemáticas existentes entre la solución requerida originalmente y el sistema que actualmente funciona.

4. Diseñar un modelo de mejora continua para el proceso de adopción del sistema de gestión de las relaciones con el cliente en organizaciones Telcos.
5. Validar el impacto, aplicabilidad y factibilidad de implementación del modelo.

1.3 Justificación de la Investigación

La adopción de tecnologías de información a nivel mundial, y en particular de un CRM, se encuentra dentro de las principales prioridades competitivas de toda organización, la necesidad de capitalizar el valor de la información de clientes para mejorar la toma de decisiones se ha convertido en una indispensable ventaja para alcanzar la competitividad sustentable y la adaptabilidad a los cambios de contexto.

Sin embargo, en esta etapa de cambio e introducción de nuevos modelos como el CRM, son muchas las situaciones que pueden poner en riesgo el cumplimiento de estos objetivos. Según Rigby, Reichheld, & Scheffer (2002), el 87% de las iniciativas de adopción de CRM fracasan debido a una inadecuada gestión del cambio. En relación a este punto, Iriana & Buttle (2006) informó que el 59% de las organizaciones que experimentan una exitosa adopción de CRM son aquellas que logran identificar y tratar cuestiones culturales y estructurales, tales como la resistencia al cambio durante la ejecución de la iniciativa.

Desde el punto de vista organizativo, la adopción de un nuevo sistema de gestión con el cliente como el CRM invita a la reflexión en términos del tiempo que un individuo, grupo de trabajo tarda en conocer, explorar, aceptar y asimilar una innovación (idea, producto, proceso, servicio, tecnología, etc.). Señala Moore (1991), que resultara altamente complejo convencer rápida y masivamente a la mayoría de los adoptantes potenciales para que inicien la implementación de una nueva idea sin conocimiento alguno acerca de la misma.

Los argumentos disertados anteriormente ilustran sobre los diferentes conceptos y elementos asociados al CRM, que muchas veces imprimen confusiones y más aún si el objetivo es realizar un proceso de implementación eficiente y de bajo impacto.

Otro aspecto relevante que impulso el emprender esta investigación es la existencia de pocos modelos de implementación de CRM entendibles y de fácil aplicabilidad, que permita a cualquier funcional asociado al área de Mercadeo, Ventas, Tecnologías, Proyectos o Recursos Humanos tener una visión general de problemáticas presentadas específicamente en el proceso de adopción, visualizar brechas de desviación de los objetivos, el aplicar técnicas de resolución de problemas y el acompañamiento general en todo el proceso. La mayoría se basa en experiencias o prácticas de empresas consultoras que buscan la promoción y ventas de sus productos y servicios de software y consultoría.

Un modelo de mejora continua para la adopción exitosa de un CRM, dentro del contexto de una empresas Telcos, permitirá detectar, corregir, mejorar, modificar y adoptar cambios en el proceso de implementación de sistemas CRM en todos sus aspectos, lo cual aportara mejoras en la recolección de información de sus clientes, en busca de incrementar la eficiencia y eficacia de las relaciones con ellos, integrando los datos de clientes proveniente de diferentes canales en una sola plataforma fácilmente accesible por los empleados.

La investigación busca contribuir de modo complementario a la comprensión de la filosofía de CRM dentro del entorno de investigación planteado, tomando como caso de estudio Telefónica Venezuela, y de las principales problemáticas y puntos claves de mejora que impiden alcanzar en su totalidad los beneficios asociados a la adopción del sistema CRM desde los aspectos organizacionales, filosóficos, de procesos y tecnológicos.

1.4 Alcance y Limitaciones de la Investigación

Esta investigación se llevó a cabo dentro del sector Telco de Venezuela, y tiene como alcance la presentación de un Modelo de Mejora Continua para el proceso de

implementación de Sistemas CRM en estas organizaciones, sirviendo de referencia para la evolución exitosa de una estrategia de negocio centrada en el cliente.

En primer lugar, se presenta un marco conceptual y funcional del CRM para el sector Telco, que profundice todos los aspectos abarcados por el sistema, con el objeto de avanzar hacia una caracterización del concepto en el contexto de empresas Telcos. A partir de esto, se buscó comprender las implicancias vinculadas con su adopción en el ámbito de la gestión con el cliente en estas organizaciones.

En segundo lugar, para el diseño de la propuesta de modelo de mejora continua se obtuvo información de los procesos de implantación de CRM en tres organizaciones del sector Telco en Venezuela por medio del diseño, aplicación y análisis de resultado de un cuestionario, como instrumento de recopilación de información.

La investigación contempla la validación del modelo, la cual se ejecutó dentro del contexto de la organización Telefonica Venezuela C.A. (Movistar). Sin embargo, la investigación no contempló la puesta en marcha del modelo en ella, su puesta en práctica y el análisis de sus resultados deben formar parte de otro estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El objetivo del capítulo comprende sentar las bases teóricas en las que se sustenta la investigación, las cuales se basan en la consulta de fuentes de investigación fidedignas, tales como: bibliografías, trabajos de grado, artículos científicos arbitrados, informes, congresos e información consultada en Internet. Dado las múltiples tendencias en relación al CRM identificadas, se profundizo en conceptos que describen el contexto teórico en el que se fundamenta la investigación.

2.1 Antecedentes

La documentación de base consultada y utilizada para el estudio de los Antecedentes de la investigación, comprende de distintitas publicaciones y trabajos de anteriores como tesis de maestría, doctorado y artículos certificados arbitrados, considerando pertinente revisar, entre otros, los siguientes:

Valiente (2010). *Diseño de un modelo para la implantación efectiva de CRM como estrategia de negocio*. El presente trabajo de grado de Maestría en Ingeniería de Sistema, tuvo como objetivo fundamental el desarrollar un modelo de implantación efectiva de CRM como estrategia de negocio, el cual sirviera de marco referencial o guía para aquellos procesos de implementación de CRM, apoyados y soportados desde la alta gerencia hasta ser integrados en toda la organización. El modelo busca simplificar la actividad de implantación, y recalca la importancia de la gestión del cambio como ente fundamental que imprime un ambiente controlado en todo el proceso, además de ser un modelo aplicable, que engloba procesos manejables por las empresas, y que recomienda metodologías de proyecto factibles. El modelo formalmente estructurado, busca también un acercamiento por parte de líderes de proyectos, personal del área de Mercadeo y Ventas, funcionales de TI o Tecnologías de Información, área de Recursos Humanos, con el uso de terminología sencilla, y basamentos teóricos con innumerables fuentes de consulta.

Aporte: La investigación aporta estrategias metodológicas para el diseño y modelado de procesos de implementación de CRM en general, las cuales sirven de referencia para la presente investigación.

Palabras Claves: CRM, Implantación Efectiva, Estrategia de Negocio, Gestión del Cambio, Proyecto Factible.

Montoya & Boyero (2013). *El CRM como Herramienta para el Servicio al Cliente en la Organización*. Los autores en el presente artículo señalan al CRM (*Customer Relationship Management*) como una herramienta esencial para generar impacto en los servicios prestados por las organizaciones de cara a lograr la satisfacción de sus clientes. La información (interna y externa) que se maneja de ellos es planteada en el artículo como aspectos fundamentales del servicio al cliente, que deben ser manejados con suma importancia de cara a lograr la retención y fidelidad de los mismos, con un enfoque de la organización gire en torno al cliente y no al producto. En este punto el CRM constituye una herramienta que integra coherentemente dichos factores con el fin de optimizar la prestación del servicio, no solo a nivel tecnológico, el aspecto cultural es muy importante. Se especifican los aportes dados por un caso de éxito de implementación de proyecto de CRM en una empresa de Argentina. De igual modo se aborda en profundidad aspectos como, que es y para sirve el CRM, sus fundamentos, factores de éxito claves a tomar en cuenta, recomendaciones de implementación de proyectos, modelos, mediciones y entregables.

Aporte: El artículo aporta una conceptualización del CRM al determinar cuáles son los aspectos estratégicos que pueden aplicarse a los servicios ofrecidos en las empresas enfocadas a los clientes. A nivel teórico permite visualizar el concepto de CRM más allá de una visión tecnológica, señalando y justificando el enfoque filosófico que conlleva el término.

Palabras Claves: CRM, Servicio al Cliente, Calidad del Servicio, Retención, Fidelidad.

Lerne (2011). *Descripción y análisis del estado actual de adopción de CRM (Customer Relationship Management) en el sector corporativo argentino*. El objetivo de la presente investigación es describir y analizar el estado actual de la adopción del CRM en el sector corporativo de la República Argentina para el año en que fue desarrollada, basado en la hipótesis de que son pocos los casos de organizaciones que han adoptado exitosamente esta iniciativa obteniendo beneficios concretos como mejorar procesos y satisfacer las expectativas de sus clientes, principalmente debido a un mal enfoque en el concepto de CRM que puede tenerse en muchos casos. Bajo una metodología de estudio analítico y descriptivo, basada en la utilización de herramientas cualitativas y cuantitativas, tales como encuestas a profesionales de diversas industrias involucradas en el proceso de adopción de CRM, y reconocidas fuentes de estadísticas e información, bibliografías, estudios, casos, entre otros documentos académicos involucrados en el CRM, la investigación estudia los principales desafíos y problemáticas que deben enfrentar las organizaciones para adoptar efectivamente soluciones de CRM como medio para mejorar la gestión empresarial, determinando entre sus recomendaciones más relevantes que, la adopción del CRM debe contemplar una visión que integre los componentes tangibles e intangibles de la organización con una mirada a largo plazo, una capacitación adecuada del personal involucrado es clave para que un proyecto de adopción de tecnología logre resultados tangibles.

Aporte: Esta investigación aporta distintas recomendaciones a tomar en cuenta en proceso de cambio de adopción de un proyecto de CRM, las cuales permiten mitigar o reducir significativamente la brecha existente entre el éxito y el fracaso vinculado a su efectiva adopción.

Palabras Claves: Adopción, Estrategia, Satisfacción de Cliente, Mejora y Administración de Procesos, Gestión de Cambio, Segmentación, CRM.

Trindade (2011). *Gestión de Relaciones con los Clientes: Factores Críticos para el Éxito en la Implantación de las Soluciones Tecnológicas CRM en las Empresas*. La Investigación aporta evidencias empíricas de los factores críticos de éxito en la implantación de soluciones tecnológicas de CRM en las empresas, analizando

factores relacionados con la empresa receptora de la solución, la empresa implantadora y la relación entre todos ellos mediante el proyecto de CRM. Enfocado en una metodología de trabajo empírico del estudio relativo a la recogida de información y la utilización de herramientas de medición para cuantificar los distintos conceptos de interés, contando con la colaboración externa en el estudio de la empresa Microsoft Ibérica S.L., para el acceso a sus bases de datos de clientes para realizar el trabajo de campo que da lugar al cuerpo principal de datos utilizados en el estudio. La investigación ofrece conclusiones y recomendaciones para que los distintos agentes de la industria de CRM, tales como, empresas vendedoras de solución tecnológica CRM, consultores, implantadores y empresas receptoras de la tecnología CRM, ajusten sus estrategias para alcanzar los mejores resultados con la utilización de las soluciones CRM, que brinde contrapartida a la sensación de insatisfacción y bajos retornos provenientes de la elevada inversión en la solución de CRM en las organizaciones que las implementan. Este trabajo también hace un análisis amplio de los determinantes del éxito correspondiente a la empresa receptora de la tecnología CRM. Se estudian la perspectiva de la cultura de mercado, la madurez en procesos CRM y la madurez en tecnología CRM. Se destacan dentro de las conclusiones que, la calidad del servicio de la empresa implantadora es determinante en el alcance del éxito en la gestión del proyecto de implantación.

Aporte: El trabajo de investigación aporta un marco teórico y de evidencias empíricas de los factores críticos de éxito en la implantación de soluciones tecnológicas de CRM en las empresas.

Palabras Claves: Estudio Empírico, CRM, Empresa Receptora, Empresa Implantadora, Microsoft Dynamics, Navision, Axapta.

Garrido & Padilla (2010). *El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito de analisis empirico en el sector hotelero español*. El presente artículo de investigación muestra un completo e interesante estudio teórico desde el enfoque de varios autores bibliográficos y expertos en el área de desarrollo y puesta en marcha de soluciones en CRM, en busca de ubicar coincidencias que

abarquen el termino CRM de la forma adecuada, brindando un marco conceptual que guia a las empresas en su implementacion exitosa. En este sentido, la investigación señala mediante hipótesis los factores más relevantes a considerar para evitar una situación de fracaso al implementar un proyecto de CRM, en cuanto a su impacto directo o indirecto en este proceso, estos factores son profundizados en el artículo, obteniendo resultados que aportan una mejor visualización de todo el alcance de un CRM en las organizaciones. Las hipótesis son en torno a: el ámbito organizativo, tecnológico, gestión del conocimiento, orientación al cliente y la experiencia en CRM adquirida, las mismas fueron evaluadas en la industria hotelera de España. Se destaca de los resultados de la investigación lo difícil que es medir el éxito de un proyecto de estas características en cuanto a su efectividad, para lo cual señala el autor que deben tener bien definidos los objetivos del CRM, y saber que los mismos deben verse materializados a un mediano o largo plazo.

Aporte: Su aporte teórico es de importancia para la investigación a realizar, así como también aporta de ejemplo en el desarrollo de hipótesis y la metodología de encuestas realizadas para validar cada una de las hipótesis.

Palabras Clave: Estrategia, Modelo de Éxito, Ámbito Organizativo, Tecnología, Gestión del Conocimiento, Orientación al Cliente, Marco Conceptual.

Suárez (2011). *Estrategia CRM (Customer Relationship Management): oportunidad de implementación en empresas de servicio publico en Mendoza*. La investigación expone un diagnostico profundo realizado en cuanto a la modalidad de comunicación e interacción que tienen las empresas de servicios públicos con sus clientes actuales en la región de Mendoza de Argentina. Detallando la complejidad de este servicio masivo y la necesidad de encontrar elementos que puedan arraigar una cultura de conocimiento del cliente en las organizaciones, el objetivo de la investigación es el de establecer una propuesta metodológica que permita analizar, diseñar e implementar una estrategia de CRM adaptada a las empresas del sector público como alternativa de valor para clientes actuales y futuros, capaz de general nuevos modelos de gestión y crear oportunidades de negocios a través de un conocimiento más profundo de sus necesidades y expectativas como actualmente

demanda el mercado. La investigación brinda un aporte en cuanto a recomendaciones estratégicas a considerar en la elaboración del plan de implementación de la estrategia de CRM.

Aportes: La investigación aporta un importante punto de partida para la reflexión y posterior adopción de un pensamiento estratégico al momento de visualizar un modelo de negocio basado en CRM.

Palabras Clave: Servicio Público, CRM, Modelos de Gestión, Conocimiento del Cliente.

Vega, Oviedo, & Castellano (2014). *CRM, Calidad de la relación y lealtad del consumidor en agencias de viajes minoristas*. La investigación del artículo profundiza en el papel que, tanto la gestión de relaciones con el cliente como la calidad de la relación juegan en la lealtad del cliente de agencias de viajes minorista, esto con la iniciativa de contribuir a diseñar estrategias adecuadas para lograr de forma efectiva la lealtad de los mismos. Los resultados apoyan la relevancia que tienen la gestión de las relaciones con el cliente, dado que se puede esperar la fidelidad del cliente cuando estos perciben una elevada calidad de la relación que puede ser mejorada a través de las acciones de gestión de las relaciones con el cliente que desarrolle la agencia de viajes. Si bien es cierto que, para llevarse a cabo las acciones de CRM, deben apoyar en un soporte tecnológico importante, por lo que la selección de la tecnología es un factor esencial, otros elementos como un análisis riguroso de sí mismas, una reorganización interna y un aprendizaje son determinantes más importantes del éxito en la implantación de una estrategia de CRM.

Aportes: La investigación aborda la importancia relacionada a la gestión de las relaciones con el cliente (CRM), en busca de la lealtad y fidelidad del mismo, apoyado en la confianza que se logra en el manejo de estas relaciones.

Palabras Clave: Fidelidad, Lealtad, Confianza, Calidad de Relación.

2.2 Fundamentos Teóricos

La definición del Sistema de Gestión de las Relaciones con el Cliente CRM (*Customer Relationship Management*), es considerado por muchos autores como puente estratégico entre el uso de las tecnologías y la puesta en marcha de estrategias de mercadeo relacional, Ryals & Payne (2001). Por consiguiente, es necesaria la definición de los siguientes términos.

2.2.1 Mercadeo

En sus inicios y tradicionalmente el mercadeo (en inglés *marketing*) se limitó al área empresarial, definiéndose por la Asociación Americana de Mercadeo (en inglés *American Marketing Association*), American Marketing Association (1960) como una ejecución de ciertas actividades de los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo.

A partir de finales de los años sesenta se empiezan a realizar proposiciones para ampliar el concepto del mercadeo más allá de los límites empresariales, de hecho estas proposiciones fueron recogidas en una nueva definición de mercadeo, afirmando que se trata de un proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización, American Marketing Association (1985).

Una de las acepciones del concepto de mercadeo más difundidas es la planteada por Kotler & Armstrong (1990), en la que señala que el *marketing* es un proceso social y de gestión, por el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, mediante la creación y el intercambio de productos y valores con los demás.

El intercambio existe en las diferentes actividades que realiza el ser humano, intercambio conlleva entregar algo y recibir algo de valor para cada una de las partes. Significa independencia de las partes y eventualmente capacidad para decir

que no, el poder de veto del mercado, en consecuencia, uno de los temas de la ciencia del *marketing* es el intercambio entre ciudadanos.

- **Mercadeo Transaccional**

La meta directa del *marketing* transaccional es completar un número grande de intercambios discretos con los clientes en lo individual. El enfoque radica en adquirir clientes y hacer la venta, y no necesariamente en atender sus necesidades y deseos posteriormente (Ferrell & Hartline 2012).

Este paradigma transaccional del *marketing* para Gummesson (2004), basa su tesis central en convencer al consumidor para que compre un determinado producto. Esto implica una orientación del mercado considerado a corto plazo, con un principio y un final definido por el mismo intercambio Bagozzi (1975), esto en contraposición a un proceso continuo de relaciones con los clientes. Muy pocas empresas pueden sobrevivir con las utilidades generadas por el *marketing* puramente transaccional (compras de una vez). Para una supervivencia a largo plazo, la mayoría depende de las ventas reiteradas y el desarrollo de relaciones continuas con los clientes (Ferrell & Hartline, 2012).

Como señala Iglesias (2003), este paradigma dominante del *marketing* empezó a debilitarse, mostrando sus ineficiencias para dar respuesta a las necesidades del sector de servicios y de los negocios entre empresas. Entre las debilidades del *marketing* transaccional está su orientación centrada en mayor medida en el producto que en los consumidores.

Durante la última década los mercadólogos se han percatado que pueden averiguar más acerca de sus clientes y obtener mayores utilidades si desarrollan relaciones a largo plazo con ellos, señala (Ferrell & Hartline, 2012). Los avances tecnológicos, la preocupación por la calidad y los cambios adicionales producidos por el entorno en el que operan las organizaciones han llevado a que el enfoque transaccional del *marketing* no solucione los problemas actuales y haya sido sustituido por una perspectiva relacional, (Sheth & Parvatiyar 2001). En el actual

entorno competitivo, el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación, y no su captación, la clave del éxito empresarial.

- **Mercadeo Relacional**

Del mercadeo tradicional se estructura el mercadeo relacional en torno a la idea de desarrollar relaciones a largo plazo, con una valoración especial a la fidelización de los clientes actuales frente a la obtención de nuevos clientes, (Barreiro, Barreiro, Díez de Castro, Losada, & Ruzo, 2004). El concepto comienza a estructurarse a mediados de la década de los ochenta en distintas literaturas, Berry (1983), “el *marketing* relacional consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes” (p. 25), sin embargo, es en la década de los noventa en donde se intensifica el debate en relación al *marketing* relacional.

Para Grönroos (1994), el *marketing* de relaciones consiste en identificar, establecer, mantener y desarrollar, y cuando sea necesario también concluir, relaciones con los consumidores y otros agentes, con beneficios, de modo que los objetivos de todas las partes se alcancen mediante intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas. Este autor destaca la necesidad de considerar la estrategia de *marketing* como un *continuum*, en contraposición a lo que propugnaban los principios del *marketing* transaccional. Siguiendo a Grönroos (1994), el término de cumplir con las promesas planteadas al cliente, afirma el autor que una empresa no debe limitarse a hacer promesas con objeto de persuadir a sus clientes, sino que debe responsabilizarse del cumplimiento de las mismas, ya que dicho cumplimiento constituye un importante medio para lograr la satisfacción del cliente, su retención, y su rentabilidad en el largo plazo.

Por otra parte, Kotler (1992) señala que a través del *marketing* de relaciones se estrechan los lazos económicos, técnicos y sociales entre los miembros de la relación, añadiendo, como beneficios adicionales, el incremento de la confianza mutua, un mayor interés por ayudarse, la disminución de costos y la duración de las transacciones.

El concepto de *marketing* relacional fue evolucionando y expandiéndose en los años subsiguientes, para Barreiro, Barreiro, Díez de Castro, Losada, & Ruza (2004), la función de *marketing* se extiende por toda la empresa, más allá del departamento de *marketing*. Indica que existe una fuerte interdependencia funcional entre las distintas partes de la empresa, de modo que todas se hallan comprometidas en la relación con el cliente.

Asimismo, Kotler & Keller (2006), argumenta que el *marketing* de relaciones tiene por objetivo establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los participantes claves (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios del *marketing*) con el fin de conservar e incrementar el negocio.

Esta evolución del concepto de *marketing* relacional surge para señalar la necesidad de incorporar en toda la organización una visión a largo plazo, que tenga en cuenta realmente las necesidades del consumidor y que valore el establecimiento de relaciones estables en los mercados.

Al respecto, la *American Marketing Association* (AMA) emitió en 2004 una nueva definición de *marketing*, que incluyó la gestión de relaciones, encaminada a crear valor para el cliente. “El *marketing* es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con estos como forma de beneficiar a la organización y sus interesados (*stakeholders*).

Así pues, en cuanto a la orientación de los negocios de los últimos 150 años, se observa que en los años 1850`s todo era enfocado a la producción, en los 1900`s a las ventas, en los 1950`s al *marketing* y en los 2000`s los negocios están enfocados al cliente (Bose, 2002).

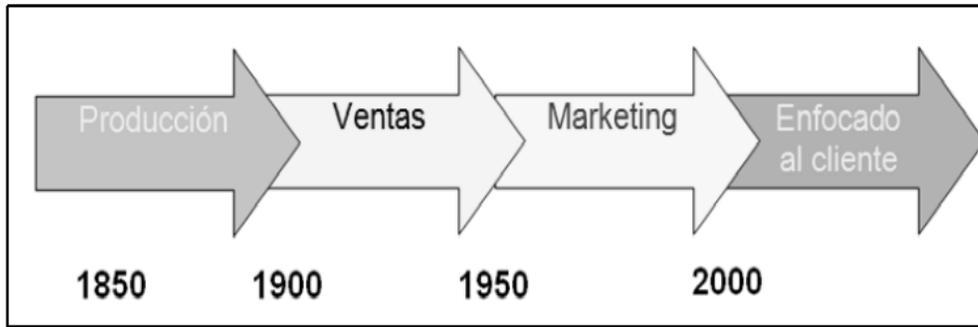


Figura 2. Orientación de los negocios en el tiempo

Fuente: Bose (2002).

2.2.2 Gestión de las Relaciones con el Cliente (*Customer Relationship Management - CRM*)

Para Parvatiyar & Sheth (2001) el CRM es definido como un término idéntico al marketing relacional, mientras que otros asumen que el CRM supone la aplicación práctica de los valores y estrategias del marketing relacional, con especial énfasis en la relación con los clientes (Gummesson, 2004). Por su parte, diversos trabajos, Ryals & Paine (2001); Zablah, Bellenger, & Johnston (2004), consideran el CRM como el marketing relacional convertido en realidad mediante el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's). El CRM podría plantearse como el "macro proceso" que involucra la gestión de todos aquellos aspectos vinculados con el relacionamiento con los clientes.

En este sentido, hay que considerar, como afirman Paas & Kuijlen (2001), no existe una descripción o definición generalmente aceptada de lo que supone el CRM, por lo tanto, es necesario abordar diversas definiciones del concepto, dado que el mismo aborda un carácter tecnológico, estratégico de negocio, de calidad, procesos y cultural dentro de la organización, con la intención de abarcar la visión global del cliente que el término plantea.

Así bien, se considera CRM como una iniciativa estratégica dependiente de las tecnologías de información, o bien una práctica de negocio posibilitadas por dicha tecnología, (Piccolo & Ives, 2005). Define (Plakoyiannaki & Tzokas 2002), “el CRM constituye un proceso de incremento de valor apoyado por las tecnologías de la información, que identifica, desarrolla, integra y orienta las distintas competencias de la empresa hacia la voz de los clientes, con objeto de entregar un mayor valor al cliente en un largo plazo, para identificar correctamente los segmentos de mercado tanto existentes como potenciales” (p. 229).

Por su parte, Choy, Fan, & Lo (2003), consideran que el CRM supone una integración en toda la empresa en tecnologías trabajando conjuntamente, como lo es el almacenamiento de datos, sitio web, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela. Consecuentemente, esto mejora la satisfacción de los clientes y su lealtad. Todo esto es posible gracias a software que permitan gestionar la información de los clientes y las operaciones comerciales relacionadas con ellos, no sería posible pensar en CRM sin un sistema capaz de trabajar con grandes cantidades de datos, así como proporcionar técnicas de tratamiento de datos para su posterior análisis. Por este motivo, es necesario el uso de tecnología de información que lo posibilite.

Sin embargo, a pesar del papel fundamental que juegan las TI en este ámbito, hay que tener presente, tal y como afirma Tan, Yen & Fang (2002), que el CRM no hace solo referencia ni a un concepto ni a un término tecnológico, sino que supone una estrategia de negocio cuyo objeto es comprender, anticipar y gestionar las necesidades del cliente actual y potencial de una organización.

Para Buttle & Tumbull (2004) el CRM es la estrategia de negocio central que integra procesos y funciones internas, y redes externas, con objeto de crear y entregar valor a clientes determinados. Esta estrategia es posibilitada por las nuevas tecnologías de la información, y se basa en datos de alta calidad acerca de los clientes. La información del cliente como centro del análisis.

Por su parte, la Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR), considera al CRM como conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades, Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR) (2002). Según dicha organización, el CRM va más allá del marketing de relaciones, es un concepto más amplio, ya que constituye una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas, etc.) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

Esta iniciativa supone idear una estrategia de negocio en torno al cliente cuyo éxito no depende de la cantidad de tecnología invertida, sino de la capacidad que la organización desarrolle para liderar un proceso de transformación profundo.

La consideración de CRM como filosofía de negocio está intrínsecamente unida al concepto de marketing, ya que para conseguir la lealtad del cliente, la empresa debe estar realmente orientada al él, dando respuesta a sus necesidades. Por tanto, dicha perspectiva enfatiza la importancia de la creación de valor, “para que el CRM sea efectivo y las relaciones con clientes sean duraderas, la empresa debe descubrir continuamente qué es lo que sus clientes valoran e incorporarlo a sus productos y servicios” (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004, p. 284).

En cuanto a la gestión y atención de calidad, la cual tienen como objetivo la fidelización del cliente, el CRM provee un marco metodológico riguroso de técnicas para gestionar adecuadamente la calidad del proceso de venta. Básicamente, las aplicaciones de CRM permiten registrar los datos recolectados en todos los puntos de contacto de cada cliente (momentos de verdad). Entre otras instancias, cabe mencionar los contactos preventa, gestiones asociadas a una venta, servicios postventa y cobranzas.

De Goyeneche (2001), comenta que con el CRM estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia esta destinada a lograr identificar y administrar las

relaciones en aquellas cuentas mas valiosas para una empresa, trabajando diferente en cada una de ellas, para ser mas efectivos al momento de interactuar con los clientes.

La mayoría de las definiciones de CRM propuesta en la literatura coinciden en los siguientes aspectos:

- Representa para las empresas un modelo de negocio centrado en el cliente, que debe integrar a toda la organización en actividades con un objetivo común.
- Es una estrategia a largo plazo que genera beneficios para las distintas partes implicadas en la relación.
- Añade valor al cliente mediante el conocimiento de sus necesidades, la adaptación y personalización de su oferta.
- No solo el cliente es considerado referente en las iniciativas de CRM, abarca diferentes públicos en relación a la empresa.
- No es tecnología, su concepto es más amplio, sin embargo, incluye la aplicación de herramientas tecnológicas que posibiliten la estrategia.
- La estrategia implica un rediseño de la organización para orientarla al cliente, por lo que requiere una cultura y liderazgo organizacional adecuados.

Formas de Concebir el CRM

Según expresa Day (2000), profesor de marketing de Wharton, existente tres formas de concebir el CRM. Cada una de ellas tiene unos resultados enormemente diferentes.

- Orientada al Mercado: El CRM juega un papel central en la estrategia de la compañía, centrada en desarrollar un servicio de valor añadido al cliente, con una atención de alta calidad y con la voluntad de dar respuestas a sus distintas necesidades. Para muchas empresas, esto supone abandonar la orientación de productos y adquirir una orientación de servicio basada en la personalización de prestaciones y ofertas, dando prioridad a los clientes

más rentables para la compañía o los que potencialmente pueden serlo en un futuro cercano.

- Orientado a los Procesos: En este caso, la compañía se centra principalmente en la mejora de los procesos internos para optimizar la información de sus clientes y reducir así los costes de servicios. En este caso, el CRM no define la estrategia de la compañía, sino que se subordina a la ya existente, intentando que sea más efectiva. Las nuevas tecnologías tienen aquí la función de facilitar y perfeccionar las actividades de venta de los empleados. Sin embargo, los resultados de esta aproximación no son siempre satisfactorios. En ocasiones, cumplir con los objetivos establecidos por la dirección para la correcta implantación de CRM implica tener que trabajar más horas. Los empleados, por ejemplo, deben registrar en el CRM todos los contactos comerciales y operativos que han hecho durante la jornada, lo que les obliga a rellenar formularios extensos y muy detallados sobre cada cliente y sobre las acciones comerciales realizadas con uno de ellos. Las posibilidades de desengaño bajo este enfoque son altas, porque la principal motivación de la compañía es mejorar los procesos internos de gestión y no el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa.
- Acciones Defensivas: Se trata de los clásicos programas de fidelización basados en puntos, regalos y descuentos. Están diseñados para neutralizar las ventajas logradas por un competidor que ofrece mejores precios o un programa similar. Estas aproximaciones suelen servir para mantener una estrategia comercial, pero rara vez consiguen una nueva ventaja competitiva.

El surgimiento del CRM se debe principalmente a que, con el paso de los años, los clientes se han convertido en el ente prioritario de las empresas, así lo puntualiza Bose (2002), al indicar que el CRM fue orientado por las diferencias en las preferencias y hábitos de compras de cada cliente. Si todos los clientes fueran parecidos en estos aspectos, seguramente la necesidad de un CRM sería casi

nula; y por consecuencia, el marketing y las interacciones con los clientes serian estándar, pero esto no es así.

Para los clientes, el CRM les ofrece simplicidad y confianza para realizar de forma completa sus transacciones, sin importar el medio por el que de la interacción (Chen & Popovich, 2003). El manejar las relaciones con estos de forma efectiva y eficiente influirá en la satisfacción y la retención de los mismo. Como señalan los mismos autores, el CRM también proporciona buenos resultados para la compañías, tales como incrementar sus ventas y disminuir los gastos en sus operaciones.

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

(Galbreath & Rogers, 1999) afirman que CRM hace referencia a las actividades que una empresa lleva a cabo para identificar, cualificar, adquirir, desarrollar y conservar clientes cada vez más leales y rentables, entregando el producto o servicio adecuado, al cliente adecuado, a través del canal adecuado, en el momento adecuado y con un coste adecuado. El CRM integra las funciones de ventas, marketing, servicios, planificación de recursos de la empresa y gestión de la cadena de oferta a través de la automatización de procesos de negocio, soluciones tecnológicas, y recursos de información, con objeto de maximizar cada contacto con el cliente. El CRM facilita las relaciones entre empresas, sus clientes, socios, proveedores y empleados. En tal sentido debe existir culturalmente dentro de la organización un enfoque hacia el CRM, que en definitiva se traduce en una cultura hacia el cliente, ya que toca gran parte de los procesos de la organización, por no decir todas las áreas de ella, todo entorno al cliente, para lograr retenerlo.

De acuerdo a estos autores, el CRM es una tecnología innovadora pues permite los siguientes puntos:

- Extender la capacidad para los clientes de tener un mejor servicio y tener mejoras aplicaciones de internet.
- Atraer o bien retener a los clientes nuevos o existentes de la empresa a través de una comunicación personalizada.
- Integrar las relaciones entre los clientes y los proveedores del servicio o producto que se da.
- Construir medios para analizar modelos comunes o estandarizados para relacionarse con los clientes, así como desarrollar patrones de comportamiento únicos hacia los mismos según sus requerimientos y características.

Para Buttle (2003), existen tres tipos de clientes a los cuales se les debe de tratar de manera diferenciada, y que se pueden reconocer de mejor manera a través del uso de un modelo de CRM, estos son:

- Cientes Superiores: (10% de los clientes de la organización), consiste en personas con una excelente lealtad hacia la empresa y que se consideran los más rentables de la misma. Mediante el CRM se busca retener a este tipo de clientes, además de ofrecerles los mejores servicios posibles con la finalidad de no dejar que la competencia les ofrezca mejores productos o servicios.
- Cientes Medios: (40%-50% de los clientes de la organización), son aquellos que dan cierta rentabilidad y que se consideran un potencial importante para ser en un futuro posible clientes leales. Son aquellos clientes que obtienen servicios o productos, no solo de una empresa, sino también de otras. La idea en relación al CRM es convertir a estos clientes potenciales en un cliente superior, es decir que sean una fuente de rentabilidad para la empresa.

- Clientes Inferiores: (40%-50% de los clientes menos rentables para la organización), son aquellos clientes que dan una rentabilidad muy baja a la empresa, para los cuales el CRM permite direccionar los esfuerzos de servicios a los clientes que más lo demanden.

Componentes de un CRM

Desde la perspectiva del procedimiento, Xu & Walton (2005), aseguran que el CRM incluye varios componentes (Ver siguiente figura). Los canales de acceso a la multimedia tales como el e-mail, los mensajes en web sites, fax, imágenes, ACD o IVR, entre otros medios tecnológicos son parte fundamental de estos sistemas. Un componente que debe de existir en la empresa para implementar un modelo de CRM es contar con el termino denominado *Enterprise Resource Planning* (ERP). El CRM tiene muchas similitudes con el (ERP), el cual se puede definir como la integracion “back-office”, mientras que el CRM es la integracion “front-office” de las empresas (Bose 2002).

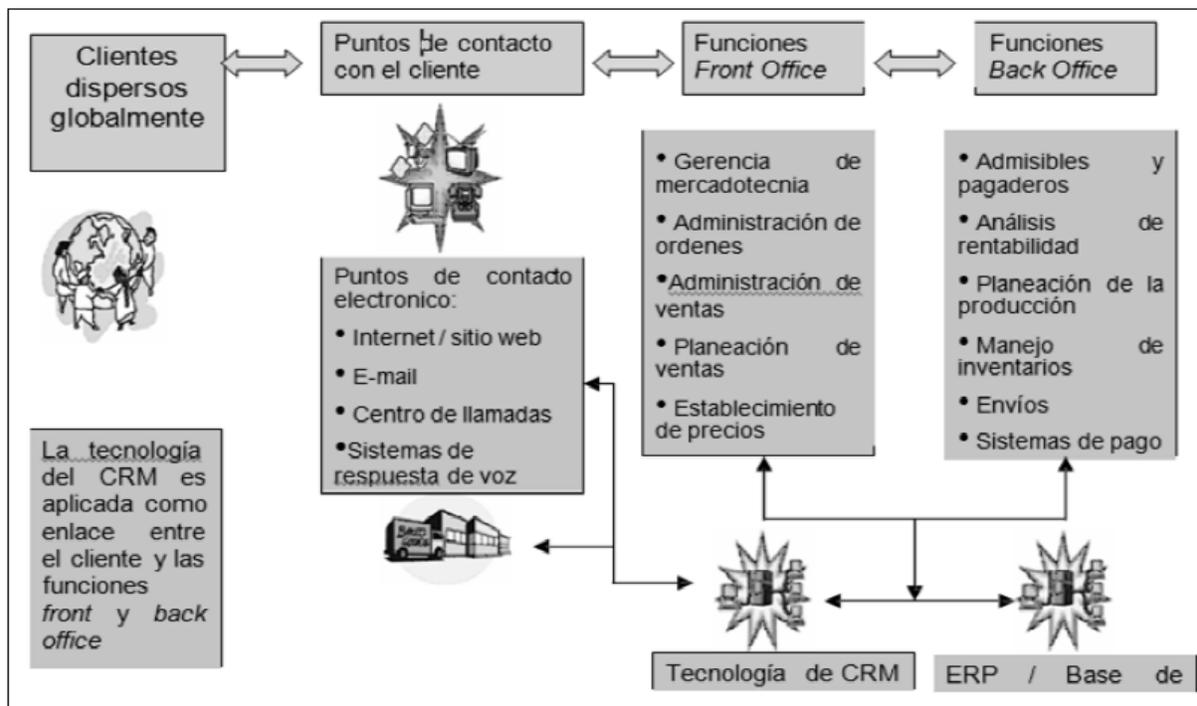


Figura 3. Integración de funciones back office y front office

Fuente: Xu & Walton (2005)

Una importante diferencia entre el ERP y el CRM es que, “el CRM necesita de manera forzosa la información que ofrece los datos de integración del ERP, por tal razón no puede implementarse sin la existencia de un ERP” (Bose, 2002, p.91). En el caso de un ERP, esto no es necesario.

Las aplicaciones tecnológicas del CRM unen el “*front office*” (ventas, marketing y servicios al cliente) con el “*back office*” (finanzas, operaciones, logística y recursos humanos) para beneficiar los puntos clave que se relacionan con los clientes, Chen & Popovich (2003). Entre los puntos clave de las empresas que permiten estar en contacto con estos, señalan los autores, se encuentran el internet, e-mail, ventas, *e-mails* directos, operaciones de *telemarketing*, centros de llamadas, publicidad, fax, tiendas y quioscos. Actualmente los sistemas de información, el auge de internet para la autogestión del cliente, y las redes sociales, expandieron ampliamente los puntos claves de contacto directo con el cliente.

Implicaciones Tecnológicas del CRM

- Tecnología de Información: A lo largo de la historia, las empresas se han empeñado en buscar todas aquellas alternativas que les permitan mejorar sus procesos internos, así como el abarcar un mercado cada vez más amplio. Ante este reto, se han visto apoyadas no solo de sus recursos humanos, sino también de recursos tecnológicos, herramientas que se han convertido en el aliado principal de todo negocio, pues les permiten sobresalir en un mercado cada vez más saturado y competitivo. “Este factor asiste con el rediseño de los procesos de negocios facilitando los cambios en las prácticas de trabajo y el establecimiento de métodos innovadores que unan a la compañía con los clientes, los proveedores y los interesados” (Chen & Popovich, 2003. p. 673).

Como señalan el mismo autor, las tecnologías de hoy en día, permite optimizar las relaciones que se dan entre los entes que tienen una participación activa en los procesos de las empresas, “el usar tecnología para optimizar las interacciones con los clientes, las compañías pueden

crear una visión 360 grados de sus clientes para establecer sus interacciones en el pasado y el mejorar estas en un futuro” (Chen & Popovich, 2003. p. 675).

Bose (2002) señala en relación a las tecnologías de información que, un CRM significa una integración de las tecnologías de la empresa para que se trabaje con ellas de forma conjunta, tales como bases de datos, internet, sistemas de soporte telefónico, ventas, marketing y producción.

- Almacén Tecnológico de Datos: El almacén tecnológico de datos, mejor conocido como la base de datos de las corporaciones, es una herramienta tecnológica de información que permite a los proveedores de servicios o productos tener una visión clara de las necesidades y requerimientos de sus clientes. Dicha información, es crítica para un buen diseño del producto, la innovación de los servicios, la consolidación de la visión de los clientes, así como calcular el valor de vida del cliente (Chen & Popovich, 2003).

Las bases de datos en el CRM no solo benefician a los consumidores, sino también a todas aquellas actividades que se hagan en la empresa, tales como las operaciones relacionadas con la ventas, transacciones, finanzas, inventario, adquisición y marketing (Bose 2002).

Específicamente las bases de datos extraen, limpian, transforman y manejan grandes volúmenes de datos en sistemas heterogéneos, que a la vez crea un record histórico de todas las interacciones con los clientes. Entonces, cuando la empresa cuenta con información pertinente de sus consumidores, podrá identificar y reportar en base a los productos, servicios, regiones geográficas, canales de distribución, grupos de clientes y clientes individuales concernientes (Chen & Popovich, 2003).

También es de afirmar que el uso de bases de datos ofrece diversos beneficios tales como:

1. Acceso preciso y rápido a la información para facilitar las respuestas a las cuestiones de los clientes.
 2. Calidad de los datos y filtro de los mismos para eliminar aquella información que no es importante o se duplica.
 3. Extraer, manipular y escoger datos de manera rápida para hacer un análisis de los clientes rentables e idear un modelo de retención para los mismos.
 4. Calcular el valor actual de los clientes y estimar el valor futuro de los mismos.
- Impacto de Internet: El gran auge que ha tenido el Internet ha traído un nuevo significado en la forma de construir relaciones con los empleados. Un gran número de clientes tienen acceso a las organizaciones por medio de los servicios en línea. En recientes reportes se han descrito como es que los *webs sites* han tenido gran éxito en las relaciones de la empresa con los clientes mediante servicios que antes era imposible lograrlo (Chen & Popovich, 2003).

Los clientes esperan que las organizaciones se anticipen a cubrir sus necesidades, además de recibir servicios que vayan más allá de sus expectativas. En respuesta, los clientes serán fieles a la empresa por un periodo largo.

La tecnología JAVA es otro recurso técnico que da más valor a una aplicación de CRM, esta permite a los usuarios darles la oportunidad de trabajar no solo desde sus compañías, sino también en otros lugares o locaciones geográficas, es decir, que el CRM podrá ser utilizado vía Internet.

- Medios de Conexión Wireless: Señala Xu, Yen, Lin, & Chou (2002), hoy más que nunca, gran cantidad de firmas que se apoyan en sistemas de CRM, han adoptado medios inalámbricos como una herramienta para perfeccionar los mismos. Las actividades que se hacen por medio del CRM

mejoran mediante el acceso a los datos con los que cuentan las empresas, lo cual indiscutiblemente es posible a través de medios inalámbricos.

Las industrias que ofrecen servicios financieros, servicios médicos, ventas de productos y manufactura de productos, son las que se ven más beneficiadas al mejorar sus medios inalámbricos en sus modelos de CRM. Uno de los beneficios que se adquieren con la correcta aplicación de un modelo de este tipo permite hacer los negocios con un enfoque proactivo, (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002).

El acceso en tiempo real a la base de datos y la información al instante del inventario, así como la que se tiene de los clientes, son posibles visualizarlos a través del CRM y por tanto las transacciones necesarias se hacen en un tiempo más reducido.

Tipos de Sistemas CRM

Desde un punto de vista funcional, como señala Ávila, (2001), los CRM se clasifican de la siguiente manera:

- CRM Operacional: Este tipo de sistemas provee soporte a los procesos de interacción con el cliente del negocio que incluyen ventas, comercialización y servicios al cliente. Abarcan todo el flujo de tarea que implica la atención al cliente que va desde la selección de clientes potenciales hasta el soporte que se le brinda a éste después de adquirir un producto o servicio. A continuación, las tres funciones fundamentales:
 - Automatización de la fuerza de ventas: Se considera el núcleo más importante de un sistema CRM y es utilizado para automatizar todas las tareas relacionadas con el proceso de ventas.
 - Servicio y soporte al cliente: Brinda soporte y servicios al cliente, automatizando los pedidos de servicio, quejas, devolución de productos, solicitudes de información y seguimiento de calidad.

- Automatización de marketing empresarial: Provee información acerca del ambiente del negocio, incluyendo la competencia, tendencias de la industria y macro variables externas a la organización.

- CRM Colaborativo: Estos sistemas permiten establecer una comunicación directa y efectiva con los clientes, pudiendo incluir una variedad de medios de comunicación como Internet, email, llamadas automatizadas, centro de llamadas, etc. Gracias al CRM colaborativo el cliente y la empresa trabajan en conjunto para mejorar la relación y los productos o servicios. Los sistemas CRM se integran con otros sistemas tecnológicos existentes en la empresa con objeto de ofrecer a los clientes una mayor capacidad de respuesta. Por tanto, el CRM colaborativo se centra en la integración de la relación con el cliente utilizando una mezcla coordinada de canales de interacción.

- CRM Analítico: Comprende una serie de herramientas y sistemas analizan los datos obtenidos con el operacional o mediante otras fuentes, para clasificar a los clientes (generar perfiles), identificar relaciones potenciales, así como reconocer las preferencias en productos y servicios, el impacto que ha tenido las campañas en los diferentes tipos de clientes, el tipo de empleados con que los clientes se sienten identificado, etc. Se construye sobre el CRM operacional e incluye herramientas tecnológicas como almacenamiento y minería de datos (*Datamart, Datawarehousing, Data Mining, Big Data*), segmentación (*Clustering*) y herramientas de evaluación del valor de clientes. El análisis de clientes típicamente puede llevar a campañas dirigidas de comercialización y a predecir y anticiparse al comportamiento de las ventas. El análisis y recolección de datos por parte de estos paquetes es una tarea continua e iterativa, por lo que las decisiones de negocios obtenidas del estudio previo se van refinando con el tiempo.

En la siguiente figura se presenta cada tipo de CRM según su función:

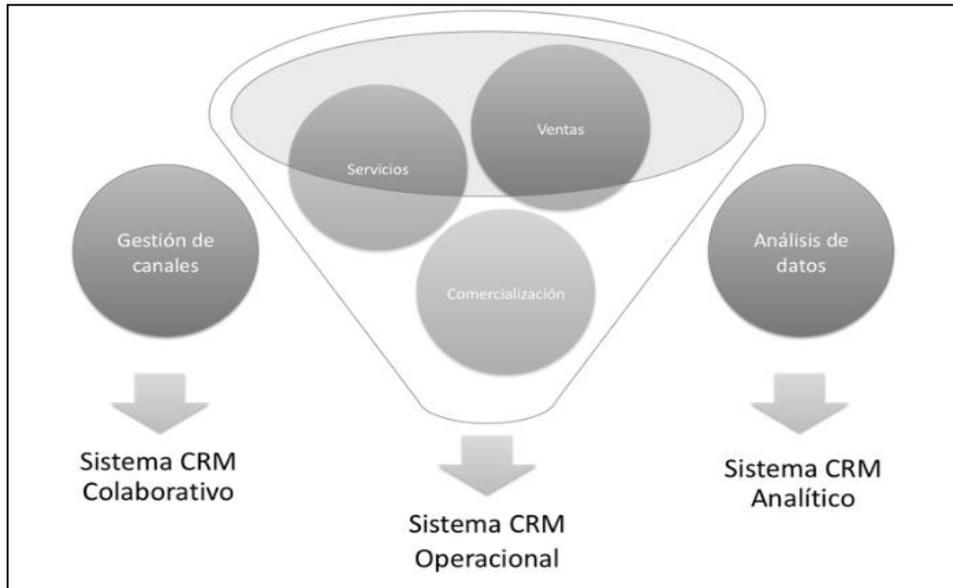


Figura 4. Tipos de CRM

Fuente: Ávila, (2001)

El CRM como estrategia estaría por encima de estos tres entornos, definiendo los procesos de relaciones con clientes a través de los distintos estados: captación, prospección, compra, renovación, hasta fidelizarlo y convertirlo en prescriptor de la marca. Cuando se habla de estrategia CRM se incluye desde la óptica del cliente el llamado *Customer Experience Management (CEM)* que, dentro de este ecosistema de tres entornos, facilita procesos con herramientas para la medida y monitorización de la calidad de la relación que se establece con el cliente, en los llamados “momentos de la verdad”, los cuales representan el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con un servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo. Las situaciones en las que el cliente entra en contacto con los recursos y las formas de funcionar del proveedor de servicios son fundamentales para la experiencia de la calidad. Estas interacciones comprador-vendedor, o encuentros del servicio, determinan el nivel de la dimensión funcional de la calidad. Además, en estas interacciones, la mayor parte o la totalidad de la calidad técnica del resultado es traspasada al cliente.

El CRM considera las vivencias y las emociones (experiencias) que se generan en cada uno de los puntos de contacto para conseguir que el vínculo afectivo generado entre marca y cliente sea duradero, y que produzca como resultado un incremento a largo plazo en los beneficios mutuos, (Rosales, 2010).

Aspectos Relacionados con la Implantación de un CRM

Definir procesos y ejecutarlos de manera eficiente son las claves del CRM, para Dans (2001), esto supone un rediseño del negocio y sus procesos en torno a las necesidades y deseos del cliente. Combina un conjunto de metodologías, software y medios, tales como Internet, con una visión cliente-céntrica, que busca optimizar ingresos y beneficios por cliente. Esto implica tener presente los siguientes aspectos:

1. La Gerencia

Con el auge que han tenido los modelos de CRM en el mercado, algunas compañías se han apresurado a comprar productos en relación a estos sistemas, sin embargo, muchas veces no tienen un entendimiento real de cómo la aplicación de CRM hace alguna diferencia en sus empresas (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002).

Cuando se les pregunta a los líderes de las compañías acerca de el porque instalaron un CRM en la misma, ellos suelen responder que lo hacen porque es la tecnología mas avanzada que hay. Aseguran que si la competencia se auxilia de dicha tecnología, ellos tambien lo haran, lo cual es un error. Un punto importante que se debe de tomar en cuenta es que si realmente no se enfoca en la compresion de los clientes y sus necesidades, la tecnología no sera util (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002).

Dado que el CRM normalmente se relaciona con el cambio en los procesos de negocio y la introduccion de nueva informaicon tecnologica, consecuentemente, un efectivo liderazgo es importante, (Buttle, 2003). El hecho de que los líderes monitorean el ambiente externo de las organizaciones, tienen el mejor lugar para establecer la mejor estrategia en relación a un proyecto de CRM, los líderes son

una importante fuente en la autorización y control del desempeño y motivación de los entes relacionados con la empresa para hacer de un proyecto de esta magnitud algo beneficioso para todos.

2. Las Personas en el CRM

El CRM se puede establecer como una visualización de 360 grados de los clientes dentro del ciclo de negociación y gestión. El CRM involucra el mejoramiento e incremento de la comunicación que se da entre la compañía y sus clientes. La información no sólo es importante que fluya de las ventas, el marketing, y la contabilidad, sino también en todo punto en donde haya alguna interacción con los clientes. El compartir la información establecerá una comunicación más efectiva (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002). Entonces se refuerza la idea de que un sistema de CRM cambia la forma en que se comparte la información a través de la compañía.

Cuando las personas, específicamente los empleados, comparten la información que arrojan los sistemas de CRM a partir de los clientes, se visualizarán resultados que, según (Chen & Popovich, 2003), serán perceptibles en la organización, tales como:

- Niveles superiores del servicio al cliente.
- Oportunidades de ventas cruzadas e incremento de ventas.
- Una vasta información de los hábitos y preferencias de los clientes con los que cuenta la empresa.
- Un complejo e integrado estudio de los clientes.
- Puntualización de los segmentos clientes a los que estoy dirigido, así como los mejores clientes.
- Mejoramiento en eficiencia en los centros de servicios, llamadas, etc.

3. Aspectos Técnicos y Económicos en el CRM

Para mejorar la calidad del servicio al cliente no solo es necesario que las interacciones con estos sean eficientes. La llave para lograr un verdadero acierto competitivo, es el lograr identificar las características individuales de los clientes

más rentables en la empresa. Con el objetivo de maximizar la interacción que se da con los clientes, el *staff* de la compañía necesita hacer una base de datos y tener un dominio total de las aplicaciones que ofrece el CRM. Esta cualidad dará la oportunidad a la empresa tener un panorama visual acerca de los clientes y así mejorar los esfuerzos de marketing (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002).

Mediante el uso del CRM, los datos de todos los puntos de contacto que se dan con los clientes, incluyendo el *Word Wide Web*, se puede recolectar para analizarlos. Las soluciones CRM ayudan a las empresas a lograr un completo análisis de los clientes, para responder de la mejor manera posible en base a sus necesidades. Entonces los datos se convierten en conocimiento, el cual permite entender el comportamiento y las necesidades de los consumidores y así ofrecerles un mejor servicio (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002).

El CRM es una inversión a largo plazo, no a corto plazo. El no contar con sistemas tecnológicos que permitan facilitar los procesos de trabajo, puede no considerarse una grave falla, pero seguramente hará el mismo menos eficiente, pues la pérdida de tiempo existirá. Es importante contar con las personas correctas y asegurar que usen las soluciones buenas que permitan favorecer a los factores críticos para lograr el éxito. Los directores de las compañías siempre están en la búsqueda de inversiones que favorezcan a largo plazo a las mismas, las cuales en un principio pueden ser costosas, pero que a lo largo del tiempo no solo se recupera la inversión, sino que se sobrepasa. Esto es lo que se busca con un CRM (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002).

Matriz DOFA del CRM

A continuación, se representa el CRM en cuanto a sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, por medio de una Matriz DOFA:

Tabla 1. Matriz DOFA del CRM

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un conocimiento real del cliente y sus necesidades. • Establecer una segmentación definida de clientes en torno a su valor • Ofrecer respuestas rápidas adaptadas a la necesidad del cliente. • Brindar eficiencia a los procesos internos de la empresa. • Monitorear los niveles de calidad del servicio ofrecido, para evaluar, medir y tomar acciones preventivas o correctivas en contextos diversos. • Apunta a la fidelización de clientes, mejorando la rentabilidad de los clientes de mayor valor, basado en la confianza mutua. 	<ul style="list-style-type: none"> • El CRM es una inversión a largo plazo, por lo que su proceso de implantación es constante. • La estrategia de CRM debe extenderse por todas las áreas de la organización. • Es un proceso de transformación profundo en aspectos de personas y procesos. • Inversión tecnológica que debe ser bien dimensionada a los objetivos estratégicos de la empresa.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes. • Establecer ventajas competitivas partiendo del conocimiento del cliente. • Permite el incremento de ventas cruzadas, y diversificación de la oferta de productos y servicios. • La disminución de costos operativos y mejoras en procesos internos brindando agilidad en ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio dentro de la cultura de los colaboradores de la organización. • Trabajo asilado y dificultades de comunicación entre áreas de la organización y los proveedores. • Procesos internos no definidos de cara a la atención y gestión del cliente.

Implicaciones en el Uso del CRM

- **Objetivos Detrás de la Implementación de CRM**

El principal objetivo detrás de la adopción de iniciativas CRM es para Jain (2005), es el de capturar la lealtad de por vida de los mejores clientes, ofreciendo productos y servicios que respondan a sus necesidades individuales. Para este autor, la estrategia de CRM es mucho más que *marketing* de base de datos, ya que comprende los siguientes aspectos a cubrir como objetivo con su implementación:

- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias y mediante la adaptación y personalización de su oferta.
- Recoger datos para transformarlos en información que sea utilizada para anticiparse a las prioridades cambiantes de la demanda y a la dinámica del mercado.
- Incrementar los contactos con los clientes más valiosos de forma eficiente.
- Aumentar la generación de ingresos a través del incremento en ventas, las ventas cruzadas y la lealtad del cliente.
- Incrementar la rentabilidad de clientes mejorando la efectividad del canal. Incrementando su porcentaje de gasto.
- Controlar y medir los resultados de negocio.
- Constituir una estrategia o modelo de negocio centrado en el cliente en toda la organización, una filosofía.
- Construir una base común e integrada de información que permita ofrecer un excelente servicio de atención y oferta de valor al cliente.
- Crear una sinergia de información centralizada provenientes de distintas áreas en sistemas interconectados.
- Facilitar la obtención de información y brinda soporte para la adecuada toma de decisiones empresariales.

Estos podrían llamarse objetivos comunes que están detrás de una estrategia de CRM en cualquier organización, sin embargo, los objetivos pueden ser muy diferentes en cada contexto donde se impulsa la estrategia, y deben estar bien definidos y adaptados a las necesidades específicas de cada organización que empresa esta iniciativa.

- **Beneficios de un Sistema CRM**

Las compañías que se ven más beneficiadas con el uso de CRM son aquellas empresas que acumulan grandes cantidades de datos de las compras o usos de servicios de sus clientes. Las que menos se benefician con la implementación de un CRM son aquellas compañías en donde el consumidor no tiene contactos con los empleados de las mismas, en donde el valor de retener a los empleados es muy bajo, o en donde los negocios no necesitan de interacción constante con los clientes, así señala (Bose 2002).

Dentro de las ventajas en el uso de un sistema de CRM, señala (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002), que se tienen:

- El CRM no solo mejora la lealtad del cliente, sino que hace más eficiente los procesos internos de las empresas.
- Desde el punto de vista del *marketing*, el CRM identifica a los mejores clientes.
- Se clarifican de mejor manera los objetivos y metas de la empresa.
- Se crea una base sólida de ventas.
- El *marketing* y las ventas cruzadas incrementan.
- Se incrementa el valor en los clientes.
- El conocimiento del cliente mejora el proceso de investigación de los productos que el cliente requiere en realidad.
- Desde la perspectiva de las ventas, la solución de CRM mejora las ventas vía Internet.
- Se da un trato personalizado al cliente en base a sus requerimientos.

Asimismo, estas aplicaciones también pueden facilitar las siguientes tareas dentro de la empresa:

- Planificación, ejecución y seguimiento de las acciones que resultan de los contactos con clientes: acuses de recibo, envíos de documentos, seguimientos de ofertas, etc.
- Gestión de campañas comerciales y publicitarias: definición de objetivos, selección del público target, lanzamiento de la campaña, análisis de los resultados, etc.
- Gestión de documentos (contratos, reclamaciones, etc.).
- Gestión de tareas y del flujo de trabajo (*workflow*).

De esta forma, es posible disponer de información unificada e íntegra sobre cada uno de los clientes, como aquellos productos y servicios que ha adquirido o contratado, las campañas y promociones a las que ha respondido, las agendas del servicio postventa, etc., con un tratamiento homogéneo multicanal (contactos en persona, por teléfono, por fax, por correo o a través del Web). Asimismo, entre otras bondades, estas herramientas permiten generar estadísticas completas sobre los niveles de calidad del servicio ofrecido, brindando la posibilidad de evaluar, medir y tomar acciones preventivas o correctivas en contextos diversos. Todo esto con la intención de generar una atención de calidad y cumplir con cubrir las necesidades del cliente, y los compromisos establecidos.

Riesgos y Peligros del CRM

Al implantar un sistema de CRM, el riesgo que se corre es de una gran magnitud, el cual puede resultar en una influencia negativa en el proyecto. El desarrollo teórico de riesgos en la implementación del CRM comienza con las afirmaciones hechas por Corner & Hinton (2002), sobre ocho tipos de riesgos que difieren de las otras implementaciones de sistemas. Los cuales señala son:

- **Riesgos asociados a los usuarios del sistema:** Los usuarios del sistema de CRM son diferentes de aquellos que operan sistemas ERP y financieros, los riesgos que se observan dentro de este apartado son:

- Reclutar usuarios que apoyen el proyecto o usen el sistema.
 - La necesidad de diseñar interfaces para el usuario que encajen con el estilo de trabajo del mismo.
 - El gran número de usuarios envueltos en el sistema de CRM que pueden causar tiempos fuera de proporción de implementación.
 - La variedad de usuarios combinados con el cambio de procesos, puede significar que no hay datos viables presentes en el sistema desde un inicio. Esto podría resultar en beneficios limitados para el usuario, oportunidades nulas para rápidas victorias y una caída en el soporte del sistema.
- **Riesgos asociados en el proceso:** relativa a los sistemas de finanzas y de manufactura, los procesos usados en las ventas, *marketing*, el servicio al cliente, etc. Los riesgos identificados con los procesos usados en el CRM son:
 - La tendencia a enfocarse en la tecnología en lugar de mejorar el proceso.
 - Dificultad en definir o prever la solución total con el riesgo del sistema o demasiado tiempo invertido en la definición de una etapa.
 - Riesgos de automatización solo en el proceso actual.
 - Riesgo de adquirir un número de sistemas tácticos independientes en lugar de un sistema óptimo.
 - Re-ingeniería de procesos que puede estar fuera de la cultura organizacional de las personas.
- **Velocidad del cambio:** La tasa de cambio que impacta en la implantación de sistemas CRM es mayor que las de otros sistemas. Los riesgos específicos para estos son:
 - Cambios constantes en los alcances del proyecto, el sobre gasto para la implementación inadecuada del sistema.
 - El proyecto fuera de la velocidad de desarrollo de los mercados. Los mercados maduros pueden soportar periodos largos de

implementación mientras que los mercados que se mueven rápido o son volátiles necesitan un periodo de proyecto de 6 meses o menos.

- **Riesgos asociados a las políticas empresariales:** Las políticas juegan un papel importante en las dinámicas organizacionales alrededor de los sistemas de CRM más que en otras áreas del negocio. Esto es atribuido al alcance del cambio que se necesita y la tasa de cambio. Los riesgos son:
 - La cabeza principal puede rodar y un patrocinador vulnerable del sistema significa que el proyecto también es vulnerable.
 - Los temas políticos no abordados pueden hacer que el proyecto se quede detenido en alguna etapa del proceso.
 - Los conflictos políticos pueden resultar en sistemas tácticos sub-óptimos.
- **La necesidad de la movilidad:** Las ventas enfocadas a los sistemas de CRM usualmente envuelven múltiples canales de ventas como Internet, televisión, socios de negocios y un campo móvil de la fuerza de ventas. El requisito para la movilidad provee de la más significativa diferenciación de los sistemas de CRM de otros sistemas, ambos en términos de tecnología y administración. Los riesgos claves son:
 - Falla del sistema o falla de investigación en comunicaciones móviles.
 - El soporte inadecuado para usuarios móviles durante el rol externo.
- **La confianza en metodologías no probadas:** Debido a que los sistemas CRM son nuevos, existe el riesgo de usar metodologías inapropiadas que son desarrolladas para sistemas ERP o financieros, los riesgos específicos son:
 - El equipo de proyecto y la administración asume que el proyecto debe correr de forma mecánica.
 - La estructura del reporte de metodología sobre los obstáculos y problemas pueden generar un sentido falso de seguridad.

- **Rework (Reinicio)**: La Necesidad de “*rework*” descritas por Corner & Hinton (2002), se refiere generalmente a todo software de sistemas desarrollados con la posible excepción de que fallen y tengan un impacto significativo en el ambiente del CRM, los riesgos son:
 - Costos adicionales o retrasos inesperados a raíz de un proceso pobremente definido.
 - Sistema que no funciona, lo cual conduce a una desilusión del usuario y a una caída del soporte de la administración.

- **Financiamiento Inadecuado**: Esto incluye estimaciones pobres de los costos de re-ingeniería de procesos, problemas imprevistos, además de costos deliberadamente subestimados solo para conseguir iniciar el proyecto de CRM. Los riesgos son:
 - Re-ingeniería de procesos y capacitación.
 - Sistemas administrativos inadecuados.
 - No corregir errores o aplicar mejoras.
 - Fallos al desarrollar o actualizar el sistema.

Además de los riesgos mencionados algunos autores consideran otros, tales como: la necesidad de tecnología con el fin de reflejar los objetivos de negocios y no automatizar los procesos existentes. Los problemas causados por la pobre planeación para la implementación de nuevos procesos, sin considerando las necesidades de los usuarios.

Generalmente las compañías no toman en cuenta lo complejo que es un CRM, por lo que los proyectos no cuentan con un modelo que acompañe su implementación de manera apropiada, muchos no identifican de manera precisa y clara los objetivos reales del negocio e invierten inadecuadamente en el suministro de software CRM. Si bien los hallazgos de muchos autores encuentran un amplio nivel de malos escenarios, no todas las organizaciones han fracasado, existen ejemplos de compañías que han aplicado el CRM con muy buenos resultados.

Implementación Exitosa de Sistema CRM

Señala (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002), que, para evitar fallas en la implementación de un CRM, las compañías deben de planear de manera estratégica los siguientes puntos de manera indispensable:

- Establecer las necesidades corporativas, identificar sus problemas, la solución a esos problemas y decidir cómo implementar la solución.
- Servir a los clientes de la mejor manera para mantener su lealtad. Ofrecer productos rentables que conozcan sus expectativas repetidamente. Cambiar de un enfoque al producto a un enfoque al cliente. Construir relaciones a largo plazo mutuamente benéficas con los interesados (clientes-proveedores-empresa).
- Incentivar la comunicación interdepartamental y el apoyo a lo ancho de la corporación. Nombrar un jefe responsable de los clientes y un equipo de proyecto CRM. Invertir en componentes claves, tales como almacén de datos y herramientas analíticas.
- Elegir productos escalables con la tecnología que facilite el monitoreo de las campañas de marketing y la arquitectura de CRM que pueda manejar los canales de ventas existentes y futuros.
- Integrar sistemas *front-end* con procesos de minería de datos *back-office* para una vista del cliente. Usar solo los datos relevantes para el tema de negocio. Los datos suplementarios donde sean requeridos.
- Establecer un almacén de datos centrales para datos nuevos y viejos. La mina de datos y sus análisis. Crear diferentes modelos de datos para la solución. Estandarizar el formato de datos para reducir complicaciones de extracción. Usar solo datos de la más alta calidad.
- Automatizar el proceso de toma de decisiones. Monitorear las varianzas en la conducta del cliente con agentes inteligentes producir eventos claves de los clientes.
- Usar análisis cercano para descubrir nuevas señales de los clientes. Promover la retención de los clientes a través de modelado predictivo.

- Construir, evaluar y aplicar modelos analíticos.
- Propiciar el cambio conductual para campañas de marketing más rentables con un servicio.
- Definir los objetivos de negocio de manera clara y medible para cada fase limitando la inversión mientras se monitorea el ROI.
- Convertir los objetivos generales a específicos para que el progreso pueda ser monitoreado.
- Analizar las bases de datos de los clientes.
- Promover la lealtad de los clientes para incrementar la rentabilidad, identificar las necesidades de los clientes y las oportunidades.
- Entregar el servicio al cliente adaptado.
- Proveer interfaces fiables, conveniente, rápida y disponible a los clientes.
- Ofrecer el mismo nivel del servicio al cliente vía todos los canales.

La presente investigación agrega a este número de recomendaciones el contar con un modelo de mejora continua, que apoye en la resolución de problemas específicos e importantes que se presentan en todo proceso de implantación de una estrategia CRM, para este caso, contextualizada en empresas Telcos en Venezuela.

Nuevas Formas y Modelos CRM

Debido a los rápidos y radicales cambios de entorno, en el comportamiento de los grupos sociales, y la transformación de los negocios en general, han evolucionado nuevos modelos de CRM, algunos de los más destacados se indican a continuación:

- **CRM Electrónico (e-CRM)**: Hace referencia a la utilización de Internet o la web como canal preferente para el establecimiento y desarrollo de relaciones con los clientes (Xu & Walton, 2005). Dichos autores insisten en que los sistemas e-CRM permiten, gracias al uso de Internet, la disponibilidad de información sobre clientes a lo largo de todos los puntos de contacto dentro de la compañía y con los socios externos a través de

intranets. Por otra parte, Racherla & Hu (2006), definen e-CRM como CRM electrónico o basado en la web. Por tanto, se considera que el e-CRM implica una iniciativa que utiliza como canal preferente Internet para llevar a cabo las relaciones con clientes.

- **CRM Social (sCRM):** Su principal objetivo es el de buscar incrementar la cuota de mercado y reforzar la imagen de marca gracias al empleo de los medios sociales. En el CRM el contenido es la clave para desarrollar una ventaja competitiva sostenible, la colaboración con el consumidor en la generación de valor gracias a las conversaciones que se generan en las redes sociales. A diferencia del CRM tradicional, el cliente también puede dar el primer paso, creando contenidos y generando así valor para la empresa y para el resto de los clientes. Ya no es sólo la empresa la que puede iniciar estas experiencias colaborativas.

Define Greenberg (2009), a través de un proceso colaborativo con varios expertos, que el Social CRM es una filosofía y una estrategia de negocio soportada por una plataforma tecnológica, reglas de negocio, procesos y características sociales, diseñado para conectar con los clientes a través de una conversación colaborativa de cara a generar un beneficio mutuo en un entorno de confianza y transparencia para los negocios. Es la respuesta de las compañías al actual control de la conversación por parte del cliente.

Rosales (2010), define el sCRM como un nuevo enfoque de negocios que extiende las capacidades actuales de CRM tradicional, permitiéndole a una empresa mantener diálogo en tiempo real con sus clientes y el mercado.

- **Mobile CRM:** Es una estrategia de CRM que incluye comunicación unidireccional o interactiva entre la empresa y el cliente utilizando un dispositivo móvil, lo que ofrece una mayor autonomía temporal y espacial a la hora de establecer la comunicación (Liljander, Polsa, & Forsberg, 2007). Los dispositivos móviles incluyen distintas herramientas de comunicación móvil inalámbricas: teléfono móvil, teléfono inteligente, PDA y tabletas.

2.2.3 Modelo

La Real Academia Española define Modelo como, “Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”, DRAE (2001).

Una definición bastante generalizada de Modelo, originada en ámbitos geográficos, es la de “una representación simplificada de la realidad en la que aparecen algunas de sus propiedades” (Joly, 1988). En términos generales, un modelo representa la estructura metodológica simplificada de los pasos que se plantean, o procesos, como opción para la elaboración de un diseño o propuesta, donde se conservan algunas de sus propiedades, y conlleva a la solución del problema en cuestión.

En las Ciencias un Modelo es una representación abstracta, conceptual, gráfica o visual, de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizar, describir, explicar, simular, explorar, controlar y predecir esos fenómenos o procesos, permitiendo determinar un resultado final a partir de unos datos de entrada. Se considera que la creación de un Modelo es una parte esencial de toda actividad científica.

La composición de un Modelo consta de un “*input*”, que corresponden al conjunto de datos de entrada que parten de una realidad física, los datos de entrada proporcionaran un “*output*”, salida o resultado final, que también será una interpretación del efecto de las condiciones iniciales elegidas sobre la realidad física. Consta también de una estructura interna que dependerá del tipo de Modelo, la estructura interna permite definir una correspondencia entre el *input* y el *output*.

Es de señalar que un Modelo corresponde a una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar su totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor, Aguilera (2000).

Para Taha (2012), el proceso de construcción de un modelo consta de las siguientes etapas:

- **La Definición del Problema:** Implica definir el alcance del problema investigado.
- **La Construcción del Modelo:** Implica un intento de transformar la definición del problema en relaciones matemáticas. Es un proceso denominado modelado o modelización.
- **La Solución del Modelo:** El análisis de sensibilidad en la solución del modelo tiene que ver con la obtención de información adicional sobre el comportamiento de la solución óptima cuando el Modelo experimenta algunos cambios de parámetros.
- **La Validez del Modelo:** Comprueba si el modelo propuesto hace en realidad lo que dice que hace, es decir, predice adecuadamente el comportamiento del sistema que se estudia.

En la siguiente figura se representa gráficamente la construcción de un modelo.

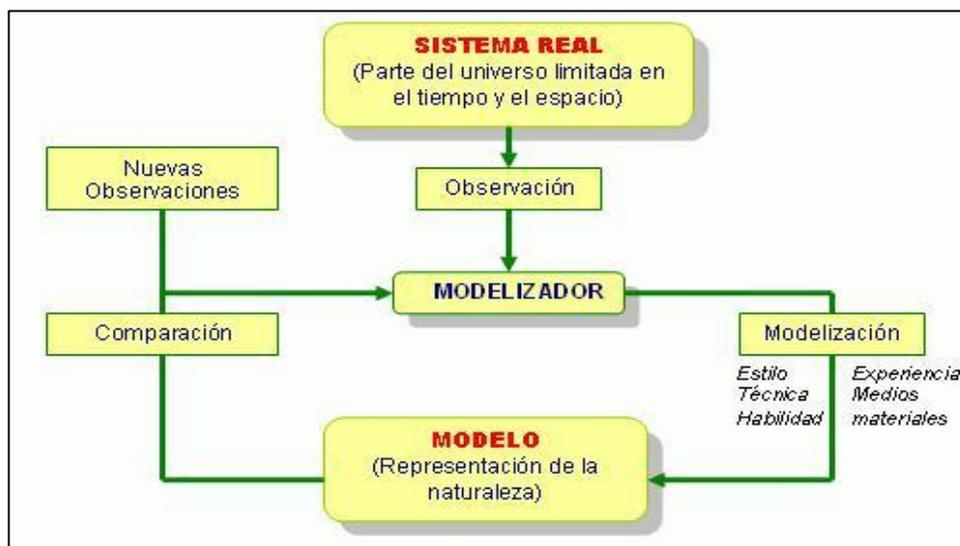


Figura 5. Construcción de un modelo.

Fuente: (Ibáñez, 1995)

El funcionamiento o lógica interna de un Modelo sólo tendrán sentido en un determinado ámbito científico, en situaciones ajenas, puede no existir una representación adecuada de los datos o los resultados no ser interpretables, o que la estructura interna no sea adecuada o válida para ese tipo de situación fuera del

ámbito normal del Modelo. Por detallado que sea, un Modelo, es una aproximación y no puede abarcar la totalidad de un fenómeno, además, conforme progresa el conocimiento de los fenómenos, también se refina y mejora el modelo.

2.2.4 Mejora Continua

La Mejora Continua tiene como base el hecho de que nada puede ser considerado como algo terminado o tener la mejor versión de forma definitiva. Estamos siempre inmersos dentro de sistemas o procesos de cambios, con posibilidades de mejorar. Por lo tanto la Mejora Continua es un ciclo interrumpido que pretende optimizar y aumentar la calidad de productos, servicios o procesos, Aguilar-Morales (2010).

Este ciclo identifica un área a mejorar, plantea como realizar la mejora, la implementa, verifica los resultados y actúa de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Permitiendo la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de entornos, para dar un mejor servicio o producto a clientes o usuarios, Aguilar-Morales (2010).

Dentro de los conceptos de mejora continua, destacan los siguientes:

- Harrington (1993), la mejora significa cambiar para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, y como cambio depende del enfoque específico del empresario y del proceso.
- Afirma Abell (1994), que todo método de trabajo es susceptible a ser mejorado, definiendo la Mejora Continua como una extensión histórica de los principios de la gerencia científica establecida por Frederick Taylor.
- Sullivan (1994) define el mejoramiento continuo, como el esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes.
- Deming (1989), lleva el concepto de mejora continua a la calidad, afirmando que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Los procesos de mejora continua presentan las siguientes características:

1. Apoyo en la gestión y participación de los responsables del proceso.
2. Documentación, permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan.
3. Un sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión).
4. Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso, ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.
5. Retroalimentación y revisión de los pasos en cada proceso.

Dentro de sus ventajas y desventajas destacan:

Tabla 2. Ventajas y Desventajas de la Mejora Continua.

Mejora Continua	
Ventajas	Desventajas
Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.	Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.	
Reducción en los costos, como resultado de un consumo menos de materia prima.	Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
Incremento de la productividad.	
Adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.	En algunos casos requiere de una inversión importante.
Permite eliminar procesos repetitivos.	

2.2.5 El Ciclo PHVA

Existen distintas metodologías asociadas al mejoramiento continuo, sin embargo, la piedra angular de los procesos de mejora continua es el Ciclo PHVA. La metodología se basa en un ciclo de cuatro etapas: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). Diseñado por el Dr. Walter Shewhart en 1920, pero difundido y usado por el Dr. Edwards Deming para la mejora de la calidad de Japón durante los años 50, razón por la cual es llamado “Ciclo de Deming”.

El Ciclo PHVA aumenta la relación entre el hombre y los procesos, busca su control con base a su establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares. Puede aplicarse a cualquier proceso y representa un trabajo en ellos más que en tareas o problemas específicos, lo procesos por su naturaleza no se solucionan, sino se mejoran, aunque ciertamente al ejecutar procesos se resuelven problemas.



Figura 6: Ciclo PHVA

Fuente: (Gonzalez, 2012)

Las etapas del ciclo consisten en las siguientes actividades:

- **Planificar:** Estudia la situación actual, reunir información y planear la mejora. Sus actividades incluyen la definición del proceso, sus insumos, resultados, clientes y proveedores, comprender las expectativas del cliente, identificar problemas, sus causas y desarrollar soluciones.

- **Hacer:** Es hacer el plan, debe contemplar: la verificación y aplicación de las medidas correctivas definidas en el plan, anotar el trabajo desarrollado y de los resultados obtenidos, la formación del personal que deba aplicar las soluciones propuestas es necesaria para una adecuada comprensión de las medidas correctivas que se hayan definido.
- **Verificar:** Determina si durante el ensayo el plan está funcionando correctamente, o si han encontrado problemas u oportunidades adicionales. Se proponen nuevas soluciones y se evalúan, volviendo a la etapa de hacer.
- **Actuar:** En la etapa actuar, el plan final se coloca en práctica y las mejoras se convierten en normas de manera continua. Se deben considerar las acciones como: Incorporar la mejora al proceso, comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa e identificar nuevos proyectos o problemas.

2.2.6 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS propuesto por el Dr. Alexander Osterwalder de la Universidad de Lausanne fue inicialmente publicado como una idea en su tesis doctoral sobre Ontología de los modelos de negocio, en 2004, luego junto al Dr. Yves Pigneur fue divulgado el libro titulado “*Business Model Generation*”, en español Generación de Modelos de Negocios, en 2008, Osterwalder & Pigneur (2008). La metodología CANVAS tiene como objetivo respaldar el desarrollo de un modelo de negocio preciso y estable, para ofrecer las respuestas correctas a las necesidades comerciales de la empresa, ofreciendo un planteamiento de nueve módulos para aclarar los diferentes componentes de este, los cuales están ilustrados en la siguiente figura.

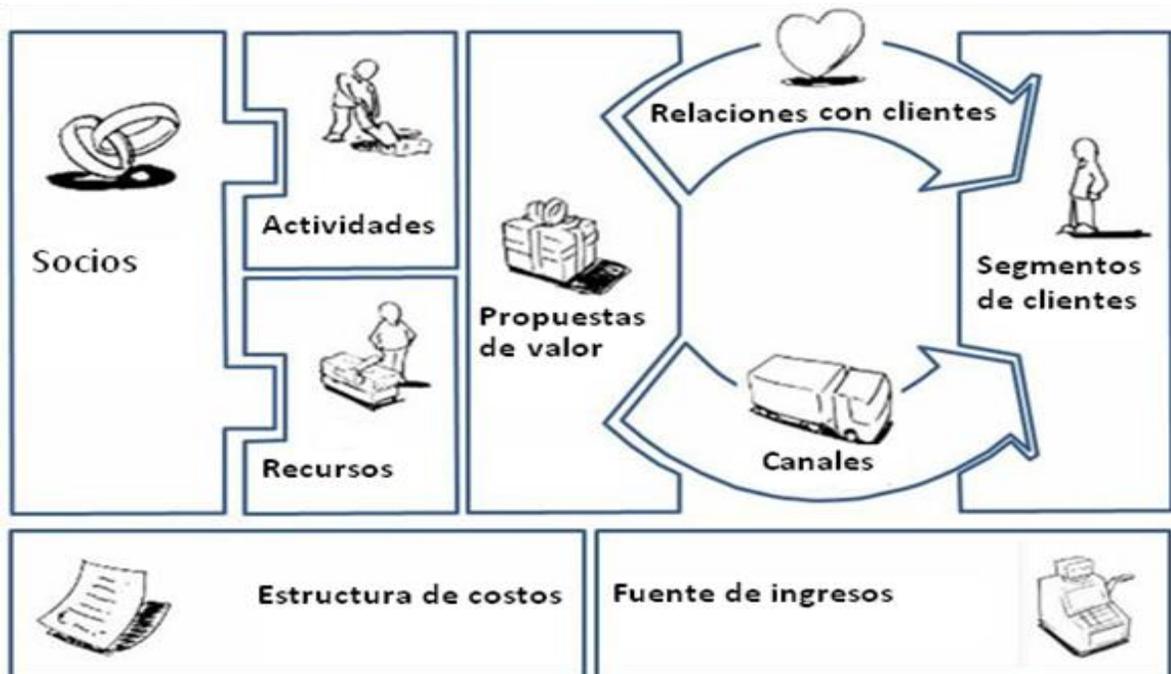


Figura 5. Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*)

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2008)

El modelo CANVAS describe de una manera muy lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan el valor de los clientes. Así pues, siguiendo esa lógica a continuación se explica cada uno de los módulos.

1. **Segmentos de Clientes o Mercado:** Es el primero de los bloques con el cual se debe iniciar la lógica del modelo. De esta manera se puede identificar el mercado, es decir, a la comunidad que se ofrecerán los productos y se podrá detallar sus características como gustos, forma de compra y de pago.
2. **Propuesta de Valor:** Describe cuál es el paquete de productos y servicios que crea valor para esos segmentos específicos de mercado. Es lo que hace que cada empresa ofrezca algo único y diferente con lo cual hace contraste y destaca en el mercado, mediante la oferta de características y solución de necesidades del cliente.

3. **Canales**: Hace referencia a la forma en que la empresa busca el contacto con los clientes y de qué manera podrá mantenerlos informados de las diferentes ofertas y formas de entrega de cada producto o servicio.
4. **Relaciones con Clientes**: El tipo de relaciones que se mantengan con los clientes es fundamental para la adquisición, retención y crecimiento de los mismos, y tendrá una relación directa con el canal que se haya elegido.
5. **Flujo de Ingresos**: Representa el efectivo que la empresa genera de cada segmento de mercado. Los ingresos llegarán a la compañía si esta entiende bien cuál es el valor por el cual los clientes están dispuestos a pagar. Aquí se encuentran varias maneras de generar esos ingresos: por la venta de un producto, cobro de suscripciones, renta, licenciar propiedad intelectual, publicidad, entre otras.
6. **Actividades Clave**: Este bloque describe las actividades más importantes que una compañía debe hacer para que su modelo de negocio funcione. Estas pueden ser divididas en producción (tiene que ver con la entrega física de un producto), solución de problemas o creación de una plataforma.
7. **Recursos Claves**: Son los recursos o activos que se requieren para desempeñar dichas actividades clave. Estos pueden ser materiales, financieros, humanos e intelectuales, como las patentes y las marcas.
8. **Alianzas Claves**: Red de proveedores y socios que se necesitan para que el modelo funcione adecuadamente. Las mismas se crean para optimizar el modelo por economías de escala, la reducción de riesgo e incertidumbre o la adquisición de recursos para el desempeño de ciertas actividades. Pueden ir desde una simple relación proveedor-comprador hasta una alianza estratégica. Aquí, las organizaciones deben reconocer que no cuentan con todas las competencias, capacidades y habilidades para poder llevar a cabo su operación, aun cuando estén integradas verticalmente.
9. **Estructura de Costos**: Es importante saber cuáles son los costos que se generan a propósito de las actividades y los recursos necesarios para desempeñarlos. Las estructuras de costos se pueden basar, principalmente, en dos enfoques: aquellos guiados por el costo y los que son guiados por el

valor. El primero se basa en minimizar el costo lo más posible, mientras que el segundo se centra en que el costo sea el necesario para crear el valor preciso.

2.3 Marco Organizacional

Dentro del marco referencial se describen los aspectos organizacionales principales que conforman el sector empresarial donde se desarrolla la investigación. Al respecto, se especifica el sector Telco en Venezuela, donde está enmarcado el desarrollo del presente trabajo.

2.3.1 Sector de Telecomunicaciones (Telco) en Venezuela

A nivel mundial las Telcos se configuran como una de las bases sobre las que se sustenta la sociedad de la información y comunicación a nivel mundial. En Venezuela, el sector constituyen un eje estratégico en el desarrollo del país, actualmente distintos actores participan activamente en la consolidación de acciones que están enmarcadas en los planes nacionales y en proyectos estratégicos tanto del sector público como privado, estas acciones tienen como finalidad promover el uso y aplicación de servicios de telecomunicaciones con el fin, entre otros, de reducir las desigualdades de acceso, incrementar la penetración de los servicios, ampliar la infraestructura y ofrecer servicios adaptados a los avances tecnológicos y desenvolvimiento del mercado, que satisfagan la necesidades de sus clientes.

A nivel organizacional, el presente trabajo de investigación conto con el apoyo principal, para el estudio de campo, de la organización Telefonica Venezuela, en la cual se realizó la validación del modelo desarrollado como objetivo final de la investigación. Para conocer un poco más esta organización se indica a continuación una breve reseña.

2.3.2 Telefonica Venezuela C.A. (Movistar)

Los inicios de Telefonica Venezuela como proveedor de servicios de Telecomunicaciones en el país se remontan al año 2005 cuando adquiere Telcel y lanza la marca Movistar en el país, consiguiendo el 48% de participación. La empresa contaba en ese momento con más de 4,5 millones de clientes móviles y fijos.

A lo largo de los siguientes años Telefonía-Movistar mantuvo invirtiendo y creciendo como proveedor de servicio de comunicaciones, implementando redes GSM y UMTS para así cubrir todo el territorio nacional prestando el servicio de telefonía móvil. El mercado para los siguientes años continuó creciendo, es así como en el año 2013 contaba con la gestión de 11,5 millones de usuarios. La compañía ha mantenido una oferta integral de servicios con productos líderes en Internet móvil, televisión digital y telefonía móvil y fija.

Para el año 2015 Telefonía-Movistar se convierte en una de las principales Telcos en anunciar la puesta en marcha en Venezuela de una red 4G LTE. Este lanzamiento ocurre luego de que las autoridades nacionales anunciaran la adjudicación a la empresa del espectro radioeléctrico en las bandas 1700-2170 MHz (10+10MHz) y 2600 MHz (20+20MHz) para la oferta de servicios móviles de cuarta generación en Caracas y Puerto La Cruz. Adicionalmente en abril de 2015 se convierte en la primera Telco del país en brindar soluciones en la nube pensadas para facilitar la gestión y manejo de información de las empresas con su servicio Movistar Cloud.

En la actualidad ofrece sus servicios a más de 12 millones de usuarios móviles, y alrededor de 3200 Empresas, las cuales disfrutan de telefonía móvil, telefonía fija, Internet dedicado, TV digital, transmisión de datos por redes privadas (*FrameRelay*, *MPLS*, *Metro Ethernet*), *Cloudcomputing* y servicios de valor agregado por medio de la Vicepresidencia de Empresas. Telefónica Venezuela cuenta con un equipo de más de 3200 empleado directos y alrededor de 3600 de manera indirecta.

Telefónica está orientada en lograr la fidelización con sus clientes, ha evolucionado en su forma de hacer negocio, con la adaptación de sus estrategias tecnológicas y de innovación de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Sus distintos servicios han venido incrementando su penetración en las distintas regiones, contribuyendo de esta manera al Producto Interno Bruto del país.

Misión:

Brindar a través de nuestros productos y servicios en el sector de las telecomunicaciones la óptima satisfacción a nuestros distribuidores y clientes. Sustentados por una empresa económicamente próspera comprometida con el desarrollo de su personal y de la sociedad donde se ubica.

Visión:

Abrimos camino para seguir transformando posibilidades en realidades, con el fin de crear valor para los empleados, clientes, accionistas, socios a nivel global y a toda la sociedad.

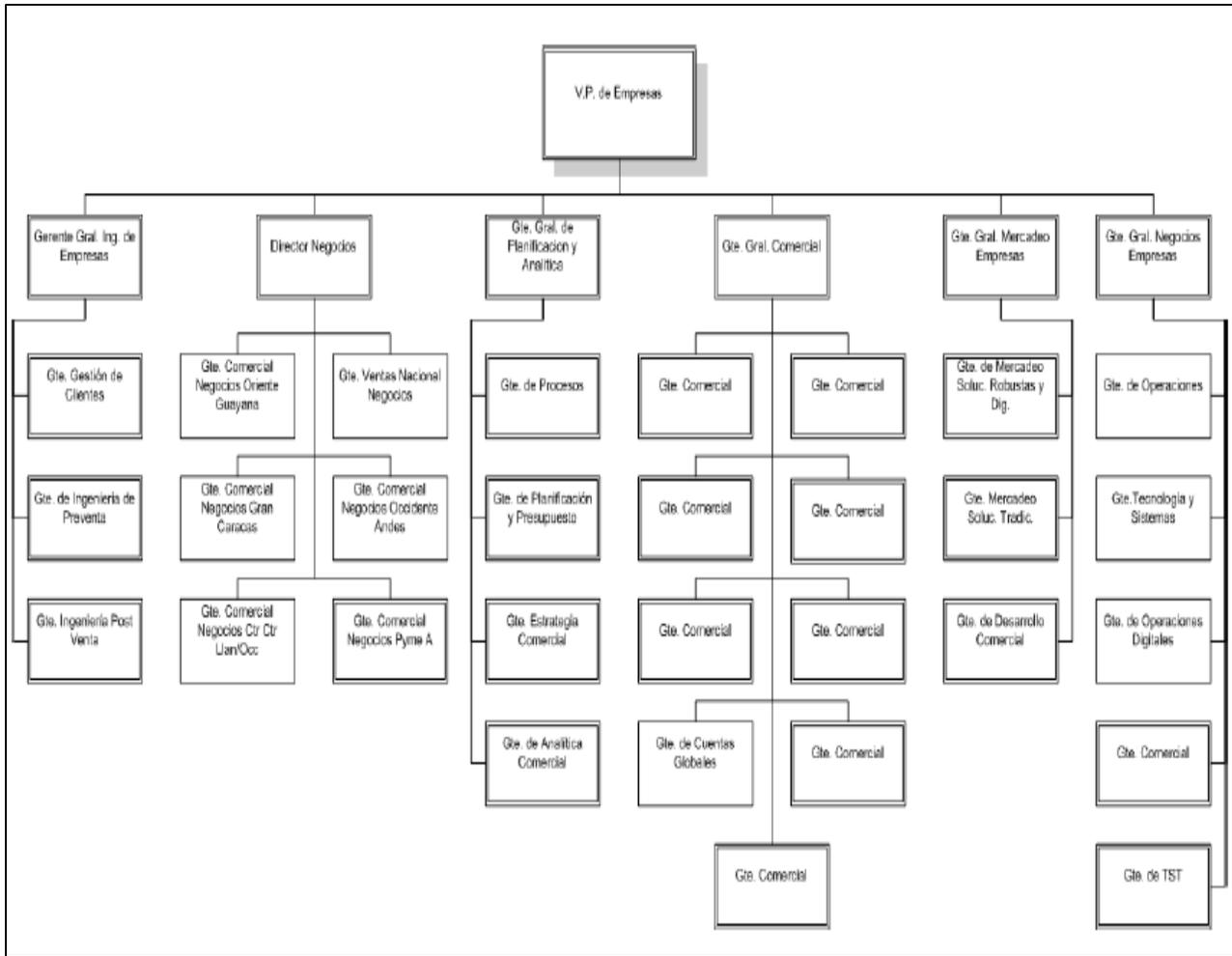


Figura 7. Organigrama

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

Este capítulo tiene como finalidad especificar el marco metodológico que se utilizará para el desarrollo de la investigación; para esto, en primera instancia se establece el tipo de investigación a seguir, en segundo lugar, se especifica el diseño de la investigación, seguidamente se define la población y muestra donde se implementaran las técnicas de recolección de datos. Adicionalmente se presenta una división de la investigación en fases que permiten ejecutar cada objetivo específico planteado, indicando cada uno de los procedimientos por objetivo y los entregables de cada fase, finalmente se consolidan todas las actividades en un cronograma de trabajo y se estima el costo y recursos necesarios del proyecto de investigación.

3.1 Tipo de Investigación

En función del objetivo general de la investigación, el cual es lograr el diseño de un modelo de mejora continua para el proceso de implantación de sistemas CRM en la organización de estudio que responda a las problemáticas planteadas, el tipo de investigación a implementar es una Investigación Aplicada, afirma Giroux & Trembaly (2004) que “lo propio de la Investigación Aplicada es estudiar problemas concretos con el objeto de proponer un “plan de acción” para decidir o intervenir eficazmente en una situación dada” (p. 58).

Para Vargas (2009) la Investigación Aplicada es un tipo de investigación con propósito de resolver o mejorar una situación específica o particular, para comprobar un método o modelo mediante la aplicación innovadora y creativa de una propuesta de intervención, en este caso de índole orientadora, en un grupo, persona, institución o empresa que lo requiera.

La sub-clasificación de la Investigación Aplicada se define para esta investigación en Investigación - Acción, la cual según Boggino & Rosekrans (2004) señala “la investigación en acción es un proceso a través del cual los prácticos intentan

estudiar sus problemas científicamente a fin de guiar, corregir y evaluar sus decisiones y acciones” (p. 26).

A su vez la investigación queda enmarcada dentro de un Proyecto Factible, como señala UPEL (2006), “El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (p.13).

Por lo tanto, para llevar a cabo la investigación, se documenta el contexto teórico asociado a la problemática de las organizaciones de estudio y se realizó un diagnóstico del estado actual del sistema CRM y todos los aspectos del proceso de implementación. Posteriormente se analizó las brechas existentes entre la solución requerida y la actual, para finalmente proponer un modelo de mejora continua para la implementación efectiva del sistema.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación tiene como objetivo proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo, Sabino (1992, p. 75). Esta estrategia de investigación tiene como finalidad responder el problema planteado, como señala Arias (2004), “el diseño es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado” (p. 23).

Cada diseño de una investigación establece un plan coherente y racional de trabajo, una estrategia general orientada a la correcta selección de las técnicas de recolección y análisis de datos. En función del tipo de datos a ser recogido para realizar esta investigación, se define su diseño en dos tipos, Diseño Documental y Diseño de Campo. Como señala Sabino (1992), “cada investigador posee un

diseño propio y característico de su investigación, en el cual puede combinar distintas técnicas de recolección de datos para su análisis” (p. 76).

La Investigación Documental es definida por Arias (2004), como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 27).

En relación a la Investigación de Campo, el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) destaca que “es el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o producir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquier paradigma o enfoques de investigaciones conocidas o en desarrollo” (p. 15).

Dada las características de la presente investigación, en primer lugar, se trata de un diseño documental basado en literatura académica con respecto a las bases teóricas de un sistema para la gestión de las relaciones con los clientes, y su caracterización en el contexto de estudio, así como investigaciones previas de modelos basada en expertos sobre el tema, al igual que se obtendrá información de documentación interna de la empresa que se encuentre disponible (documentación de iniciativas anteriores, manuales de normas y procedimientos, documentación de procesos existentes y documentación técnica del sistema CRM en proceso de implantación en la organización). Por otra parte, se contempla también de Campo para la recolección de información directamente del personal involucrado en procesos de implementación de sistemas CRM en empresas de Telecomunicaciones Telco en Venezuela, así como de distintas áreas y gerencias involucradas en el desarrollo y uso del CRM en las organizaciones.

3.3. Población y Muestra

Señala Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) “la población o universo corresponde al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinada, o serie, de especificaciones que las caracterizan” (p. 174).

Por tal definición, la población definida para esta investigación son las empresas proveedoras de servicios de Telecomunicaciones en Venezuela.

Se define muestra como “el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta”, Hernández, Fernández, & Baptista, (2010, p. 176).

En base a esta premisa, se establece como muestra para la presente investigación la Vicepresidencia de Empresas de Telefónica Venezuela, específicamente las Gerencias Generales de Mercadeo, Gerencia Comercial (Ventas), Gerencia de Analítica Comercial, Gerencia de Ingeniería de Servicios, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Administración y Gerencia de Tecnología adscritas a ella.

Adicionalmente la investigación tomará como muestra la Compañía Anónima de Teléfonos de Venezuela (CANTV) y la Corporación Digitel, C.A., en donde se evaluará por medio de una encuesta el proceso de adopción de sistemas CRM por el cual ha transitado la organización.

3.4. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

En base al diseño de investigación planteado, se utilizaron distintos procedimientos de recolección de información que sustentan la investigación, los cuales representan la validez y confiabilidad requerida.

Dentro del tipo de Investigación Documenta, se utilizó la técnica de recopilación de Información Documental, basada en consultar registros de información basada en expertos, a través de fuentes documentales tales como: bibliografías, trabajos de grado, *papers*, revistas científicas, notas referenciales, artículos arbitrados, informes, fuentes de información digitales, información de internet y páginas webs especializadas, entre otras, Muñoz (2011, p. 223).

En relación a la Investigación de Campo, los instrumentos se aplican directamente en el ambiente en donde se presenta el fenómeno de estudio. Para ello se requiere de la elaboración de un plan de trabajo, del diseño de los instrumentos, del

levantamiento de información en el campo donde se presenta el fenómeno y de la concentración y el análisis de los resultados, Muñoz (2011, p. 226).

Se diseñó y aplico entonces el instrumento del Cuestionario, la cual se define como la recopilación de datos dentro de un tema de opinión específico, mediante el uso de formularios aplicados sobre una muestra de unidades de población, diseñados con preguntas precisas para solicitar las opiniones de los encuestados y así obtener respuestas confiables, Muñoz (2011, p. 238).

El Cuestionario se utilizó para evaluar el uso de modelos de mejoras en el proceso de implementación de sistemas CRM en organizaciones del sector de las Telecomunicaciones en Venezuela, con el fin de evaluar el escenario por donde transitaron durante este proceso. Por otra parte, la encuesta servirá también para recopilar información directamente de usuarios específicos que dan uso al sistema CRM en marcha dentro de las organizaciones, con la finalidad de evaluar el entorno de cambio por el cual están transitando.

Otra de las técnicas planteada para la recolección de información en la investigación fue la Entrevista. Se diseñaron entrevistas de información a gerentes de áreas Comerciales y Mercadeo, con la intención de realizar el levantamiento de información al respecto de las necesidades detectadas por la organización para iniciar el proceso de adopción CRM actual, los requerimientos solicitados y acuerdos alcanzado con el proveedor del sistema. Adicionalmente se realizaron entrevistas bajo la misma modalidad en la gerencia de Analítica Comercial y Tecnología, para recopilar información relacionada al estado actual del sistema CRM que se encuentra en proceso de adopción en la empresa.

Por último, la investigación contempla el uso de la técnica de observación, la cual es la inspección que se hace directamente en el ambiente donde se presenta el hecho o fenómeno estudiado, para contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento, conductas y características dentro de ese ambiente, (Muñoz (2011, p. 241). Dada que se tiene la posibilidad de formar parte del fenómeno observado, la observación participativa es la técnica a utilizar.

3.5. Fases de la Investigación

En esta sección se presenta la división del proyecto de investigación en cinco (5) fases, cada una de las cuales logra el cumplimiento de uno de los objetivos específicos planteados. Las fases están descrita en la siguiente tabla:

Tabla 3: Fases de la Investigación

Fase	Descripción aplicada a la investigación
Fase I Investigación Teórica y Caracterización del Sistema CRM	La finalidad de esta primera fase fue la de establecer las bases teóricas de la investigación en relación al sistema CRM, para así lograr su caracterización en el contexto de las empresas Telco en Venezuela, lo cual permitio definir el impacto e importancia de la gestión de las relaciones con el cliente en el sector, incluyendo aspectos filosóficos, personales, recursos humanos, de procesos y tecnológicos. La fase comprendio la investigación documental de fuentes confiables que sustenten la investigación.
Fase II Identificación de los requerimientos y expectativas funcionales del CRM	La fase comprendio la investigación de campo por medio de un cuestionario a las Gerencias Comerciales, de Mercadeo e Ingeniería (Preventa y Postventa), de los requerimientos y expectativas funcionales que se esperan del sistema CRM en las organizaciones Telco. Esta fase tuvo como finalidad conocer el escenario inicial que impulso la iniciativa de adopción de CRM en las organizaciones de estudio del sector Telco.

<p style="text-align: center;">Fase III Análisis de la situación actual del sistema CRM</p>	<p>En esta fase de la investigación se realizó el proceso de análisis que determino la situación actual en relación al proceso de implementación del sistema CRM en las organizaciones, esto por medio del estudio de las necesidades existentes entre la solución requerida originalmente y el sistema que actualmente funciona, en distintos aspectos que abarca el CRM para una empresa Telco. La investigación de campo fue el método utilizado para la recolección de información por medio de la técnica del Cuestionario en áreas de Analítica Comercial, Tecnología entre otras, así como también se utilizó la técnica observación directamente donde se presentan los hechos.</p>
<p style="text-align: center;">Fase IV Diseño del Modelo de mejora continua</p>	<p>Para esta fase se diseñó el modelo de mejora continua para el proceso de implementación de CRM en una empresa Telco en Venezuela, en base a las salidas obtenidas en el análisis. Esta fase incluye dos fases secundarias, la fase de modelación y la fase de construcción, con las cuales se obtiene el modelo y el objetivo de la investigación.</p>
<p style="text-align: center;">Fase V Validación del Modelo</p>	<p>Para el cumplimiento de este objetivo se diseñó un instrumento de validación, el cual luego de su validación y aceptación del tutor, se aplicó a Juicio de Experto dentro de la organización Telefonica Venezuela C.A. (Movistar), como organización Telco de Venezuela.</p>

3.6. Procedimiento por Objetivos

De acuerdo a los objetivos específicos planteados en la investigación, se desglosa a continuación cada uno de los procedimientos establecidos que garanticen su cumplimiento.

1. Objetivo: Elaborar un Marco Conceptual y Funcional del CRM que incluya aspectos filosóficos, personales, recursos humanos, de procesos y tecnológicos para el entorno competitivo de una Telco en Venezuela.

Procedimiento: Se realizaron consultas a trabajos de investigación realizados previamente en relación al tema en base a las técnicas y herramientas de recolección y manejo de información documental, posteriormente se recopiló la información basada en expertos a través de fuentes de documentación tales como: bibliografías, *papers*, revistas científicas, notas referencias, artículos, información de internet, páginas webs especializadas. Esta información sirvió para elaborar el marco conceptual y funcional del sistema CRM en el entorno de empresas Telco en Venezuela. Las actividades a realizar son las siguientes.

- Investigar en fuentes documentales confiables sobre el sistema CRM.
- Analizar la información obtenida de la documentación investigada.
- Elaborar un diagrama o mapa mental con cada una de los aspectos definidos.
- Definir cada una de los aspectos más relevantes que caracterizan al sistema CRM con las necesidades y características de empresas Telco en Venezuela.
- Elaborar un documento de memoria con el marco conceptual del sistema CRM.

Resultado: Como resultado se logró cumplir con el objetivo específico de “Elaborar un marco conceptual y funcional del sistema de gestión de las relaciones con el cliente que incluya aspectos específicos relevantes para el entorno competitivo de las Telcos en Venezuela”.

2. Objetivo: Identificar los requerimientos y expectativas funcionales establecidas por las empresas de Telco en Venezuela en relación al proceso de implementación de sistema de gestión de las relaciones con el cliente.

Procedimiento: Para el desarrollo de este objetivo se diseñó y aplico un cuestionario a las distintas áreas que interactúan en este proceso de implementación en las tres (3) organizaciones Telcos en las cuales se logró el acceso a la información, mediante los siguientes pasos:

- Diseñar el tipo de cuestionario a realizar.
- Diseñar las preguntas que serán aplicadas en el cuestionario.
- Validar las preguntas con el tutor de la investigación.
- Solicitar aplicar el cuestionario y enviar el mismo.
- Organizar la información obtenida.
- Graficar los resultados obtenidos.

Resultado: Diseño, elaboración, validación y aplicar el cuestionario en las tres (3) instituciones Telcos en Venezuela, así como las gráficas y matriz de resultados obtenidos.

3. Objetivo: Analizar la situación actual de la adopción del sistema gestión de las relaciones con el cliente comparando las brechas existentes entre la solución requerida originalmente y el sistema que actualmente funciona.

Procedimiento: Este objetivo requiere analizar los resultados obtenidos de los cuestionarios y toda la información recopilada producto de la investigación, de la misma se realizarán conclusiones que serán la base para el desarrollo y diseño del modelo de mejora continua para la implementación de sistemas CRM en las organizaciones Telco en Venezuela.

- Analizar la matriz de resultados producto del cuestionario.
- Definir tendencias y aspectos más relevantes de la información obtenida.
- Establecer conclusiones al respecto.
- Validar conclusiones y puntos de mejora a cubrir con el modelo propuesto.

Resultado: Análisis y conclusiones de la información investigada que formaran la base del modelo final.

4. Objetivo: Diseñar un modelo de mejora continua para el proceso de implementación de sistemas de gestión de las relaciones con el cliente CRM en organizaciones Telco de Venezuela.

Procedimiento: En esta etapa se busca finalmente diseñar el modelo en base a las salidas obtenidas en el análisis. Esta etapa incluye dos fases, la fase de modelación y la fase de construcción, con las cuales se obtiene el modelo y el objetivo de la investigación. Las actividades a realizar son las siguientes.

- Modelar cada una de las etapas comprendidas por el diseño.
- Definir los procesos e instrumentos para cada una de las etapas del modelo.
- Ordenar las etapas de acuerdo a como se llevaran a cabo los procesos dentro del modelo.
- Construir el diseño final del modelo con todos los procesos correspondientes, con el cual se aporte las mejoras al proceso de implementación de sistemas CRM.
- Elaborar el diagrama final del modelo propuesto.

Resultado: Modelo final de mejora continua para el proceso de implementación de sistemas CRM en organizaciones Telco de Venezuela.

5. Objetivo: Validar el modelo de mejora continua, que permita determinar su impacto, aplicabilidad y factibilidad de implementación a Juicio de Experto dentro de Telefonica Venezuela.

Procedimiento: Para el cumplimiento de este objetivo se diseñó un instrumento de validación, el cual luego de su validación y aceptación del tutor, se aplicó a

Juicio de Experto dentro de la organización Telefonica Venezuela C.A. (Movistar), como organización Telco de Venezuela.

- Definir los objetivos y alcance del instrumento de validación del modelo.
- Indicar los aspectos a cubrir dentro de la validación y definir las interrogantes a realizar.
- Diseñar y validar el instrumento.
- Seleccionar las personas dentro de la organización seleccionas participes de la validación.
- Obtener evaluaciones de acuerdo a la opinión de los expertos seleccionados.
- Analizar los resultados.
- Desarrollar las conclusiones de los resultados.

Resultado: Validación del modelo de mejora continua.

3.7. Estructura Desagregada de Trabajo

A continuación se muestra la estructura del proyecto en su fase de documentación.

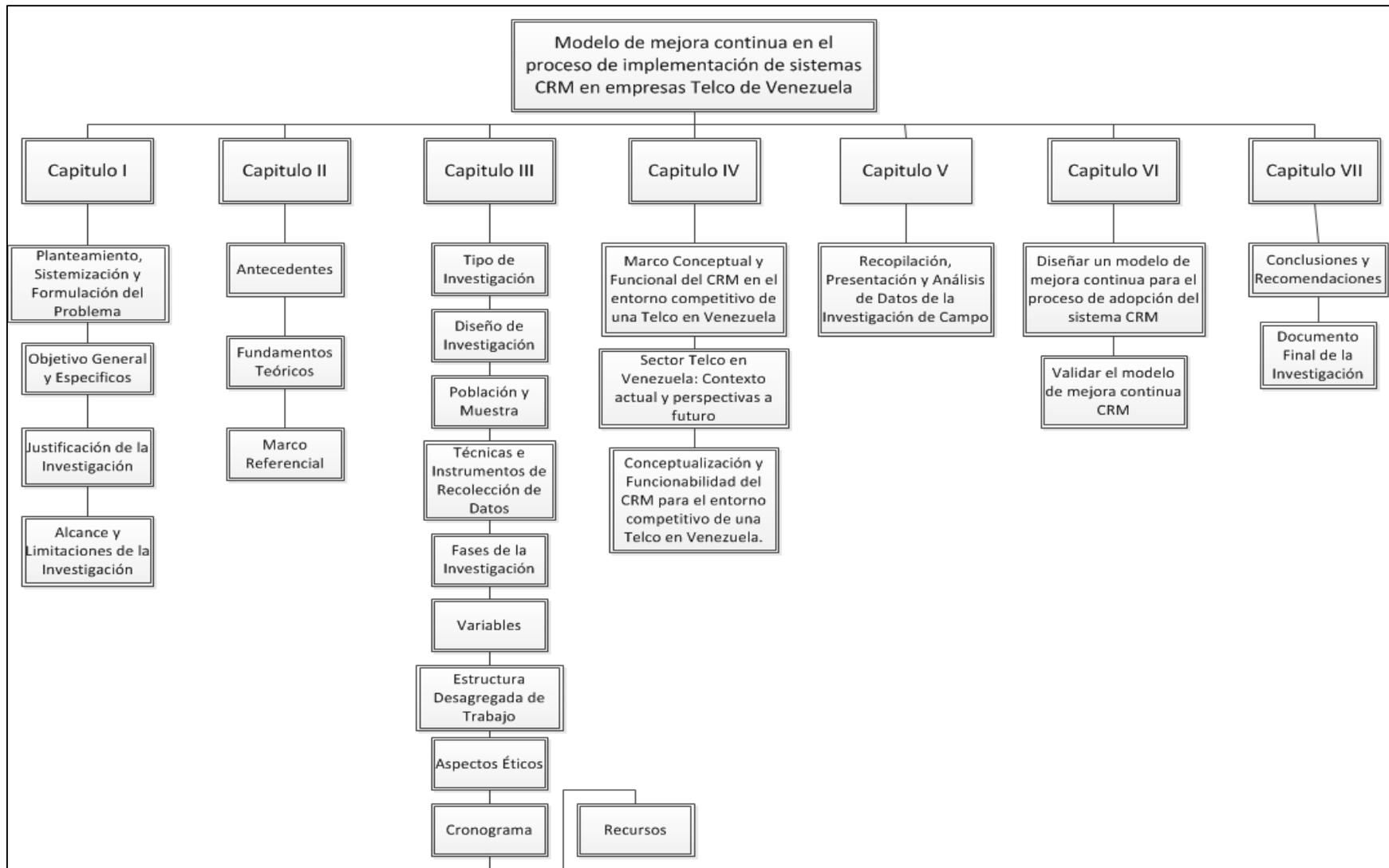


Figura 8. Estructura Desagregada de Trabajo de la Investigación

3.8. Variables, Definición Conceptual y Operacional e Indicadores

A fin de poder dar respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación, surge la necesidad de comprobar ciertas cualidades variantes del problema. En este punto es necesario definir algunos conceptos. Para Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible a medirse u observarse” (p. 93). Su definición operacional consiste en todas aquellas actividades u operaciones que deben ser llevadas a cabo a fin de evaluar una variable.

Por su parte se define un indicador como “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”, Arias (2004. p.62). Para la presente investigación, las variables estudiadas se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4. Matriz de Variables

Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Elaborar un marco conceptual y funcional del sistema CRM que incluya aspectos filosóficos, personales, recursos humanos, de procesos y tecnológicos para el entorno competitivo de una Organización Telco en Venezuela.	Entorno	Conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos o profesionales, que rodean una cosa o a una persona, colectividad o época e influyen en su estado o desarrollo.	Se medirá utilizando técnicas de metodología documental en relación al sistema CRM, caracterizado a los aspectos más relevantes que impactan a las empresas Telco en la situación actual de Venezuela.	Análisis, de los Resultados alcanzados
Identificar requerimientos y expectativas funcionales establecidas por las Telcos en Venezuela para la implementación CRM.	Requerimientos	Necesidades o solicitudes.	Levantamiento de la información por medio de cuestionario en organizaciones Telco de Venezuela.	Identificación, de las necesidades expuestas

<p>Analizar la situación actual en materia de adopción del sistema CRM comparando las brechas existentes entre la solución requerida originalmente y el sistema que actualmente funciona.</p>	<p>Situación Actual</p>	<p>Conjunto de factores o circunstancias que afectan a alguien o algo en el preciso momento en que se evalúa.</p>	<p>Se medirá usando entrevistas y encuestas en las organizaciones de estudio.</p>	<p>Evaluación, del Sistema CRM de la organizaciones de estudio</p>
<p>Diseñar un modelo de mejora continua para el proceso de adopción del sistema de gestión de las relaciones con el cliente.</p>	<p>Mejora</p>	<p>Cambio o progreso de una cosa que está en una condición determinada hacia una condición mejor.</p>	<p>Diseño del modelo de mejora que surge del procesamiento y análisis de la información alcanzada con las diversas técnicas de recolección de datos aplicadas.</p>	<p>Eficacia y Eficiencia, en el proceso de implementación del CRM que permita su avance.</p>

3.9. Aspectos Éticos

En el marco de la presente investigación se protegió en todo momento la información confidencial y estratégica de la empresa objeto de estudio, razón por la cual únicamente se utilizó material público emitido por la organización a través de su portal web u otro mecanismo de publicación, así como también otros documentos que fueron autorizados por los representantes de la organización a ser publicados. El resto de la información fue resultado de las propias actividades de la investigación, la cual fue obtenida por medio de las herramientas de diagnóstico definidas en las técnicas e instrumentos para la recolección de datos previa autorización avalados en la investigación.

Dentro del marco ético esta investigación también respeta la propiedad intelectual y los derechos de los autores aquí citados, atribuyendo las ideas propias creadas por un individuo y reconociendo las contribuciones a la ciencia que han realizado los mismos. Cuando se haga uso de algún concepto, conclusión, método, estrategia o herramienta, será claramente identificado el autor de dicho aporte, ya sea individuo, organización o empresa y usando con propósitos netamente académicos.

3.10. Cronograma

El cronograma describe en forma progresiva las fases a realizar en el tiempo. La siguiente figura muestra las fases a realizarse para la presente investigación, las cuales darán cumplimiento a los objetivos propuesto.

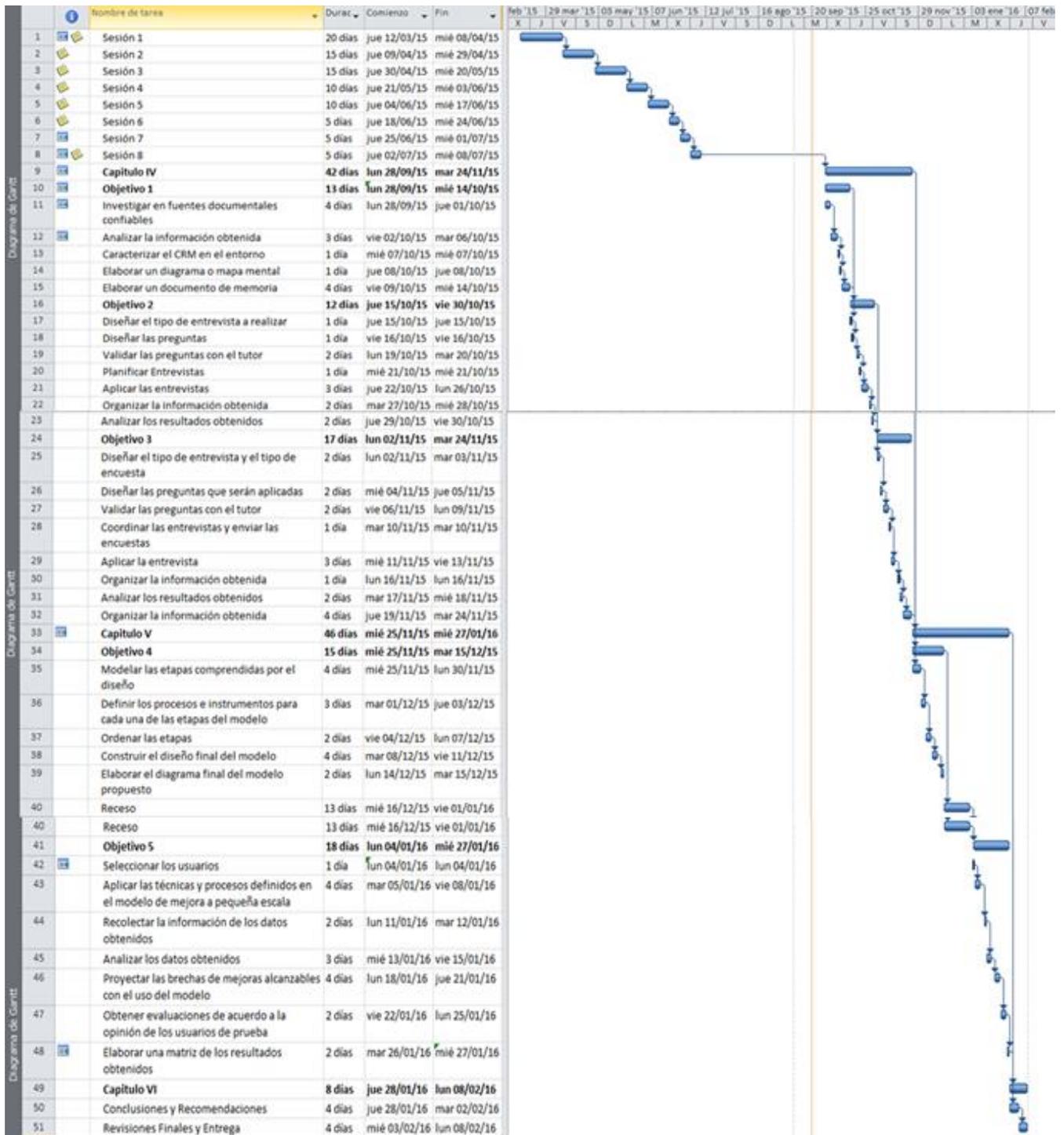


Figura 9. Cronograma de Planificación del Proyecto

3.11. Recursos

Se muestra a continuación los recursos y el presupuesto económico necesario utilizado para el desarrollo de la investigación en la siguiente tabla:

Tabla 5. Recursos y presupuesto a utilizar para la investigación

Recursos	Tipo	Cantidad	Horas Hombre	Costo (Bs)
Hardware y Software	Material	1	0	Bs. 0,00
Dispositivos de almacenamiento	Material	2	0	Bs. 36.500,00
Internet	Material	0	600	Bs. 6.600,00
Hojas e Impresiones	Material	700	0	Bs. 70.000,00
Artículos de Oficina	Material	15	0	Bs. 10.400,00
Personal de la organización de estudio	Humano	18	40	Bs. 0,00
Encuadernación	Financiero	4	0	Bs. 25.800,00
Créditos Académicos	Financiero	9	8000	Bs. 72.000,00
Asesoría del Tutor	Humano	1	150	Bs. 0,00
Transporte / Traslado	Financiero	20	0	Bs. 18.000,00
Total				Bs. 239.300,00

En total el recurso económico planificado para el desarrollo de la investigación es de 239.300,00 Bs.

CAPITULO IV: MARCO CONCEPTUAL Y FUNCIONAL DEL CRM EN EL ENTORNO COMPETITIVO DE UNA TELCO EN VENEZUELA

El presente capítulo introduce la investigación en el desarrollo de sus objetivos, el primero de ellos comprende la presentación de un marco conceptual y funcional del CRM para el entorno competitivo de una Telco en Venezuela, el cual permite establecer una directa comprensión del concepto y su funcionabilidad, para el entorno de servicio, atención al cliente, ventas, soporte, marketing e inteligencia de negocios, el cual desarrolla una Telco y en los cuales el sistema tiene alcance.

La comprensión y conceptualización en relación a la gestión de las relaciones con el cliente que se establezca dentro de una organización en determinado entorno en particular forma parte esencial de todo proceso de adopción de un sistema CRM, el cual implica cambios en importantes aspectos dentro de las organizaciones que afrontan un complejo proceso de transformación hacia un enfoque cultural centrado en el cliente con la finalidad de lograr su satisfacción y fidelización.

4.1 Sector Telco en Venezuela: Contexto actual y perspectivas a futuro

Inicialmente se contextualiza el estado actual del sector Telco en Venezuela, con el fin de establecer su importancia, impacto y dificultades que atraviesa actualmente, al igual de los cambios que experimenta en su estrategia de negocio y la demanda del mercado en cuanto a patrones de consumo de sus clientes. La información para este análisis fue consultada en fuentes de información y análisis de organizaciones del sector, al igual que resultados publicados por el ente regulador de las Telecomunicaciones en Venezuela (CONATEL), y datos económicos aportados por el Banco Central de Venezuela.

Mundialmente las Telcos se configuran como una de las bases sobre las que se sustenta la sociedad de la información y comunicación, en Venezuela el sector constituyen un eje estratégico en el desarrollo del país, actualmente distintos actores participan activamente en la consolidación de acciones que están enmarcadas en los planes nacionales y en proyectos estratégicos tanto del sector

público como privado, estas acciones tienen como finalidad promover el uso y aplicación de servicios de telecomunicaciones con el fin, entre otros, de reducir las desigualdades de acceso, incrementar la penetración de los servicios, ampliar la infraestructura y ofrecer servicios adaptados a los avances tecnológicos y desenvolvimiento del mercado, que satisfagan la necesidades de sus clientes.

Las cifras oficiales de CONATEL (2015), indican que el nivel de penetración en Venezuela de la Telefonía Móvil es del 106,15% con un número de suscriptores que alcanza los 32 millones de usuarios y 3.4 millones de suscriptores para servicios de Internet banda ancha para finales del año 2014, en ese mismo año fue estimado que existente 60 usuarios del servicio de Internet por cada 100 habitantes de la población del país, con una penetración del 60,33%. El uso de Internet en el comercio electrónico se vio en aumento al pasar de 76.700 dominios registrados para el año 2008 a 294.861 dominios para el cierre del año 2014. Con una inversión de Bs 18.662 millones e ingresos de Bs 94.8 millones para el año 2014.

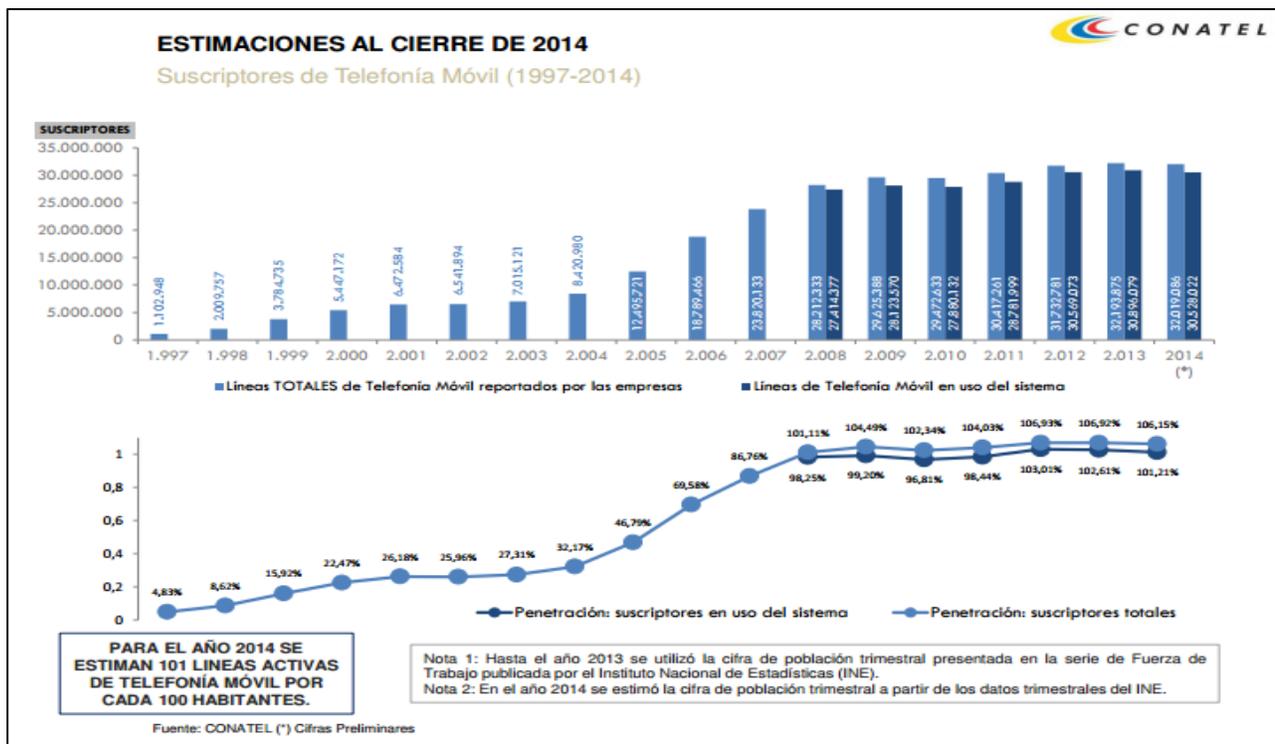


Figura 10: Grafica de nivel de penetración telefonía móvil 2014

Fuente: CONATEL, 2015

Un informe del año 2014 del Banco Central de Venezuela indico que los ingresos provenientes de la actividad de las Telcos representan un aporte al Producto Interno Bruto (PIB) del país del 4.0%, siendo el 53,9% del total correspondiente a la Telefonía Móvil.

Estudios avalan que en un periodo comprendido entre los años 2010 y 2015 los usuarios en Venezuela demandan más servicios a las Telcos, los cuales facilitan el acceso a la información, manejo de trámites administrativos, manejo de transacciones bancarias, pagos de servicios, acceso a redes sociales, acceso a medios informativos, etc. Igualmente, al expandirse las redes de telecomunicaciones hacia poblaciones desfavorecidas en su uso, se convierte en una alternativa para establecer las comunicaciones desde los sitios remotos, lo que requiere constante inversión, innovación y actualización de plataformas.

Sin embargo, existen graves problemas que aquejan a las Telcos actualmente, en especial por el hecho de que en los últimos años la asignación de moneda extranjera no ha sido suficiente para afrontar las inversiones de capital, renovación tecnológica y para el pago de deudas, habiendo casos de empresas con más de un año sin recibir divisas en ciertos rubros para pagos en el exterior.

Cabe destacar que las Telecomunicaciones y las TIC son las encargadas de apoyar y dar sustentabilidad al crecimiento del país, de mejorar sus infraestructuras y de hacer más viable su crecimiento económico y social, razón por la cual es un sector vital para el desarrollo de todos los sectores económicos en Venezuela.

El informe comunicado por la Cámara de Empresas de Servicios de Telecomunicaciones (Casetel) en 2015, expresa que, dada la situación, las Telcos se están viendo impactadas en la calidad y la continuidad de los servicios que prestan. Señalan que el sector es una industria de capital intensivo que requiere permanentemente incrementos reales en la inversión, para proporcionar una expansión constante y un adecuado mantenimiento de la red que soporta los servicios de telefonía, datos, mensajería de texto, internet, televisión, transporte, redes privadas, entre muchos otros Casetel (2015).

Asimismo, señala esta misma organización que las cifras acumuladas anuales del sector al primer trimestre de 2015 muestran un crecimiento de la inversión de 87%, frente a una inflación que para aquel mismo período se estimaba por encima del 100%. Si a esta cifra se le añade además el efecto cambiario de las tasas utilizadas por los proveedores internacionales de tecnología que surten a los operadores habilitados para prestar servicios, pudiéramos observar incrementos en los gastos que superan el 500%. El panorama para 2016 se muestra mucho más complejo.

Es importante destacar que las Telcos en Venezuela han procurado tomar medidas para reducir la dependencia a la moneda extranjera, adecuando y pagando ciertos contratos de servicios en moneda local, pero a un alto costo que no se ve retribuido en la tarifa al usuario final, sin embargo, hay otros que resultan imposibles de pagar en moneda local. Por lo cual se han tomado medidas como reducción y suspensión de servicios que se pagan a proveedores internacionales en divisas, situación que se ve impactada en la calidad del servicio prestado y la satisfacción de los clientes.

Las consecuencias en ese sentido se trasladan a la imposibilidad de actualizar tanto hardware como software de la red y plataformas de comunicaciones, teniendo que trasladar la adquisición de equipos a los clientes para prestar determinado servicio, en casos puntuales. Frenar los planes de innovación y nuevos productos, aumento de las situaciones de fallas en la red e incumplimientos de los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA por las siglas del inglés *Service Level Agreement*). Un punto que agrava la situación es la inestabilidad del servicio eléctrico nacional, el cual dado planes de racionamiento y falta de mantenimiento, se ve interrumpido en distintas regiones a nivel nacional, lo que ocasiona suspensión temporal del servicio y daños en equipamiento, así como mayor inversión de las Telco en lograr cierta autonomía eléctricas en puntos estratégicos de la red.

Como pasa a nivel mundial, en Venezuela las Telcos deben ser conscientes de que se encuentran en el centro de la revolución digital y que cuenta con un gran potencial de crecimiento debido a la captura de las nuevas oportunidades de negocio en el entorno digital y a la conectividad que brindan. En un desarrollo hacia un mundo híper conectado consumidor de contenido digital, sus plataformas son

esenciales, y deben tener como objetivo brindar la mejor tecnología digital posible para mejorar la vida de los clientes. Todo ello, apoyándose en las mejores redes y sistemas, el conocimiento de las necesidades de los clientes, basado en una relación directa con ellos y la oferta de nuevos servicios digitales.

Aunado a este entorno, la revolución tecnológica nos plantea nuevos desafíos, la cadena del valor del mercado de las Telcos en Venezuela y el marco competitivo tradicional está transformándose radicalmente. La evolución de los marcos regulatorios no siempre es lo suficientemente ágil para adaptarse a la realidad de un hipersector en el que operan actores muy diversos, se ofrecen cada día nuevos servicios convergentes, cambia a gran velocidad el comportamiento de los consumidores y surgen nuevos debates como los que suponen el equilibrio entre la privacidad y la seguridad.

Es de señalar también que las Telco presenta una gran ventaja, ya que cuentan con un amplio espectro de datos sobre los consumidores: información personal, paquetes y patrones de uso de los servicios contratados, su ubicación en tiempo real, sus fuentes de insatisfacción al tomar contacto con el operador, etc. Las Telcos también pueden recolectar otros datos aún no explorados, como las redes sociales (*Facebook, Twitter, LinkedIn*, entre muchas otras). Sin embargo, no están preparadas tecnológicamente ni culturalmente para obtener una mayor ventaja a esta situación, la cual le permita tomar decisiones entorno al análisis de los datos y en la transformación de datos en conocimiento real de sus clientes, que le permita predecir patrones de consumo y necesidades.

En un escenario en el cual prevalece lograr la retención y fidelización de los clientes actuales, sobre la obtención nuevos clientes, y donde las inversiones en nuevos productos deben venir desarrolladas bajo la plataforma actual de servicio y conectividad, en la cual cada nuevo servicio debe cubrir una necesidad detectada en los clientes, este conocimiento es vital para su desarrollo. El desafío en Venezuela para las Telcos es muy claro. Para lograr monetizar sus activos y evitar que sus ingresos migren hacia las empresas generadoras de contenidos y sistemas, tendrán que evolucionar significativamente en cuanto a la capacidad de

entender al consumidor. En el futuro, los movimientos efectuados por las Telcos en el país para consolidar su posición en las redes de telefonía fija, banda ancha, telefonía móvil y TV paga no serán suficientes para garantizarles un futuro calmo. El sector debe apuntar en satisfacer todas las necesidades digitales de los clientes, desde la conexión a Internet hasta las soluciones digitales más avanzadas, a través de cualquier dispositivo conectado. Con un cambio de visión que permita que la tecnología esté al alcance de todas las personas, empresas y administración públicas, en busca de brindar cada vez mayor facilidad y simpleza a la satisfacción de sus necesidades. Esto solo se puede lograr con un modelo operativo orientado y enfocado en el cliente.

Este modelo operativo se basa en la satisfacción del cliente haciendo énfasis en la calidad de los servicios y productos prestados, en la confianza, la capacidad de respuesta ante cualquier solicitud o inquietud, una mejor atención al cliente, la detección y ofrecimiento de soluciones a sus necesidades, teniendo flexibilidad en los servicios y modelos de gestión de estos servicios. La actitud que tienen los clientes con respecto a la calidad de servicio, atención a sus solicitudes y requerimientos cambia progresivamente a medida que va conociendo mejor a su proveedor y siente una mejora real en su calidad de vida al disfrutar de servicios y productos de primera. Las Telcos deben explotar estos puntos en sus clientes, apoyado en los datos, con herramientas y tecnología que apoye la toma de decisiones en la estrategia de negocio, logrando una sinergia entre las distintas áreas de la organización para trabajar en conjunto en cumplir objetivos fijados alrededor de sus clientes y no de sus productos, con procesos que faciliten la gestión de ventas, postventa, soporte, facturación, entre otros.

Hay que tomar en cuenta que la fidelidad del cliente no se consigue de una sola vez en poco tiempo, se obtiene de manera progresiva creando una relación con él, de ahí la trascendencia de la atención que reciba el cliente por parte de la organización en los llamados momentos de la verdad y contactos directos con ellos.

4.2 Conceptualización y Funcionabilidad Grafica del CRM para el Entorno Competitivo de una Telco en Venezuela.

Partiendo del análisis del contexto del sector Telco en la actualidad venezolana, y de los retos de transformación que deben asumir estas organizaciones, se conceptualiza el CRM definiendo las perspectivas más representativas dentro del sector nacional, basado en una investigación documental.

Para esta etapa de la investigación se emplearon técnicas y herramientas de recolección de información documental. En primera instancia se recopiló información basada en expertos a través de fuentes documentales tales como: bibliografías, *papers*, revistas científicas arbitradas, notas referenciales, artículos electrónicos, información de internet y páginas *webs* especializadas, posteriormente se emplearon técnicas de interpretación y síntesis progresiva del material recopilado, haciendo sinopsis y desechando aquellas informaciones que no agregan valor al objetivo de estudio. De esta manera la investigación identificó las variables o perspectivas del CRM definidas con mayor relevancia y funcionabilidad para el entorno competitivo del sector Telco en Venezuela.

Las definiciones del CRM han enmarcado múltiples conceptos, alcances y funcionabilidades, relacionadas con determinada área en específica dentro de las organizaciones, donde distintos enfoques prevalecen sobre otros en cada planteamiento, como se expresó en el marco teórico. En tal sentido la investigación propone cinco perspectivas base del marco conceptual del CRM, que permite su funcionamiento desde el enfoque de una Telco, las cuales son:

- I. Estrategia de Negocio**
- II. *Marketing***
- III. Gestión del Conocimiento**
- IV. Cambio Organizacional**
- V. Tecnológica**

La siguiente figura muestra de forma gráfica la propuesta conceptual y funcional del CRM para una Telco.

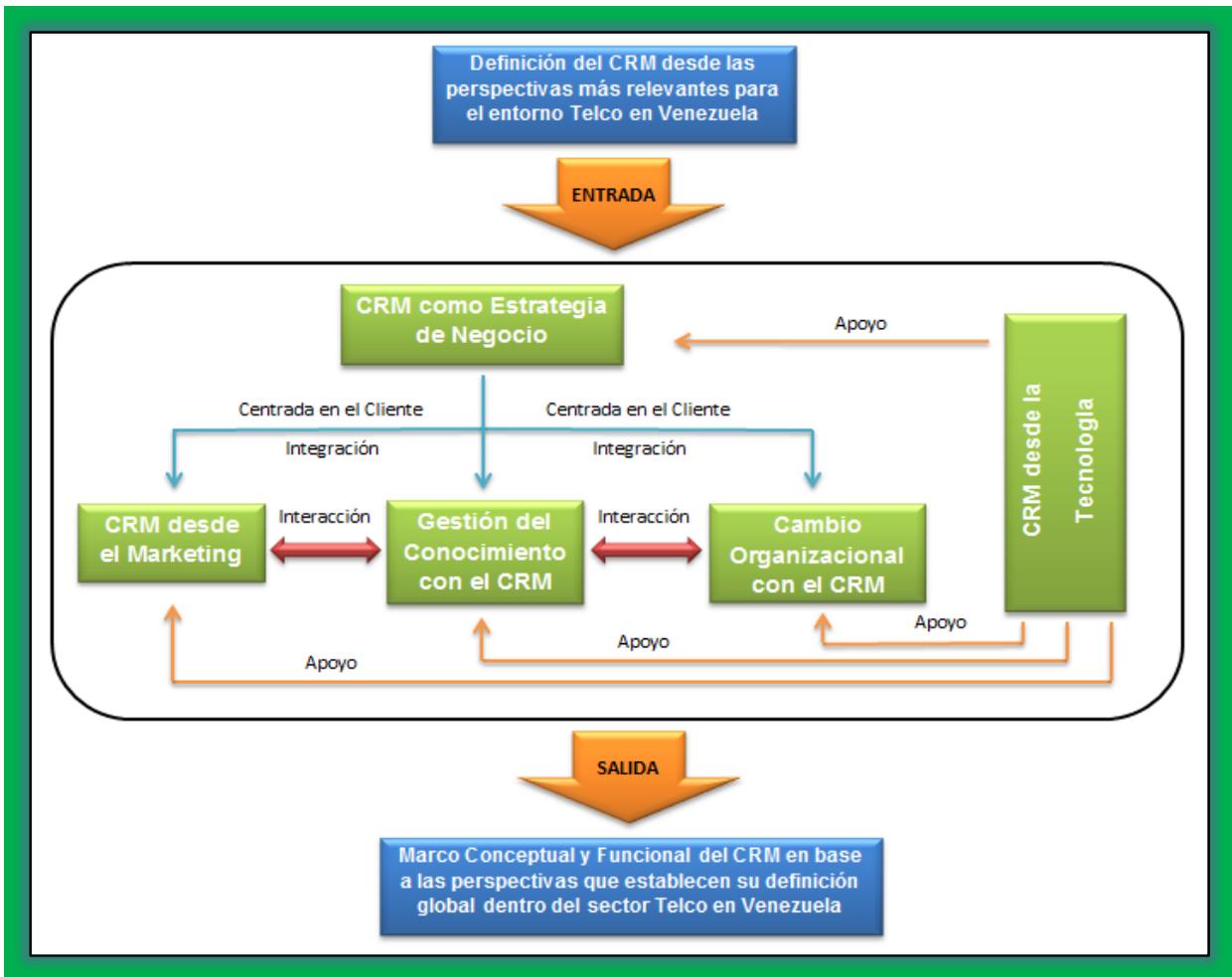


Figura 10. Diagrama Conceptual y Funcional del CRM para el Entorno Telco

El anterior esquema tiene como entrada el definir el CRM desde las perspectivas más representativas para las organizaciones Telco en Venezuela, de ella se plantean cinco perspectivas para su conceptualización. El CRM dentro del sector debe apalancar una **Estrategia de Negocio** centrada en el Clientes, donde exista una integración entre departamentos y cada uno de sus procesos, lo cual permita la funcionabilidad del CRM dentro de la organización desde el **Marketing Relacional**, apoyado de un nutrido **Conocimiento del Cliente**, que vaya a la par de un proceso adecuado de gestión del **Cambio Organizacional** a enfrentar, para permitir la adaptación paulatina a los cambios producto del CRM que impacte en la atención de los clientes. A diferencias de muchas definiciones de CRM, la perspectiva de

Tecnología en esta propuesta conceptual se presenta como un apoyo funcional para alcanzar los objetivos del CRM en cada uno de los aspectos señalados, bajo el software adecuado de CRM, la integración del mismo con otros sistemas, la adaptación a distintos entornos, los sistemas de almacenamiento y análisis de datos. Como salida del mapa se presenta un marco conceptual y funcional del Sistemas de Gestión de las Relaciones con el Cliente para el entorno de estudio.

A continuación, se profundiza en cada una de las perspectivas definidas en el anterior diagrama.

4.2 CRM desde las perspectivas que establecen su definición global dentro del sector Telco en Venezuela

Partiendo del esquema conceptual propuesto, profundizaremos a continuación cada una de las perspectivas definidas que conceptualizan y describen la funcionabilidad del CRM dentro del entorno de una Telco en Venezuela.

4.2.1 Desde la Perspectiva de Estrategia de Negocio

Un Sistema de Gestión de las Relaciones con el Cliente parte como la Estrategia de Negocio global de la organización en busca de alcanzar la fidelidad de sus clientes más representativos, en las siguientes definiciones extraídas de distintas bibliografías estos conceptos de perspectiva CRM se aterrizan como modelo de negocio de las Telcos en Venezuela.

En este sentido señala Buttle (2004, p. 34), “el CRM es la estrategia de negocio central que integra procesos y funciones internas y externas, con objeto de crear y entregar valor a los clientes principales, a un beneficio determinado. Esta estrategia es posibilitada por las nuevas tecnologías de información y se basa en datos de alta calidad en relación de los clientes, haciendo hincapié en el uso adecuado de dicha información de los clientes”.

En este orden indica Tan, Yan & Fang (2002), que el CRM supone una estrategia de negocio cuyo objetivo es comprender, anticipar y gestionar las necesidades de

clientes actuales y potenciales de una organización. Esto brinda a las Telcos, no solo tener una estrategia de negocio para el presente, sino le permitirá prepararse para un el futuro de su negocio, el cual cambia con mucha velocidad.

Por su parte, Pass & Kuijlen (2001) mencionan que “el CRM debe facilitar procesos para la planificación y ejecución, valoración, promoción y distribución de ideas y servicios de forma que se generen intercambios que satisfagan los beneficios tanto individuales como organizativos. Todo ello mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo que sean beneficiosas para las distintas partes implicadas” (p. 54). El CRM debe brindar la posibilidad de facilitar procesos internos de las Telcos que se vean reflejadas en beneficios de gestión hacia los clientes, por consiguiente, la estrategia es externa (hacia los clientes), pero también enfocada internamente (entre departamentos) dentro de la organización.

Siguiendo en este enfoque, para Plakoyiannaki & Tzoka (2002), el CRM se plantea como la estrategia de negocio que constituye un proceso de incremento de valor apoyado por las tecnologías de información, que identifica, desarrolla, integra y orienta las distintas competencias de la empresa hacia la voz de los clientes, con objeto de entregar un mayor valor al cliente en un largo plazo, para identificar correctamente los segmentos de mercado tanto existentes como potenciales. Se trata de utilizar el conocimiento de los clientes, en pro del beneficio mutuo entre el proveedor y el cliente. La organización debe estar preparada culturalmente para que internamente exista esa colaboración mutua entre departamentos, áreas y proveedores. Definitivamente en el contexto actual de las Telcos implica un rediseño de la organización para orientarla al cliente, por lo que requiere un liderazgo y una cultura organizativa adecuada a nivel estratégico.

El CRM como Estrategia de Negocio dentro del entorno Telco tiene como objetivos:

- Recoger y utilizar información para anticiparse a las prioridades cambiantes de la demanda y a la dinámica del mercado.

- Capturar la lealtad de los mejores clientes, ofreciendo productos y servicios que respondan a sus necesidades individuales y apoyadas en la privacidad como camino para conseguirla.
- Conducir la generación de ingresos a través del incremento en ventas, ventas cruzadas, la rentabilidad y lealtad del cliente.
- Controlar y medir los resultados del negocio en aspecto como el ISC (Índice de Satisfacción del Cliente), índice de abandono de clientes (*churn rate*) y nuevas altas de clientes.

4.2.2 Desde la Perspectiva de Mercadeo

Dentro de la bibliografía consultada destacan distintos conceptos del *Marketing* relacional que se adaptan directamente al enfoque que debe tener un modelo de negocio orientado al cliente de una Telco. Se indica a continuación los conceptos y funcionalidades más relevantes del Marketing en relación a este entorno.

Gronroos define el *Marketing* relacional dentro del CRM con el proceso de identificar y establecer, mantener y acrecentar relaciones beneficiosas con los clientes y otros agentes implicados, de forma que se satisfagan los objetivos de las partes relacionadas. Esto se realiza a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas, Grönroos (1994). Los clientes consumidores de tecnología presentan dependencia de los servicios prestados por las Telcos, en tal sentido exigen un funcionamiento adecuado de los mismos para garantizar la continuidad de sus negocios.

Para Shani & Chalasani (1992) el *Marketing* de relaciones es un esfuerzo integrador para identificar, mantener y construir una red con consumidores a nivel individual y para fortalecer continuamente la red en pro del beneficio mutuo de las partes, a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido a lo largo de un periodo de tiempo extenso.

Las empresas Telcos no solo deben establecer una relación comercial o transaccional con el cliente, en el caso de los clientes empresariales, estos esperan que se conformen una relación de alianza estratégica, basado en la importancia del

servicio y producto tecnológico brindado por las Telcos para su desarrollo. Los clientes esperan que los proveedores de servicios tecnológicos entiendan esa necesidad y se establezca un compromiso de cubrir las necesidades que rige la evolución y desarrollo de su mercado. Perciben con mucho valor la personificación de la oferta comercial, a nivel económico, de planes y de servicios, dando un gran valor al trato directo y a una comunicación fluida entre ambos. Las Telcos deben orientar sus esfuerzos de mercadeo hacia la construcción de relaciones duraderas y estables con sus clientes más rentables.

Como destaca Kotler (1992), y contextualizando para este entorno competitivo actual de las Telcos, la clave del mercadeo relacional consiste en la entrega de valor a los clientes. Las empresas, para seguir siendo competitivas en el entorno actual, deben mejorar y ampliar de una manera continua el valor añadido que ofrecen a sus clientes. El CRM debe proporcionar al área de mercadeo de la información de los contactos y comunicación que realiza la empresa con el cliente en áreas operativas y de ventas, para así personificar su estrategia adaptada a las necesidades que diagnostica.

El CRM en el entorno Telco permite explotar las siguientes funcionales del *Marketing* relacional:

- Establece su principio básico de crear valor (material o inmaterial), ya que se establecen relaciones beneficiosas para las distintas partes implicadas.
- La función del *Marketing* se extiende por toda la empresa, más allá del departamento de *Marketing*. Existe una fuerte interdependencia funcional entre las distintas partes de la empresa, de modo que todas se hallan comprometidas en la relación con el cliente, Barreiro (2004).
- Cumplimiento de las promesas ofrecidas a los clientes, ya que dicho cumplimiento constituye un importante medio para lograr la satisfacción del cliente, su retención, y su rentabilidad en el largo plazo.
- Plantea como objetivo establecer relaciones entre un conjunto integrado de agentes, más allá de los propios consumidores. Es decir, si bien el punto central del mercadeo relacional es la gestión de la relación entre empresa y

sus clientes, para facilitar el éxito de esta gestión se considera que otros agentes del mercado pueden estar implicados en la misma: proveedores, distribuidores, socios, instituciones financieras, etc.

- Dentro de la gran cantidad de clientes de una Telco, existe una gran variedad, por tal sentido el CRM facilita la ejecución de campañas personalizadas o específicas para grupos de clientes con patrones de consumo similares, ofreciendo un servicio en el momento indicado, al cliente indicado, con el precio indicado.

4.2.3 Desde la Perspectiva de la Gestión del Conocimiento

El CRM juega un papel fundamental para la buena gestión del conocimiento y el manejo de la información, sobretodo de información de clientes, en busca de tener un conocimiento real de los mismos en cuanto a los servicios ofrecidos, su entorno de negocios, su ecosistema, hasta llegar a conocer estados emocionales, de comportamiento y personalidad, que permita predecir y establecer patrones de conductas específicas, punto diferenciador y relevante para el entorno actual de las Telcos. Esto se refuerza dado la importancia del conocimiento en la sociedad y en la economía actual, basada en su creación de valor económico y de rentabilidad empresarial, lo cual está transformando los enfoques de análisis y las teorías explicativas de la empresa, de estrategia y, por tanto, de la dirección estratégica, Bueno, Morcillo, & Salmador (2006). El mayor valor que poseen las Telcos son los datos de sus clientes, siempre y cuando los mismos puedan transformarse en información y analizarse para convertirlos en conocimiento.

La investigación bibliográfica en consecuencia considera que el conocimiento organizativo puede ser considerado con un conjunto de intangibles, recursos y capacidades, propio de las personas, grupos y organizaciones, que presentan una característica estratégica, Bueno, Morcillo, & Salmador (2006). El CRM por ello juega un papel fundamental en la efectiva gestión de la información de clientes en las Telcos, entendiendo como tal, la capacidad para generar constante información en los contactos con el cliente, y convertirla en conocimiento útil que permita llevar a cabo una estrategia efectiva de personalización del servicio, Morgan (2007).

En los momentos actuales la empresa puede ser definida como una organización en la que se intercambian y comparten conocimiento, y se construye colectivamente nuevo conocimiento, bien propiedad de las personas, bien de la misma organización, según cuales sean los procesos de aprendizaje individuales y organizativos Bueno, Morcillo, & Salmador (2006). El CRM es el sistema dentro de las Telcos que representa la gestión del conocimiento, siendo conocido como capital intelectual de la empresa. En este sentido, el capital intelectual está compuesto a su vez por tres bloques fundamentales: el capital humano o valor del conocimiento creado en las personas, el capital estructural o valor del conocimiento creado en la organización y el capital relacional o valor del conocimiento creado por la empresa en relación con su entorno.

El capital relacional constituirá, por tanto, el valor que tiene el conjunto de relaciones que la empresa posee con otros agentes del entorno: clientes, proveedores, competidores u otros agentes sociales (ciudadanos, instituciones). En este sentido, en décadas recientes se ha observado un creciente desarrollo del concepto de capital relacional, se trata de un concepto de vital importancia, ya que la capacidad de la empresa de comprender, analizar y tomar decisiones de mercado basadas en el estudio de las relaciones con su entorno, tiene una influencia directa e inmediata en sus resultados empresariales. Por tanto el CRM se enmarca dentro de la gestión del capital relacional de la empresa, y debe ser considerado como un conjunto de la gestión del conocimiento, du Plessisa & Boon (2004).

En las circunstancias actuales de vertiginosos cambios y de dificultades que se convierten en oportunidades, el capital relacional promovido por el CRM brinda la oportunidad de no estar aislado del mundo exterior y tener capacidad de reacción antes estas situaciones externas.

En este sentido señala Dous (2005), que las empresas vienen integrando sus iniciativas de CRM y gestión del conocimiento porque han descubierto que la Gestión del Conocimiento juega un papel fundamental como determinante del éxito de una estrategia de CRM. La literatura reciente sitúa las capacidades de gestionar

el conocimiento, como el factor clave de éxito más significativo en la puesta en marcha de una iniciativa CRM, ya que los procesos de transmisión de conocimiento de clientes constituyen un recurso clave que va a permitir a la empresa fortalecer sus relaciones con los mismos y conseguir una ventaja competitiva sostenible, Shi & Yip (2007).

La información y conocimiento dentro de una Telco, debe fluir de una manera que permita su análisis e interpretación en el momento y al personal adecuado para la correcta toma de decisiones y acciones en pro de un beneficio empleado-cliente-empresa. El CRM debe aportar esta posibilidad dentro de la organización.

Morgan (2007), considera que la tecnología CRM por sí sola no conduce con un incremento en resultados, sino que dicha tecnología debe ser utilizada para apalancar el conocimiento del cliente y ofrecer a los mismos un servicio personalizado que satisfaga sus necesidades específicas. Por tanto, la empresa debe cambiar radicalmente su forma de gestionar y utilizar la información de clientes y centrarse en obtener conocimiento que pueda fluir dentro de ella, lo cual le permita identificar sus necesidades y realizar una segmentación efectiva.

Por todo ello, el éxito del CRM dependerá de una efectiva gestión de la información, entendiendo como tal, la capacidad de la empresa para convertir los datos de clientes en conocimiento útil que permita llevar a cabo una estrategia efectiva de personalización del servicio, Morgan (2007).

Han surgido modelos teóricos dado la fusión de ambos conceptos, basado en el potencial sinérgico de la gestión del conocimiento y el CRM, uno de ellos son los **“Modelos de Gestión del Conocimiento de Clientes”** (CKM), Dous (2005). Los modelos CKM implican la utilización de conocimiento “de clientes”, “para clientes” y “sobre clientes” con objeto de mejorar la capacidad de relación de la organización con ellos. En este ámbito podemos distinguir tres tipos de flujo de conocimiento que van a jugar un papel vital en la interacción entre la empresa y sus clientes: **1) El conocimiento de clientes (proporcionado por clientes)**, debe ser utilizado por la empresa para generar ideas e innovaciones, que conduzcan a una mejora

sistemática de sus productos y servicios. Por su parte, **2) El conocimiento para clientes**, implica ofrecer información y conocimiento que ayude a los clientes en su decisión de compra y en el uso efectivo del producto. Este flujo de conocimiento tiene como objetivo apoyar a los clientes en su ciclo de compra y mejorar su percepción de calidad del servicio. Por último, respecto a, **3) El conocimiento sobre clientes**, podemos afirmar que su recopilación y análisis ha sido la forma más tradicional de conocimiento del mercado. Es decir, dicho conocimiento permite a la empresa detectar las necesidades de sus clientes, sus expectativas, así como identificar una tipología de perfiles de clientes y analizar su valor para la empresa.

4.2.4 Desde la Perspectiva del Cambio Organizacional

En todas las variables en donde impacta el CRM requieren de un factor común relacionado al componente humano y organizacional de la empresa, he a aquí una variable fundamental que contempla el CRM para su concepción en el contexto de una empresa Telco. Organizacionalmente el CRM involucra un cambio inicial y cambios constantes durante su evolución en las personas, como consecuencia, la resistencia a estos cambios es un punto muy importante a manejar para la efectiva comprensión del CRM. A continuación, se mencionan conceptos, recopilados en la investigación, relacionados al CRM dentro de la gestión de cambio organizacional, válido para el entorno de un proveedor de servicios Telco en Venezuela, enfocadas en gestionar las problemáticas producto a la resistencia al cambio.

Reinares (2005), señala que toda inclusión de un nuevo proceso, sistema o componente tecnológico en el ámbito empresarial, está ligado a un factor de cambio o transformación, por lo cual la gestión del cambio organizacional es un componente fundamental en todo proyecto de implementación de CRM.

Al igual que menciona Blejmar (2005), la gestión de cambio organizacional se entiende como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencia las posibilidades de crear un futuro en la organización, las personas y contexto. Se define como proceso deliberado ya que el cambio es una constante en las organizaciones y en los sistemas, la

intencionalidad de direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico es lo que caracteriza esta gestión.

El CRM debe venir de la mano de todo un plan de gestión interno del cambio organizacional, esto debe brindar la posibilidad de que el recurso humano de la empresa vea este aspecto de transformación como un proceso normal, ejecutable y beneficioso, dado el contexto normalmente cambiante en que se encuentra una Telco.

En relación a este plan, Blejmar (2005), señala siete aspectos fundamentales para tomar en cuenta en el diseño de un proceso de cambio en el contexto de estudio:

- El cambio en las organizaciones nos puede tener o podemos diseñarlo.
- En todo cambio algo se gana y algo se pierde.
- Todo cambio organizacional requiere de cierta transformación personal.
- No basta la transformación personal, se necesita una múltiple aproximación que dé cuenta de las complejidades del escenario organizacional.
- El diseñar un proceso de cambio implica planificar la gestión de este acompañado con los cambios sustantivos.
- Las personas no se resisten a los cambios, se resiste a ser cambiada.

Este plan de cambio debe alinearse con la estrategia de negocio y operación que plantee la organización, así como los objetivos que busca con la implementación de un CRM.

Dentro de los principales elementos que permiten establecer una gestión del cambio Blejmar (2005) señala los siguientes:

- **Comunicación:** Toda gestión del cambio tiene una razón de ser, un “para que”, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. La comunicación es un componente de doble vía, por una vía “La Escucha”, y por otra “El Habla”, hacia dentro del equipo impulsor del cambio y hacia el exterior, “La Audiencia del Cambio”. No se trata solo del mensaje, los

dispositivos técnicos, sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensaje.

- **Análisis de Impacto:** Si toda gestión del cambio implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante del cambio. Si no es posible controlar el futuro, si lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que todo cambio va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.
- **Movilización Política:** Este componente se propone trabajar quienes son los actores involucrados en el cambio o transformación, que lugares ocupa en la distribución de poderes y autoridad, que intereses se afectan, que aceptación, indiferencia o rechazo sostiene cada uno de estos influenciadores y cuál debería ser la estrategia para llegar a cada uno. En la idea de la escena organizacional este componente también debe leerse como un campo político donde el poder juega su juego. Este componente busca descifrar quien patrocina el cambio, no asociado a organizaciones auto gestionadas, sino a un modelo de estratificación jerárquica. Al cambio o transformación alguien lo declara, con poder o sin poder, con autoridad o sin ella.
- **Contención y Despliegue Emocional:** Desde este componente se trabaja las emociones, los estados de ánimo, el clima organizacional que favorecerá u obstaculizar el proceso de cambio. En tanto el miedo opera como conservador, como prudencia frente a lo desconocido, es la confianza la que crea el campo fértil donde se desliza el riesgo por lo nuevo.
- **Capacitación y Entrenamiento:** Una de las palancas claves de la confianza es precisamente la posesión del conocimiento y de las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los nuevos desafíos que pueden implicar el nuevo escenario. La capacitación y el entrenamiento precoz disminuyen sensiblemente los niveles de ansiedad que emergen en los procesos de cambio.

En el centro de estos componentes está el factor liderazgo: esto es, quien, y quienes conducen la gestión del cambio, que tipo de relaciones establecen, como

atravesan y acompañan la travesía por las incertidumbres, logros y dificultades que se encuentran en todo tipo de procesos de cambio, desde que visión parten y como asisten el día a día de la gestión. En este componente incluimos el lugar del grupo gestor como aquel grupo que se asocia con el liderazgo y con el eventual facilitador externo en el monitoreo y la direccionalidad del proceso en todo su conjunto.

4.2.5 Desde la Perspectiva Tecnológica

Para esta propuesta de investigación en relación al CRM, la perspectiva relacionada a la tecnología que influye en un Sistema de Gestión de las Relaciones con el Cliente fue intencionalmente definida como último aspecto a conceptualizar para el entorno de una Telco, dado que es uno de los aspectos del CRM más desarrollados, y con múltiples definiciones y enfoques al respecto. Si bien la tecnología está directamente relacionada con muchos de los objetivos del CRM, distintos autores consultados atribuyen que una conceptualización de manera no adecuada de la tecnología dentro del CRM es una de las principales causas de fracaso en los procesos de implementación del sistema, llegando a ocasionar grandes pérdidas económicas.

En tal sentido la propuesta de su conceptualización y funcionabilidad para el presente marco es de carácter integrador. Las tecnologías en una Telco es un aspecto intrínseco de su operación, para la funcionabilidad del CRM dentro de estas organizaciones, se define como la columna vertebral, pero no como aspecto único y protagónico a contemplar, en su lugar se plantea como una herramienta de apoyo y facilitadora de cada una de las anteriores perspectivas definidas, que apoya la ejecución y logro de los objetivos que cada una de ellas plantean como estrategia de CRM para una Telco.

En este aspecto señala Kale (2003) que en muchas de las implementaciones iniciales de CRM se orientaron los esfuerzos en aspectos tecnológicos, asumiendo implicaciones como que el software y las plataformas asociadas resolverán de forma milagrosa todos los problemas con la gestión de manejo del cliente. Lamentablemente este acercamiento ignora los factores de entorno competitivo,

humanos y organizacionales que deben tenerse en cuenta al momento de implementar el CRM. De la presenta investigación surgieron algunas definiciones bibliográficas que se dirigen hacia esta propuesta:

Afirman Sin, Tse & Yim (2005), que los sistemas de software CRM permiten a las empresas ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y a un coste inferior, por lo que, la mayor parte de las actividades que generan una orientación cliente-céntrica no sería posible sin la tecnología adecuada. Asumiendo que el CRM es mucho más que tecnología, no debemos olvidar que las herramientas CRM permiten a la empresa apalancar el poder de las bases de datos y tecnologías interactivas (por ejemplo, Internet) para recopilar y almacenar grandes cantidades de datos sobre clientes, extraer conocimiento de dichos datos y diseminar el conocimiento resultante a través de la organización, Zablah, Bellenger & Johnston (2004).

El desarrollo de un sistema de este tipo requiere la integración de diversos tipos de tecnologías trabajando conjuntamente, tales como bases de datos, sitios web, intranet/extranet, sistemas de apoyo telefónico, contabilidad, ventas, marketing y producción, Xu & Walton (2005). Por tanto, uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las empresas al poner en marcha dicha tecnología es la necesidad de integrar las distintas aplicaciones (software CRM, automatización de la fuerza de ventas, almacenamiento y bases de datos (*Datamart, Datawarehouse, Big Data*), minería de datos, Internet, *Call Center*) para ser capaces de concentrar toda la información disponible sobre clientes.

Reinares (2005), menciona que la tecnología en el CRM es la responsable de la gestión de las diferentes funciones de automatización de ventas, marketing y servicios, así como la integración con los diferentes sistemas existentes en la organización (ERP, SCM), almacena y distribuye la información que genera los agentes que se relacionan con la empresa. Sin embargo, este autor hace énfasis en que el CRM es netamente estratégico y no debe confundirse con lo tecnológico.

Renart (2004, p.6), siguiendo un enfoque integrador, subraya que el CRM hace referencia tanto a la estrategia de negocio enfocada en seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación, en base a la adaptabilidad y flexibilidad hacia los objetivos y estrategias definidas por la organización en torno al CRM, agilidad de gestiones y aportes a la gestión de conocimiento, mejora en la comunicación de cara al cliente, datos más confiables y la transformación y gestión de los mismos para un análisis que se transforme en conocimiento.

El CRM es un término complejo que implica a diversos aspectos de la organización y que no pueden ser reducido solo al aspecto tecnológico. No obstante, los sistemas tecnológicos CRM deben ser considerados como un componente clave a la hora de poner en marcha una estrategia de este tipo. Es fundamental contar con las herramientas tecnológicas adecuadas que actúen de facilitadores de la nueva iniciativa estratégica, por ejemplo, recopilar y apalancar datos sobre clientes de una manera creativa, efectiva y eficiente.

La Tecnología dentro del CRM brinda:

- El desarrollo, gestión y análisis de información de clientes.
- Hace posible el estudio de segmentación mucho más rentables.
- Permite una comunicación colaborativa entre los distintos departamentos.
- Aporta una visión única de los clientes, gestionando las relaciones de manera integral.
- Permite una mejora en la eficiencia y efectiva de los procesos implicados en las relaciones con clientes.
- Permite establecer una data fidedigna y vigente de cliente, con cambios continuos de su información.

Por tanto, para implementar realmente una estrategia CRM es necesario poseer la tecnología adecuada que permita optimizar los procesos de negocio implicados en la relación con clientes, Chalmeta (2006). De esta forma, todas las interacciones

que se realicen con los mismos deben ser almacenadas en una base de datos central, de manera que dicho historial permita el personal de la empresa conocer al cliente y sus necesidades, para ofrecerles un servicio personalizado. Un sistema CRM automatizado es, por ello, vital para poseer un registro actualizado de todos los contactos realizados con clientes e ir almacenando sus patrones de compra, preferencias y quejas, a su vez, dicha información será convertida en conocimiento para la empresa mediante el uso de distintas herramientas de tratamiento de datos.

Las Telcos apuntan en explotar uno de sus principales ventajas competitivas, la cual se basa en la información de clientes que tienen y que minuto a minuto estos generan en su red. La información día a día se transforma en volúmenes de datos no convencionales, impresionan las cifras y estadísticas relacionadas a la cantidad de información minuto a minuto generada en internet y las redes sociales señaladas por diversos estudios, siendo la infraestructura de red de las Telco el principal medio para el tránsito de esta información, en tal sentido dentro del uso de la tecnología que lleve a las Telcos con el CRM al manejo y al aprovechamiento adecuado de los datos que generan sus clientes, está el uso de *Big Data*.

Big Data (del Ingles “grandes datos”), es un paradigma de los Sistemas de Información referenciado a la administración de grandes volúmenes de datos. Gartner (2016) lo define, como un conjunto de datos de gran volumen, de gran velocidad y procedentes de gran variedad de fuentes de información que demandan formas innovadoras y efectivas de procesar la información. La variedad de los datos conlleva a señalar que se trata de información “no estructurada”, esta expresión se refiere a aquellos datos que no están organizados bajo el Modelo de Datos Relacional definido por Edgar Codd en 1970.

Algunos ejemplos comunes de información no estructurada son los archivos de texto, documentos PDF o Word, imágenes, audios y videos, entre otros. Las bases de datos Relacionales no son capaces de almacenar este tipo de datos, por lo que se debe hacer uso de la definición de NoSQL, “no solo SQL” (por las siglas en inglés *Structured Query Language* - Lenguaje de Consulta Estructurada), con el cual está basado *Big Data*.

Los tipos de datos en Big Data, y los cuales las Telcos deben almacenar y analizar, son:

- **Smart Data:** Son todos los datos referentes al negocio, tanto *online* como *offline*. En este grupo se puede encontrar desde las cifras de ventas, datos sobre los clientes, datos sobre nuestra actividad online, etc. Todos aquellos que estén relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.
- **Identity Data:** Son los datos que nos permiten identificar a nuestros clientes actuales y potenciales: datos sobre sus gustos, historial de compras, perfil de internauta, tipo de interacción con nuestro contenido web, redes sociales, blog, mobile entre otros. Esta información permite personalizar la oferta de productos, contenido y canal de comunicación al máximo dentro del CRM.
- **Open Data:** Agrupa al resto de datos externos a la empresa y que son accesibles por todo el mundo, los cuales una vez encontrada la fuente de datos e integrada a los datos propios, traen enormes beneficios en cuanto a la relación de datos y predicción de comportamiento de clientes.

El Modelo de las cuatro (4) V de *Big Data* se relaciona directamente con los datos de clientes, fuente de información y ventaja competitiva de las Telco, al tratarse de datos originados de distintas fuentes son de gran **Variedad**, que representan un **Volumen** cada vez mayor, los cuales requieren con un procesamiento a gran **Velocidad**, donde siempre se garantice la **Veracidad** de los mismos.

Esto se traduce en beneficio al negocio de las Telco en cuanto la mejora de toma de decisiones, aumento de la ventaja competitiva, evitar quedarse como rezagados de la industria, anticiparse a las necesidades del cliente. Todos estos beneficios de *Big Data*, son directamente relacionados con el CRM, y es en este punto donde toma relevancia el uso de tecnologías en el sistema de gestión de relaciones con el cliente en las Telcos.

4.3 Definición integradora del CRM en base a las perspectivas que establecen su definición global dentro del sector Telco en Venezuela

En base a la propuesta documental, conceptual y funcional realizada del CRM, surge la siguiente definición integradora de las perspectivas antes profundizadas, la cual plantea para las Telco una definición del CRM que basa su potencial en el manejo correcto del conocimiento de clientes como estrategia global de negocio.

“Para las empresas Telco el CRM constituye una estrategia de negocio que coloca al cliente como punto central, integrando procesos y funciones internas y externas de todo el recurso humano de la empresa, con la intención de buscar, recopilar y almacenar información adecuadamente, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de ser utilizada por todos los niveles organizacionales para crear relaciones únicas, personalizadas y de valor a sus clientes, permitiendo lograr comprender, anticipar y gestionar óptimamente las necesidades de ellos, generando relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas”.

Basado en la anterior definición, la estrategia CRM permitirá a las Telcos repotenciarse en los servicios prestados y atacar deficiencias actuales como:

- Transformar los datos recopilados de los clientes en información y conocimiento confiable de los mismos.
- Establecer su estrategia de negocio enfocada en el cliente y sus necesidades, no al producto, y así lograra una optimización de recursos.
- Adaptabilidad a los cambios del mercado y gustos del consumidor.
- Ofrecer nuevos y variados productos y servicios a sus clientes actuales.
- Brinda agilidad y flexibilidad en los procesos internos de la organización.
- Una mejor comunicación entre las distintas áreas de la organización.

El sector Telco tendrá como objetivo al implementar CRM los siguientes aspectos:

- Lograr una segmentación adecuada de sus clientes en distintas variables como valor, producto, consumo, necesidades, entre otras.
- Lograr un conocimiento real y específico de sus clientes, con procesos que se alimente de la gestión y contacto diario de su capital humano con ellos.

- Desarrollar herramientas que permitan una identificación de necesidades y predicción de comportamiento de los clientes.
- Impulsar la innovación y creatividad dentro de la organización, la cual le permita la adaptación y permanencia en el tiempo.

4.4 Mapa Conceptual y Funcional del CRM apoyado en el Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*)

Adicionalmente la investigación propone una representación gráfica en forma de Mapa Conceptual y Funcional del CRM para el entorno de una Telco en Venezuela, apoyado en la herramienta del Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*) de Alex Osterwalder, lo cual resume los conceptos y definiciones del CRM propuestas en las perspectivas planteadas en la investigación.

El modelo Canvas es una herramienta utilizada para definir, diseñar y validar cualquier modelo de negocio, su estructura de nueve bloques coloca al cliente en el eje central de la oferta de valor o punto de diferenciador de la oferta, conceptualizando de manera general la idea y brindando la posibilidad de interpretar su establecimiento real. Esta investigación plantea una adaptación de esta metodología a una conceptualización teórica y funcional del CRM para el entorno Telco en Venezuela, con la cual dicha organización puede visualizar desde, en que aspecto se diferencia en el mercado, a cuales y que tipos de clientes le se le entrega una oferta de valor, cuáles serán los canales para lograr la entrega, como se basan la relaciones con los clientes, en que aspectos tendrá retribución económica la organización con el CRM, que recursos y actividades claves comprende el CRM dentro de las Telcos, cuales son las alianzas más representativas para una Telco, su estrategia de CRM y cuales aspectos de inversión contempla establecer una estrategia de negocio con el cliente como eje central de la misma.



Figura 11. Conceptualización y funcionabilidad del CRM para el entorno Telco en Venezuela basado en el modelo CANVAS

CAPITULO V: RECOPIACIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

En el siguiente capítulo se presentan los resultados de la investigación de campo, se analizan e interpretan los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos señalados en el marco metodológico. El análisis, define Rojas Soriano (1994), consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. Asimismo, indica que la interpretación se realiza para tratar de encontrar un significado más amplio a la información recabada, lo que permita lograr un conocimiento completo del problema.

5.1 Muestra de Estudio

Para la investigación planteada en este capítulo la muestra estuvo comprendida por tres (3) de las empresas del sector de telecomunicaciones donde existe un proceso concreto de implementación CRM, en ese sentido las organizaciones Compañía Anónima de Teléfonos de Venezuela (CANTV), Corporación Digitel, C.A. y Telefonica Venezolana C.A. (Movistar) comprendieron la muestra de estudio para el levantamiento de la información.

Como paso previo al diseño del instrumento se realizaron entrevistas exploratorias con profesionales del área de Analítica Comercial de las organizaciones seleccionadas, de estas conversaciones se detectó la no utilización de alguna metodología o modelo que permitiera apoyo al proceso de implementación del sistema CRM, por el contrario, se expusieron un abanico amplio de situaciones e inconvenientes que impedían el avance deseado en la implantación del sistema.

5.2 Diseño del Instrumento de Medición

Para el levantamiento de información se utilizó un cuestionario como instrumento, considerando que el cuestionario debe proporcionar la información necesaria planteada en el segundo objetivo específico de la investigación, que formula

“Identificar los requerimientos y expectativas funcionales establecidas por las empresas Telco en Venezuela para la implementación del CRM”.

Las primeras versiones del cuestionario fueron sometidas a una revisión para su perfeccionamiento, con el apoyo de tres expertos en el área de gestión de las relaciones con el cliente y tecnología en empresas Telco, siendo uno de ellos además experto en la implementación de CRM para el sector de estudio. Luego de tomar en cuentas sus sugerencias, se obtuvieron las validaciones del cuestionario antes de aplicarlo (Véase Anexo B, C y D). Asimismo, se contó con la colaboración de una persona conocedora del área de procesos e investigación de mercados, cuyos comentarios resultaron valiosos para mejorar su presentación, el orden de las preguntas y el lenguaje utilizado, siendo esto valioso para mejorar la estructura del cuestionario y su calidad.

La versión utilizada del cuestionario (Véase Anexo A) consto de tres bloques diferenciados, iniciando como una contextualización del CRM para el sector de estudio, surgido de esta investigación bibliográfica desarrollada en el Capítulo IV. Los bloques están conformados por treinta y una (31) preguntas en total, el primero de ellos se planteó con el fin de identificar los requerimientos y expectativas funcionales del CRM como estrategia de negocio de las Telcos, el segundo bloque con el fin de indagar sobre el proceso de implantación del CRM, finalmente el último bloque ahonda en el estado actual de la implementación del CRM en la organización. Junto al cuestionario fue incluida una carta de presentación en la que se informó del objetivo del estudio y del tratamiento de las respuestas.

Todas las preguntas del cuestionario fueron de tipo cerradas, clasificadas en dos modalidades. Para las preguntas con respuesta “única” (una sola opción a seleccionar), se indicó seleccionar con una “x” la opción deseada. Para las preguntas con respuestas “múltiple”, se indicó clasificar del N°1 al N°6 las opciones indicadas en el cuestionario, pudiendo incluso agregar una opción adicional de considerarlo.

5.3 Recogida y Tratamiento de los Datos

Una vez seleccionada la muestra a estudiar y diseñado el instrumento se eligió a quienes serían los informantes, se decidió seguir entonces el método de muestreo no probabilístico (no aleatorio), dado que se realizó una selección específica de los consultados por las labores que realizan en las áreas de Mercadeo, Ventas, Analítica Comercial, Postventa y Tecnología de la Información dentro de las organizaciones de estudio, es decir gerentes, supervisores y personal de estas áreas, que están involucrados directamente en el uso y con el proceso de adopción del CRM. A ellos se les envió el cuestionario y fueron ellos quienes nos proporcionaron información sobre las variables a analizar.

El cuestionario fue aplicación de forma presencial, explicando los objetivos de la investigación y los resultados a obtener. Dicha muestra quedó definida en un grupo de quince participantes consultados, de los cuales se obtuvo la respuesta del 100% de los cuestionarios aplicados en dicho trabajo de campo, obteniendo datos concretos necesarios para el análisis y posterior diseño del modelo.

Una vez aplicado los instrumentos, se realizó el tratamiento correspondiente a los resultados para su análisis. En este punto se organizó, gráfico y aplico el análisis de los resultados, para definir conclusiones en función de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Para Balestrini (2002), “El análisis implica el establecimiento de categorías, ordenar y manipular los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función a las interrogantes de la investigación. El propósito tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba alguna relación de los problemas estudiados” (p. 169).

Apoyado en la herramienta *Microsoft Excel* se estableció una matriz de resultados de las preguntas planteadas en el instrumento, dicha matriz permitió visualizar gráficamente la tendencia más predominante en la muestra consultada. Para el análisis los datos fueron tratados de la siguiente manera según el tipo de pregunta:

- **Preguntas cerradas de selección “única”:** Se graficaron las respuestas en base a las respuestas hechas por los participantes.
- **Preguntas cerradas de selección “múltiple”:** Para este tipo de pregunta se diseñó un método de ponderación para cada opción clasificada por los participantes, el mismo consiste en brindar el mayor valor a las opciones clasificadas como número uno (N°1) y el menos valor a las opciones clasificadas como número seis (N°6) dentro de las opciones. La siguiente tabla muestra la ponderación dada a cada opción, según la clasificación realizada por cada participante del cuestionario en sus respuestas.

Tabla 6. Valoración de Respuestas en preguntas cerradas de selección “múltiple”

Clasificación	Valoración
N°1	6 puntos
N°2	5 puntos
N°3	4 puntos
N°4	3 puntos
N°5	2 puntos
N°6	1 punto

El valor indicado en la anterior tabla, se multiplico por la cantidad de veces que fue clasificada la opción dentro de la categoría desde la N°1 hasta la N°6.

5.4 Resultados del Cuestionario

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en función de las interrogantes presentadas en el cuestionario. Se indican los tres bloques que comprenden cada pregunta, la muestra grafica de los resultados obtenidos, y el análisis en particular de dichos resultados.

- **Características de los Participantes:**

Inicialmente se realizó la distribución de los participantes que contestaron el cuestionario, esto de acuerdo al departamento para el cual trabajan, reflejado en la siguiente gráfica:



Figura 12. Clasificación de los Participantes Cuestionario

En la gráfica se observa que los participantes del cuestionario están conformados por un 33,3% de área de Atención al Cliente, 20% corresponde a personal del área de Operaciones, otro 20% al área de TI y el 26,6% restante corresponden a personas del área de Marketing, Ventas y Analítica Comercial.

- **Bloques de Consultas:**

Primer Bloque: Identificación de los requerimientos y expectativas funcionales del CRM como estrategia de negocio en las Telco.



Figura 13. Resultado Pregunta N°1

80% de los participantes indicaron que dentro de su departamento se lleva a cabo una estrategia CRM. El 20% respondió no llevar alguna estrategia de esta característica en su departamento. Lo que indica fallas en la comunicación y presencia de trabajo aislado entre departamentos importantes para la adopción del CRM en las organizaciones Telco que formaron parte de la investigación.

Para los participantes que respondieron “No” la pregunta anterior, se les consultó lo siguiente:

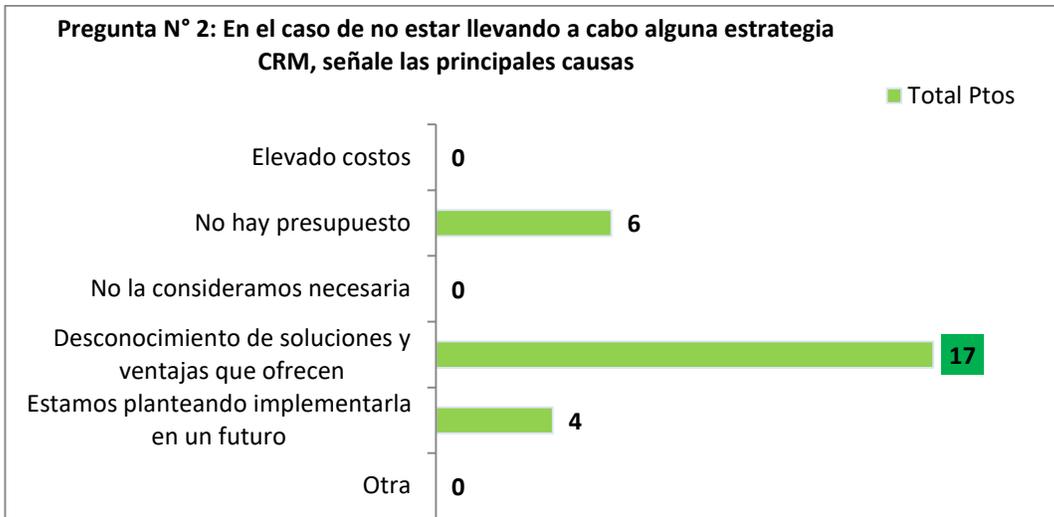


Figura 14. Resultado Pregunta N°2

Los resultados señalan que la principal causa es no conocer la solución de CRM y sus ventajas que ofrece dentro de su departamento, estos pertenecen a las áreas de Atención al Cliente y Operaciones. El área de TI indico no contar con el presupuesto para la implementación de la solución.

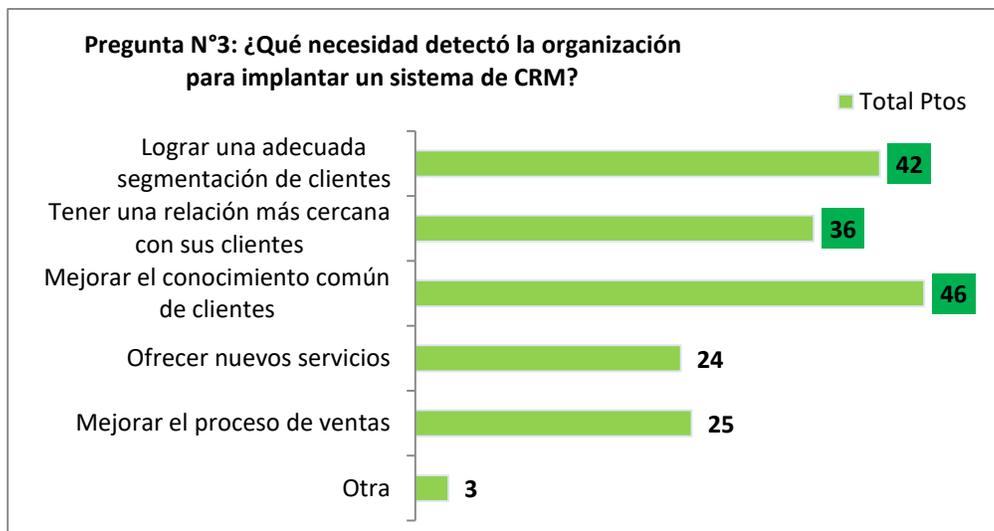


Figura 15. Resultado Pregunta N°3

Mejorar el conocimiento global que tiene la organización sobre el cliente fue la opción clasificada como la necesidad principal dentro de las organizaciones para la implantación del CRM, seguido de Establecer una Segmentación de Clientes y mejorar la Relación de Cercanía entre la organización y el cliente en tercer lugar.

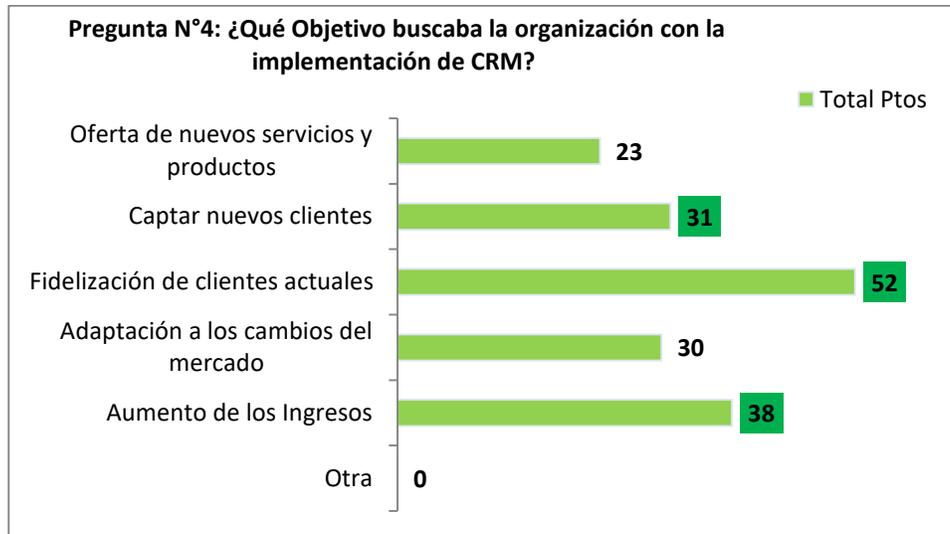


Figura 16.Resultado Pregunta N°4

Dentro de la muestra coinciden que el principal objetivo detrás del CRM es la Fidelización de Clientes, seguido en segundo lugar de Aumentarlos Ingresos y la Captación de Nuevos Clientes en tercer lugar.

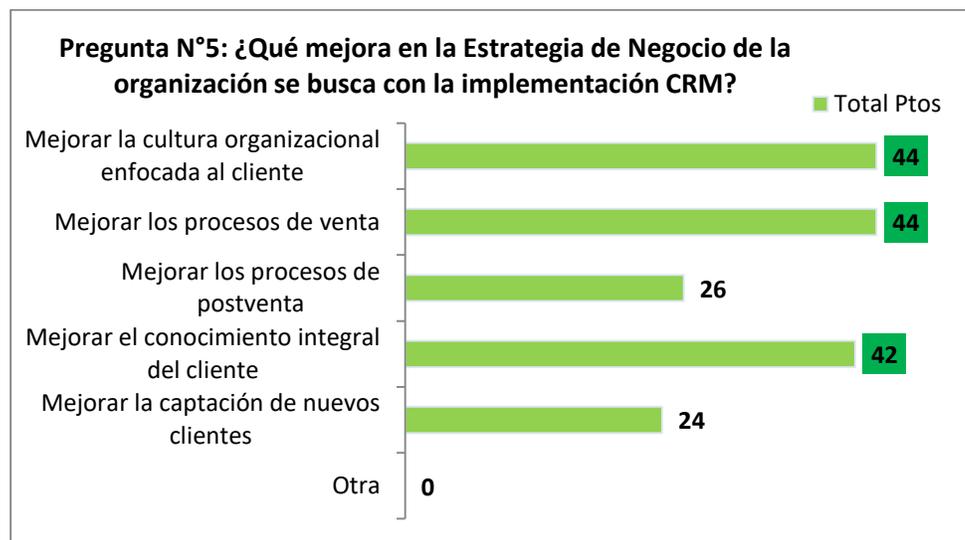


Figura 17.Resultado Pregunta N°5

Mejorar los procesos de venta y la cultura organizacional enfocada al cliente fueron las opciones principales de mejora con el CRM en la estrategia de negocio dentro de las organizaciones, así como mejorar el conocimiento integral del cliente en

tercer lugar. Estas tres opciones fueron las principales detectadas en la investigación.

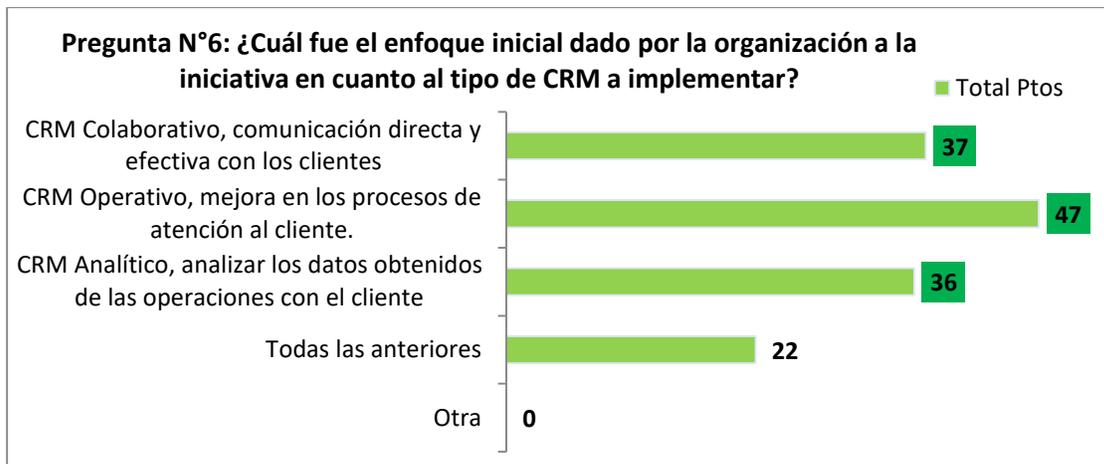


Figura 18. Resultado Pregunta N°6

El CRM Operativo fue la principal opción seleccionada en cuanto al enfoque del tipo de CRM. Sin embargo un porcentaje de consultados indicaron que el enfoque del CRM era tanto Operativo, como Colaborativo y Analítico.

Segundo Bloque: Proceso de Implantación CRM



Figura 19. Resultado Pregunta N°7

Los resultados indicaron que el recaudar y analizar información del cliente fue la principal estrategia impulsora del CRM dentro de las organizaciones, seguido de

mejorar y agilizar los procesos de gestión del cliente, y el implementar herramientas tecnológicas en tercera opción.

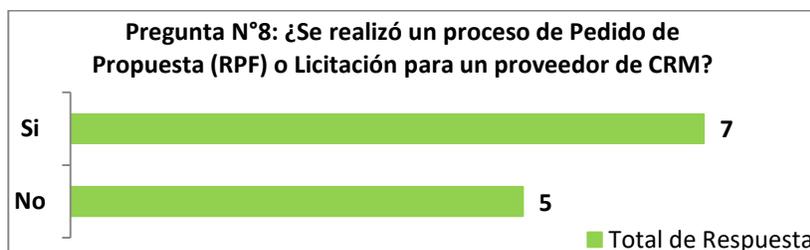


Figura 20. Resultado Pregunta N°8

El 58,3% de los consultados señalaron que si se realizó un proceso de licitación (RFP) entre distintos proveedores para evaluar la opción de CRM a implementar, siendo esta adaptada a sus objetivos y necesidades detrás de la iniciativa. Sin embargo el 41,7% indicó que no se realizó este proceso, principalmente debido a que se debió a una estrategia global de la Telco con un proveedor específico.

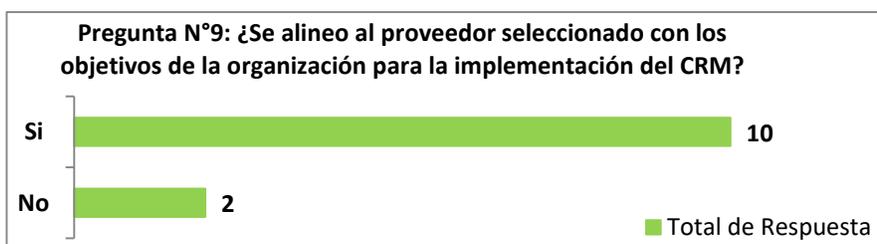


Figura 21. Resultado Pregunta N°9

El 83,3% de los consultados indicaron que se realizó una adaptación de la solución CRM proporcionada por el proveedor, según los objetivos, necesidades y resultados impulsados con la iniciativa CRM dentro de la organización. Un 16.7% indicó no realizar este proceso.

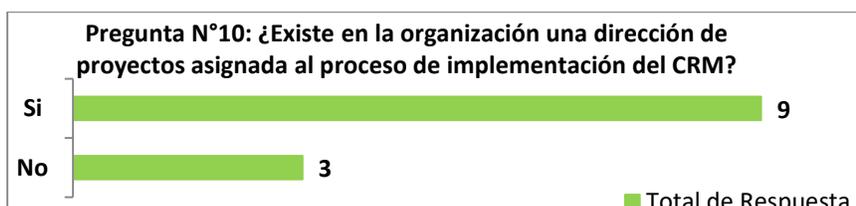


Figura 22. Resultado Pregunta N°10

El 75% de la muestra cuenta con una dirección de proyecto para cumplir con las fases de implantación de CRM dentro de las organizaciones. El 25% no cuenta con esta estructura, y la implantación del CRM son llevados por el área en particular donde se está implantando.

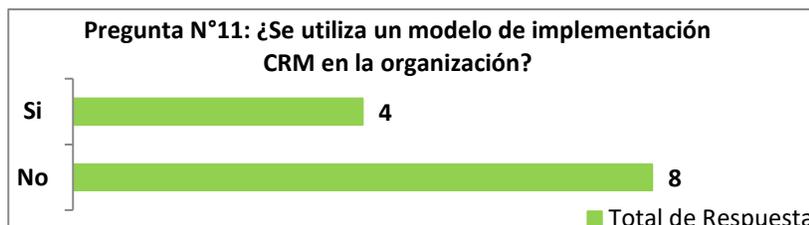


Figura 23. Resultado Pregunta N°11

El 66,6% de los consultados indicaron de no contar con un modelo formal de implantación CRM dentro de las organizaciones, lo que denota desconocimiento y falta de herramienta en ese sentido para la resolución de problemas en esta etapa de adopción. El 33,4% restante indico contar con modelos proporcionados por el proveedor del sistema implantado.



Figura 24. Resultado Pregunta N°12

El apoyo de la alta gerencia fue el aspecto de mayor importancia considerado por los participantes para lograr la efectiva implantación del CRM, seguido de una definición adecuada de los procesos y la gestión del conocimiento de clientes en tercer lugar.



Figura 25. Resultado Pregunta N°13

Solo el 33,3% de los participantes indico la existencia de un programa de capacitación periódica del personal en relación al uso e interacción con el sistema CRM, lo que denota deficiencias en los programas de capacitación dentro de las organizaciones.



Figura 26. Resultado Pregunta N°14

Los resultados de esta consulta señalo que en el 75% se considera que no existe un trabajo en conjunto entre las distintas áreas que trabajan con el CRM y los departamentos de TI, dado este punto es posible indicar que se presenta un trabajo aislado entre los departamentos en relación al proceso de implementación de CRM.



Figura 27. Resultado Pregunta N°15

Los resultados en esta consulta arrojan que en la mitad de los casos consultados no existe un soporte adecuado en los procesos de implementación de CRM en todas las organizaciones, denotando que cada área se auto gestiona en relación a las necesidades tecnológicas del sistema.

Tercer Bloque: Estado actual de la implementación del CRM.



Figura 28. Resultado Pregunta N°16

El 83,3% de los consultados piensan que existe un alto o muy alto nivel de cultura organizacional abocada al cliente en los departamentos de las organizaciones Telco, lo que crea un escenario adecuado para la implantación de sistemas CRM en dichas organizaciones.

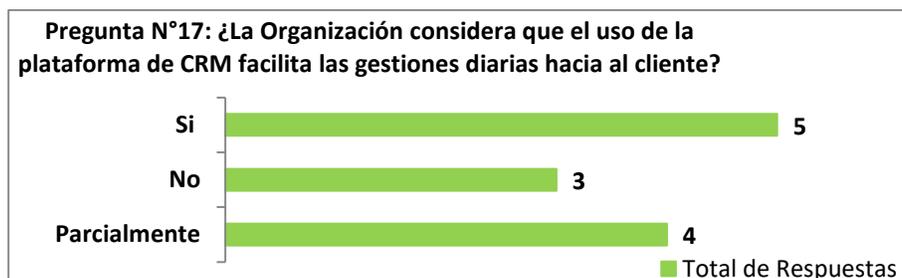


Figura 29. Resultado Pregunta N°17

En un 58,3% se considera dentro de las organizaciones Telco que el sistema CRM no facilita o facilita parcialmente las gestiones diarias hacia el cliente, lo que indica que deben existir mejoras que permitan aumentar este porcentaje.

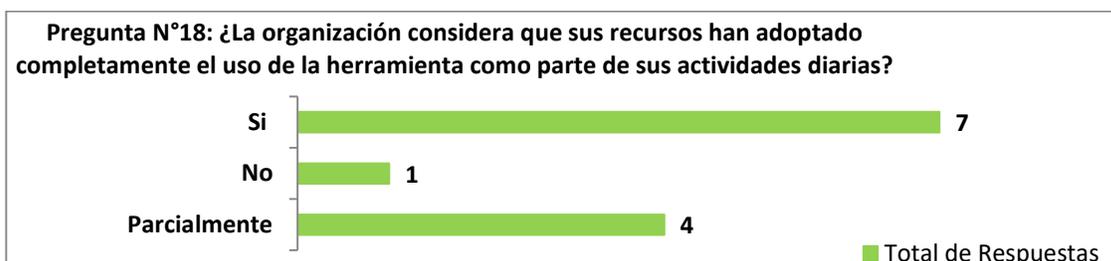


Figura 30. Resultado Pregunta N°18

El resultado indica que existe una adopción, o adopción parcial, del CRM de 91,6% en estas organizaciones, a pesar que aún no refleja todos los beneficios deseados internamente, concluyendo que deben existir mejoras para lograr la efectividad del uso del sistema.

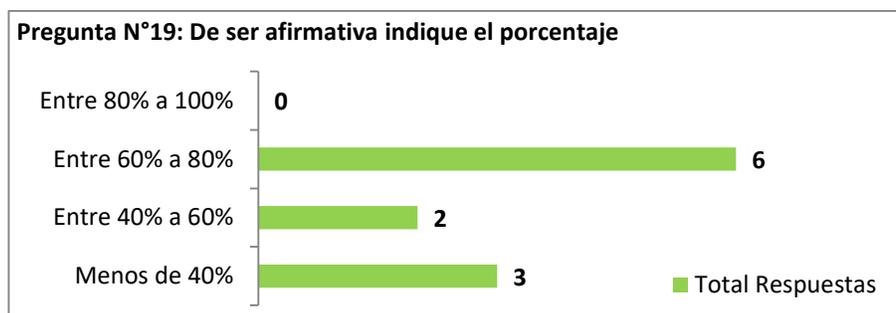


Figura 31. Resultado Pregunta N°19

Del 91.6% que respondió afirmativamente la adopción del CRM en las organizaciones de la pregunta anterior, el 54,54% indicó que el porcentaje de uso del CRM para las actividades diarias es entre el 60% y 80%. Ninguno de los consultados indicó que el uso tiene un porcentaje superior.

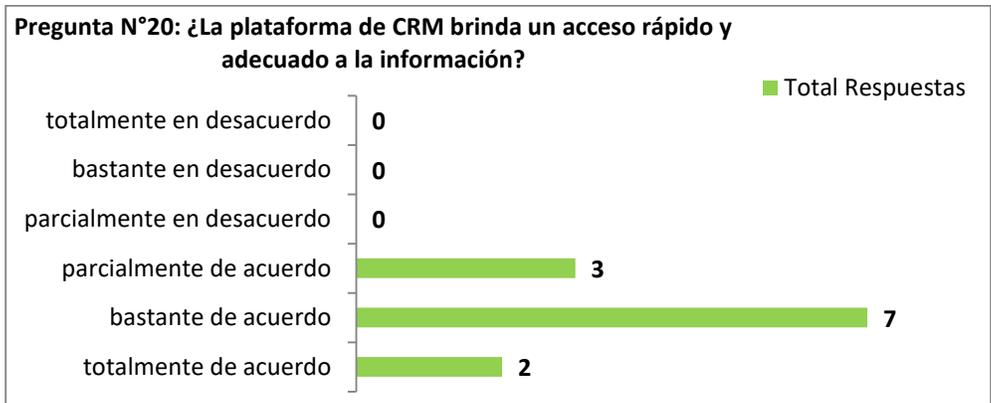


Figura 32. Resultado Pregunta N°20

El resultado de la gráfica anterior nos indica que a nivel de accesibilidad las herramientas y sistemas de CRM son de acceso rápido y adecuado para los usuarios que interactúan con la misma de forma diaria.

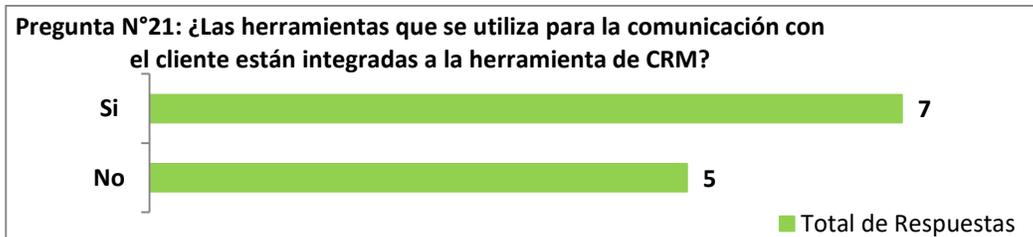


Figura 33. Resultado Pregunta N°21

El resultado indica que existe un 58,3% de integración del sistema de CRM entre las organizaciones y el cliente, sin embargo, aún existe un 41.7% que no, y presenta un trabajo aislado entre estas dos partes, lo que dificulta un proceso de adopción completo y efectivo del CRM en estas organizaciones.



Figura 34. Resultado Pregunta N°22

La grafica indica que se debe trabajar en mejorar las bases de datos de clientes de estas organizaciones Telco, principalmente porque la información que se maneja de ellos es abundante, y los datos no están estructurados en su mayoría.



Figura 35. Resultado Pregunta N°23

En este sentido, el resultado de la gráfica muestra que porcentualmente existe un 75% de consultados que afirma que existe una centralización de las bases de datos de clientes en toda la organización. Este indicador muestra que en base a esto se puede mejorar la información dentro de estas bases de datos en relación a los clientes.

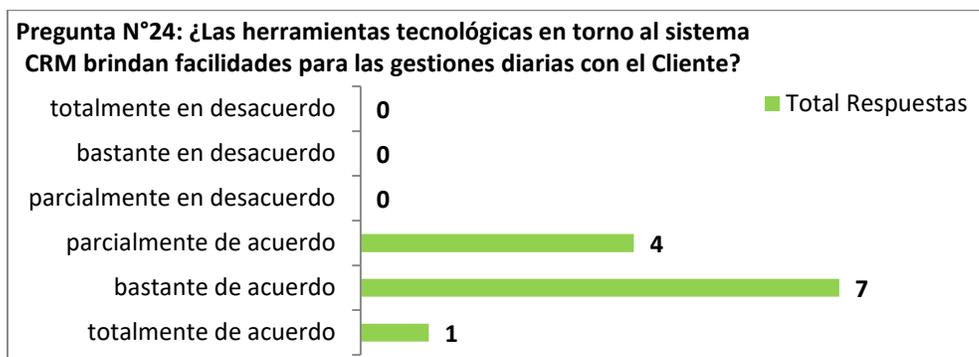


Figura 36. Resultado Pregunta N°24

La grafica indica el resultado en relación a las mejoras que brinda las herramientas tecnológicas para la efectiva gestión de las relaciones con el cliente en las Telco. El resultado muestra que apoyados en estas herramientas se está mejorando dicha gestión.

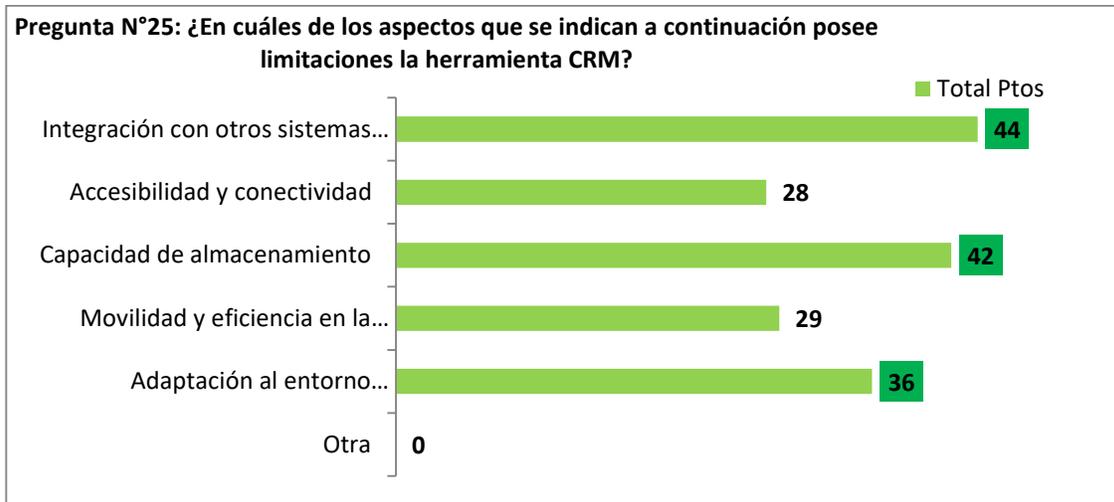


Figura 37. Resultado Pregunta N°25

Las principales limitaciones tecnológicas de la herramienta CRM se basan en la integración con otros sistemas y la capacidad de almacenamiento, esto como lo señalan los resultados de la gráfica anterior.

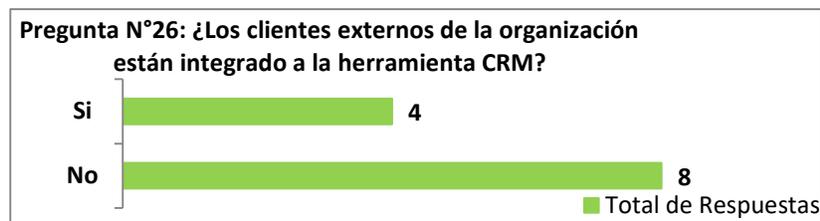


Figura 38. Resultado Pregunta N°26

La grafica señala un porcentaje alto del 66,6% donde se señala que el cliente no está integrado a la herramienta de CRM, por lo cual el mismo no aporta directamente información, ni puede obtener información al respecto.

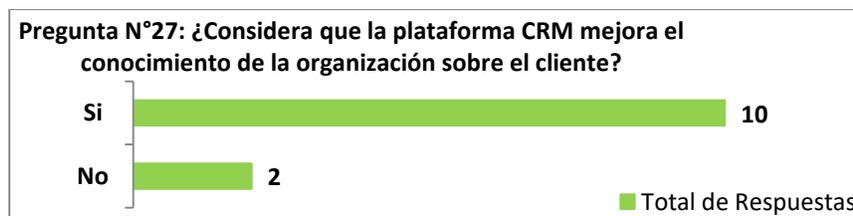


Figura 39. Resultado Pregunta N°27

El 83,7% de los consultados afirmaron que la plataforma de CRM mejora el conocimiento de la organización sobre el cliente, un 16.3% considera que no lo mejora aún.

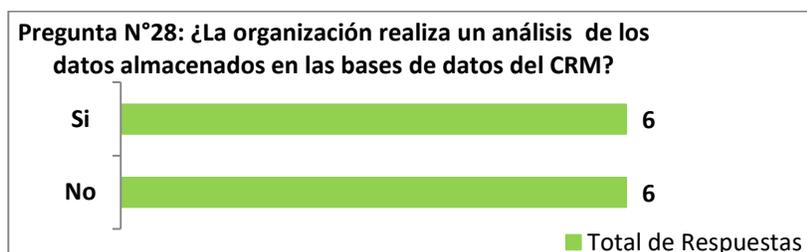


Figura 40. Resultado Pregunta N°28

Como se observa en la gráfica, el 50% de los consultados sus departamentos no realizan un análisis de los datos generados en el CRM de las interacciones con el cliente e información registrada en el sistema por lo que aun el CRM Analítico no es completamente aprovechado en sus sistemas.



Figura 41. Resultado Pregunta N°29

En el ámbito de procesos, los resultados indican que el 66,6% implementan mejora a la par de la implementación del CRM en su organización, sin embargo, un 33,4% aun no toma en cuenta los procesos internos de distintas áreas en las organizaciones para la adaptación al modelo de gestión de las relaciones con el cliente en el cual la Telco trabaja.



Figura 42. Resultado Pregunta N°30

En cuanto a la adaptación del CRM a las distintas áreas y entornos donde se desarrolla, el 75% de los resultados señalan que se puede adaptar la herramienta CRM a los entornos particulares, es posible hacer alguna modificación que facilite el desempeño de la misma. Sin embargo, el 25% señala que esta no es adaptable y poco flexible al entorno.



Figura 43. Resultado Pregunta N°31

Los resultados de esta consulta señalan que su mayoría, el principal índice de medición de la efectividad del CRM es evaluado con el ISC (Índice de Satisfacción del Cliente), el cual mide que tan satisfecho está un cliente con el servicio, atención, calidad, precios, entre otros aspectos, prestado por una Telco en cuantos a los servicios recibidos. Seguidamente la medición de altas de nuevos clientes en segundo lugar, y en tercer lugar la pérdida de clientes.

5.5 Análisis de los Resultados

Mediante el instrumento de recolección de datos aplicado en la investigación se recabó la información necesaria para identificar los requerimientos y expectativas funcionales establecidas por las Telcos en Venezuela para la implementación de un CRM basadas en las perspectivas definidas en el marco conceptual, cumpliendo con el objetivo específico número dos (2) de la investigación, a continuación, se señalan los resultados más resaltantes al respecto con el análisis respectivo:

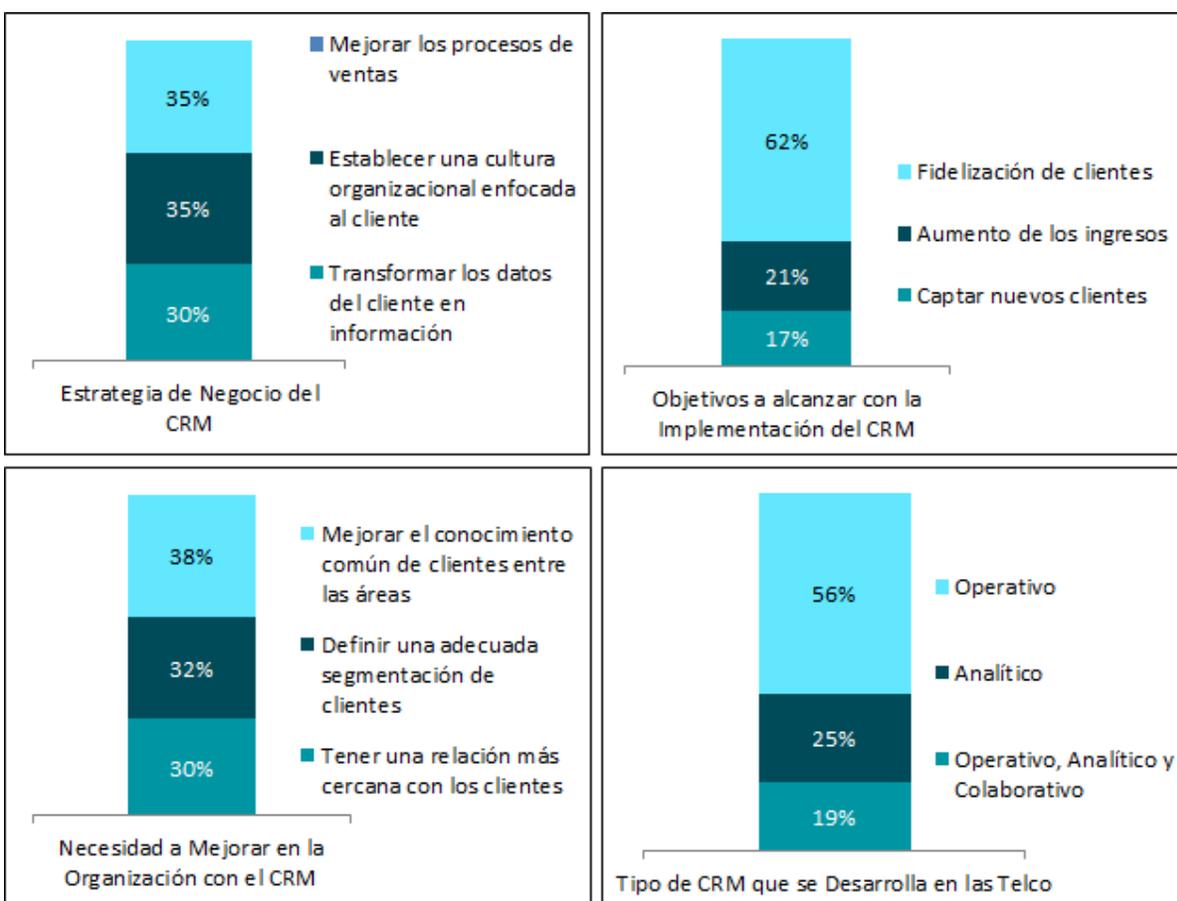


Figura 444. Graficas de Análisis de Resultados

Tabla 7. Requerimientos y expectativas funcionales del CRM de las Telco en Venezuela

Identificación de los requerimientos y expectativas funcionales del CRM en las Organizaciones Telco de Venezuela			
Estrategia de Negocio del CRM	1. Mejorar los procesos de ventas	2. Establecer una cultura organizacional enfocada al cliente	3. Transformar los datos del cliente en información
Objetivos a alcanzar con la Implementación del CRM	1. Fidelización de clientes	2. Aumento de los ingresos	3. Captar nuevos clientes
Necesidad a Mejorar en la Organización con el CRM	1. Mejorar el conocimiento común de clientes entre las áreas	2. Definir una adecuada segmentación de clientes	3. Tener una relación más cercana con los clientes
Tipo de CRM que se Desarrolla en las Telco	1. Enfoque de CRM Operativo	2. Enfoque de CRM Analítico	3. Tres enfoques CRM: Analítico, Operativo y Colaborativo

Como Estrategia de Negocio las Telco en Venezuela enfocan el CRM en mejorar los procesos de ventas principalmente, para desarrollar una adecuada gestión global del cliente durante el ciclo de pre-venta y venta concretamente, valiéndose del conocimiento alcanzado de ellos para detectar oportunidades y ofrecer productos y servicios que satisfaga sus principales necesidades, en el momento preciso y al precio adecuado, para ello estos procesos deben involucrar a distintas áreas de la organización que trabajen con un enfoque y cultura de cliente céntrico, y no de manera aislada como normalmente sucede, buscando que la filosofía y herramientas aportadas por el CRM permita una integración entre los departamentos.

Sin embargo la cultura organizacional en las Telcos no solo debe enfocarse en el proceso de ventas, todos los procesos alrededor del cliente deben tener el mismo enfoque cliente-céntrico, de manera de brindar una adecuada gestión, entre estos procesos están: los procesos de implementación de servicio, la gestión postventa, operación y atención de fallas, consultoría tecnológica, administración y facturación, con esto lograr que se establezca un círculo de atención y gestión alrededor del cliente que impulse activar cada vez más procesos de ventas alrededor de él, apoyado en un contacto directo.

Para el establecimiento de la Estrategia del CRM en las Telcos, un aspecto muy importante de coincidencia en la información recabada fue el tener un conocimiento integral del cliente en toda la organización, sin embargo es uno de los aspectos con mayores mejoras a aplicar, dado situaciones organizacionales, culturales y tecnológicas en las empresas.

Dentro de los objetivos principales que plantean las Telco con el CRM esta la fidelización de sus clientes principales y más importantes, sin embargo para este fin, no solo se deben mejorar los procesos de ventas, también debe existir una adecuada gestión de la implementación de proyectos de servicios, atención postventa y operaciones, gestión de cobranzas y facturación, lo cual cree un círculo de gestión continua que permita la mejoras en la atención del cliente, cumpliendo con las expectativas y acuerdos establecidos durante la pre-venta, y que sobrepase las expectativas del cliente al sentirse reconocido e integrado dentro de la organización.

En paralelo a estos procesos las aéreas de *Marketing* y *Analítica Comercial*, apoyadas siempre con las aéreas de TI, deben trabajar constantemente en generar valor de los múltiples datos e información que se genera alrededor de los clientes producto de una gestión enfocada en ellos como plantea el CRM, para así obtener conocimiento concreto de los mismos que alimente a todo la compañía y la toma de decisiones en las estrategias que plantee.

Es muy importante que el proceso de adopción defina los indicadores de medición con que controlara el avance del proceso y sus resultados. Las organizaciones no definieron una escala de medida válida para evaluar sus resultados. Las mismas deben contemplar aspectos internos y externos de la organización, tomando en consideración que el CRM engloba toda la empresa alrededor del cliente deben definirse indicadores financieros como la rentabilidad, aumento de ventas e índice de pérdida de clientes, nuevas altas de clientes y la satisfacción global del cliente con el servicio y la atención (Índice De Satisfacción del Cliente - ISC), así como de cara a las personas en la organización con la mejora de procesos que aumente la productividad de los empleados y su retribución económica.

Las necesidades detectadas por la Telcos a mejorar con el CRM, se basan en generar información y conocimiento de los datos que manejan de sus clientes, para esto, el punto tecnológico se enfoca en las mejoras de las bases de datos para un adecuado trato y actualización de esta información, y el acceso a ella desde todas las áreas organizacionales. La segmentación de clientes según su importancia, lo cual permita un trato personalizado de acuerdo a sus necesidades, y el mejoramiento de la relación de la organización con el cliente que brinde cercanía, son otros de los aspectos detectados.

Para lograr el conocimiento común del cliente no solo influye los aspectos tecnológicos, debe existir un cambio en la cultura organizacional y una mejora de proceso que permita que la información fluya entre los departamentos y área de la empresa para que estén al alcance de todos. De esta manera la información se convierte en conocimiento para la gestión y toma de decisiones dentro de la organización.

El principal enfoque en relación al Tipo de CRM de las Telcos es el CRM de tipo Analítico, el cual genere información y conocimiento de los datos generados por el cliente para la toma de decisiones en todos los aspectos de las organizaciones, el mismo debe comenzar con un enfoque de CRM Operativo, que permita una interacción diaria con el cliente dependiendo sus necesidades, brindando un atención de cercanía y generadora de confianza. En este punto, los resultados

mostraron un importante porcentaje que destacó la visión de un CRM que abarque tanto el enfoque Analítico, como Operativo y Colaborativo para la Estrategia de Negocio que plantean las Telcos con el CRM, y hacia eso deben apuntar las Telcos en Venezuela.

5.6 Dificultades Detectadas en la Adopción CRM para las Telcos

El trabajo de campo realizado permitió definir aspectos de mejora en relación a la situación actual en materia de adopción CRM en el sector de estudio, lo que cual se realizó una comparación entre los objetivos iniciales de las Telcos para adoptar un CRM y el estado funcional del sistema y procesos que tienen en curso, cumpliendo con el objetivo número tres (3) de presente investigación.

Esta fase fue realizada tomando en consideración las cinco (5) perspectivas definidas en la conceptualización del CRM. El objetivo del estudio fue el de analizar los objetivos destacados planteados por las Telcos con la adopción CRM y compararlos con las dificultades detectadas, con la finalidad de establecer un plan de mejora continua en el modelo a presentar en el siguiente capítulo.

Desde la Perspectiva de Estratégica del Negocio: A continuación, se mencionan los objetivos definidos a alcanzar con el CRM en base a esta perspectiva, así como las debilidades, fallas o mejoras detectadas durante la investigación.

Tabla 8. Actualidad del CRM en las Telcos desde la Perspectiva de Estrategia de Negocio

Estratégica del Negocio	
Objetivos a Alcanzar con el CRM	Debilidades Detectadas
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar los procesos de ventas de cara al cliente. • Establecer una cultura organizacional enfocada al cliente (cliente - céntrica). • Lograr un conocimiento integral del cliente en toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se han realizados mejoras en la definición y simplificación de procesos entre departamentos que permita la fluidez del trabajo en el proceso de ventas, esto a la par de la implementación del CRM. Toda la organización no se ve involucrada en este proceso, lo cual afecta su fluidez. • Un porcentaje de los proyectos de implementación CRM no cuentan con la planificación y gestión de una oficina de proyectos PMO, la cual establezca en una metodología de proyecto que garantice su avance y control para la mejora en los procesos. • Se sobrepone la inversión económica en la implementación de herramientas tecnológicas, sobre mejorar los procesos de planificación del cambio organizacional que impulse el cumplimiento de objetivos planteados desde los empleados y personas. • Los proyectos de CRM no cuentan con un modelo de implementación referencial que permita actuar frente a dificultades presentadas durante la adopción, involucrando a todas a las aéreas para plantear soluciones.

Desde la Perspectiva de Mercadeo: A continuación se mencionan los objetivos definidos a alcanza con el CRM en basa a esta perspectiva, así como las debilidades, fallas o mejoras detectadas durante la investigación.

Tabla 9. Actualidad del CRM en las Telcos desde la Perspectiva de Mercadeo.

Mercadeo	
Objetivos a Alcanzar con el CRM	Debilidades Detectadas
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelizar a los principales clientes de mayor valor es el objetivo común, en la búsqueda de aumentar su rentabilidad a través de la satisfacción de sus necesidades y gustos. • Aumentar los ingresos en base a mejorar la rentabilidad de los clientes con la oferta de diversos productos y servicios. • Diversificar los productos y servicios prestados que permita la captación de nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza un análisis concreto de la información generada de los clientes almacenada en el CRM y en las bases de datos, dado situaciones como confiabilidad de la información, accesibilidad o de cambio en los procesos y de actividades diarias. • No se establece una alineación del proveedor de software CRM con la Estrategia de Negocio, los Objetivos, las Necesidades y el tipo de CRM a implementar por la organización. Esto influye a la no adaptabilidad de la herramienta a las necesidades y objetivos definidos. • No existe una integración del cliente al CRM, el mismos no alimenta con información el sistema directamente, ni es participe y conocedor de las actividades y acciones realizadas en torno a él y la gestión genera. Por lo que todo el

trabajo es manual por parte de los empleados.

- No se cuenta con una base de datos totalmente estructurada de los clientes, lo que impide una adecuada segmentación de los mismos definida por distintas variables.
- Se deben definir los indicadores concretos de medición de avance y efectividad en torno medir los resultados con la implementación del CRM.

Desde la Perspectiva de Gestión del Conocimiento: A continuación, se mencionan los objetivos definidos a alcanza con el CRM en basa a esta perspectiva, así como las debilidades, fallas o mejoras detectadas durante la investigación.

Tabla 10. Actualidad del CRM en las Telcos desde la Perspectiva de Gestión del Conocimiento

Gestión del Conocimiento	
Objetivos a Alcanzar con el CRM	Debilidades Detectadas
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el conocimiento común en toda la organización de los clientes. • Establecer las condiciones para que la información de clientes pueda ser accesible desde cualquier departamento dentro de 	<ul style="list-style-type: none"> • Las bases de datos de clientes deben estar bien estructuradas y al alcance de distintos departamentos o áreas de trabajo, no solo del área que la genera, con esto se logra que los datos sean convertidos en conocimiento en la organización. • La capacidad de almacenamiento

<p>la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir una segmentación adecuada de clientes, que permita establecer estrategias diferenciales, en base a los conocimientos particulares de dichos segmentos. 	<p>de información es limitada y poco flexible en las bases de datos y herramientas de CRM, siendo un punto tecnológico que afecta la gestión del conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> Es poco el análisis que se realiza de la información almacenada en el sistema CRM que permita aumentar el conocimiento sobre el cliente. La información de clientes está centralizada en bases de datos de cada área de trabajo.
--	--

Desde la Perspectiva de Cambio Organizacional: A continuación, se mencionan los objetivos definidos a alcanza con el CRM en basa a esta perspectiva, así como las debilidades, fallas o mejoras detectadas durante la investigación

Tabla 11. Actualidad del CRM en las Telcos desde la Perspectiva de Cambio Organizacional

Cambio Organizacional	
Objetivos a Alcanzar con el CRM	Debilidades Detectadas
<ul style="list-style-type: none"> Establecer un nivel de servicio global en la organización abocado al cliente (Cliente-Céntrico) en todos los empleados. Utilizar las herramientas de CRM en las actividades diarias de gestión con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Un porcentaje muy bajo de las organizaciones realizan programas de capacitación periódica en el uso de las herramientas tecnológicas en relación al CRM. Dentro de las organizaciones se considera que los sistemas de CRM no facilitan las gestiones diarias con los clientes.

- Comprender en toda la organización en que se basa el CRM para apalancar la mejora de la gestión de cara al cliente en la Telco.
- No se tiene una comprensión y comunicación adecuada de la influencia del CRM en toda la organización, y el impacto que conlleva su adopción en periodos cortos, medianos y largo de tiempo.

Desde la Perspectiva Tecnológica: A continuación, se mencionan los objetivos definidos a alcanza con el CRM en basa a esta perspectiva, así como las debilidades, fallas o mejoras detectadas durante la investigación.

Tabla 12. Actualidad del CRM en las Telcos desde la Perspectiva Tecnológica.

Tecnológica	
Objetivos a Alcanzar con el CRM	Debilidades Detectadas
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la herramienta CRM para la interacción y gestión diaria con el cliente, y sobre el cliente, internamente en toda la organización. • Establecer Bases de Datos que garanticen el almacenamiento, accesibilidad y actualización continua de la información de clientes en toda la organización. • Implementar una herramienta de CRM que permita el análisis y comprensión de los datos e información generados sobre los clientes para transfórmala en 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una integración de distintos sistemas tecnológicos con el CRM, ya que los mismos trabajan de manera aislada. • No se realiza un trabajo compenetrado entre el área de TI y los distintos usuarios y departamentos que utilizan el sistema CRM en sus gestiones diarias. • Existen restricciones de TI en cuanto al soporte de la plataforma de CRM. • La herramienta de CRM no se encuentra adaptada a las diferentes necesidades por departamento de la

conocimiento común de los mismos en toda la organización.

organización.

- No existe una sensibilidad del departamento de TI en cuanto a la cultura organizacional impulsada con el CRM.
- Las herramientas tecnológicas que faciliten el análisis de datos no están implementadas en el sistema.

CAPITULO VI. MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA EL PROCESO DE ADOPCIÓN CRM EN ORGANIZACIONES TELCO DE VENEZUELA

El Modelo de Mejora Continua para los procesos de adopción de Sistemas CRM en organizaciones Telco de Venezuela fue construido bajo un esquema incremental basado en la Investigación Documental y de Campo, aplicando cambios graduales a medida que se detectaban oportunidades de mejoras. A continuación, se describe la Definición Raíz del Modelo, el Contexto del Modelo y el Modelo Conceptual, que dio paso al Modelo Final a presentar como Objetivo General de la investigación.

6.1 Definición Raíz del Modelo

La Definición Raíz, también llamada identificación del sistema, tiene como objetivo orientar la información apropiada sobre los aspectos principales para la construcción del modelo, estos son: Identificación del **Ámbito del Modelo**, **Entorno** y **Objetivo Final**, indicados a continuación.

- **Ámbito del Modelo: Proyectos de Implementación CRM.** Tiene como objetivo coordinar planificar y ejecutar todas aquellas actividades asociadas al desarrollo de la implementación de un proyecto CRM, pudiendo ser un proyecto que abarque los niveles estratégicos, de mercadeo, comercial, tecnológicos u organizacionales de la empresa, con un orden metodológico.
- **Entorno: Representación del CRM en el entorno competitivo actual de las Telcos en Venezuela.** Representa el contexto en donde se desarrolló la investigación, el cual se estudió y focalizo en base a los aspectos claves para la presentación de un marco conceptual del CRM par una Telco, permitiendo su mejor comprensión.

- **Objetivo Final: Mejora Continua en la Implantación CRM:** Brinda una serie de fases y actividades internas con un orden sistemático necesario para la Implementación CRM en una Telco, donde sea posible detectar, proponer y aplicar mejoras a las dificultades presentadas en los procesos de implantación CRM en dichas organizaciones.



Figura 455. Definición Raíz del Modelo

6.2 Contextualización del Modelo

En este nivel se profundizó en el contexto y medio ambiente, así como en los entes que intervienen en el proceso para la construcción del modelo. Para el modelo de mejora continua del procesos de implementación CRM se contextualizó la situación actual, estratégica, económica y de transformación que atraviesan las Telcos en Venezuela, para establecer en segundo lugar un Marco Conceptual y Funcional que deslumbró el CRM en este entorno específico (ambos aspectos fueron desarrollados en capítulos anteriores de la presente investigación), durante la construcción se toma en cuenta también la influencia del Cliente, tanto para el entorno como para el entendimiento de la representación del CRM en las Telcos, al igual que los aspectos claves del proceso de implementación CRM alrededor de esta situación, asegurando la calidad para una efectiva implementación. El objetivo de este nivel es el de orientar la definición raíz en cuanto al entorno y medio ambiente, que centren las bases de la propuesta y definición que tendrá el modelo final de mejora continua.



Figura 466. Modelo Contextual

6.3 Modelo Conceptual

A este nivel se proporciona las bases conceptuales del modelo, para describir de forma visual una previa de los elementos y sus relaciones antes del modelo final, la intención es determinar los entes, procesos, sistemas y personas involucradas en el modelo para la mejora continua a los procesos de implementación CRM de las Telcos en Venezuela.

Se presenta la representación gráfica del Modelo Conceptual, incluyendo el Ciclo de Deming para la mejora continua como propuesta de valor, para posteriormente describir cada uno de los entes que conforman su funcionamiento.

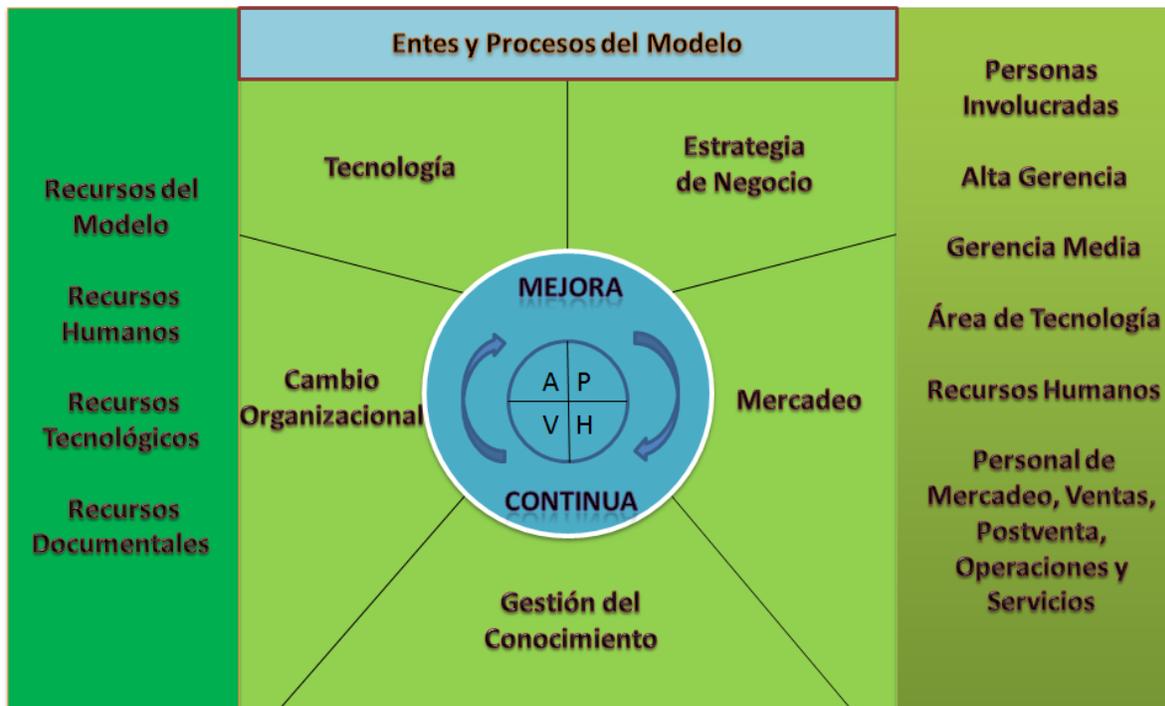


Figura 477. Modelo Conceptual

- **Entes y Procesos**

Los entes están representados por las cinco (5) perspectivas definidas en el marco conceptual del CRM para el entorno competitivo de las Telcos en Venezuela. En ellas se definen su influencia en la implementación del CRM, sus actividades claves, y todos los aspectos de mejoras a atacar por medio del modelo final surgido de la investigación de campo.

En cuanto a los procesos, están conformados por todas las actividades que permitan la sinergia y el trabajo en conjunto de las cinco (5) perspectivas influyentes, al igual que la medición y control de las mismas, lo cual da inicio al proceso de mejora continua durante todo el proceso de implantación y funcionamiento del CRM en las Telcos, las actividades bases de este nivel son:

- Definición de mediciones constantes (mensual) de los indicadores definidos al inicio del proceso de implantación que sirvan de guía y verificación de las

desviaciones que puedan existir con el avance del proyecto, lo que requiera que se inicie el ciclo de mejora continua.

- Contar con la definición de los líderes del proyecto de implementación de CRM en cada una de las perspectivas planteadas en la investigación para el CRM en las organizaciones Telcos.
- Definición de reuniones periódicas que permitan verificar los avances de implementación del CRM.
- **Aseguramiento de la Calidad “Ciclo de Mejora Continua”**

El modelo plantea asegura la calidad en el proceso de implantación CRM por medio de la mejora continua, atacando las problemáticas, dificultades y trabajo aislado presentado entre las distintas perspectivas definidas en el marco conceptual de la presente investigación, lo cual pudiese influir negativamente en alcanzar los resultados planteados por las organizaciones con el desarrollo de una iniciativa que coloque al cliente en el centro de la estrategia de negocio.

En ese sentido el modelo plantea asegurar la calidad de la implementación del CRM en las Telcos, con base en aplicar las cuatro (4) etapas (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) del Ciclo PHVA.

- **Personas Involucradas**

Se plantean la intervención e importancia de las personas participes dentro de las organizaciones en el modelo, las cuales se clasifican en:

- **Alta Gerencia:** Encargada de definir las políticas, estrategias y unidades de la organización, así como también el apoyo o patrocinio del proceso de implantación del CRM.

- **Gerencia Media:** Conformada por los líderes de las principales áreas del negocio, se encargan de coordinar, delegar y lograr los objetivos definidos por la alta gerencia. Son entes activos en todo el proceso.
- **Área de Mercadeo, Ventas, Postventa, Operaciones de Productos y Servicios:** Responsables de las actividades de cara a los principales clientes de la gestión CRM.
- **Área de Tecnología:** Son los garantes de ofrecer asesoría referente a que plataformas, bases de datos, interfaces y soluciones TI en general. Interactúan con todas las áreas de la organización alrededor del CRM.
- **Recursos Humanos:** Personal responsables de lograr identificar el proyecto con todos los funcionales de las unidades del negocio, de manera que el mismo tenga la importancia y el apoyo requerido durante todas sus fases. Son entes activos en la gestión del cambio organizacional y en las actividades de comunicación que permita una transferencia y el compartir conocimiento.
- **Recursos del Modelo**

Son aquellos medios que permiten el funcionamiento correcto del modelo, y que integrados permiten la consecución de los objetivos del mismo.

- **Recursos Humanos:** Actores principales de la ejecución de los procesos de adopción y continuidad del CRM, y de las fases definidas en el modelo, responsables de las tareas e interacciones.
- **Recursos Tecnológicos:** Son los que soportan desde la fase inicial de conceptualización, implementación y gestión continua de la plataforma CRM, es el facilitador de los aspectos organizacionales, culturales y de gestión que tiene el CRM dentro de la organización.

- **Recursos Documentales:** Requeridos en la investigación, constituyen la esencia y la base para la definición del modelo, que permite la internación y correcta comprensión del impacto, alcance y participación de las perspectivas definidas del CRM en organizaciones Telcos.

6.4 Modelo Final

El modelo de mejora continua para el proceso de implementación CRM recopila las perspectivas del CRM más relevantes en el proceso de adopción del sistema en las organizaciones Telcos de Venezuela, surgidas de la presente investigación, en él se plantean los aspectos más relevantes a considerar dentro de cada una de ellas, sus actividades claves, componentes e interrelación entre ellas, alrededor de un proceso de mejora continua como aporte de valor y diferenciador, lo cual permite avanzar sobre las dificultades presentadas en la implementación CRM. El modelo final sirve de herramienta de administración, control, gestión e impulsor de cambio durante la etapa de implementación que afrontan las organizaciones en busca de colocar al cliente en el centro de su estrategia de negocio, permitiendo así, implementar mejoras y resolver problemas durante el proceso. Sus niveles y cada elemento que conforma el modelo final están descritos a continuación:

6.4.1 Nivel 1: Estrategia

La estrategia comprende definir los lineamientos que impulsan la implementación CRM en las Telcos como aspecto inicial del modelo, en esta etapa se definen cuáles serán las estrategias para la adopción, como será el enfoque de la implantación del CRM, los objetivos a alcanzar, las necesidades a cubrir en el proceso, patrocinadores e impulsores de la propuesta. A este nivel se requiere:

- **Definir Objetivos:** La organización debe fijar los objetivos a cumplir con el CRM, los cuales guíen el norte de las actividades. Al ser el CRM una estrategia externa e interna a la vez de las Telcos, los objetivos van dirigidos a Fidelizar Clientes, Aumentar los Ingresos (rentabilidad de los clientes) y

desarrollar procesos más Eficientes y Eficaces alrededor del cliente, lo cual permita la mejora en la productividad de los empleados y proveedores.

- **Indicadores de Medición:** Las áreas de Mercadeo y Analítica Comercial definen los indicadores que permitan medir el avance hacia los objetivos planteados, para esto es necesario definir un enfoque en tres aspectos, desde la perspectiva del cliente, midiendo el valor que las estrategias generan en base al Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) y la tasa de retención de clientes, desde la perspectiva financiera, recogiendo el impacto que tiene de cara a la organización con el aumento de los ingresos y rentabilidad (ROI - *Return on Investment*), finalmente desde la perspectiva organizacional (las personas), se mide la productividad del empleado con la reducción de costes de servicio, los tiempos de respuestas, impulsando la satisfacción del empleado con sus labores.
- **Estrategia de Adopción:** La estrategia de adopción es conducir a la organización a una visión **cliente-céntrica** en todos sus procesos, para esto se definen las perspectivas influyentes en el proceso de transformación y adopción, en ese sentido el modelo plantea como estrategia para la adopción de la visión planteada por el CRM, trabajar en pro de una relación de cercanía con los clientes en base al *Marketing* Relacional, permitiendo mejorar el conocimiento común de clientes en toda la organización con la adecuada Gestión del Conocimiento, redefiniendo o modelando procesos (*mapping*) de cara al cliente en base a la Gestión de Cambio Organizacional, todo alrededor de los aspectos de apoyo de la Tecnología en el CRM, y la buena gestión de estos recursos para tal fin.

6.4.2 Nivel 2: Implantación

En el nivel de implantación se engloba las variables de Mercadeo Relacional, Cambio Organizacional y Gestión del Conocimiento planteadas en la Estrategia de Adopción, y los sub-procesos dentro de cada variable. Los recursos necesarios son

evaluados en esta fase, y se involucra a los líderes de implantación (Gerencia Medias) de cada variable definida para las Telcos para así dar inicio a la interacción entre ellas, lo cual permita el avance del proceso de adopción.

Mercadeo Relacional

Orienta a la organización de cara al cliente con una visión *cliente-céntrico*. La orientación al cliente supone un prerequisite indispensable para la implementación de una estrategia CRM en una Telco, en tal sentido el Mercadeo es una variable dentro del modelo que representa el principal gestor y responsable de impulsar las actividades de mercadeo relacional que sirva de base para el proyecto CRM. Es también uno de los entes principales que recibe de la alta gerencia los lineamientos estratégicos (objetivos), además de generar las salidas necesarias para la medición de ellos a través de Indicadores, con la finalidad de dilucidar el avance del proyecto CRM en la organización. Conlleva las siguientes actividades impulsoras del Modelo:

- **Factibilidad del Proyecto CRM:** Involucra las actividades iniciales de levantamiento de información, identificación de necesidades según los objetivos, áreas y funciones involucradas planteada por la Alta Gerencia, así como también una primera visión del alcance del proyecto CRM en cuanto a costos, tecnología posible a implementar, procesos, procedimientos, planificación de recursos, actividades y sus estimaciones correspondientes. Esta factibilidad tiene como fin establecer un documento de solicitud del Sistema CRM a las áreas de Tecnología y proveedores de software que pueda iniciar una licitación y evaluaciones iniciales.
- **Plan de Segmentación de Clientes:** Definir segmentos de clientes categorizados según el valor que genera para la organización y la demanda requerida dado sus necesidades, con el fin de definir estrategias de atención diferenciadoras para el cliente según su potencial. La segmentación es una actividad constante durante todo el ciclo de vida del modelo y del sistema CRM, propensa a cambios y modificaciones, clientes que cambian de

segmento dado sus necesidades de atención, nutrida en base a la correcta gestión del conocimiento que se obtenga del cliente y al adecuado análisis de los datos e información.

- **Definición de Procesos Alrededor del Cliente:** Establece procesos adecuados alrededor del cliente, de apoyo e impulsores del proceso de ventas, sin embargo para este fin no solo se debe enfocar en la venta per se, los procesos de preventa, implementación de servicios, postventa, administración, facturación, operaciones de servicios y consultoría tecnológica, deben arrojar al cliente y transformarse en la estrategia principal de la visión cliente-céntrica en toda la organización, logrando que el cliente se sienta atendido, escuchado, participe y reconocido dentro de ella, sabiendo a quien acudir para la atención de sus necesidades.
- **Análisis de Datos:** Análisis de los datos producto a la atención y gestión diaria realizada con clientes (Momentos de la Verdad), lo cual mejore el conocimiento de clientes, con el objetivo de anticiparse a sus gustos, necesidades y la evolución del mercado alrededor de ellos, para la toma de decisiones a mediano y largo plazo. En ese sentido las áreas de Analítica Comercial y de Mercado debe ser provistas de nuevas herramientas y tecnologías para el tratamiento de datos basadas en *Business Intelligence* (Inteligencia de Negocios) y Big Data, según la necesidades y datos a analizar, todo en apoyo de las áreas tecnológicas.

Cambio Organizacional

Afronta la resistencia al cambio durante la adopción del CRM, estableciendo un orden sistemático y un control de las variaciones y modificaciones de algunos procesos, sistemas y procedimientos desde el inicio del proyecto y durante su funcionamiento. Su objetivo es crear confianza hacia el cambio en toda la organización, lo cual permite enfocar la cultura hacia el cliente como base del

trabajo colaborativo entre áreas y el establecer una relación de cercanía con el cliente. La gestión del cambio durante el proceso de transición (etapas previas al cambio definitivo) facilita la inserción de los productos finales en las unidades correspondientes, y busca crear compromiso de los entres involucrados. La curva o proceso de aprendizaje dentro de la organización se soporta por un ambiente controlado del cambio y aprendizaje, soportada en:

- **Programa de Cambio:** Establece toda la planificación de actividades que soporten el programa de cambio de las implantaciones parciales o entrega de subproductos a las áreas dentro de la organización. Recursos Humanos como líder de este proceso del modelo establece reuniones y comités con los líderes organizacionales del CRM (gerencia media), la oficina de proyectos PMO, miembros de la junta directiva y funcional de las áreas del negocio, para discutir el orden de las acciones y su ejecución.
- **Metodología de Control del Cambio:** Los responsables de la gestión del cambio deben apoyarse en una metodología probada para el control del cambio, con la finalidad de definir formatos de la documentación, los indicadores de medición (costo, tiempo y calidad), dar soporte administrativo justificable del cambio a generar, dar visibilidad del cambio a toda la organización, y proveer capacitación, entrenamiento y asesoramiento como guía para el cambio, velando por la viabilidad del cambio, la progresividad del cambio y el menor impacto posible en el re-trabajo de las personas.
- **Conceptualización y Funcionabilidad Teórica del CRM:** Proporciona una antesala teórica al proceso de cambio en las personas por medio del conocimiento, comprensión e internalización de la representación y funcionabilidad del sistema CRM a introducir como agente de cambio en la organización, permitiendo conceptualizar las bases teóricas y prácticas que proporcionara el entorno de cambio que produce el CRM, y que ocasiona el choque de diferencia en las personas al visualizar lo que actualmente sucede

en la organización y lo que sucederá al enfocar el CRM como Estrategia de Negocio en la misma.

- **Control de Versiones y Modificaciones:** Se requiere de un ambiente controlado de cambio para los pases a producción tengan un monitoreo de las versiones a través de elementos denominados RFC (*Request For Change* - Requerimiento del Cambio), pudiendo ser base de datos, documentos o subprocesos, englobados en una Biblioteca de Cambio, donde se detalla el elemento a ser modificado, su impacto, el detalle del cambio y las políticas de contingencia o *rollback* (restablecimiento) en caso de alguna falla o situaciones de conflicto presentadas.
- **Capacitación y Entrenamiento:** Forma parte de la confianza en base a la posesión del conocimiento y de las competencias que habiliten a los integrantes del sistema (los usuarios) en los nuevos desafíos que pueden implicar el nuevo escenario. La capacitación y el entrenamiento constante disminuyen sensiblemente los niveles de ansiedad que emergen en los procesos de cambio, deben existir planes de capacitación promovidos por las áreas de Recursos Humanos a los usuarios luego de introducir nuevos procesos y nuevas herramientas tecnológicas.

Gestión del Conocimiento:

Constituye la variable dentro del Modelo que impulsa lograr el conocimiento integral del cliente en toda la organización, aprovechando cada momento de atención e interacción de la organización con el cliente y viceversa, lo cual derive en una base de conocimiento completa, actualizada y particular de clientes, que pueda difundirse dentro de la organización con el fin de lograr el enriquecimiento de todas las áreas como fuente de ventaja competitiva.

Esta perspectiva proporciona un valor relevante al conocimiento y al flujo del mismo dentro de la Telco, enfocada en el Capital Intelectual, siendo este el desarrollo

apropiado de los recursos intangibles de la organización basado en el conocimiento, constituido por todos aquellos conocimientos o ideas que poseen los miembros de una empresa y que son puestos en práctica para contribuir a darle ventajas competitivas dentro del mercado en que se desenvuelve. La gestión del conocimiento engloba los siguientes componentes a desarrollar dentro del modelo:

- **Capital Humano:** Es el conocimiento individual constituido por sus empleados, incluye el valor acumulado en la formación de empleados, y sus habilidades y capacidades. Su importancia radica en que constituye una fuente de innovación y renovación estratégica para la empresa.
- **Capital Relacional:** Es el conjunto de relaciones que la empresa mantiene con ciertos agentes que contribuyen a la creación de valor, como las interacciones con clientes, proveedores y socios de alianzas estratégicas. Adicionalmente el Capital Relacional se ve repotenciado en las redes de empleados de la organización que comparten, combinan y transfieren conocimiento, adoptando la forma de equipos interfuncionales. Estas redes son exclusivas de la empresa, siendo el capital relacional difícil de imitar por los competidores debido a que es fruto de un proceso desarrollado en el tiempo así como a la existencia de numerosos vínculos.
- **Capital Estructural:** Son todos los recursos basados en el conocimiento que permanecen en la organización cuando los empleados se marchan. Incluye todos los almacenes de conocimiento que no dependen de las personas, como las bases de datos, la gestión realizada con clientes, estrategias organizativas y la cultura empresarial, entre muchos otros.

El Modelo CRM plantea generar valor al conocimiento, integrando personas, procesos y tecnología con objeto de conseguir resultados sostenibles, incrementando el rendimiento a través del aprendizaje, al igual que implica aplicar procesos a nivel individual, grupal y organizativo que permite a la empresa capturar y compartir el conocimiento existente, creando nuevo conocimiento. Es un proceso

de aprendizaje continuo, teniendo en cuenta que, si el conocimiento no es utilizado para mejorar el rendimiento a través del aprendizaje, no tiene un valor concreto o medible dentro de la Telco. Otros entes para la Gestión del Conocimiento en el Modelo son:

- **Fuentes de Información:** Identificar y acceder a las fuentes de conocimiento interno y externo a la organización, comprendiendo, validando y actualizando la información. Se debe comprobar la veracidad y vigencia de los datos con los entes particulares que la generan, al igual que identificar los puntos claves generadores de la información, dentro de los que esta: la gestión diaria con el cliente, la interacción con proveedores y aliados, la información de mercado, la información de capacidad de servicios (Infraestructura de Red).

- **Retención del Conocimiento:** Comprende las siguientes etapas con el fin de que el proceso de implementación CRM retenga el conocimiento generado:
 1. **Procesos Colaborativos:** Corresponde al flujo de acciones alrededor de clientes que deben ser conocidas por las distintas áreas de trabajo a medida que se desarrollan, ya sean las que atienden directa o indirectamente al cliente, esto permite desarrollar el sentido de antelación que va de la mano del trabajo colaborativo y ágil para el rápido desenvolviendo de la información de clientes.

 2. **Procesos Repetitivos:** Se basa en el argumento del aprendizaje en base a la práctica. Las organizaciones aprenden a hacer mejor sus tareas en la medida que aumenta el número de veces que las lleva a cabo, es decir, las rutinas se convierten en medios para crear nuevos conocimientos. Este aprendizaje mediante la práctica induce a considerar a la organización como si se tratara de una entidad, que además de producir un bien o un servicio, simultáneamente, crea nuevos

conocimientos acerca de cómo producir y prestar mejor, dicho bien o servicio. La capacidad de innovación de la empresa y sus empleados generara valor a conocimiento adquirido.

3. **Procesos de Documentación:** Corresponde al hecho de lograr una documentación adecuada del aprendizaje o conocimiento desarrollado, garantizando tener patrones para su uso en situaciones similares a presentarse, siendo la base para afrontar nuevos desafíos en la organización.

 4. **Bases de Datos:** Las Tecnología, como en todo el proceso de implantación CRM, cumple un papel facilitador, permiten recopilar toda la información y conocimiento generados en los procesos anteriores. Debe existir una evaluación de las plataformas de almacenamiento de datos, que garanticen el acceso adecuado, veracidad de la información, actualización constante, interconexión y operatividad de distintas Bases de Datos de la organización y estructuración adecuada de los datos según su volumen y la capacidad de almacenamiento. Se debe garantizar que las Bases de Datos de clientes permitan la actualización constante de la información, y que sea un sistema vivo de constante evolución, permitiendo el análisis de la información relevante.
- **Redes de Transferencia:** El conocimiento de una organización se obtiene y modifica a través de la capacitación, investigación, contratación de expertos, aprender por los errores e intentar enfoques distintos, en donde el conocimiento se comparte con los compañeros, equipos y toda la organización, ayudando a todos a realizar sus respectivos trabajos de manera más eficaz. La posibilidad de movilizar ese conocimiento a través de redes corporativas implica:

- 1. Flujos de Salida (Emisores del Conocimiento):** Establece una cultura de trabajo abierta en las personas, que impulse y motive a los emisores en la trasmisión del conocimiento. Se parte de la idea del ciclo de conocimiento, en donde el mismo se completa cuando el conocimiento que ha adquirido o poseen las personas es transmitido a otros.

 - 2. Flujo de Entrada (Receptores del Conocimiento):** Las redes de relaciones en una organización se construye a partir de las respuestas a preguntas de tipo ¿a quién consultar cuando se tiene un problema técnico?, ¿a quién pregunta para conocer quién sabe qué en la organización?, para lo que debe existir un ambiente de confianza y comunicación.

 - 3. Canales de Comunicación (Transmisión del Conocimiento a través de canales de comunicación):** Es la fluidez de la comunicación que permite el rápido acceso a la información gracias a medios tecnológicos que den acceso oportuno y ágil. Internet es el principal medio que permite la expansión de las redes, en ellas se engloban Intranet/Extranet, Redes Sociales, Blogs, foros de discusión, repositorios de datos, entre muchos otros. Se debe garantizar y mejorar la expansión de estos canales de comunicación que interconecten las redes de transferencia de conocimiento y permita el desarrollo del capital relacional.
- **Retroalimentación:** Los procesos de Gestión del Conocimiento en el CRM son cambiantes y evolutivos, como lo es el cliente en la dinámica actual, por lo que el ciclo propuesto para el modelo debe contar con una retroalimentación del conocimiento adquirido, para que el mismo sea refinado, actualizado, se transfiera y mejore durante el ciclo constante de atención e interacción con el cliente. La retroalimentación garantiza la mejora continua en los procesos de aprendizaje de clientes en las organizaciones.

- **Seguridad de la información:** Las Telcos tiene la obligación de garantizar la seguridad y confidencialidad de la información de clientes en cada uno de los procesos de Gestión del Conocimiento que transcurre con el CRM, la seguridad en la información es la garante de la confianza que se establezca entre los clientes y la organización.

6.4.3 Nivel 3: Integración

En el nivel de integración interviene la perspectiva de Tecnología dentro del CRM, la cual forma parte en todo proceso de implementación y adopción, su relevancia se caracteriza en apoyar la interacción entre las distintas variables del modelo que permita su funcionamiento, actividades y el cumplimiento de sus objetivos, siendo ente facilitado del desarrollo del CRM dentro de las variables definidas.

Tecnología:

Soporte el **Proyecto CRM** en la organización Telco a nivel técnico, el cual engloba de manera sistemática, un grupo de actividades las cuales permitirán el establecimiento de la tecnología o plataforma que soportara los procesos CRM. Adicionalmente está alineada con cualquier metodología de proyectos Ágil, como por ejemplo *Scrum*, tanto para la planificación, progreso y seguimiento del proyecto, manejo de entregables y control de versiones. Sus actividades las conforman:

1. **Definición Técnica del Proyecto:** Esta etapa involucra las actividades iniciales de levantamiento de información e identificación de necesidades técnicas, estableciendo una primera visión del alcance técnico del proyecto, en cuanto a plataformas a involucrar, tecnologías posibles a implementar, costos, implicaciones de seguridad, planificación de recursos, actividades, y sus estimaciones correspondientes.
2. **Evaluación de la Factibilidad Técnica:** Esta actividad señala si las condiciones en la organización a nivel de plataforma, infraestructura, Base

de Datos, ERP (*Enterprise Resource Planning* - Software para la planificación de recursos), software colaborativo, están dadas para la implementación CRM. En caso de no ser así, se realiza una serie de recomendaciones y se presenta las áreas de oportunidades correspondientes.

- 3. Estudio y Definición de Tecnologías:** Consiste en evaluar en el mercado las posibles soluciones de software e infraestructura que soporten las actividades CRM a implementar, así como evaluar los proveedores y propuestas surgidas de licitaciones, de acuerdo al estudio y a lo establecido a nivel de costos y alcance del proyecto en la etapa de definición y a la evaluación de la factibilidad del proyecto CRM.

- 4. Diseño del Proyecto Técnico:** En esta actividad se presenta a la alta gerencia (patrocinadores del proyecto), y a la gerencia media (controladores del proyecto) los planos técnicos del proyecto, así como el *Análisis Costo-Beneficio* del mismo, situación actual, ventajas y desventajas, recomendaciones en cuanto a hardware, software, bases de datos, medios de conexión, etc. En esta etapa se define realmente la dimisión del proyecto en base al apoyo de la alta gerencia a nivel tecnológico, es relevante que cada líder de las perspectivas definidas en el modelo establezca sus necesidades tecnologías para el cumplimiento de objetivos dentro del proceso de implementación CRM.

- 5. Prototipos Iniciales:** Se recomienda mostrar prototipos o modelos iniciales que visualicen a nivel técnicos las plataformas a implementar, modificar o integrar, en cuanto a interacción y procesos. A nivel de bases de datos y de manejo de la información, también es recomendable la muestra inicial del alcance de la implementación CRM en este aspecto. Esta actividad propone el establecimiento de una muestra inicial que pueda ser

observable, y que represente un punto de inicio y de discusión para la inserción de mejoras.

6. Desarrollo y Construcción Progresiva: Constituye el desarrollo del plan que permite la construcción final del Sistema CRM, tales como: contrataciones del personal (si lo amerita), desarrollo de procesos, ubicación del espacio físico, compra o adquisición de equipos y tecnología (Infraestructura, soluciones de software que soporten la gestión). Si la solución de software, o parte de ella, va a ser desarrollada en la misma organización, en esta etapa se incluyen todas las fases de una metodología de desarrollo de sistemas de información (Ingeniería de Software).

7. Pruebas Pilotos (Validación de Salidas Reales): Es el segundo ciclo de pruebas que involucra una certificación completa de las salidas reales de los procesos, sistemas y procedimientos englobados en el proyecto CRM a nivel de sistemas. Al igual que en la fase anterior no se avanza hasta obtener el visado completo de los clientes finales (cada líder de las perspectivas CRM definidas para la adopción en el entorno Telco).

8. Implementación: Es la puesta en marcha del proyecto CRM a nivel tecnológico en la organización. Debe estar alineada en cuanto a tiempo con el avance del proceso de implementación CRM.

9. Estabilización: Incluye las actividades que permite el asentamiento total y adecuado en la organización del proyecto CRM, comprende actividades de soporte de aplicaciones, asesoramiento a usuarios, una primera fase de entrenamiento, validación y monitoreo de salida.

10. Entrenamiento de Usuarios: el grupo conformado por los líderes de proyecto, usuarios expertos, unidades de recursos humano, se encargan

de la capacitación final de los usuarios y custodios en las aplicaciones, procesos y procedimientos definidos para el CRM.

- 11. Soporte de Aplicaciones/Gestión:** Todo proyecto que tenga asociado a su vez un proyecto TI o de Tecnología de Información, luego de su estabilización y entrega final requiere de una unidad de soporte de aplicaciones y gestión, cuyo objetivo es permitir la continuidad del negocio. La unidad de soporte de aplicaciones participa como ente activo en el monitoreo de los procesos y sistemas de la gestión CRM.

 - 12. Aseguramiento de la Calidad:** En esta fase se definen una serie de actividades a futuro, que permiten el establecimiento de mejoras en el proyecto CRM basado en la mejora continua, incluida en el nivel final del modelo.
- **Integración de Distintas Plataformas:** La introducción de nuevas tecnologías de gestión con el cliente, como el CRM, debe continuarse con la integración de las plataformas existentes, esto trae como beneficios la disminución de trabajo en las personas, la veracidad de la información, la rapidez del flujo de la información y fuera de la organización hacia el cliente, un mejor análisis y toma de decisiones. El inicio debe ser progresivo según los objetivos y en base a la mejora continua, dando prioridad en la integración a las tecnologías determinantes para la continuidad del negocio y gestión con el cliente, como correo electrónico, bases de datos de clientes, sistemas de facturación, sistemas de gestión de proyectos, entre otras. La Integración de Plataformas debe contemplarse desde la evaluación de la factibilidad técnica del Proyecto CRM, con la visión de establecer las condiciones finales para que el cliente este integrado directamente al sistema CRM, formando parte de él para el flujo de la información.

- **Arquitectura de Bases de Datos:** Debe existir como cimientos esenciales para la adopción CRM repositorios de datos (*Datawarehouse, Data Mart, Data Mining*), los cuales tengan un tratamiento diferencial para cada uno de los datos generados con el CRM, ya que los mismos se caracterizaran por su variedad y volumen, a nivel tecnológico la implementación del CRM debe contemplar una expansión de la capacidad de las bases de datos, así como la diversidad en el tratamiento de los mismos según sus características. Las bases de datos deben prepararse para almacenar y procesar datos no estructurados, los cuales no se pueden almacenar en bases de datos relacionales. Los repositorios de datos deben permitir un modelo de escalabilidad horizontal donde la información este distribuida en diferentes nodos. La velocidad de generación de datos con el CRM es muy elevada, influyendo en la velocidad en el procesamiento del conjunto variado de datos, pues cuantos más datos tengamos más tiempo requieren en procesarse. Por ello, se necesita un ecosistema que sea capaz de escalar en horizontal para trabajar en paralelo y ahorrar tiempo.

Es fundamental que existan procesos adecuados que permitan la depuración y limpieza constante de los datos de clientes en los repositorios, esta información, a la cual la organización accede para la gestión diaria con el cliente, debe estar vigente y ser fidedigna a la actualidad dado los constantes cambios que experimentan los clientes dentro de las organizaciones en aspectos como, personal de contactos, servicios prestados, facturación, entornos, etc.

- **Análisis de Información:** El CRM gestiona información de clientes, sin embargo el análisis de la misma transforma esta información en conocimiento relevante que fija el rumbo y la toma de decisiones dentro de la organización en relación a su estrategia comercial, para esto deben existir herramientas tecnológicas que permitan el análisis de los datos e información recogidos en el CRM y que enriquezcan las áreas de Mercadeo y áreas Comerciales, inclusive la Alta Gerencia, como principal patrocinador de la iniciativa. La

Minería de Datos (*Data Mining*) debe ser considerada y puesta en práctica dentro del proceso de adopción CRM, lo cual permita generar valor y ventaja competitiva de la información de clientes por medio del CRM Analítico.

6.4.4 Proceso de Mejora Continua

La Mejora Continua representa la propuesta de valor del Modelo, la cual comprende el ciclo que permite atacar inconvenientes y problemáticas, o simplemente mejorar un proceso, dentro del desarrollo de la implantación CRM en la organización. Por medio de sus cuatro (4) fases y una serie de pasos en cada una de ellas, es posible diagnosticar problemáticas o situaciones a mejorar, diseñar un plan de prueba o acción de mejora, colocarlo en práctica y medir sus resultados, con el fin de tener en producción la mejora que genere los cambios positivos dentro del modelo de implantación CRM, que garantice su avance. El ciclo comprende las siguientes etapas:

- **Etapas:**
 - **Etapas:**

1. Planteamiento de la problemática detectada que afecta el proceso de implementación CRM, esta problemática puede identificarse por alguna desviación evidente o del estudio y evaluación constante que se realice del proceso de implantación. Es importante que para el planteamiento de la problemática estén involucrados todos los líderes del proceso de implementación, definiendo si la problemática es macro (que afecta a varias perspectivas definidas en el CRM para las Telcos o departamentos involucrados con el sistema CRM) o micro (una problemática interna de alguna de las perspectivas, o de un departamento en específico).
2. Identificar y definir las perspectivas del CRM definidas para las Telco relacionadas con la problemática, ya sea desde el planteamiento estratégico del CRM, la estrategia de marketing, la gestión del conocimiento, la gestión del cambio organizacional o a nivel tecnológico.

3. Que aspecto impacta la problemática en relación a los objetivos planteados con el CRM por la organización, los más relevantes para el contexto de estudio son: satisfacción y fidelización del cliente, enfoque al cliente en la cultura organizacional de la empresa, aumento de ingresos, captación de nuevos clientes, fallas en los procesos de ventas, conocimiento del cliente.
4. Comparar y medir las brechas generada por la problemática detectada entre el planteamiento inicial del proceso de implementación y la situación actual generada por la problemática, para así determinar el alcance de la mejora.
5. Es determinante identificar los procesos más relevantes que influyen en la problemática detectada y las causas raíces de la misma, ya sea para eliminar los procesos innecesarios o aplicar mejoras en los mismos.
6. Recabar toda la información necesaria que permita profundizar y discutir en los aspectos que influyen en el problema, para poder tener un planteamiento de soluciones a dicha situación, la información debe venir representada desde los aspectos tecnológicos, de marketing, de procesos, culturales y organizacionales, del manejo de la información y el conocimiento, hasta aspectos económicos y debilidades en las definiciones iniciales.
7. Evaluar donde se presenta la desviación del problema, si tiene como causa raíz un enfoque o gestión errónea, por ejemplo, si se presenta producto a fallas en el manejo de la resistencia al cambio organizacional y se ha atacado desde un enfoque tecnológico. Se deben definir los puntos de control claves e identificar las actividades críticas que influyen en las fallas. Esta actividad es relevante para contextualizar el problema que permita definir la mejora.

- 8.** Definir las personas involucradas. En todo proceso de CRM existen personas involucradas en distintas etapas de su desarrollo, desde la alta gerencia, gerencia media, empleados, proveedores o cliente. Se debe involucrar y contar con el apoyo de las personas específicas que estén involucradas con la problemática relacionada.
- 9.** Definir responsabilidades y líderes de la mejora, partiendo de análisis realizado en este punto definen responsabilidades para aplicar la mejora, y así fijar las estrategias que permitan como resultado la mejora continua de la situación detectada.
- 10.** Definición de acciones correctivas, planteando y determinando los procedimientos y la manera correcta para su ejecución, los cambios requeridos, y las acciones iniciales de prueba. Esto permite que se establezca un plan de acción contra la problemática que se traduzca en mejora.
- 11.** Es necesario definir y evaluar los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos de la mejora, identificando los recursos claves que permitan atacar el problema, alertando si los mismos están fuera del alcance del proyecto de CRM, como puede ser el ejemplo de recursos económicos o tecnológicos.
- 12.** Antes de la presentación de la mejora, se debe considerar la factibilidad técnica y económica de su implementación, si la propuesta es la más efectiva para mejorar la problemática presentada, identificando cualquier riesgo que afecte a la efectividad de la propuesta.
- 13.** Una vez analizado el costo/beneficio de la mejora, la disponibilidad de los recursos necesarios, y el impacto en la mejora de la problemática planteada en el proceso de adopción, se debe decidir colocar en práctica (a

modo de prueba) la mejora y los cambios planteados. Los responsables de la mejora deben presentar la estrategia y lograr su aprobación. De no ser así, se debe regresar a la etapa N°10 (Definiciones de acciones correctivas) de esta fase del modelo e iniciar el semi-ciclo desde este punto.

- **Etapa 2: Acciones de Mejora**

1. Definir el periodo de prueba, estableciendo fecha de inicio y de finalización. El tiempo de duración debe ser proporcional a los objetivos planteados, y depende del tiempo necesario para medir los resultados y evaluar la mejora.
2. Seleccionar a las personas que conformaran el equipo de trabajo que coloquen en práctica los cambios propuestos. El equipo de trabajo estará conformado por un grupo de empleados, y no empleados (consultores en los casos que amerite), de diferentes áreas de la compañía implicadas en los procesos de las perspectivas de CRM para las Telcos implicadas en la mejora.
3. Ejecutar las actividades de entrenamiento, estableciendo un plan con el equipo seleccionado, donde se informe de los cambios propuestos y forma diferente de realizar el trabajo, así como la estandarización de los procedimientos.
4. Se pone en marcha, en modo de prueba, el plan de mejora con el equipo de trabajo seleccionado por el periodo de tiempo establecido. El mismo debe cumplir con los tiempos definidos al inicio de la etapa.

5. El equipo documenta las nuevas acciones o procesos realizados que comprenden la mejora a la problemática. Esta documentación servirá de guía o manual al momento de que la mejora se establezca y difunda como nuevo estándar en la última fase.

- **Etapa 3: Estudio y Verificación**

1. Recopilación de los datos y resultados producto de la ejecución de las pruebas de mejora, lo cual permita controlar como se ejecutaron las actividades según la planificación inicial.
2. Verificar los resultados de las pruebas de mejora, esto una vez concluida esta etapa, se comparan los resultados con los objetivos iniciales del plan de mejora. Se miden y evalúan los mismos para la definición de conclusiones.
3. Se debe documentar los resultados y conclusiones de la acción de mejora. Esto permite determinar si el plan está funcionando correctamente, o si se han identificado fallas u oportunidades de mejoras del mismo plan. En caso de existir fallas, el modelo comprende un segundo semi-ciclo interno donde se reevalúa estas, y corrige la misma en la actividad N° 10 de Definición de acciones correctivas de la Etapa 1 del Ciclo.

- **Etapa 4: Aplicación de la Mejora**

1. Se reúne a las áreas implicadas en colocar en práctica los nuevos procedimientos de mejora, y en general a los departamentos o personas beneficiarios con ella, para informarlos de los nuevos cambios, procedimientos o herramientas tecnológicas, así como de los resultados

que se esperan tener al respecto. Es muy importante la comunicación y la gestión adecuada del cambio para que exista conocimiento general y poca resistencia al mismo.

2. Garantizar las adecuaciones de las plataformas tecnológicas o cualquier sistema impactado por el Ciclo para el cambio. Para eso es importante preparar los sistemas tecnológicos, y así lograr brindar facilidades y garantías de ejecución del cambio, eliminando las problemáticas en este punto. Las adecuaciones deben ser conocidas desde el inicio por el equipo de TI, y parte de ellas ya aplicadas en la fase de prueba del modelo. Esto garantiza que se cuente con los desarrollos en un tiempo adecuado.
3. Se coloca en marcha un procedimiento de capacitación y entrenamiento en el desarrollo de las nuevas actividades o procedimientos y en su uso correcto de alguna nueva herramienta para los involucrados en el cambio, el entrenamiento debe ser constante y dimensionado a la magnitud del cambio aplicado, el cual brinde las herramientas para que los empleados desarrollen las actividades de manera óptima. Adicionalmente se deben realizar auditorías internas que permitan evaluar el desempeño y adaptación de las personas con el cambio.
4. El cambio y sus actividades en esta etapa se introducen en las actividades diarios de los procesos que se ven impactados, poniendo en marcha la mejora. Es importante que las personas tengan acceso a los manuales de procedimiento o herramientas, con el fin de garantizar el correcto desarrollo de las actividades.
5. Durante la puesta en marcha de la mejora se deben diseñar y aplicar micro planes de auditorías específicos para la administración y control de la calidad, que permitan evaluar constantemente el desempeño de las nuevas prácticas, garantizando el sostenimiento del mismo acorde a la estrategia

de la organización en relación al CRM, y cómo impacta dentro de ellas. El plan de mejoramiento debe realizarse de manera continua, con el fin de mejorar los estándares de desempeño garantizando la satisfacción del cliente en todo momento. Administrar y controlar la calidad es aplicar nuevamente el ciclo de mejoramiento continuo.

6.4.5 Influenciadores del Modelo

Los Influenciadores del Modelo de Mejora Continua CRM planteado, son herramientas, técnicas o teorías que proporcionan apoyo y son facilitadores de todos los procesos de cambios y objetivos a lograr dentro de la organización con el desarrollo CRM. Dentro de la propuesta para la efectiva implementación CRM en el entorno Telco de Venezuela se debe establecer las siguientes influenciadores positivos que deben acompañar al modelo, y a su vez, el proceso de implantación CRM:

- **PMO (Project Management Office) / Oficina de Gestión de Proyectos:** Esta unidad dentro del Modelo tiene como objetivo centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo, su función es poner énfasis en la planificación coordinada, la priorización y la ejecución del proyecto CRM en cada perspectiva y los sub-proyectos vinculados a este. La PMO puede operar con continuidad en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de líder del proyecto CRM bajo la forma de formación, software, políticas estandarizadas y procedimiento, hasta la dirección y responsabilidad directas en sí mismas para lograr los objetivos del proyecto. Otras funciones importantes serían:
 - Capacitación, entrenamiento, asesoramiento y guía.
 - Documentación a nivel macro el proyecto CRM de la organización.
 - Apoyo en la coordinación de los proyectos CRM (entre áreas).
 - Manejo de recursos.
 - Control sobre indicadores de costo, tiempo y calidad en el proyecto.

- Programación del proyecto CRM.
 - Evaluación asistida del retorno de la inversión.
 - Ayuda en la creación de una visión efectiva de los informes.
 - Ayuda a la coordinación de los recursos para múltiples proyectos.
 - Ayuda con un listado para la adquisición de recursos.
 - Inspección del progreso del proyecto CRM y su metodología.
 - Soporte administrativo.
- **Plan de Comunicación:** Es la gestión dentro del Modelo la cual está enmarcada en todos los procesos descritos anteriormente. El equipo de proyecto a través de su lineamiento funcional es responsable de hacer visible a toda la organización los objetivos, avances, logros y próximos pasos en el desarrollo del proyecto CRM, estos a su vez involucran a todas las áreas de la empresa en la importancia de su aporte y su participación en la gestión. Los planes de comunicación generalmente se fomentan a través de presentaciones y charlas, correos electrónicos, foros, intranet, comunicaciones internas, *banners*, folletos, jornadas participativas, políticas de premiación, actividades extramuros. Cada líder de las perspectivas definidas debe apoyar el plan de comunicación interno y externo en la organización, el aporte diferenciador y masificador que tendrá este plan, va de mano del apoyo brindado por el departamento de Recursos Humanos y Comunicaciones Corporativas (internas y externas).
- **Innovación:** La capacidad de innovar de una organización es clave en todo proceso de transformación que permita una adaptación, la misma se manifiesta por la capacidad de los empleados de aprovechar el conocimiento generado durante el proceso de transformación impulsado por la visión CRM, y así, esté se convierta en innovación de carácter amplio, que no sólo considera los productos o procesos productivos en la organización, sino sus prácticas de gestión, servicios, modelos de negocio, procesos

organizacionales, entre muchos otros beneficios para el cliente y para la empresa.

- **Estrategias de Gamificación:** Su objetivo ataca las falencias de compromiso y motivación que se manifiesta en el recurso humano de las organizaciones al introducir nuevas formas y visiones de enfrentar el trabajo diario que se experimenta con el CRM. La gamificación se representa en las áreas organizacionales, como la aplicación de mecánicas de juego en un contexto de no juego, con el fin de potenciar las personas la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y sobretodo la premiación para el manejo del cambio. El CRM dentro de las organizaciones debe fidelizar, motivar y comprometer principalmente a su recurso humano con la estrategia, para que posteriormente se traslade hacia sus clientes.

Zichermann & Cunningham (2011) tratan el concepto de gamificación como “un proceso relacionado con el pensamiento del jugador y las técnicas de juego para atraer a los usuarios y resolver problemas” (p.11). Por su parte Kapp (2012) señala que la gamificación es “la utilización de mecanismos y el uso del pensamiento, para atraer a las personas, incitar a la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas” (p.9).

Dentro del Modelo, pone en práctica estrategias, dinámicas, mecánicas y elementos propios de juegos en las labores diarias de los distintos departamentos claves en la implementación del CRM, que interactúan con clientes y claves en los logros planteados con la estrategia. Utilizar esta estrategia buscar establecer compromiso, logrando que los trabajadores de una empresa participen de manera dinámica y proactiva en acciones que generalmente requieren un esfuerzo de voluntad.

La estrategia de gamificación es muy variada, dependiendo el área de trabajo o interacción con clientes, en general se trata de mecánicas que impulsan y evalúan el trabajo de las personas en función a la competencia

de los involucrados (empleados, o departamentos) en base a un sistema de logros y recompensa, donde sus labores diarias u obligaciones se trasformen en puntos, niveles o progresiones medibles, que permita la comparación con otros empleados. Esto permite crear escalas de valor entre las actividades y labores más representativas para el logro de los objetivos planteados con el CRM, y así marcar el rumbo de las actividades que impactan positivamente de cara al cliente y a la organización. Dentro de los beneficios que trae destaca la Motivación, al romper la monotonía de trabajo y el esfuerzo a competir unos con otros, mejorar el clima interno, fijando recompensas la motivación será mayor, Compromiso, al vincular a los trabajadores con la filosofía de la empresa, aportando nuevas ideas y desarrollo de la creatividad, Trabajo en Equipo, aunque la empresa puede premiar a un único empleado, también puede plantear dinámicas en grupo en las que los empleados luchan en conjunto por obtener alguna recompensa, Diversión, es una forma de ver el trabajo como un juego o competencia, donde lo importante es que las personas se diviertan.

6.4.6 Representación Gráfica del Modelo Final

Modelo Final de Mejora Continua para el Proceso de Implementación de Sistemas CRM en Telcos de Venezuela, en base a todos sus elementos, niveles, actividades, componentes y entes relacionados.

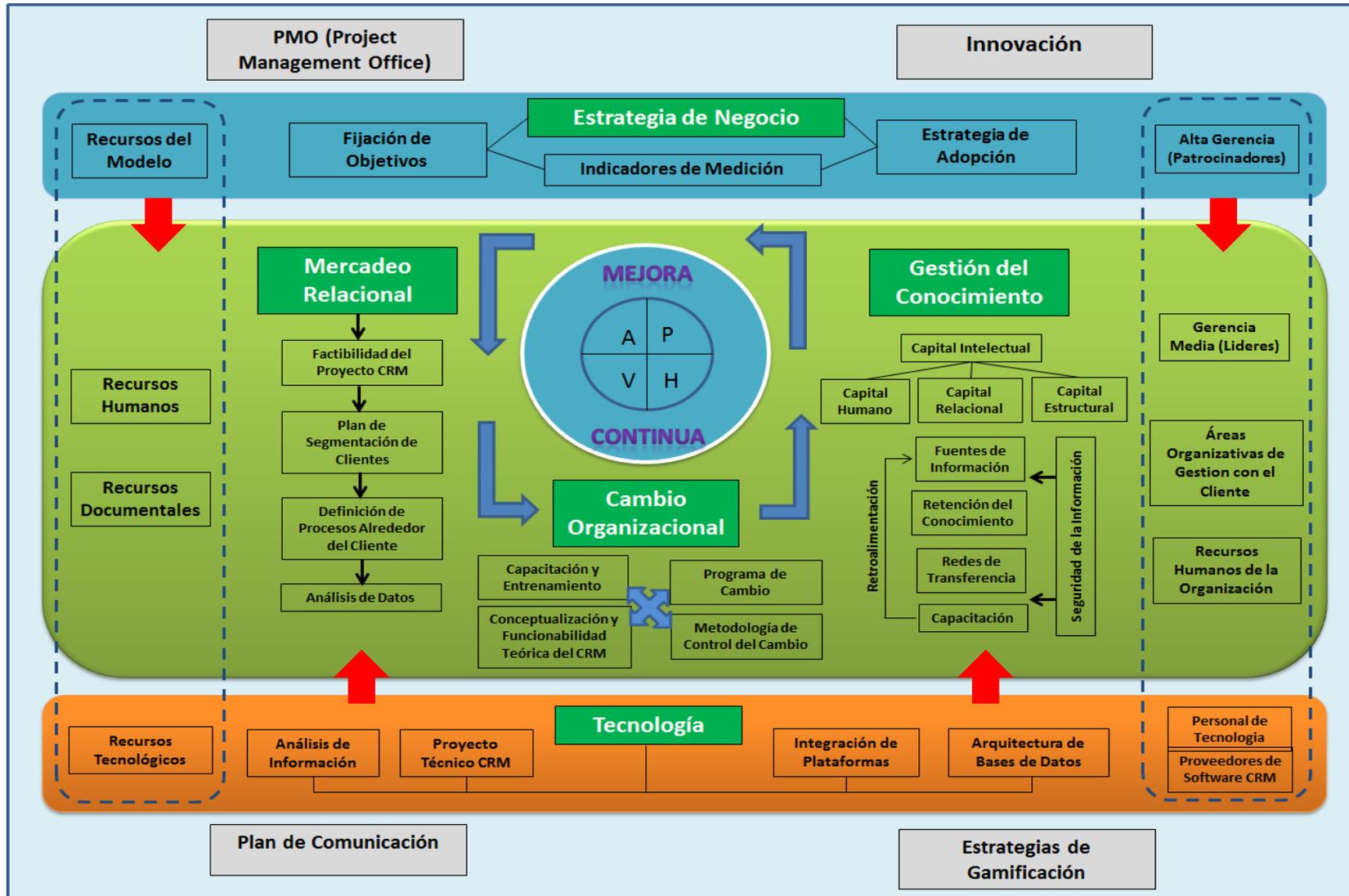


Figura 48. Modelo de Mejora Continua para el Proceso de Implementación de Sistemas CRM en Telcos de Venezuela

6.5 Validación del Modelo

Dado la presentación del Modelo de Mejora Continua para el Proceso de Implementación de Sistemas CRM en Telcos de Venezuela, se desarrolló una validación de la propuesta, y así cumplir con el objetivo número cinco (5) de la investigación. La importancia de este objetivo fue la de obtener una evaluación de validación directamente de los involucrados e interesados dentro de la organización de estudio, para este fin, se realizaron consultas de evaluación a personas dentro de la organización Telefonica de Venezuela C.A. con experiencia en CRM, tanto en su desarrollo, funcionamiento y uso, los cuales de manera comprobada son conocedores de las problemáticas, aportes y situaciones de mejora del proceso de adopción CRM en el cual transita la organización.

Una manera de validar un modelo es a través del Juicio de Experto, este puede clasificarse según la evaluación, existe la evaluación de manera individual y la grupal. Para este caso se empleó la evaluación a través del Juicio de experto individual.

Para iniciar el proceso de validación, se inició por diseñar el instrumento de validación, el cual estuvo determinado según la definición de su objetivo y alcance, según las siguientes definiciones:

- **Objetivo:** Determinar la validez del modelo de Mejora Continua en el proceso de implementación de Sistemas de Gestión de las Relaciones con el Cliente CRM en empresas de Telecomunicaciones (Telco).
- **Alcance:** Validar en qué medida el modelo de Mejora Continua para la Implementación CRM propuesto fue apropiadamente conceptualizado, presenta claridad en cada uno de los elementos, tiene impacto, aplicabilidad y factibilidad; representando una propuesta conceptual integradora en la gestión de proyectos de implantación CRM en empresas Telco de manera eficaz, eficiente y ágil.

En función al objetivo y alcance del instrumento de validación, se plantearon los aspectos a validar del Modelo, en ese sentido dichos aspectos quedaron definidos por:

- Conceptualización
- Claridad
- Impacto
- Aplicabilidad
- Factibilidad
- Innovación

Posterior a este punto se desarrollaron las interrogantes incluidas en la validación, las cuales dieran respuesta al objetivo y alcance del instrumento, y que estuviesen relacionadas a los aspectos antes definidos. En tal sentido se indica a continuación las interrogantes presentadas en el instrumento de validación del modelo:

Tabla 13. Aspectos y preguntas del instrumento de validación del modelo.

Aspecto del Modelo a Validar	Preguntas
Conceptualización	¿En qué medida, considera usted que es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Mejora Continua para la Implementación CRM propuesto?
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto presenta una relación y secuencia apropiada para ser puesta en práctica?
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto cumple con los elementos requeridos para la adopción de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?
Claridad	¿En qué medida, considera usted que lo elementos del modelo propuesto presenta claridad en su denominación?
Impacto	¿En qué medida, considera usted que aplicar el modelo propuesto produciría un impacto positivo en la implementación eficaz, eficiente y ágil de un proceso de adopción CRM?

Aplicabilidad	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto puede ser aplicado en el entorno de las Telco de Venezuela?
Factibilidad	¿Es factible poner en práctica la mejora continua propuesta en el modelo como estrategia de implementación de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?
Innovación	¿El Modelo de Mejora continua para la Implementación de Sistemas CRM propuesto representa para las Organizaciones Telco en Venezuela un grado de innovación?

En cuanto a los resultados, la validación del modelo tendrá un resultado positivo de obtener un valor sumatorio total superior a 27 puntos, de acuerdo al siguiente rango de puntuación:

Tabla 14. Puntuación de respuestas del instrumento de validación.

Puntaje (Puntos)	1	2	3	4	5
Respuesta	Muy Baja	Baja	Buena	Alta	Muy Alta

El instrumento de validación del modelo fue revisado y aprobado por el tutor del trabajo de investigación, Profesor Samuel Villegas, la versión utilizada fue incluida en los anexos de la investigación (Véase Anexo 3).

Una vez completado el diseño, revisión y aceptación del instrumento de validación, se presentó el modelo a un grupo de funcionales relacionados con las áreas de Tecnología, Mercadeo, Analítica Comercial, Procesos y Postventa, para que dieran su punto de vista desde aplicabilidad, sencillez y elementos que los componían, así como para la identificación de cualquier mejora o área de oportunidad que agregara valor al modelo. Los resultados se detallan a continuación:

Tabla 15. Resultados de la Validación del Modelo.

Nombre	Pedro Santos	Gilberto Márquez	Manuel Mejía	Alejandra Fernández	Sandra Castillo
Área de Trabajo	Mercadeo	Analítica Comercial	Postventa	Tecnología	Procesos
Resultados	34 Puntos	36 Puntos	38 Puntos	34 Puntos	36 Puntos
¿Qué dificultades visualiza para la aplicación del modelo propuesto?	Aspectos como tiempo y recursos son fundamentales, así como la integración de todas las áreas involucradas y el liderazgo de la organización en impulsar el proyecto.	Generalmente los proyectos CRM requieren una fortaleza en la plataforma de datos que integran toda la información de clientes, generando una visión 360°, el modelo propuesto debe profundizar más en este aspecto para generar los resultados deseados y generar la analítica esperada que permita transformar los datos en conocimiento	Resistencia al cambio en la organización y resistencia al cambio en el cliente	La entrega desde proyectos hasta soporte de aplicaciones debe garantizar la completa continuidad del negocio al menor impacto	Como dificulta puedo percibir la necesidad de mayor recursos humano que trabaje en paralelo en cada una de las áreas donde impacta el CRM, para que este se introduzca dentro de cada uno de los procesos que cada área realiza

<p>¿Algún aporte o mejora?</p>	<p>Incluir para cada etapa el tiempo de dedicación para determinar el periodo total del ciclo de mejora.</p>	<p>Incluir aspectos de CRM Colaborativo, que promueva la interacción digital con el cliente a través de redes sociales, <i>web conference</i>, chat, y cualquier canal de última tecnología.</p>	<p>Realizar charlas informativas con los clientes y personal de la organización.</p>	<p>Evaluar la factibilidad técnica a nivel de infraestructura en las etapas iniciales del proyecto CRM lo hace un modelo muy factible, para así evitar trabajos adicionales.</p>	<p>Incluir las políticas de premiación y motivación en cada área de trabajo para el manejo del cambio organización, como resultado de la estrategia de gamificación.</p>
---------------------------------------	---	---	---	---	---

Cada uno de los instrumentos aplicados, respuestas y resultados, fueron incluidos dentro de los anexos de la investigación.

6.5.1 Análisis DOFA de la Validación del Modelo

Luego de los resultados de Validación del Modelo a juicio de expertos, se desarrolló el siguiente análisis DOFA en función al impacto y mejora que experimenta todo proceso de implementación CRM con el uso de Metodologías y Modelos que permitan guiar el avance de un proyecto de esas características.

Tabla 166. Resultados de la Validación del Modelo.

<p>Oportunidades:</p> <p>A: Accionable D: Duraderas T: Temporales C: Complementarias</p>	<p>A: Establecer ventajas competitivas partiendo del conocimiento del cliente. D: Oferta de productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes. T: Incremento de ventas cruzadas y diversificación de la oferta de productos y servicios. C: Disminución de costos operativos y mejoras en la agilidad de procesos internos</p>	<p>Modelo Mejora</p>	<p>A: Lograr un conocimiento integral en toda la organización sobre clientes, partiendo de los contactos e interacciones (momentos de la verdad) D: Base de conocimiento completa, actualizada y particular del cliente (como fuente de ventaja competitiva) T: Crea nuevo conocimiento partiendo del conocimiento actual a través de redes de comunicación. (Aprendizaje Continuo)</p>
<p>Riesgos:</p> <p>S: Significativos I: Alto Impacto T: Mitigables C: No Mitigables</p>	<p>S: Resistencia al cambio en la cultura de las personas I: Trabajo aislado y dificultades de comunicación entre áreas de la organización y los proveedores T: Procesos internos no definidos de cara a la atención y gestión del cliente. C: Disminución de la inversión económica en el sistema CRM.</p>	<p>Modelo Mejora</p>	<p>S: Brinda herramientas que afrontan la resistencia al cambio durante todo el procesos adopción del CRM. I: Enfoca la cultura hacia el cliente como base del trabajo colaborativo y una relación de cercanía hacia los clientes T: Programa de cambio generador de confianza hacia la transformación de la estrategia en toda la organización C: Genera Compromiso de los entes involucrados</p>
<p>Fortalezas:</p> <p>V: Valorables R: Raras/Únicas I: Imitables O: Operacionales</p>	<p>V: La fidelización de clientes, mejorando la rentabilidad de los clientes de mayor valor, basado en la confianza mutua. R: Lograr un conocimiento real del cliente y sus necesidades. I: Establecer una segmentación definida de clientes en torno a su valor O: Ofrecer respuestas rápidas adaptadas a la necesidad del cliente brindando eficiencia a los procesos internos de la empresa.</p>	<p>Modelo Mejora</p>	<p>V: Evalúa la factibilidad del proyecto CRM en cuanto a objetivos, necesidades, áreas involucradas y costo estimado R: Orienta a la organización de cara al cliente con una visión cliente - céntrica I: Define segmento de cliente categorizado según el valor que genera para la organización y la demanda requerida dado sus necesidades para una atención diferenciadora</p>
<p>Debilidades:</p> <p>S: Significativas U: Únicas C: Críticas O: Operacionales</p>	<p>S: El CRM es una inversión a largo plazo, por lo que su proceso de implantación es constante. U: Es un proceso de transformación profundo en aspectos de personas y procesos. I: La inversión tecnológica debe ser bien dimensionada a los objetivos estratégicos de la empresa. O: La estrategia de CRM debe extenderse por todas las áreas de la organización.</p>	<p>Modelo Mejora</p>	<p>S: Define estrategia de adopción, enfoque de la implantación CRM, los objetivos a alcanzar, necesidades a cubrir y patrocinadores de la propuesta U: Estrategia interna con objetivos dirigidos a desarrollar procesos más Eficientes y Eficaces alrededor del cliente I: Proyecto CRM, el cual engloba un grupo de actividades las cuales permitirán el establecimiento de la tecnología que soportara los procesos CRM.</p>

7.5 Estudio de Factibilidad del Modelo

Como valor agregado a la investigación se incorporó de manera referencial un análisis de factibilidad en la aplicación del Modelo de Mejora Continua CRM, con lo cual se puede dimensionar de forma aproximada los recursos humanos y financieros que pueden conllevar su implementación en el plano organizacional. El

estudio de factibilidad está compuesto por un cuadro donde se muestra la cantidad de recursos humanos recomendado y un aproximado en costos a través de un proceso de comparación. Efectivamente no existe una receta para un proceso de implementación, su dimensionamiento dependerá en cierta medida de la dinámica de la organización (características, políticas, estructura, recursos financieros, objetivos y necesidades).

7.5.1 Factibilidad Operativa Sugerida

La Factibilidad Operativa se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo, evaluando y determinando el recurso humano necesario para llevarla a cabo.

Para cuantificar la cantidad de personas que un proceso de implementación basado en el Modelo de Mejora Continua CRM, se realizó un cuadro descriptivo donde se especifica el recurso humano requerido en cada uno de los tres (3) niveles del modelo, la descripción del cargo, la especificación de si puede ser un proveedor externo o no y algunas observaciones importantes. Muchos de estos recursos ya son funcionales o empleados de la empresa, lo cual a nivel de gestión facilita mucho la configuración inicial del equipo del proyecto, existen algunos cargos que dependerán de la dinámica de la empresa y su estructura, y otros donde el número de funcionales será convenido por el Líder de Proyecto. Lo importante a recalcar es que la asignación de los funcionales en el proyecto es temporal, y se recomienda que sea parte de la organización para reducir la curva de aprendizaje de los procesos de la empresa, por otro lado mucho de los procesos pueden ser llevados a través de proveedores externos con experiencia en sus áreas, lo cual facilita en algunos casos el desarrollo de las tareas, al estar enfocados directamente a los procesos y no en actividades compartida, pero esto dependerá de los recursos financieros que la empresa pueda asumir para la gestión del proyecto. La estructura de recursos sugeridos se muestra a continuación.

Tabla 177. Recurso Humano propuesto para la factibilidad operativa del modelo.

Niveles del Modelo	Recurso	Cargo	Descripción
Nivel de Estrategia	Alta Gerencia	Presidente de la Telco	Principal patrocinador del Proyecto CRM
		Dirección Comercial	Patrocinador de cara al cliente del CRM, fuerza de ventas y operaciones
		Dirección de Tecnología	Patrocinador a nivel tecnológico del CRM
Nivel de Implantación	Líderes del Proyecto y Líderes de las Perspectivas Involucradas en la Implantación CRM	Líder de Proyecto (Oficina PMO)	Empleado de la oficina de proyectos con alta experiencia en gestión de proyectos
		Líder de Procesos Funcionales de Mercadeo y Ventas	Gerencia media de Mercadeo, principales ejecutores del CRM dentro de la organización y estrategia entorno al cliente
		Líder de RRHH para la Gestión del Cambio Organizacional	Gerencia media de RRHH, encargada de impulsar el cambio organizacional, desde el personal existente, hasta la búsqueda de nuevo personal con las características que influyan en la implantación y operatividad del CRM, basado en una visión cliente-céntrica

		Líderes para la Gestión del Conocimiento	Gerencia media de ventas, pre y postventa, operaciones y administración. Encargadas de la interacción constante y directa con el cliente, donde se concentra la información que impacta en la relación
		Líder para el Aseguramiento de la Calidad	Líder en paralelo de los procesos organizacionales de las Telco, encargado de colocar en práctica la mejora continua durante todo el proceso de implantación CRM
Nivel de Integración	Líder Tecnológicos del proyecto Técnico CRM	Gerencia Media de Tecnología	Lidera a nivel técnico la integración tecnológica que permita facilitar los objetivos de los nivel anteriores
	Personal Operacional de Integración Tecnológica	Analista de Infraestructura	Responsable de la evaluación, análisis y procura de infraestructura
		Analista de Desarrollo	Si la solución CRM se va a desarrollar en la empresa es el responsable directo de su desarrollo, si se va a adquirir con un proveedor es el responsable de la procura según las necesidades y objetivos definidos

		Equipo de Desarrollo	Operacional y a convenir
		Administradores de Base de Datos	Indispensables para garantizar la integración de BD e integridad de la información, apoya en los procesos de Big data, datamining, datawarehouse del CRM Analítico.
		Analista de Soporte de Aplicaciones	Garantiza las pruebas unitarias e integrales, así como el pase a soporte de los productos
		Analista de Datos	Junto con el equipo de Mercadeo, se encarga de la evaluación y análisis de data surgida de las BD para la puesta en práctica del CRM analítico
		Consultor CRM	Opcional, personal que puede ser externo con experiencia en implantaciones CRM
		Personal de Procesos (<i>Mapping</i>)	Responsable del levantamiento de información y diagramación de los procesos

7.5.2 Factibilidad Económica Sugerida

Estimar los recursos financieros que se deben emplear al momento de implantar un modelo CRM no es sencillo, a través de la investigación documental y de campo se intentó validar si existe una referencia para una inversión total, dada la diversidad en las empresas, y las variaciones de costos en el mercado la misma dependerá de los recursos ya existentes en la empresa y la disposición de la misma en emplear estos recursos o invertir en consultorio externa a través de proveedores, se recomienda dar uso a todo recurso interno que agregue valor al proyecto de implantación. Sin embargo, como referencia, a través de la validación de sitio webs asociados a la temática, y tomando como referencia la organización Telco Telefonica Venezuela (Movistar), algunos confirman que un proceso de implementación CRM con todos los procesos incluidos se estima en un costo mínimo entre 100.000 y 150.000 dólares.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como Objetivo General la investigación presento un modelo de mejora continua para la implementación de sistemas CRM, la propuesta fue planteada en base a la definición de cinco (5) perspectivas consideradas en el desarrollo de la investigación como las más relevantes del CRM para el entorno de las Telcos en Venezuela. El modelo surgió como alternativa para la detección y mejora de problemáticas y desviaciones presentadas durante el proceso de implantación del sistema en relación a los objetivos y necesidades a cubrir planteadas al inicio de proyecto CRM, permitiendo avanzar en la implantación del sistema en estas organizaciones, minimizando los riesgos de fracaso o estancamiento de su desarrollo, trayendo como consecuencia perdidas económicas considerables.

Se identificó que gran parte de los procesos de implantación CRM fallan por factores o causas manejables e identificables, las cuales se pueden controlar. El modelo plantea de manera simple una orientación de los aspectos más importantes para mitigar estos riesgos, y como afrontarlos cuando se presentan sin que afecte el avance del proceso, así como para apoyar ciertas áreas y elementos que no son considerados al momento de diseñar un plan de implementación CRM. A continuación, se plantea las conclusiones y recomendaciones producto de todo el desarrollo.

6.1 Conclusiones

La investigación consistió de cinco (5) objetivos específicos que fueron cumplidos en su desarrollo, arrojando las siguientes conclusiones.

Con el primer objetivo se elaboró un marco conceptual y funcional del CRM. Se visualizó el panorama actual de las Telcos en Venezuela, para a partir de esto trasladar las distintas y variadas definiciones del CRM al contexto específico de mayor funcionabilidad para las Telcos en Venezuela. En esta conceptualización se

compactaron las funciones del CRM en cinco (5) perspectivas funcionales: Estrategia de Negocio, Mercadeo Relacional, Gestión del Conocimiento, Cambio Organizacional y perspectiva Tecnológica, de las cuales derivaron una definición integradora para el entorno actual, competitivo y con visión de futuro del CRM para las Telcos. Como conclusión se obtiene la siguiente definición:

“Para las empresas Telco el CRM constituye una estrategia de negocio que coloca al cliente como punto central, integrando procesos y funciones internas y externas de todo el recurso humano de la empresa, con la intención de buscar, recopilar y almacenar información adecuadamente, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de ser utilizada por todos los niveles organizacionales para crear relaciones únicas, personalizadas y de valor a sus clientes, permitiendo lograr comprender, anticipar y gestionar óptimamente las necesidades de ellos, generando relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas”.

Las perspectivas definidas se desarrollan de forma conjunta para conceptualizar el CRM, presentando una interacción durante todo el proceso de adopción y funcionamiento del CRM, permitiendo así que la estrategia sea implementada en la organización, teniendo como facilitador las nuevas tecnologías para el desarrollo de la Estrategia de Negocio, la relación con el cliente por medio del Mercadeo Relacional, que impulse el Cambio Organizacional en las personas que permita la visión cliente-céntrica, y que a su vez permita una Gestión del Conocimiento integral sobre el cliente en toda la organización.

El Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*) aportó en la conceptualización CRM para las Telcos una interpretación rápida y sencilla de las funcionalidades del sistema en la organización, las actividades y recursos claves, así como los beneficios directos al respecto (la propuesta de valor del CRM en las Telcos).

Con el desarrollo del segundo objetivo se identificó los requerimientos y expectativas funcionales establecidas por las Telcos para la implementación de

sistema de gestión de las relaciones con el cliente. Para lograrlo se diseñó y aplico un cuestionario en tres (3) organizaciones Telco de Venezuela en las cuales está en proceso la implementación de un sistema CRM. Las conclusiones más relevantes de este objetivo se resumen en la siguiente tabla:

- **Mejorar los procesos de ventas:** Con el objetivo de lograr una mayor rentabilidad del cliente.
- **Establecer una cultura organizacional enfocada al cliente:** Logrando un cambio organizacional de los empleados de cara al cliente.
- **Transformar los datos del cliente en información:** Generando valor de los datos del cliente y obtener conocimiento de los mismos.
- **Fidelización de clientes:** Estableciendo relaciones fuertes de trabajo en conjunto con el cliente.
- **Aumento de los ingresos:** Generar nuevos ingresos a partir de ofrecer más y mejores servicios al cliente.
- **Captar nuevos clientes:** Poder ampliar el abanico de clientes de diferentes sectores ofreciendo varios servicios.
- **Mejorar el conocimiento común de clientes entre las áreas:** Lo que permita la integración de toda la organización de cara a conocer y tratar mejor al cliente.
- **Definir una adecuada segmentación de clientes:** Establecer una relación con el cliente según sus necesidades, fijando diferencias.
- **Tener una relación más cercana con los clientes:** Una relación de acompañamiento en el funcionamiento de los productos y servicios prestados.
- **Enfoque de CRM Analítico:** Permitiendo generar conocimiento de los datos e información de clientes.
- **Enfoque de CRM Operativo:** Apoyando en las labores diarias con el cliente y así obtener más datos del mismo.
- **Tres enfoques CRM: Analítico, Operativo y Colaborativo.**

El tercer objetivo fue enfocado en analizar la situación actual en la adopción CRM, comparando las problemáticas existentes entre la solución requerida originalmente y el sistema que actualmente funciona, en base al cuestionario aplicado en tres (3) organizaciones del sector en Venezuela, obteniendo los siguientes resultados más concluyentes.

El CRM como Estrategia de Negocio para las Telcos en Venezuela:

- Es necesario mejoras en la definición y simplificación de procesos entre departamentos que permita la fluidez del trabajo en el proceso de ventas, esto a la par de la implementación del CRM. Toda la organización no se ve involucrada en este proceso, lo cual afecta su fluidez y la visión cliente-céntrica.
- Los proyectos de CRM no cuentan con un modelo de implementación referencial que permita actuar frente a dificultades presentadas durante el proceso de adopción, que involucre a todas a las aéreas pertinentes para plantear soluciones.

El CRM desde el Mercadeo Relacional para las Telcos en Venezuela:

- No se realiza un análisis concreto de la información generada de los clientes en las bases de datos, dado por situaciones como la confiabilidad de la información, accesibilidad a la misma, cambios en los procesos y actividades diarias, el CRM Analítico aún es poco implementado.
- No se establece una alineación del proveedor de software CRM con la Estrategia de Negocio, los Objetivos, las Necesidades y el tipo de CRM a implementar por la organización. Esto influye a la no adaptabilidad de la herramienta a las necesidades y objetivos definidos para cada organización.

El CRM desde la Gestión del Conocimiento para las Telcos en Venezuela:

- Las Bases de Datos de clientes deben estar bien estructuradas y al alcance de distintos departamentos o áreas de trabajo, no solo del área que la genera,

con esto se logra que los datos sean convertidos en conocimiento en toda la organización y no estén individualizados por personas o departamentos.

- La capacidad de almacenamiento de información es limitada y poco flexible en las Bases de Datos y herramientas de CRM, siendo un punto tecnológico que afecta la gestión del conocimiento.

El CRM desde el Cambio Organizacional para las Telcos en Venezuela:

- Los sistemas tecnológicos muestran poca adaptabilidad a los cambios para los entornos específicos dentro de las distintas áreas organizacionales, requiriendo mayor participación de áreas de TI para tal fin. El CRM no llega a cubrir las necesidades básicas del departamento.
- No existe una integración del cliente al CRM, el mismo no alimenta con información el sistema directamente, ni es participe y conocedor de las actividades y acciones realizadas en torno a él y la gestión general. Por lo que todo el trabajo es manual por parte de los empleados.

El CRM desde la Tecnología para las Telcos en Venezuela:

- No existe una integración de distintos sistemas tecnológicos con el CRM, ya que los mismos trabajan de manera aislada.
- No se realiza un trabajo compenetrado entre el área de TI y los distintos usuarios y departamentos que utilizan el sistema CRM en sus gestiones diarias.
- Existen restricciones de TI en cuanto al soporte de la plataforma de CRM.
- La herramienta de CRM no se encuentra adaptada a las diferentes necesidades por departamento de la organización.

El cuarto objetivo corresponde a la propuesta de modelo de mejora continua CRM para el sector de estudio. Apoyado en la investigación previa y basada en un desarrollo incremental, se definieron los componentes del modelo que engloba la propuesta de Mejora Continua adaptada a un proceso de implementación CRM, concluyendo:

- El aspecto central del modelo visualiza al CRM dentro de las Telco como la Estrategia de Negocio global de la organización, que definan tanto los objetivos internos como externos a lograr con el proyecto, así como la estrategia de adopción para lograrlo. La visión cliente-céntrica debe surgir desde este punto inicial como estrategia que arropen todos los sectores y departamentos de la organización, siendo impulsada por la alta gerencia como patrocinador principal de dicha estrategia.
- En la implantación del CRM el modelo plantea iniciar el proceso partiendo desde la perspectiva de Mercadeo Relacional, y así definir la Factibilidad del Proyecto CRM en cuanto al levantamiento de información, identificación de necesidades según los objetivos, áreas y funciones involucradas planteadas por la alta gerencia y la Definición de Procesos Alrededor del Cliente, donde se definen los procesos claves a su alrededor impulsores del proceso de ventas, tomando en cuenta los procesos de preventa, implementación de servicios, postventa, facturación, operaciones de servicios y consultoría tecnológica que arropan al cliente.
- Una adecuada Gestión del Cambio Organizacional afronta la resistencia al cambio durante la adopción del CRM. En este aspecto el modelo se soporta en el Programa de Cambio que plantea, el cual es desarrollado por Recursos Humanos como líder de este proceso, donde se establece toda la planificación de actividades que lo soporten y mitiguen su resistencia en la organización.
- La Gestión del Conocimiento Constituye la variable dentro del Modelo que busca lograr un conocimiento integral del cliente, aprovechando cada momento de atención e interacción que se establezca con la organización, lo cual derive en una base de conocimiento completa, actualizada y particular de clientes, que pueda difundirse dentro de la organización con el fin de lograr el enriquecimiento de todas las áreas como fuente de ventaja competitiva. El

aprovechar y repotenciar el Capital Relacional de la organización (sus empleados), así como la Retención del Conocimiento, son claves para lograr transformar los datos e información en conocimiento.

- El aspecto Tecnológico toma relevancia, no como protagonista principal sino de forma secundaria en el modelo, sin perder su valía, la propuesta se basa en identificar las facilidades que aporta la tecnología para el logro de los objetivos y avance de las perspectivas del CRM antes planteadas en toda la organización. Para esto el área tecnológica soporta todo el Proyecto CRM a nivel técnico, el cual engloba de manera sistemática un grupo de actividades en las cuales permiten el establecimiento de la tecnología o plataforma que soportara los procesos CRM. Otro punto muy importante en este nivel es lograr la Integración de Distintas Plataformas en la organización, esto facilita la resistencia al cambio y brinda eficacia y rapidez en las labores de las personas en torno al cliente.
- La Mejora Continua debe estar presente en cualquier nivel del modelo, perspectiva, actividad o sub-proceso del modelo. La propuesta de valor de la investigación busca crear un ambiente que impulse el trabajo y avance en conjunto de todas las áreas organizativas para la adopción plena del nuevo sistema.
- La estrategia CRM debe crearse, alinearse y estar apoyada desde la Alta Gerencia (patrocinador principal), y luego ser llevada a las gerencias media para que toda la organización se haga participe.
- Deben existir facilitadores que impulsen e involucren a las personas (trabajadores) en la iniciativa CRM, en él se destacan la comprensión y funcionalidad que permite el CRM en la organización, el tener un Plan de Comunicación acertado en relación a los logros del proyecto y el aplicar

técnicas motivadoras en las labores diarias de los empleados como las Estrategias de Gamificación, son componentes claves dentro del modelo.

Finalmente, para el quinto objetivo, se realizó la validación a juicio de experto del modelo, diseñando un instrumento de validación, para evaluar del modelo su Conceptualización, Claridad, Impacto, Aplicabilidad, Factibilidad e Innovación que proporciona al tema de estudio. Se aplicó el instrumento de validación del modelo a personal experto y participantes del proceso de implantación CRM dentro de la organización Telefonica venezolana (Movistar), quienes pudieron validar su utilidad y factibilidad de uso en el proceso de implantación CRM en curso. Las sugerencias surgidas de dicha validación fueron expuestas a continuación y forman parte de las recomendaciones para futuras investigaciones.

6.2 Recomendaciones

Como etapa final de la presente investigación se desarrolló distintos planteamientos que conformar recomendaciones del modelo propuesto, esto a medida que se avanza en las implementaciones CRM en diversas organizaciones, así como nuevas investigaciones en relación al tema y en el uso de modelos y metodologías que permitan aumentar la eficacia y eficiencia en relación a la implantación de sistemas CRM en organizaciones Telco en Venezuela y a nivel mundial. Dentro de los planteamientos destacan los siguientes como recomendaciones finales:

- La iniciativa CRM debe iniciarse y partir desde la Alta Gerencia como patrocinador principal, sus objetivos deben estar definidos hacia los Líderes (Gerencia Media) de las perspectivas CRM para las Telcos, quienes apoyados con la oficina de PMO garantiza el avance de la implantación CRM en la organización. El éxito de la iniciativa dependerá del trabajo coordinado de las distintas perspectivas (Mercadeo, Cambio Organizacional, Gestión del Conocimiento, Tecnología de Información).

- Para la ejecución exitosa de la mejora continua y la obtención de resultados satisfactorios en la implementación CRM, se recomienda tanto a los Líderes de cada perspectiva como a la oficina PMO de la compañía comunicar y evaluar periódicamente los avances de la estrategia de CRM a adoptar. De dicha estrategia deberán surgir nuevas iniciativas estratégicas y proyectos que generen relaciones con los clientes acordes con los objetivos de la compañía. De esta manera se propicia que la empresa y sus empleados estén realmente orientados al cliente.
- El programa de cambio debe ir adaptado a cada entorno y según el impacto que dicho cambio genere, en el cual de manera progresiva los equipos de trabajos se adapten a nuevos métodos de trabajo.
- Para introducir el modelo de mejora continua en un proceso de implementación CRM en curso, se recomienda iniciar planteando las siguientes interrogantes: ¿Consideramos al cliente como centro de nuestra Estrategia de Negocio?, ¿Tenemos los objetivos definidos en relación a los logros de CRM?, ¿Se mide el avance de estos objetivos?, ¿Tenemos Líderes definidos para cada perspectiva CRM dentro de la organización?, ¿En base a qué tipos de CRM estamos impulsando la iniciativa? El modelo plantea atacar cualquier deficiencia en alguno de estos planteamientos.
- Es muy importante realizar mesas de trabajo constantes para iniciar el ciclo de Mejora Continua, detectando fallas o posibles mejoras que garanticen el avance de la adopción del CRM.
- Es relevante la capacitación y entrenamiento tanto teórico, práctico y tecnológico que reciban las personas en relación al CRM dentro de la organización, y en el uso de nuevas herramientas y fuentes de información que faciliten las labores diarias, sobre todo las labores de atención al cliente.

- Se recomienda expandir el Plan de Comunicación CRM de manera externa hacia el cliente, haciéndolo participe y conocedor de los cambios, iniciativas y nuevas formas de gestión de sus requerimientos y necesidades.
- Es muy importante para la efectividad de la Mejora Continua definir los indicadores concretos de medición de avance y efectividad, con el fin de medir los resultados de la implementación CRM, así como para conocer las desviaciones que requieran aplicar mejoras.
- Aspectos como tiempo y recursos son fundamentales definir para evaluar y medir la eficiencia del modelo y del CRM dentro de la organización.
- En el Modelo el CRM para las Telco se apoya en cuatro (4) pilares fundamentales: Visión de Cliente Céntrica en toda la organización, mejora de Procesos, Recursos Humanos y Tecnología. La tecnología es la que integra la gestión y es la encargada adicionalmente de obtener toda la información precedente de la relación con el cliente, luego esa información es procesada, analizada y convertida en conocimiento a través de la aportación de soluciones tecnológicas, como pueden ser el Datamining y el Datawarehousing, Big Data. Para los procesos suele ser necesario un cambio estructural, puesto que estos tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes, los recursos humanos generalmente se subestiman a nivel de su aportación a la gestión CRM, sin embargo, es el componente más importante que soporta el éxito de este proceso. Toda la organización debe estar involucrada con la estrategia CRM y tener la misma visión en relación al cliente.
- Los proyectos CRM requieren una fortaleza en la plataforma de datos que integran toda la información de clientes, generando una visión 360°, el modelo propuesto debe profundizar más en este aspecto para generar los

resultados deseados y generar la analítica esperada que permita transformar los datos en conocimiento

- Este modelo de CRM no pretende ser una metodología rígida que deba cumplirse a cabalidad, simplemente brinda una serie de especificaciones y aspecto relevantes que relacionan al CRM en las organizaciones Telco, para brindar una mejora de forma continua, tanto en el proceso de adopción como en el funcionamiento del CRM.
- Teniendo en cuenta los objetivos de investigación planteados inicialmente, el estudio se ha centrado específicamente en el sector Telco de Venezuela, con lo que no podemos afirmar que los aspectos referidos en el modelo sean perfectamente generalizables a otros sectores de actividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abell, D. (1994). *Managing Dual Strategy*. New York: The Free Press.
- Aguilar-Morales, J. (2010). *Conductitlan*. (A. O. A.C., Ed.) Recuperado el 26 de 03 de 2016, de La mejora continua. Network de Psicología Organizacional: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua.pdf
- Aguilera, J. (2000). Modelo Queétaro: CIIDET. *Maestría en Ciencias en Enseñanzas de las Ciencias*.
- AMA. (1985). AMA Board approves new marketing definition. *Marketing News*, 1.
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Ávila, Á. (2001). Desarrollo de una solución analítica para la administración de las relaciones con los clientes. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Bagozzi, R. (1975). Marketing as Exchange. *Lournal of Marketing*.
- Barreiro, J., Barreiro, B., Díez de Castro, J., Losada, F., & Ruzo, E. (2004). *Rentabilice su gestion gracias al CRM*. La Coruña: Netbilblo.
- Berry, L. (1983). "Relationship Marketing", in *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Noveduc.
- Boggino, N., & Rosekrans, K. (2004). *Investigación-acción: Reflexión critica sobre la práctica educativa*. Rosario: Homo Sapiens.
- Bolton, M. (2004). Customer centric business processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, 44-51.

- Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 89-97.
- Bueno, Morcillo, & Salmador. (2006). *DIRECCION ESTRATEGICA: NUEVAS PERSPECTIVAS*. Madrid: Piramide.
- Buttle. (2003). *Relationship Marketing, Theory and practice*. London: Pul Chapman Publishing.
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. . *The Journal of Systems and Software*, 1015-1024.
- Chen, I., & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management-People, Process and Technology. *Business Process Management Journal* , 672-688.
- Choy, K., Fan, K., & Lo, V. (2003). Development of an intellegent customer-supplier relationship management system: the application of case-based reasoning. *Industrial Management + Data System*, 263-274.
- Córdoba López, J. F. (Enero - Junio de 2009). Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. *Entramado*, 5(1).
- Córdoba, J. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 6-17.
- Corner, I., & Hinton, M. (2002). Customer relationship management systems: implementation risk and relationship dynamics. *An International Journal*, 239-251.
- Cuesta, F. (2003). *Fidelización. Un paso más allá de la retención*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dans, E. (2001). CRM o el nuevo marketing digital. *Informacion Comercial Española (ICE)*, 55-62.

- Day, G. (2000). *Winning the Competition for Customer Relationships*. Sloan Management Review. Primavera 2000.
- De Goyeneche, A. (2001). CRM: Una Estrategia de Negocios Centrada en el Cliente. *Revista Economía & Administración* , 47-64.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- du Plessisa, M., & Boon, J. (2004). Knowledge management in eBusiness and customer. *International Journal of Information Management*, 73–86.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing Quinta edición* . México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Finnegan, D., & Currie, W. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European management journal*, 153-167.
- Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine*, 161-171.
- Garrido, A., & Padilla, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollado en un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 101 - 118.
- Gartner. (2016). *Gartner*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de <http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>
- Giroux, S., & Trembaly, G. (2004). *Metodología de las ciencias humanas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gonzalez, H. (11 de junio de 2012). *Calidad y Gestión*. Recuperado el 26 de 03 de 2016, de <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-la-mejora-continua/>

- Greenberg, P. (2009). *CRM at the speed of light*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 4.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing: strategic and tactical implications. *Management Decisions*, 5-14.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 136-148.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Mexico: Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de Investigación*. México : McGraw - Hill.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., & Schlesinger, L. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*.
- Ibáñez, J. M.-H. (1995). *Modelos de Simulación y Variabilidad Espacio-Temporal*. Geofoma Ediciones: Logroño.
- Iglesias, O. (2003). El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico. Barcelona, España.
- Jain, S. (2005). CRM shifts the paradigm. *Journal of Strategic Marketing*, 275-291.
- Javalgi, R., Martin, C., & Young, R. (2006). "Marketing Research, Market Orientation and Customer Relationship Management: A Framework and Implications for Service Providers". *The Journal of Services Marketing*, 12-23.

- Joly, F. (1988). *La cartografía*. Barcelona, España : Oikos-Tau.
- Kapp, K. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Keller, V. (2002). *CRM Measurement Framework*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de www.bluewolf.com
- King, S., & Burgess, T. (2008). Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management*, 421.
- Kotler, P. (1992). Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There. *Planning Review*, 50-52.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1990). *Marketing an Introduction. Third edition*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson, Ed. 12.
- Lerne, A. (2011). Descripción y análisis del estado actual de adopción de CRM (Customer Relationship Management) en el sector corporativo argentino.
- Liljander, V., Polsa, P., & Forsberg, K. (2007). Do Mobile CRM Services Appeal to Loyalty Programs Customers. *International Journal of E-business*, 24-40.
- Montoya, C., & Boyero, M. R. (2013). EL CRM COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN. *Visión de Futuro*, 130 - 151.
- Moore, G. (1991). *Crossing the Chasm*. Harper Business Essentials.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis* . México D.F.: Pearson Educación .
- Narver, J., & Slater, F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* , 20-35.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2008). *Business Model Generation*. Barcelona: Planeta.
- Paas, L., & Kuijlen, T. (2001). Towards a general definition of Customer Relationship Management. *Journal of Database Marketing*, 51-60.
- Pagés, L. (30 de 07 de 2009). *Gerencia Eficaz y Productiva*. Recuperado el 27 de 03 de 2016, de Método Gerencial DEMING: <http://gerenciapsm.blogspot.com/2009/07/metodo-gerencial-deming.html>
- Pass, L., & Kuijlen, T. (2001). Acquisition pattern analysis for recognizing cross-sell opportunities in the financial services sector. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 230-240.
- Piccolo, G., & Ives, B. (2005). Review: IT-Dependent Strategic Initiatives and Sustained Competitive Advantage: A Review and Synthesis of the Literature. *MIS Quarterly*, 747-776.
- Plakoyiannaki, E., & Tzokas, N. (2002). Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *The Journal of Database Marketing*, 228-237.
- Racherla, P., & Hu, C. (2006). Knowledge Management for an effective CRM system. *Paper presented at the Ph.D. Research Workshop for the 13 th International Conference (ENTER 2006 - Information and communication technologies in tourism 2006*. Lausanne.
- Reinares, P. (2005). *Los 100 errores del CRM*. Madrid: Editorial ESIC.
- Rigby, D., Reichheld, F., & Scheffer, P. (2002). Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review* , 101.
- Ritzman, L., Krajewski, L., & Malhotra, M. (2008). *"Administración de Operaciones"* 8va Edición . México : Pearson Educación.

- Rojas Soriano, R. (1994). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Plaza y Valdes.
- Rosales, P. (2010). *Estrategia digital. Como usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia*. Barcelona: Deusto.
- Ryals, L., & Payne, A. (2001). "Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing". *Journal of Strategic Marketing*, 3-27.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Samaja, J. (2002). *Epistemología y metodología*. Buenos Aires: Eudeba.
- Shani, & Chalasani. (1992). Exploiting Niches Using Relationship Marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 33-42.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. California: Sage Publications.
- Sin, L., Tse, A., & Yim, F. (2005). CRM conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- Suárez, N. (2011). Estrategia CRM (Customer Relationship Management): oportunidad de implementación en empresas de servicio publico en Mendoza.
- Sullivan, L. (1994). Cómo implantar un modelo de calidad. *ESTRUCPLAN ONLINE*, 2.
- Taha, H. (2012). *Investigación de Operaciones*. Mexico DC: PEARSON EDUCACIÓN.
- Tan, X., Yen, D., & Fang, X. (2002). Internet Integrated Customer Relationship Management . *The Journal of Computer Information Systems* , 77-83.

- Trindade, W. (2011). *Gestión de Relaciones con los Clientes: Factores Críticos para el Éxito en la Implantación de las Soluciones Tecnológicas CRM en las Empresas* .
- UPEL. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- Valiente, Julio Cesar. (2010). *DISEÑO DE UN MODELO PARA LA IMPLANTACION EFECTIVA DE CRM COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO*. Caracas.
- Vargas, Z. (2009). LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER LAS REALIDADES CON EVIDENCIA CIENTÍFICA. *Educación*, 155-165.
- Vega, M., Oviedo, M. Á., & M., C. (2014). CRM, CALIDAD DE LA RELACIÓN Y LEALTAD DEL CONSUMIDOR EN AGENCIAS DE VIAJES MINORISTAS. *REVISTA DE ANALISIS TURÍSTICO*, 39-49.
- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 955-972.
- Xu, Y., Yen, D., Lin, B., & Chou, C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 442-452.
- Zablah, A., Bellenger, D., & Johnston, W. (2004). Customer Relationship Management Implementation Gaps. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 279-295.
- Zichermann, & Cunningham. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Cambridge: O'Reilly Media.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Investigación Implementado



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Cuestionario de la Investigación

**MODELO DE MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE
IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS
RELACIONES CON EL CLIENTE EN EMPRESAS DE
TELECOMUNICACIONES (TELCO)**

Presentado por:
Vytautas Lesiunas

Asesor
Samuel Villegas

Caracas, Marzo de 2016

Estimado encuestado

El presente cuestionario tiene por objeto recabar información para el desarrollo de la investigación titulada “MODELO DE MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES (TELCO)”.

El cuestionario es de carácter confidencial y anónimo, por lo que puede sentirse libre de expresar su opinión e ideas. La información que Ud. proporcione será expresada en la investigación en términos globales y no individualmente.

Las personas seleccionadas para responder este cuestionario, fueron elegidas por el tipo de actividad laboral que desarrolla dentro de la organización, debido a que se considera que pueden aportar información valiosa al estudio, el cual redundará en proponer mejoras y soluciones de dificultades presentadas en el proceso de implantación de Sistemas de Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM) en la organización de telecomunicaciones TELCO.

Los objetivos en estudio son:

Objetivo General

- Diseñar un modelo de mejora continua para el proceso de implementación de sistemas de gestión de las relaciones con el cliente en empresas de Telecomunicaciones TELCO.

Objetivos Específicos

- Identificar los requerimientos y expectativas funcionales establecidas por las empresas de Telecomunicaciones TELCO para la implementación de sistema de gestión de las relaciones con el cliente.
- Analizar la situación actual de la adopción del sistema gestión de las relaciones con el cliente comparando las brechas existentes entre la solución requerida originalmente y el sistema que actualmente funciona.

Se le solicita conteste cada pregunta con la mayor objetividad posible, no existe respuestas correctas o incorrectas. El cuestionario consta de treinta y tres preguntas, de tipo cerradas, en la cual deberá marcar con una “X” la opción u opciones seleccionadas, puede seleccionar una o más de una opción, esto será indicado al final de la pregunta con los indicativos (única) y (múltiple) en relación a las opciones que puede seleccionar.

Se le agradece su valiosa colaboración para el éxito del desarrollo de esta investigación.

Conceptualización del CRM en el entorno de las Telcos: “El CRM constituye una estrategia de negocio centrada en el cliente, que integra procesos y funciones internas y externas de todo el recurso humano de la empresa con la intención de buscar, recopilar y almacenar la información adecuadamente, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de que sea utilizada por todos los niveles organizacionales para crear relaciones únicas, personalizadas y de valor a sus clientes, permitiendo que se logre comprender, anticipar y gestionar óptimamente las necesidades de los clientes actuales, generando relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas”.

Preguntas:

IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS FUNCIONALES DEL CRM COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE LAS TELCO

1 ¿Su departamento está llevando a cabo alguna estrategia de CRM?

Si No

NOTA: SI LA RESPUESTA ES “SI” PASAR A LA PREGUNTA 3, EN CASO DE RESPONDER “No” SOLO RESPONDER LA SIGUIENTE PREGUNTA.

2 En el caso de no estar llevando a cabo alguna estrategia CRM, señale las principales causas:

- Elevado coste
 - No hay presupuesto
 - No la consideramos necesaria
 - Desconocimiento de soluciones y ventajas que ofrecen
 - Estamos planteando implementarla en un futuro
- Otras: _____

NOTA: LUEGO DE RESPONDER ESTA PREGUNTA SE AGRADECE FINALIZAR EL CUESTIONARIO (solo en caso de responder “No” en la anterior pregunta)

3 ¿Qué Objetivo buscaba la organización con la implementación de un CRM?(múltiple)

- Expansión de los servicios prestados
 - Captación nuevos clientes
 - Fidelización de clientes actuales
 - Adaptarse a los cambios del mercado
 - Aumentar los Ingresos
- Otras: _____

4 ¿Qué necesidad detecto la organización para implantar un CRM?(múltiple)

- Lograr una adecuada segmentación de clientes
 - Tener una relación más cercana con sus clientes
 - Mejorar el conocimiento común de clientes
 - Ofrecer nuevos servicios
 - Mejorar el proceso de ventas
- Otras: _____

5 ¿Qué mejora en la Estrategia de Negocio de la organizacional se busca con la implementación del CRM? (única)

- Mejorar la cultura organizacional enfocada al cliente
- Mejorar los procesos de venta
- Mejorar los procesos de postventa
- Mejorar el conocimiento integral del cliente
- Mejorar la captación de nuevos clientes
- Otras _____

6 ¿Cuál fue el enfoque inicial dado por la organización a la iniciativa en cuanto al tipo de CRM a implementar? (única)

- CRM Colaborativo, comunicación directa y efectiva con los clientes
- CRM Operativo, mejora en los procesos de atención al cliente.
- CRM Analítico, analizar los datos obtenidos de las operaciones con el cliente
- Todas las anteriores
- Otros _____

7 ¿Cuál es la estrategia de adopción del CRM en la organización? (múltiple)

- Enfoque a la implementación de herramientas tecnológicas
- Enfoque en recaudar y analizar datos del cliente
- Enfoque al cambio organizacional
- Enfoque en agilizar los procesos de gestión del cliente (ventas, soporte)
- Otras _____

PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL CRM

8 ¿Se realizó un proceso de Pedido de Propuesta (RPF) o Licitación para un proveedor de CRM?

- Si No

De ser negativa la respuesta indique el motivo: _____

9 ¿Se alineo al proveedor seleccionado con los objetivos de la organización para la implementación del CRM?

- Si No

10 ¿Existe en la organización una dirección de proyectos asignada al proceso de implementación del CRM?

- Si No

11 ¿Se utiliza un modelo de implementación del CRM en la organización?

- Si No

12 ¿Qué aspecto considera la organización sean más relevante para una implementación exitosa del CRM? (múltiple)

- Entrenamiento en el concepto del CRM y en el uso de la herramienta
- Poceros definidos

- Una adecuada gestión del conocimiento de clientes
 - Implementación de la tecnología adecuada
 - Adaptación de la cultura organizacional al cambio
 - Apoyo de la alta gerencia
- Otros: _____

13 ¿Existe un programa de capacitación organización periódico del personal del departamento con el uso del CRM?

Si No

NOTA: EN CASO DE RESPONDER “Si” CONTINUAR, EN CASO DE RESPONDER “No” PASAR A LA PREGUNTA 15

14 Indique con qué frecuencia (única)

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

15 ¿Existe sinergia entre el departamento de IT y las restantes áreas de la organización que utilizan el CRM?

Si No

16 ¿Existe un soporte adecuado de la plataforma de CRM por parte del equipo de IT de la organización?

Si No

17 ¿Qué nivel de cultura de servicio abocada al cliente cree que existe en la organización? (única)

- Muy Alto
- Alto
- Ni bajo ni alto
- Bajo
- Muy bajo

ESTADO ACTUAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRM

18 ¿La Organización considera que el uso de la plataforma de CRM facilita las gestiones diarias hacia al cliente?

Si No

19 ¿La organización considera que sus recursos han adoptado el uso de la herramienta como parte de sus actividades diarias?

Si No

NOTA: EN CASO DE RESPONDER “Si” CONTINUAR, EN CASO DE RESPONDER “No” PASAR A LA PREGUNTA 21

20 De ser afirmativa indique el porcentaje.

- __ de 80% a 100%
- __ de 60% a 80%
- __ de 40% a 60%
- __ Menos de 40%

21 ¿La plataforma de CRM brinda un acceso rápido y adecuado a la información? (única)

- __ totalmente en desacuerdo
- __ bastante en desacuerdo
- __ parcialmente en desacuerdo
- __ ni de acuerdo ni en desacuerdo
- __ parcialmente de acuerdo
- __ bastante de acuerdo
- __ totalmente de acuerdo

22 ¿Las herramientas que se utiliza para la comunicación con el cliente están integradas a la herramienta de CRM?

Si No

23 ¿Se cuenta con una base de datos bien estructurada de los clientes?

Si No

24 ¿Está centralizada la información con otras áreas de la empresa?

Si No

25 ¿Las herramientas tecnológicas en torno al sistema CRM brinda facilidades para las gestiones diarias con el Cliente? (única)

- __ totalmente en desacuerdo
- __ bastante en desacuerdo
- __ parcialmente en desacuerdo
- __ ni de acuerdo ni en desacuerdo
- __ parcialmente de acuerdo
- __ bastante de acuerdo
- __ totalmente de acuerdo

26 ¿En cuáles de los aspectos que se indican a continuación posee limitaciones la herramienta de CRM? (múltiple)

- __ Integración con otros sistemas fuentes de información
- __ Accesibilidad y conectividad
- __ Capacidad de almacenamiento

__Movilidad y eficiencia en la búsqueda de información

__Adaptación al entorno (departamento)

Otro: _____

27 ¿El cliente está integrado a la herramienta de CRM?

Si

No

28 ¿La organización considera que la plataforma de CRM brinda las posibilidades de enriquecer la gestión del conocimiento sobre el cliente?

Si

No

29 ¿La organización realiza un análisis de los datos almacenados en las bases de datos productos del CRM?

Si

No

30 ¿Se trabaja en la definición y mejora de proceso en el área a la par de la implementación del CRM?

Si

No

31 ¿La herramienta de CRM brinda la posibilidad de ser customizada al entorno deseado?

Si

No

32 ¿Cómo mide la organización la efectividad del CRM? (única)

__ISC (Índice de Satisfacción del Cliente)

__ROI (Retorno de la Inversión)

__Altas de Nuevos Clientes

__Churn (Pérdida de Clientes)

__Aumento de Ingresos

__No se miden

Otra: _____

33 ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que de utilizarse mejor el proceso de implantación del CRM en la Organización? (única)

__Metodología de proyecto PMO

__Modelo de Implementación de CRM

- Definición de Procesos de la Organización
 - Inversión Tecnológica
 - Metodología Ágil de Proyecto
 - Cambio de la Cultura Organización (De Servicio al Cliente)
- Otro: _____

Muchas gracias por su colaboración. Si desea recibir un informe de los resultados principales del estudio, por favor escriba su e-mail aquí: _____

Anexo 2: Carta N°1 de Validación del Cuestionario

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Samuel Villegas, titular de la Cedula de Identidad N°
4580757, de _____ profesión
Ingeniero
_____ ejerciendo _____ actualmente _____ como
Profesor _____ en la
Institución
Universidad Católica Andrés Bello.

Por medio de la presente hago constatar que he revisado y validado a los fines de su aplicación el instrumento (cuestionario) para el trabajo de grado que lleva por título: MODELO DE MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES (TELCO).

En Caracas, a los 16 días del mes de Octubre de 2015


Firma

Anexo 3: Carta N°2 de Validación del Cuestionario

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, María Esther Remedios, titular de la Cedula de Identidad N° _____, de profesión Licenciada en Computación, Magister en Sistemas de Información, ejerciendo actualmente como Profesora y Directora del postgrado Sistemas de Información, en la Institución Universidad Católica Andres Bello. Por medio de la presente hago constatar que he revisado y validado a los fines de su aplicación el instrumento (cuestionario) para el trabajo de grado que lleva por título: **MODELO DE MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES (TELCO)**.

En Caracas, a los 16 días del mes de Octubre de 2015

Firma

Anexo 4: Instrumento de Validación del Modelo

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

OBJETIVO: Determinar la validez del modelo de Mejora Continua en el proceso de implementación de Sistemas de Gestión de las Relaciones con el Cliente CRM en empresas de Telecomunicaciones (Telco).

ALCANCE: Validar en qué medida el modelo de Mejora Continua para la implementación CRM propuesto fue apropiadamente conceptualizado, presenta claridad en cada uno de los elementos, tiene impacto, aplicabilidad y factibilidad; representando una propuesta conceptual integradora en la gestión de proyectos de implantación CRM en empresas Telco de manera eficaz, eficiente y ágil.

CUESTIONARIO:

Aspecto a validar	Puntaje	1	2	3	4	5
	Preguntas	Muy Baja	Baja	Buena	Alta	Muy Alta
Conceptualización	¿En qué medida, considera usted que es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Mejora Continua para la Implementación CRM propuesto?					
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto presenta una relación y secuencia apropiada para ser puesta en práctica?					
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto cumple con los elementos requeridos para la adopción de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?					
Claridad	¿En qué medida, considera usted que lo elementos del modelo propuesto presenta claridad en su denominación?					

Impacto	¿En qué medida, considera usted que aplicar el modelo propuesto produciría un impacto positivo en la implementación eficaz, eficiente y ágil de un proceso de adopción CRM?					
Aplicabilidad	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto puede ser aplicado en el entorno de las Telco de Venezuela?					
Factibilidad	¿Es factible poner en práctica la mejora continua propuesta en el modelo como estrategia de implementación de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?					
Innovación	¿El Modelo de Mejora continua para la Implementación de Sistemas CRM propuesto representa para las Organizaciones Telco en Venezuela un grado de innovación?					
TOTAL						

Por último:

¿Qué dificultades visualiza para la aplicación del modelo propuesto?:

¿Algún aporte o mejora?:

Validado por: _____ C.I.: _____
 Profesión: _____ Cargo: _____
 Firma: _____ Fecha: _____

Anexo 5: Carta de Validación del Instrumento de Validación del Modelo

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Samuel Villegas, titular de la Cedula de Identidad N° 4.500.757,
de profesión Ingeniero,
ejerciendo actualmente como Profesor,
en la Institución Universidad Católica Andrés Bello.
Por medio de la presente hago constatar que he revisado y validado a los fines de su aplicación el
instrumento del Validación del Modelo para el trabajo de grado que lleva por título: MODELO DE
MEJORA CONTINUA PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS
RELACIONES CON EL CLIENTE EN EMPRESAS TELCO DE VENEZUELA.

En Caracas, a los 2 días del mes de Febrero de 2016



Firma

Anexo 6: Resultados y Observaciones de la Validación del Modelo (N°1)

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

OBJETIVO: Determinar la validez del modelo de Mejora Continua en el proceso de implementación de Sistemas de Gestión de las Relaciones con el Cliente CRM en empresas de Telecomunicaciones (Telco).

ALCANCE: Validar en qué medida el modelo de Mejora Continua para la implementación CRM propuesto fue apropiadamente conceptualizado, presenta claridad en cada uno de los elementos, tiene impacto, aplicabilidad y factibilidad; representando una propuesta conceptual integradora en la gestión de proyectos de implantación CRM en empresas Telco de manera eficaz, eficiente y ágil.

CUESTIONARIO:

Aspecto a validar	Puntaje	1	2	3	4	5
	Preguntas	Muy Baja	Baja	Buena	Alta	Muy Alta
Conceptualización	¿En qué medida, considera usted que es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Mejora Continua para la Implementación CRM propuesto?					✓
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto presenta una relación y secuencia apropiada para ser puesta en práctica?					✓
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto cumple con los elementos requeridos para la adopción de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?					✓
Claridad	¿En qué medida, considera usted que lo elementos del modelo propuesto presenta claridad en su denominación?				✓	
Impacto	¿En qué medida, considera usted que aplicar el modelo propuesto produciría un impacto positivo en la implementación eficaz, eficiente y ágil de un proceso de adopción CRM?					✓

Aplicabilidad	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto puede ser aplicado en el entorno de las Telco de Venezuela?				✓
Factibilidad	¿Es factible poner en práctica la mejora continua propuesta en el modelo como estrategia de implementación de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?				✓
Innovación	¿El Modelo de Mejora continua para la Implementación de Sistemas CRM propuesto representa para las Organizaciones Telco en Venezuela un grado de innovación?				✓
TOTAL					

Por último:

¿Qué dificultades visualiza para la aplicación del modelo propuesto?:

Resistencia al cambio en la organización
Resistencia al cambio por el cliente

¿Algún aporte o mejora?:

Realizar charlas informativas con los clientes y personal de la organización

Validado por: MANUEL F. MCJAST C.I.: 12.292.658
 Profesión: Ingeniero en Informática Cargo: Coordinador Servicios Corporativo.
 Firma: [Firma] Fecha: 28/10/2010

Anexo 7: Resultados y Observaciones de la Validación del Modelo (N°2)

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

OBJETIVO: Determinar la validez del modelo de Mejora Continua en el proceso de implementación de Sistemas de Gestión de las Relaciones con el Cliente CRM en empresas de Telecomunicaciones (Telco).

ALCANCE: Validar en qué medida el modelo de Mejora Continua para la implementación CRM propuesto fue apropiadamente conceptualizado, presenta claridad en cada uno de los elementos, tiene impacto, aplicabilidad y factibilidad; representando una propuesta conceptual integradora en la gestión de proyectos de implantación CRM en empresas Telco de manera eficaz, eficiente y ágil.

CUESTIONARIO:

Aspecto a validar	Puntaje Preguntas	1	2	3	4	5
		Muy Baja	Baja	Buena	Alta	Muy Alta
Conceptualización	¿En qué medida, considera usted que es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Mejora Continua para la Implementación CRM propuesto?				X	
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto presenta una relación y secuencia apropiada para ser puesta en práctica?				X	
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto cumple con los elementos requeridos para la adopción de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?				X	
Claridad	¿En qué medida, considera usted que lo elementos del modelo propuesto presenta claridad en su denominación?				X	
Impacto	¿En qué medida, considera usted que aplicar el modelo propuesto produciría un impacto positivo en la implementación eficaz, eficiente y ágil de un proceso de adopción CRM?					X

Aplicabilidad	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto puede ser aplicado en el entorno de las Telco de Venezuela?						X
Factibilidad	¿Es factible poner en práctica la mejora continua propuesta en el modelo como estrategia de implementación de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?						X
Innovación	¿El Modelo de Mejora continua para la Implementación de Sistemas CRM propuesto representa para las Organizaciones Telco en Venezuela un grado de innovación?						X
TOTAL		34	0	0	0	6	2
						24	10

Por último:

¿Qué dificultades visualiza para la aplicación del modelo propuesto?:

ASPECTOS COMO TIEMPO Y RECURSOS SON FUNDAMENTALES ASÍ COMO LA INTEGRACIÓN DE TODAS LAS ÁREAS INVOLUCADAS Y EL CUIDADO DE LA ORGANIZACIÓN EN CADA MOMENTO DEL PROYECTO.

¿Algún aporte o mejora?:

INCLUIR PARA CADA ETAPA EL TIEMPO DE DEDICACIÓN PARA DETERMINAR EL PERIODO TOTAL DEL CICLO DE MEJORA.

Validado por: PEDRO SANJOS C.I.: 13459.113
 Profesión: ADMINISTRADOR Cargo: COORDINADOR GENERAL
 Firma: [Firma] Fecha: 21.10.16

Anexo 8: Resultados y Observaciones de la Validación del Modelo (N°3)

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

OBJETIVO: Determinar la validez del modelo de Mejora Continua en el proceso de implementación de Sistemas de Gestión de las Relaciones con el Cliente CRM en empresas de Telecomunicaciones (Telco).

ALCANCE: Validar en qué medida el modelo de Mejora Continua para la implementación CRM propuesto fue apropiadamente conceptualizado, presenta claridad en cada uno de los elementos, tiene impacto, aplicabilidad y factibilidad; representando una propuesta conceptual integradora en la gestión de proyectos de implantación CRM en empresas Telco de manera eficaz, eficiente y ágil.

CUESTIONARIO:

Aspecto a validar	Puntaje Preguntas	1	2	3	4	5
		Muy Baja	Baja	Buena	Alta	Muy Alta
Conceptualización	¿En qué medida, considera usted que es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Mejora Continua para la Implementación CRM propuesto?					X
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto presenta una relación y secuencia apropiada para ser puesta en práctica?					X
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto cumple con los elementos requeridos para la adopción de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?				X	
Claridad	¿En qué medida, considera usted que lo elementos del modelo propuesto presenta claridad en su denominación?					X
Impacto	¿En qué medida, considera usted que aplicar el modelo propuesto produciría un impacto positivo en la implementación eficaz, eficiente y ágil de un proceso de adopción CRM?					X

Aplicabilidad	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto puede ser aplicado en el entorno de las Telco de Venezuela?				X
Factibilidad	¿Es factible poner en práctica la mejora continua propuesta en el modelo como estrategia de implementación de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?				X
Innovación	¿El Modelo de Mejora continua para la Implementación de Sistemas CRM propuesto representa para las Organizaciones Telco en Venezuela un grado de innovación?				X
TOTAL					

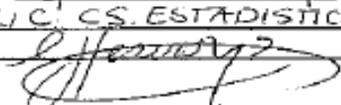
Por último:

¿Qué dificultades visualiza para la aplicación del modelo propuesto?

Generalmente los modelos de Gestión de Relaciones con los clientes requieren una fontalza en las dataformas de datos que integran toda la información del cliente, generando una visión 360°. El modelo propuesto debe profundizar más en este aspecto para generar los resultados deseados y generar la cualtía esperada, que permita transformar el dato en conocimiento.

¿Algún aporte o mejora?

Incluir aspectos del CRM colaborativo, que promueva la interacción digital con el cliente a través de redes sociales, web conference, chats y cualquier canal de comunicación de última tecnología.

Validado por: Gilberto Márquez c.i.: 7.884.415
 Profesión: LIC. CS. ESTADÍSTICAS Cargo: GERENTE DE ANALÍTICA COMERCIAL
 Firma:  Fecha: 16/12/2016

Anexo 9: Resultados y Observaciones de la Validación del Modelo (N°4)

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

OBJETIVO: Determinar la validez del modelo de Mejora Continua en el proceso de implementación de Sistemas de Gestión de las Relaciones con el Cliente CRM en empresas de Telecomunicaciones (Telco).

ALCANCE: Validar en qué medida el modelo de Mejora Continua para la implementación CRM propuesto fue apropiadamente conceptualizado, presenta claridad en cada uno de los elementos, tiene impacto, aplicabilidad y factibilidad; representando una propuesta conceptual integradora en la gestión de proyectos de implantación CRM en empresas Telco de manera eficaz, eficiente y ágil.

CUESTIONARIO:

Aspecto a validar	Puntaje Preguntas	1	2	3	4	5
		Muy Baja	Baja	Buena	Alta	Muy Alta
Conceptualización	¿En qué medida, considera usted que es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Mejora Continua para la implementación CRM propuesto?					X
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto presenta una relación y secuencia apropiada para ser puesta en práctica?				X	
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto cumple con los elementos requeridos para la adopción de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?			X		
Claridad	¿En qué medida, considera usted que lo elementos del modelo propuesto presenta claridad en su denominación?				X	
Impacto	¿En qué medida, considera usted que aplicar el modelo propuesto produciría un impacto positivo en la implementación eficaz, eficiente y ágil de un proceso de adopción CRM?				X	

Aplicabilidad	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto puede ser aplicado en el entorno de las Telco de Venezuela?				X
Factibilidad	¿Es factible poner en práctica la mejora continua propuesta en el modelo como estrategia de implementación de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?			X	
Innovación	¿El Modelo de Mejora continua para la Implementación de Sistemas CRM propuesto representa para las Organizaciones Telco en Venezuela un grado de innovación?				X
TOTAL					34 pts.

Por último:

¿Qué dificultades visualiza para la aplicación del modelo propuesto?:

La entrega desde proyectos hasta soporte de aplicaciones debe garantizar la completa continuidad del negocio al menor tiempo.

¿Algún aporte o mejora?:

Evaluar la factibilidad técnica a nivel de infraestructura en las etapas iniciales del proyecto CRM lo hace un modelo muy factible para evitar los retrabajos.

Validado por: Alejandro Fernández I.D.: 13128441
 Profesión: Ing. Sistemas Cargo: Sup. Plataformas
 Firma: [Firma] Fecha: 12-12-16

Anexo 10: Resultados y Observaciones de la Validación del Modelo (N°5)

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

OBJETIVO: Determinar la validez del modelo de Mejora Continua en el proceso de implementación de Sistemas de Gestión de las Relaciones con el Cliente CRM en empresas de Telecomunicaciones (Telco).

ALCANCE: Validar en qué medida el modelo de Mejora Continua para la implementación CRM propuesto fue apropiadamente conceptualizado, presenta claridad en cada uno de los elementos, tiene impacto, aplicabilidad y factibilidad; representando una propuesta conceptual integradora en la gestión de proyectos de implantación CRM en empresas Telco de manera eficaz, eficiente y ágil.

CUESTIONARIO:

Aspecto a validar	Puntaje	1	2	3	4	5
	Preguntas	Muy Baja	Baja	Buena	Alta	Muy Alta
Conceptualización	¿En qué medida, considera usted que es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Mejora Continua para la Implementación CRM propuesto?					X
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto presenta una relación y secuencia apropiada para ser puesta en práctica?				X	
	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto cumple con los elementos requeridos para la adopción de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?				X	
Claridad	¿En qué medida, considera usted que lo elementos del modelo propuesto presenta claridad en su denominación?					X
Impacto	¿En qué medida, considera usted que aplicar el modelo propuesto produciría un impacto positivo en la implementación eficaz, eficiente y ágil de un proceso de adopción CRM?				X	

Aplicabilidad	¿En qué medida, considera usted que el modelo propuesto puede ser aplicado en el entorno de las Telco de Venezuela?				X
Factibilidad	¿Es factible poner en práctica la mejora continua propuesta en el modelo como estrategia de implementación de un sistema CRM en organizaciones Telco de Venezuela?				X
Innovación	¿El Modelo de Mejora continua para la Implementación de Sistemas CRM propuesto representa para las Organizaciones Telco en Venezuela un grado de innovación?			X	
TOTAL					<i>36 puntos</i>

Por último:

¿Qué dificultades visualiza para la aplicación del modelo propuesto?:

Como dificultad puedo percibir la necesidad de mayor recursos humanos que trabajen en paralelo en cada una de las áreas donde impacta el CRM, para que este se introduzca dentro de cada uno de los procesos que cada área realiza.

¿Algún aporte o mejora?:

Incluir las políticas de premiación y motivación en cada área de trabajo para el manejo del cambio organizacional, como resultado de la estrategia de gamificación.

Validado por: *Sandra Castillo*

Profesión: *Ingeniero Industrial*

Firma: *[Firma]*

C.I.: *14.123.654*

Cargo: *Gerente de Gestión Comercial*

Fecha: *05/12/2016*