

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	DESARROLLO E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE RELACIONES EN METAZA S.A		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Carvajal, Diana Lucia		
	Mendieta Silva, Sandra Maritza		
	Mendieta Silva, Diana Carolina		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Cliente		Servicio
	Estrategia		Estrategia
	Cultura		Atributos
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	Debido a la falta de aplicación del marketing relacional en la empresa Metaza S.A y la sub utilización de la herramienta SAP implementada desde el año 2008, a este grupo de trabajo le pareció interesante desarrollar e implementar una serie de estrategias que ayudarían a lograr una cultura orientada al relacionamiento con los clientes y al adecuado manejo de la herramienta CRM con la que actualmente cuenta la compañía.		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**Universidad de la Sabana
Instituto de Postgrados FORUM
Especialización Gerencia Comercial**

**DESARROLLO E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE
RELACIONES EN METAZA S.A**

Diana Carolina Mendieta Silva Cod. 201114234

Diana Lucia Carvajal Cod.201114440

Sandra Maritza Mendieta Silva Cod.201114240

ASESOR

ALVARO GUILLERMO VIVES

**BOGOTA
SEPTIEMBRE DE 2012**

**Universidad de la Sabana
Instituto de Postgrados FORUM
Especialización Gerencia Comercial**

**DESARROLLO E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE
RELACIONES EN METAZA S.A**

Diana Carolina Mendieta Silva Cod. 201114234

Diana Lucia Carvajal Cod.201114440

Sandra Maritza Mendieta Silva Cod.201114240

**BOGOTA
SEPTIEMBRE DE 2012**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1.1. Descripción de problema	9
1.2 Planteamiento y formulación del problema	11
1.3 Justificación	12
1.4 Delimitación del problema.....	13
2. OBJETIVOS.....	13
2.1. Objetivo General.....	13
2.2. Objetivos específicos.....	13
3. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO.....	14
3.1. Contexto organizacional	14
3.2. Marco teórico	22
3.3. Marco legal o normativo.....	26
3.4. Marco conceptual o glosario	27
4. METODOLOGIA	28
4.1. Tipo de investigación: Aplicada o práctica.....	30
4.2. Población y muestra	30
4.3. Recolección de información.....	30
4.4. Alternativas de solución al problema.	81
4.5. Presentación del presupuesto	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	115
ANEXO A.....	117
ANEXO B.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. El cliente llega a Metaza S.A.....	20
Figura 2. El vendedor de Metaza S.A llega al cliente.....	21
Figura 3. CRM SAP , ventajas y flujos de procesos.....	26
Figura 4. Menú principal SAP	35
Figura 5. Datos maestros socio de negocios	36
Figura 6. Información completa socios de negocios	37
Figura 7. Programa de fidelización	94
Figura 8. Procesos intervienen en el servicio al cliente / CRM	95
Figura 9. Gestión comercial Metaza S.A.....	98
Figura 10. Lanzamiento CRM	103
Figura 11. Presentación Servimetaza en la intranet	104
Figura 12. Publicidad del concurso en la Intranet	105
Figura 13. Breve explicación del concurso en la Intranet.....	106
Figura 14. Premios del concurso	106
Figura 15. Logo de lanzamiento foros Metaza S.A	107
Figura 16. Organigrama Metaza S.A	110
Figura 17. Organigrama propuesto Metaza S.A.....	111

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1. Ventas por producto años 2010 y 2011	35
Grafico 2. Sector empresarial	45
Grafico 3. Calificación de la recepción en cuanto atención de clientes.....	46
Grafico 4. Calificación del área comercial en cuanto atención de clientes.....	47
Grafico 5. Calificación del área despachos en cuanto atención de clientes.....	48
Grafico 6. Calificación del área de cartera en cuanto atención de clientes.....	49
Grafico 7. Calificación de atributos	50
Grafico 8. Calificación por importancia de atributos.....	51
Grafico 9. Qué tanto los clientes recomendarían a Metaza S.A.....	52
Grafico 10. Grado de satisfacción general con Metaza S.A.....	53
Grafico 11. Visión de CRM / área comercial	57
Grafico 12. Visión de CRM / Directivos.....	58
Grafico 13. Visión de CRM / área de servicio al cliente	58
Grafico 14. Visión de CRM / área de mercadeo.....	59
Grafico 15. Manejo de CRM / área comercial	60
Grafico 16. Manejo de CRM / Directivos	60
Grafico 17. Manejo de CRM / área de servicio al cliente	61
Grafico 18. Manejo de CRM / área de mercadeo.....	61
Grafico 19. Capacitación de CRM/ área comercial	62
Grafico 20. Capacitación de CRM/ Directivos	62
Grafico 21. Capacitación de CRM/ área de mercadeo.....	63
Grafico 22. Cree que sus jefes tienen un buen manejo de CRM / área comercial.	64
Grafico 23. Cree que tienen un buen manejo de CRM / Directivos.....	65
Grafico 24. Cree que sus jefes tienen un buen manejo CRM/servicio al cliente	65
Grafico 25. Cree que sus jefes tienen un buen manejo de CRM/ mercadeo	66
Grafico 26. Cree que sus empleados tienen un buen manejo de CRM/Comer	67
Grafico 27. Cree que sus empleados tienen un buen manejo de CRM/ Direct.....	67
Grafico 28. Cree que sus empleados tienen buen manejo CRM/ Serv al cliente...68	68

Grafico 29. Cree que sus empleados tienen buen manejo de CRM/ Mercadeo	68
Grafico 30. Beneficios de CRM/ área comercial	69
Grafico 31. Beneficios de CRM/ Directivos	69
Grafico 32. Beneficios de CRM/ área mercadeo.....	70
Grafico 33. Soporte técnico de CRM/ área mercadeo	70
Grafico 34. Soporte técnico de CRM/ Directivos.....	71
Grafico 35. Soporte técnico de CRM / Servicio al cliente.....	71
Grafico 36. Soporte técnico de CRM / área de mercadeo	72
Grafico 37. Interés del jefe en la herramienta CRM/ área de mercadeo	72
Grafico 38. Interés del jefe en la herramienta CRM/ Directivos	73
Grafico 39. Interés del jefe en la herramienta CRM/ Servicio al cliente	74
Grafico 40. Interés del jefe en la herramienta CRM/ área de mercadeo	74
Grafico 41. Qué área subutiliza CRM/ Rta área de mercadeo	76
Grafico 42. Qué área subutiliza CRM/ Rta Directivos	76
Grafico 43. Qué área subutiliza CRM/ área de servicio al cliente	77
Grafico 44. Qué área subutiliza CRM/ área de mercadeo	78
Grafico 45. Implementación herramienta SAP	78
Grafico 46. ¿Estuvo en la implementación CRM 2008?/ Directivos.....	79
Grafico 47. ¿Estuvo en la implementación CRM 2008?/ área de serv al cliente ...	79
Grafico 48. ¿Estuvo en la implementación CRM 2008?/área de mercadeo	80

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Segmentación de Clientes Bogotá.....	34
Tabla 2. Información básica.....	38
Tabla 3. Información financiera y jurídica.....	38
Tabla 4. Plantilla de registro de clientes.....	42
Tabla 5. Resumen de gestión por comercial	42
Tabla 6. Cronograma de sensibilización de directivos.....	88
Tabla 7. Cronograma parametrización del sistema.....	93
Tabla 8. Jornadas de capacitación.....	100
Tabla 9. Presupuesto de capacitación CRM.....	101
Tabla 10. Cronograma de actividades CRM.....	102
Tabla 11. Cronograma de foros.....	99
Tabla 12. Presupuesto Trabajo de investigación.....	112

INTRODUCCIÓN

En nuestro trabajo diario vemos como el manejo asertivo de las relaciones con nuestros clientes puede llevarnos a materializar con éxito nuestros propósitos, además de ser una manera de expresarles que tan importantes son para la organización y todo lo que ella está dispuesta a ofrecerles para su crecimiento. En ocasiones pensamos en lo difícil que es obtener una respuesta afirmativa de un cliente difícil y conflictivo, creemos que las cosas que pasan no dependen de nosotros mismos, pensamos en cerrar una venta; así cerramos la posibilidad de abrir 10 futuras, creemos que los malos días dependen del estado anímico de los otros y no del nuestro, y lo peor es no lograr trascender en los demás.

En nuestras organizaciones vemos mucho campo para mejorar las relaciones con los clientes, por lo mismo quisimos realizar nuestra investigación aplicada en la empresa METAZA S.A, una empresa con alto potencial para desarrollar el tema, teniendo en cuenta su expansión y su crecimiento a nivel nacional. Queremos que la fuerza comercial de METAZA S.A se diferencie en el mercado, generando una cultura real de servicio al cliente, donde éste sea el pilar de la organización.

A medida que empezamos a desarrollar el presente trabajo de investigación, vemos la importancia y relevancia del servicio en Metaza S.A. Tema que no se había contemplado en un principio, pero al analizar las encuestas realizadas al interior de la compañía y al documentarnos con información de diversos autores, se hizo vital y definitivamente el servicio es un eje fundamental sobre el que debe girar la organización para el fortalecimiento de la gestión de relacionamiento a largo plazo con los clientes.

Es gratificante trabajar en este tema porque no solo se ve aplicado en una compañía, se ve aplicado en nuestro trabajo diario, en nuestras relaciones

personales y familiares, mostrando que se puede disfrutar la labor comercial cada día y descubrir mejores oportunidades para nuestra vida.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

Falta de aplicación del marketing relacional en la empresa Metaza S.A por la inadecuada implementación y utilización de CRM como estrategia de fidelización de clientes a largo plazo, lo que ha generado serias debilidades en el área de servicio al cliente, y en la generación de estrategias comerciales para el cumplimiento de las metas propuestas por la compañía.

1.1. Descripción de problema

Metaza S.A, en busca de varios objetivos, entre otros el de obtener crecimiento a nivel nacional, implementó el software SAP Business One en Octubre del 2008, sistema que comprende los aspectos de administración empresarial (financiera, contabilidad, tesorería, cartera, logística, comercial, recursos humanos), y ha sido de gran importancia para el desarrollo de la compañía. Sin embargo, muchas de las aplicaciones que éste software tiene no son utilizadas, en principio creemos que por falta de conocimiento.

Una de ellas y la que es de todo nuestro interés es la herramienta OPORTUNIDADES DE VENTA, una de las de mayor importancia para el área comercial, ya que con su implementación se puede realizar seguimiento a los nuevos o antiguos clientes con deseos de compra, identificar los negocios, los competidores, entre otros; convirtiéndose en una ayuda para el vendedor y para la gerencia, teniendo en cuenta que Metaza S.A es una empresa comercializadora cuyo principal objetivo es incrementar sus ventas y utilidades, minimizando costos por inventarios o importaciones de material de baja rotación, entre otros. Situación que se presenta a menudo, porque el vendedor no conoce previamente las necesidades de sus clientes (con lo que se pueden

armar los inventarios, presupuestos y compras), de allí, la importancia de hacerles un seguimiento adecuado.

Las áreas de Metaza S.A que se encuentran involucradas en la implementación del CRM y que deben involucrarse en el desarrollo e implementación de la herramienta OPORTUNIDAD DE VENTA son: servicio al cliente y el departamento comercial. El área de servicio al cliente tiene como función principal tener comunicación directa con los clientes en cuanto quejas, reclamos, sugerencias y comentarios positivos, y adicionalmente transmitirlos a los directivos y fuerza comercial para promover su pronta solución o compensación. Adicionalmente captar clientes potenciales, y así mismo direccionarlos a la fuerza de ventas. Actualmente se está trabajando en su reestructuración para así mismo fortalecer la relación con los clientes, y poderles brindar un mayor acompañamiento.

El Departamento Comercial uno de los más importantes para la empresa es indispensable en la implementación de CRM, ya que afecta directamente las ventas, los clientes y su crecimiento, pilares dentro de la compañía. Este departamento cuenta con una fuerza de ventas con habilidades comerciales bastante fuertes, sin embargo para una empresa, cuyo objetivo principal es el crecimiento y expansión de la misma, se hace necesario el desarrollo e implementación de herramientas que le permitan al vendedor tener un mejor servicio para estos consumidores y que tengan en su mente a Metaza S.A, como la empresa que le vende soluciones. De estos dos departamentos depende fundamentalmente que la aplicación de la herramienta de CRM que hoy por hoy es tan necesaria en Metaza S.A sea o no exitosa.

Metaza S.A es una compañía con una trayectoria de más de 28 años en el sector metalmecánico, sin embargo a pesar de su consolidación en el mercado no aplica un Sistema integral de relaciones con los clientes a largo plazo,

debido a la falta de conocimiento y liderazgo del Departamento de Tecnología en la implementación del software Sap Bussines One, perdiendo así la posibilidad de aumentar los volúmenes de ventas y el cumplimiento de los presupuestos, razón por la cual se observa la necesidad de conocer al cliente en su calidad como individuo y no solo como un fenómeno estadístico, ya que esto permite la realización de un trabajo alineado, la fidelización de clientes, la planeación y el control comercial dando como resultado el incremento en la ventas y por supuesto el cumplimiento de las metas de la empresa.

Por todo lo anterior vemos necesario la implementación de estrategias de marketing relacional con las áreas internas de la organización ya que en la teoría y en la práctica del marketing tradicional se ha concentrado en atraer nuevos clientes más que en retener y fortalecer los actuales; sin embargo, esto está cambiando, además de diseñar estrategias para atraer nuevos clientes y crear transacciones con ellos, las empresas están haciendo todo lo posible para retener a los clientes actuales y forjar relaciones duraderas.

1.2 Planteamiento y formulación del problema

La inadecuada implementación de un sistema de gestión de Relaciones con los clientes en la empresa METAZA S.A y el exceso de tiempo que la fuerza de ventas ocupa en realizar funciones operativas, ha generado que los clientes de la compañía sean cada vez menos leales, que no exista una estrategia clara que sirva de escudo a los actuales y futuros ataques de la competencia y que se valore a los clientes como una suma de transacciones y no como un vínculo entre empresa-cliente.

Por esto queremos investigar ¿Cuáles son los beneficios del desarrollo e implementación de un sistema de relación a largo plazo con los clientes de Metaza S.A?

1.3 Justificación

El proyecto de investigación que presentamos nace de la preocupación encontrada por la falta de mejoramiento en las relaciones a largo plazo con los clientes, esto basado en las encuestas de satisfacción, investigaciones internas y sugerencias e inquietudes que emiten algunos colaboradores y los mismos clientes. Adicionalmente observamos que en los sectores en que cada una de las integrantes del grupo que realiza la presente investigación trabaja, tampoco se ve una evolución en este tema y la retroalimentación recibida parte de los clientes coincide con los resultados obtenidos en Metaza S.A. Es por eso que nuestro interés frente al tema de relacionamiento nos motiva para aplicarlo no solo en la empresa sino en nuestra vida personal. Estamos convencidas de que entender al otro es la esencia fundamental para que nos entiendan a nosotros mismos, ya que nos permite identificar el valor agregado que podemos dar, superando las expectativas del cliente con una oferta integral.

Para la realización de esta investigación recurrimos a los planteamientos expuestos por los autores Ray Mckenzie en el tema de gestión de relaciones con los clientes y Paul Greenberg quien plantea este mismo tema pero enfocado al marketing del futuro. También nos basamos en el concepto de servicio de Pierre Eiglier y Eric Langeard el cual coincide con los planteamientos expuestos por Karl Albrecht y Ron Zemke en lo que el llama Gerencia del Servicio, dándole un enfoque de cambio de paradigma en lo que entendemos hoy por servicio.

Este trabajo presenta el método del caso como herramienta de investigación. Desde el diseño hasta la presentación de sus resultados, el método está estrechamente vinculado con la teoría, la cual se enmarca en una respuesta a

una pregunta del tipo "por qué" o "cómo", encerrando generalmente un mecanismo causal (Causas y Efectos).

1.4 Delimitación del problema

La investigación se realizará en la empresa Metaza S.A sucursal Bogotá, ubicada en la Cll 17 86-81, localidad Fontibón.

Para esta investigación nos basaremos en los antecedentes históricos de ventas, inventarios, volumen clientes, capacitaciones del software, nivel de rotación del personal, nivel de recompra, estudios e investigaciones aplicadas y la evaluación de servicio al cliente de Octubre del 2008 desde la implementación del Software Sap Business One hasta Diciembre del 2011.

El desarrollo de los objetivos planteados se hará de Enero a Junio del año 2012 y se limitará al personal de Metaza S.A y sus clientes.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Identificar los beneficios del desarrollo e implementación de un sistema de relación a largo plazo con los clientes de Metaza S.A para generar una cultura real de servicio al cliente, donde éste sea el pilar de la organización.

2.2. Objetivos específicos

Desarrollar un programa de capacitación para la adecuada implementación de CRM involucrando a toda la organización con el propósito de construir alineación entre la empresa y sus clientes.

Plantear una nueva estructura conceptual y organizacional de Servicio al cliente dentro de Metaza S.A basada en la herramienta CRM.

Realizar una propuesta de parametrización del sistema con el fin de recopilar información relevante de los clientes, haciendo más asertiva la toma de decisiones.

Dar a conocer la importancia del servicio al cliente dentro de la Compañía como parte de la cultura organizacional.

3. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO

3.1. Contexto organizacional

Metaza S.A. es fundada en 1984 como respuesta a las necesidades y demanda de la industria metalmecánica del país, prestando servicios de asesoría, y ofreciendo productos planos de acero. Años después y bajo el direccionamiento del Departamento de Ingeniería, Arquitectura y diseño, la empresa ingresa al mercado de las cubiertas metálicas y perfiles para la construcción obteniendo una gran participación en este. En el año 2003 Metaza S.A obtiene la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 de parte de ICONTEC de Colombia y la red IQNET e inicia un ciclo de expansión en el país abriendo sucursales en Cali y Pereira.

La compañía trabaja arduamente creando todo un portafolio de productos que le permite llegar a nichos de mercado especializados, por lo que realiza importaciones de material estructural para estructuras metálicas, adquieren la maquina formadora de cubiertas, abre el centro de servicio para corte y transformación de aceros planos y en 2009 recibe recertificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 por parte del ICONTEC de Colombia y la red IQNET. En 2012 entrará en operación la sucursal de Medellín

y actualmente atiende un extenso portafolio de más de 1.000 clientes consolidando su posición en la importación y comercialización de aceros para la industria metalmeccánica y el sector de la construcción en Colombia.

Visión

Ser reconocidos como líderes logísticos en la comercialización de acero.

Misión

Somos una firma de acero con sentido social que busca trascender en el tiempo a través de la confianza que generamos.

Política de calidad

Es política de Metaza S.A. mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad para garantizar una atención eficaz, un abastecimiento adecuado, procesos de producción controlados y un seguimiento continuo a nuestros clientes actuales y potenciales.

Para hacer realidad la política de calidad, en Metaza S.A. actuamos con seriedad y responsabilidad, respetando la ley, y dando la cara ante cualquier situación de inconformidad que manifiesten nuestros clientes.

Productos de Metaza

Productos para la industria

Se encuentran las empresas que requieren de las láminas, huacales, rollos; para hacer la correspondiente transformación a los productos que comercializan. Metaza S.A distribuye los siguientes aceros:

- Acero Inoxidable 304 y 430
- Acero Galvanizado
- Acero Cold Rolled
- Acero Hot Rolled

Productos para la construcción

Dentro de este grupo se encuentran las constructoras, consorcios, personas independientes. Metaza S.A distribuye los siguientes elementos para la construcción:

- Cubiertas metálicas y termoacústicas
- Perfiles tipo C
- Entrepiso Metaldeck
- Tubos estructurales
- Vigas en I - H
- Ángulos

Perfil de los clientes:

Industrial: empresas que adquieren los productos de acero

Comercio: empresas que compran a Metaza S.A y distribuyen los productos por su cuenta.

Construcción: consorcios, constructoras, independientes

Personas naturales: personas interesadas en realizar reformas o construcciones propias.

Valores Agregados que ofrece METAZA S.A

Metaza S.A a través de sus 28 años en el mercado, ha identificado algunos “plus” que el consumidor necesita y hoy por hoy son considerados como los valores agregados que entregamos. Estos son:

Asesoría técnica: el cliente encuentra en mostrador dos vendedores, uno de ellos Ingeniero quien presta asesoría para el uso y colocación de perfiles y realiza despieces de cubiertas y entresijos metálicos. Adicionalmente, el Departamento técnico está conformado por el Gerente técnico (Arquitecto), Jefe de estructuras (Ing. Civil) y los vendedores que son Ingenieros y Arquitectos (total 3). Además de los despieces de material, en este departamento realizan diseños estructurales sin cobro adicional por la compra de los productos, estos diseños incluyen, planos, memorias de cálculo y capacitación al personal en obra.

Cortes en formatos especiales o metros: estos cortes aplican para la lámina cold rolled, galvanizada y rollos en acero inoxidable. Consisten en mantener el ancho de los rollos de material y cortar en la longitud que el cliente requiere. Se hace sin ningún costo por la compra del material.

Corte de vigas y tubería estructural: este material comercialmente se entrega en longitud de 12mt o 6mts, Metaza S.A ofrece a los clientes un corte por elemento a la longitud que éste necesite.

Proceso de Gestión Comercial en METAZA S.A

El proceso que hoy por hoy se desarrolla en METAZA S.A como gestión comercial, se lleva a cabo como respuesta de solicitud de un cliente ante una necesidad del mismo. En este intervienen varios actores y su proceder hace parte de la gestión. Estos son:

Recepción

Las recepcionistas (dos) se encargan de recibir las llamadas y direccionarlas al departamento comercial, los vendedores de mostrador o a los funcionarios de servicio al cliente. Esto depende de la disponibilidad de los mismos.

Cuando es el cliente quien llega a las instalaciones de la empresa, en recepción también los ubican para que sean atendidos por el vendedor habitual. Si llega por primera vez es atendido por los vendedores de mostrador.

Departamento Comercial

Son quienes tienen bajo su responsabilidad las ventas de la Compañía. Deben buscar clientes nuevos y fidelizar los que tienen en su base de datos de acuerdo a la zona de la ciudad que se les ha asignado. Ellos deben cumplir ante la Dirección Comercial por un presupuesto y recaudo mensual. Deben realizar visitas y cuando están dentro de la compañía recibir las llamadas de ventas. Los vendedores son los encargados de tramitar los pedidos de sus clientes.

Departamento Técnico

Al igual que el Departamento Comercial, los vendedores de este departamento también deben responder por las ventas de la Compañía. Buscar clientes

nuevos y fidelizar los que tienen, la diferencia, es que quienes hacen parte del Depto técnico realizan una venta técnica y no manejan una zona específica de la ciudad, sino que buscan proyectos, obras de infraestructura y atienden los clientes constructores de la ciudad y municipios cercanos. También tienen un presupuesto asignado y un recaudo mensual por el cual deben responder ante la Dirección Comercial. Cuando están dentro de la compañía también reciben las llamadas de ventas. Los vendedores son los encargados de tramitar los pedidos de sus clientes.

Mostrador

En mostrador siempre hay dos personas, son quienes reciben llamadas de ventas y de clientes nuevos. Atienden y asesoran a los clientes que visitan la empresa, realizan facturación o pedidos de contado.

Servicio al Cliente

Son las personas encargadas de atender los reclamos y de realizar seguimiento a través de llamadas de las ventas, con el fin de indagar al cliente sobre la aceptación y conformidad con los productos vendidos y el servicio entregado. Adicionalmente, atienden llamadas de ventas y son asistentes de los vendedores del Depto Comercial y el Técnico, ellos se apoyan en estas personas para la toma de pedidos, cobro de cartera y consultas cuando no se encuentran en la Compañía.

Despachos

Es el área encargada de realizar las rutas para las entregas de los pedidos y de la facturación de mostrador.

Ciclo de Compras de los clientes

Para realizar el ciclo de compras de los clientes se tiene en cuenta el análisis de los posibles escenarios donde se da la compra, ya que de esto depende el proceder dentro de la organización



Figura 1. El cliente llega a Metaza S.A

El primer contacto lo realiza el **CLIENTE** través de una llamada telefónica, correo electrónico o visita a la empresa, en cualquier de los casos mencionados, el clientes es atendido por la **RECEPCION**, quienes los dirigen hacia las personas ubicadas en **MOSTRADOR**. En este momento se realiza el contacto comercial (asesoría técnica, cotización, y/o venta), si se cierra la venta el cliente se dirige a **DESPACHOS** donde le entregan el material si es éste quien lo recoge, o programan la entrega para el día siguientes ser transportado y entregado por la empresa.

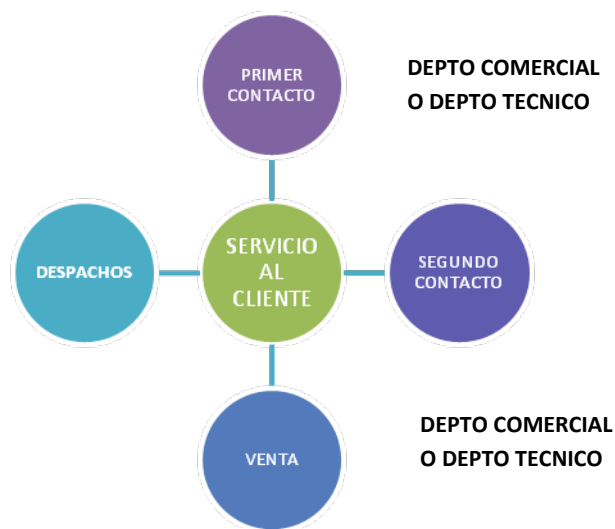


Figura 2. El vendedor de Metaza S.A llega al cliente

El primer contacto lo realiza el vendedor **del DEPTO TECNICO O COMERCIAL** a través de una llamada telefónica o correo electrónico donde pide al cliente una cita para visitarlo, y así llegar al segundo contacto. En la visita al cliente el vendedor lo conoce, conoce las instalaciones de la empresa y la visión del negocio. Esta es una herramienta fundamental para emitir su concepto sobre el cliente ante la Gerencia Comercial, Departamento de Crédito y Cartera y Gerencia General. Luego de dar al cliente la asesoría técnica, cotización, si se cierra la **VENTA**, el vendedor toma el pedido o solicita a las asistentes de **SERVICIO AL CLIENTE** que lo hagan. Una vez aprobado el pedido por la Gerencia Comercial y Cartera, **DESPACHOS** programa la entrega para que al día siguiente sea transportado y entregado por la empresa. Una vez se entrega el material, las **ASISTENTES DE SERVICIO AL CLIENTE** contactan al cliente para confirmar que lo hayan recibido a satisfacción o diagnosticar y elaborar un reclamo.

3.2. Marco teórico

En un mundo tan competitivo todo proceso que conlleve a las empresas a adaptarse cada vez más a las exigencias de los clientes, requiere de una constante búsqueda de estrategias que permita identificarlos, atraerlos y retenerlos. Por ello ha sido necesario replantearse los conceptos básicos del mercadeo, para llevarlos a un mercadeo relacional, que consista en establecer relaciones de beneficio mutuo, satisfacción plena del cliente y rentabilidad para la empresa.

Una de las herramientas que se utiliza no solo para obtener más ventas o retener clientes sino que además procura aumentar su nivel de satisfacción hasta lograr su lealtad y fidelidad es el CRM. En la teoría y en la práctica del marketing tradicional, éste se ha concentrado en atraer nuevos clientes más que en retener a los actuales. Sin embargo esto está cambiando ya que además de diseñar estrategias para atraer nuevos clientes y crear transacciones con ellos, las empresas están haciendo todo lo posible para retener a los clientes actuales y forjar relaciones duraderas. Los cambios demográficos, el crecimiento de la economía, la creciente innovación de la competencia y la capacidad de muchas industrias implican una escasez de clientes. Las empresas están luchando por su participación en el mercado, por ello los costos de atraer nuevos clientes son más elevados, la clave para retenerlos es proporcionarles un valor y una satisfacción superior.

“Las empresas que están desarrollando programas de lealtad y retención de clientes van en aumento. Es por esto que se está desarrollando una nueva forma de visualizar el marketing, una visión que implica crear, mantener y mejorar las relaciones solidadas con los clientes u otros interesados, un marketing relacionado a largo plazo, cuya meta es proporcionar valor a los clientes y a la medida el éxito de la empresa en el futuro. Para esto se requiere

del aporte de todos los departamentos de la empresa, lo que implica crear relaciones en muchos niveles (económicos, sociales, técnicos y legales) y así conseguir la lealtad de los clientes”.¹

“El marketing relacional posee elementos claves que permiten resultados óptimos como: el interés en conservar a los clientes, resaltar beneficios que la empresa y el cliente pueden obtener, la construcción de una cooperación a largo plazo, la capacidad de aportar mayor valor al cliente y el compromiso de incluir a varios sectores de la empresa como empleados, vendedores, proveedores y por supuesto los mismos clientes”².

Conocer al cliente no significa conocer su nombre, teléfono o dirección, sino sus hábitos de compra, la frecuencia con la que lo hace, la cantidad de productos adquiridos, sus gustos, preferencias, consultas realizadas, etc. Todo esto con el fin de identificarlos e individualizarlos y así hacer que se conviertan en un objetivo de gran valor para la empresa.

Características del Marketing Relacional

De acuerdo a Lluís G. Renart en su artículo Marketing Relacional, las principales características de marketing relacional son las siguientes:

La interactividad: El cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, como receptor y como emisor de comunicaciones.

La direccionalidad de las acciones y su correspondiente personalización: Las empresas pueden dirigir mensajes distintos a cada cliente, adecuados precisamente a las circunstancias de ese cliente.

¹Zapata Alarcón, Yoana).Un nuevo enfoque de fidelización del cliente. CRM. Sim e Investigación de Mercados. P 6

² Ibíd. P 8

La memoria: El registro en memoria de la identidad, datos, características, preferencias y detalles de las interacciones anteriormente mantenidas con cada cliente.

La receptividad: Las empresas deben hablar menos y escuchar más y permitir que sea el cliente quien decida si quiere o no mantener una relación, quien defina el modo de comunicación, y si quiere mantenerla o terminarla.

Orientación al cliente: Poner más énfasis en una organización comercial compuesta por *consumer managers* y no de *product managers*. La empresa debe centrarse más en el consumidor, sus necesidades y los procesos que sigue para satisfacerlas.

Hiper Competencia: Porque el actual contexto comercial de hiper competencia se llega a la constatación de que frecuentemente es hasta cinco veces más caro identificar y captar a un cliente nuevo que mantener satisfecho y fiel a un cliente que ya lo es.

Mercado maduro: Porque el número de clientes potenciales es limitado, y en algunos casos puede estar incluso disminuyendo como consecuencia, por ejemplo, de procesos generalizados de fusiones y adquisiciones.

Rentabilidad: Porque podemos calcular el valor de un cliente satisfecho, teniendo en cuenta su rendimiento previsto anual, multiplicado por el número de años en que esperamos que siga siendo cliente. En consecuencia, podemos invertir en captar clientes. Y una base de clientes satisfechos tiene un valor medible.

Expectativas: Porque frecuentemente el valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo (porque compra más del mismo producto, porque compra más productos, porque compra más productos de gama alta con más margen, porque disminuyen ciertos costos de atenderle y servirle, porque nos puede recomendar a familiares y amigos mediante procesos de boca-oreja”.³

Stan Davis, en su libro *Future Perfect*, 1987, explica que antes de la Revolución Industrial el paradigma predominante era el mercado local, en donde los productores de bienes y los proveedores de servicios operaban generalmente dentro de unos límites geográficos. El concepto común de mercado era un lugar físico donde se reunían los vendedores y los compradores en un determinado momento para intercambiar productos por dinero. Por su parte, en 1999 Drucker lo define como una “red de información”, donde el motor de las operaciones será la información sobre cada uno de los clientes. Aunque acertada, la evolución del mercadeo redefine los productos en servicios y estos en *experiencias*, es decir, en sucesos memorables que compromete al cliente de una manera inherentemente personal. Por lo que los clientes tienen cada vez más claro lo que desean, cuando, como y en qué lugar. Lo que se puede lograr con la aplicación de plataformas tecnológicas y bases de datos que permitan conocer y aprender más de los clientes de las organizaciones, relacionarse más con ellos y así proporcionarles exactamente lo que desean, como lo desean y más difícil le será a un competidor atraer a esos clientes, ya que se ha construido una Relación de Aprendizaje con la compañía. El marketing relacional es sin duda de gran importancia, ya que además de permitir a las organizaciones generar estrategias para fidelizar sus clientes, permite reducción de costos en eventos, promociones, realizar análisis acertados de mercado, hacer más ágiles las ventas.

³ Renart, Lluís G. Marketing Relacional: Oportunidades en Internet. Revista de Antiguos Alumnos. P 32

En las empresas donde nos desempeñamos actualmente podemos observar que contar con un sistema que nos ayude a identificar realmente lo que necesitan nuestros clientes es de vital importancia, por lo tanto hemos identificado algunas características y ventajas comunes de esta aplicación en nuestro trabajo diario.



Figura 3. CRM SAP, ventajas y flujos de procesos

3.3. Marco legal o normativo

En el numeral 8 de la Norma Técnica Colombiana hace la siguiente referencia. Como una de las medidas del desempeño de gestión de calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte

de la organización. Debe determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Nota: El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entradas de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.⁴

3.4. Marco conceptual o glosario

Estrategia: Un grupo de acciones “prioritarias” que sinérgicamente llegan a un fin, con el propósito de desarrollar una ventaja competitiva.

Sistema Integral de Relaciones: Conjunto interdependiente de actividades y personas, que interactúan entre sí para obtener un resultado.

Satisfacción: Lograr sorprender gratamente al cliente con la atención de sus necesidades y expectativas.

Cliente: A quien va dirigida la oferta de bienes y servicios de Metaza.

Fidelidad: Es el sentimiento de adhesión por parte del cliente con la empresa y/o productos y servicios.

Lealtad: Es el compromiso interior del cliente de no defraudar a la organización o empresa que le presta continuamente un servicio o le suministra un bien.

⁴ NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9001 (Tercera actualización). ICONTEC. P 15

Escasez: Cuando la oferta de bienes servicios es muy inferior a la demanda de los mismos.

Ventas: Cuando el cliente suscribe un compromiso formal de pago de bienes y servicios.

Relacionamiento: Sistema que facilita la comunicación interactiva entre el cliente y la organización.

CRM: Es la gestión de las relaciones con los clientes a largo plazo.

Marketing: Es el conjunto de actividades que permite conocer las necesidades de un mercado objetivo/potencial, y promover los productos y servicios.

Sistema: Conjunto interrelacionado e interdependiente de actividades que tienen un fin.

Implementación: Es la ejecución de un plan mediante una metodología de trabajo.

4. METODOLOGIA

Para el desarrollo de esta investigación y cumplimiento de los objetivos planteados utilizaremos el método del caso. A través de este método medimos y registramos conductas así como también utilizamos variables cualitativas y cuantitativas (archivos, entrevistas directas, observación directa, encuestas, y estadísticas).

La solución de este problema se realizará por medio de fases, las cuales se describen a continuación:

Fase 1 Documentación: En esta fase se recolectará la información.

Fase 2 Clasificación de la información: Clasificar información de las diferentes fuentes como son entrevistas en la empresa, archivos, estadísticas, artículos, libros e internet que cumplan con la temática propuesta para el proyecto.

Fase 3 Identificación y análisis de los problemas asociados a la falta de atención hacia el cliente de la alta dirección y la inadecuada implementación del sistema de relacionamiento con los clientes a través del software CRM.

Fase 4 Trabajo de Campo: Se realizarán dos tipos de encuestas:

Encuestas a clientes de Metaza para realizar una evaluación del servicio al cliente que se está prestando en la actualidad, encuestas a las diferentes áreas relevantes en la parametrización del sistema CRM implementado desde el 2008.

Fase 5 Plan de capacitación: Se desarrollará en cada uno de los temas en los que encontramos falencias, en donde se incluyan temas diferenciados tanto para la alta dirección como para las áreas operativas y comerciales. La idea es realizar una capacitación presencial a todo el personal de la compañía con unos horarios establecidos, dirigidos a grupos de trabajo integrados por las diferentes áreas de la compañía, es importante que toda la gente este comprometida para que adquieran la cultura de servicio al cliente que se necesita. Adicionalmente se suministrará un material didáctico y fácil de entender, para que el personal pueda estudiarlo, y posteriormente presente una prueba en la que se demuestre que los conocimientos fueron adquiridos.

Fase 6 Socialización y ajuste (feedback)

Fase 7 Elaboración del documento: después de tener la información se redactará el documento que recopile todo el análisis hecho durante las etapas anteriores.

4.1. Tipo de investigación: Aplicada o práctica

El tipo de investigación es la Investigación aplicada, ya que es la que utilizamos para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado.

4.2. Población y muestra

Para nuestra investigación, tomaremos como objeto de la misma a los clientes de Metaza S.A de Bogotá.

4.3. Recolección de información

Diagnostico General

El diagnóstico previo de lo que sucede actualmente en Metaza S.A nos motivo a realizar la investigación, ya que encontramos diferentes oportunidades de mejora.

A continuación se presentan los puntos relevantes del diagnóstico:

- Metaza S.A no tiene actualmente un departamento asignado donde manejen las comunicaciones, la imagen y las estrategias de mercado; esta en proceso de creación.
- Aproximadamente Metaza S.A atiende a más de 1000 clientes a nivel nacional.

- La fuerza de ventas está distribuida en las principales regiones y ciudades de la zona central del país. Tiene un grupo comercial de 25 personas, distribuidas en las ciudades de Bogotá, Cali y Pereira.
- La fuerza de ventas es un grupo de personas con habilidades comerciales bastante fuertes, sin embargo para una compañía que está en crecimiento se necesitan herramientas que le ayuden al vendedor a prestar un mejor servicio y agregar más valor en su relación con el cliente.

Características específicas que nos permite afirmar las excelentes habilidades de la fuerza comercial de Metaza S.A:

- Vendedores persistentes frente a los obstáculos que se les presentan como el variable precio del acero.
- Saben escuchar a sus clientes, y realizan preguntas de calidad lo que genera una mayor probabilidad de cierres efectivos.
- Tienen pasión por las ventas.
- Sienten orgullo por pertenecer a la empresa y valoran la calidad humana y estabilidad laboral que encuentran en esta.
- Mantienen muy buenas relaciones con los clientes.
- Debido al sistema de remuneración, son personas ambiciosas que se esfuerzan por aumentar la cuota de ventas mensual.
- El grupo de ventas es homogéneo, está constituido en un 77.7% por personas entre los 25 y 35 años, 22.2% restante corresponde a persona mayores de 45 años con más de 15 años de experiencia. Lo que denota el interés por permanecer en la compañía dando los resultados exigidos.

En Octubre del 2008 se implementó el Software SAP Business One pero muchas de las aplicaciones de este Software no han sido utilizadas correctamente en función del cliente, perdiendo así la oportunidad de conocer

realmente quien es él. Vemos que el problema no está en la aplicación, sino en la falta de una cultura de orientación empresarial enfocada en el cliente, es decir, una cultura de relacionamiento a largo plazo.

¿Por qué no utilizan el sistema adecuadamente?

- Se observa esta herramienta como algo enfocado al control y seguimiento de los comerciales por parte de la dirección más que como un componente que ayude a los vendedores a cerrar más negocios.
- La percepción del sistema para los vendedores es que genera más carga laboral y no lo ven como un beneficio para su trabajo diario.
- No existe dentro de la organización una persona(s) responsable(s) que lidere el proceso de capacitación, por lo que se presenta por parte del área comercial resistencia a aprender y enseñar.

¿En dónde radica su desconocimiento?

- Nunca se han sentido partícipes para la parametrización y adecuación de sistema.
- La dirección no ha definido el rol y los objetivos que se persiguen en la relación con los clientes a través de la fuerza de ventas.
- Desde la implementación del sistema SAP, solo una vez se realizó capacitación a la fuerza de ventas y se hizo sobre los módulos básicos (tomar pedidos, consultar clientes, ver facturas). Hay total desconocimiento sobre las demás herramientas como la de CRM, su uso, aplicabilidad,

ventajas, etc. Lo poco que conocen y manejan los vendedores en el sistema es fruto de dicha capacitación y la curiosidad de los mismos.

- No existe un adecuado seguimiento al comportamiento de cada uno de los clientes.
- Los segmentos no tienen estrategias individuales de relacionamiento.
- No se hacen proyecciones de ventas de los clientes ni de inventarios de acuerdo con los datos previamente ingresados en el sistema
- El sistema permite ingresar datos y analizar información valiosa que los comerciales encuentran o descubran sobre la competencia, pero al no hacerlo, se dificulta un análisis adecuado de esta.
- No se detecta cuando un cliente está dejando de comprar, sino hasta que se va de la empresa.
- El seguimiento de los clientes es una labor aleatoria. Los registros no se encuentran recopilados y el acceso a ellos es limitado.
- El mayor argumento de venta es el precio
- La Herramienta permite que la gerencia tome decisiones y esté monitoreando los negocios de cada comercial pero esto no se hace.
- Hay una necesidad en el área comercial de conocer al cliente en su calidad como individuo no solo como fenómeno estadístico. (Seguimiento de nuevos o antiguos clientes, necesidades, deseos de compra, identificación de negocios, y la competencia).

Desarrollo de la Propuesta de relacionamiento en Metaza S.A

Segmentación para prueba piloto:

Para la segmentación de clientes de la empresa Metaza S.A, se van a tener en cuenta aquellos que están dentro de la ciudad de Bogotá, que han realizado más de dos transacciones por año y que cada transacción fue mayor de \$2.000.000.

El plan piloto iniciará en esta ciudad y luego del avance y las conclusiones del presente trabajo, los directivos deciden si se aplica o no a los clientes de las demás ciudades. La clasificación se hizo para los años 2010 y 2011 con base en las ventas por producto que se tienen registradas en el sistema. Los datos son:

SEGMENTACION CLIENTES BOGOTA						
PRODUCTO	CANT. CLIENTES 2010	VENTAS AÑO 2010 (\$)	VTAS PRODUCTO/ TOTAL VENTAS 2010	CANT. CLIENTES 2011	VENTAS AÑO 2011 (\$)	VTAS PRODUCTO/ TOTAL VENTAS 2011
ACERO INOX. 304	303	\$ 6.723.258.640	12,41%	255	\$ 9.380.065.393	14,57%
ACERO INOX. 316	6	\$ 155.987.622	0,29%	4	\$ 115.693.000	0,18%
ACERO INOX. 430	142	\$ 2.728.790.131	5,04%	110	\$ 2.035.393.137	3,16%
COLD ROLLED	254	\$ 14.745.033.436	27,22%	265	\$ 18.647.128.253	28,97%
ACERO GALVANIZADO	231	\$ 6.803.067.218	12,56%	249	\$ 5.891.972.285	9,15%
HOT ROLLED	172	\$ 4.121.312.279	7,61%	189	\$ 8.394.956.432	13,04%
CUBIERTA METALICA	163	\$ 3.671.252.168	6,78%	136	\$ 3.029.368.049	4,71%
OTRAS CUBIERTAS	55	\$ 756.251.178	1,40%	51	\$ 507.919.309	0,79%
METALDECK	131	\$ 1.713.852.404	3,16%	147	\$ 2.206.469.137	3,43%
MALLA ELECTROSOLDADA	34	\$ 45.447.463	0,08%	36	\$ 68.460.296	0,11%
HIERRO	129	\$ 607.773.687	1,12%	148	\$ 1.092.231.846	1,70%
PERFILES	223	\$ 3.002.335.566	5,54%	187	\$ 2.547.993.757	3,96%
TEJAS DE ZINC	1	\$ 28.812.000	0,05%	0		0,00%
TUBERIA ESTRUCTURAL	161	\$ 1.923.642.500	3,55%	188	\$ 3.027.653.562	4,70%
VIGAS	201	\$ 6.491.186.269	11,98%	196	\$ 6.903.356.401	10,73%
MO CONTRATO OBRA CIV	19	\$ 614.704.435	1,13%	21	\$ 411.918.551	0,64%
EXCLUIDOS	2	\$ 800.000	0,00%	5	\$ 9.500.000	0,01%
VTA SERVICIOS	44	\$ 44.815.293	0,08%	55	\$ 89.444.631	0,14%
TOTALES		\$ 54.178.322.288	100,00%		\$ 64.359.524.039	100,00%
TOTAL CLIENTES 2010 = 887						
TOTAL CLIENTES 2011 = 884						

Tabla 1. Segmentación de Clientes Bogotá

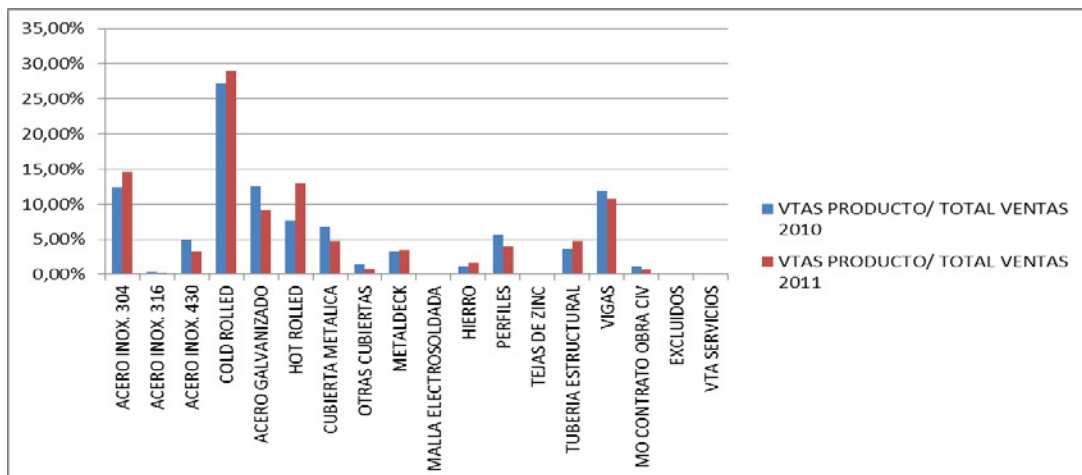


Gráfico 1. Ventas por producto años 2010 y 2011

Información de los clientes

La información de los clientes es suministrada por ellos mismos mediante el RUT y es registrada en el sistema por los vendedores. Los campos a diligenciar son:

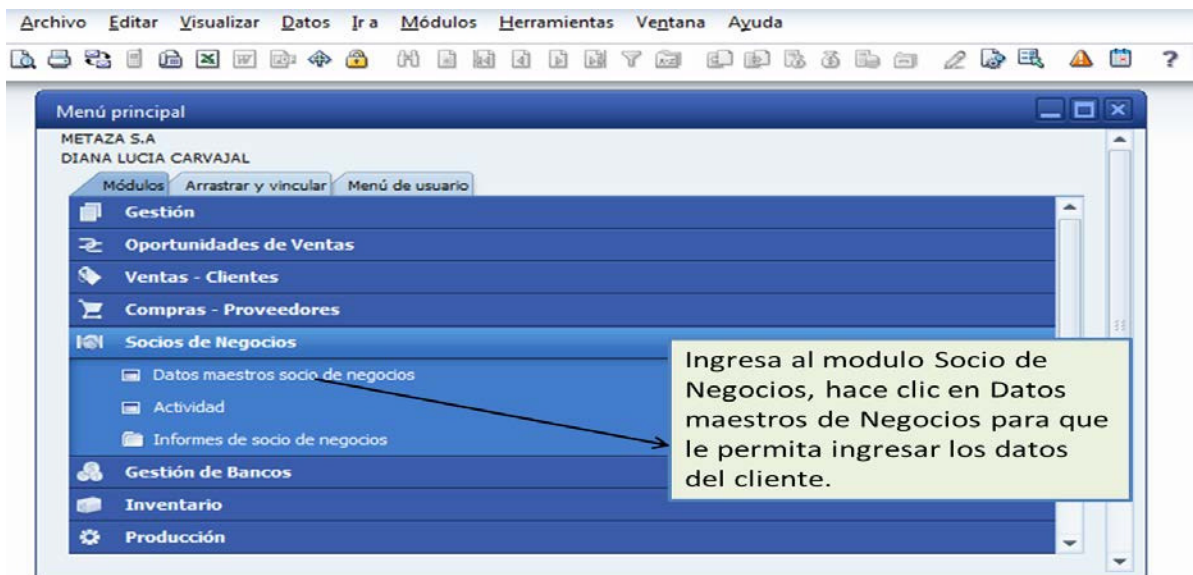


Figura 4. Menú principal SAP

Datos maestros socio de negocios

Código

Nombre

Nombre extranjero

Grupo

Moneda

NIT

Recímen Tributario

Tipo de Documento

Municipio Medios Magnéticos

Tipo Persona

Nombre (MM)

Primer Apellido (MM)

Segundo Apellido (MM)

Nacionalidad

Tipo Extranjero

Ciudad (MM)

Dirección (MM)

Recibe los Sábados

Ultimo Dia Facturacion

Fecha de Vencimiento Poliza

Reporta a Cifin

Cliente

Clasificación de Cliente

Autorizado

Garantía de Venta

Valor de Cheques Postfechados

Manejo

General Personas contacto Direcciones Condiciones pago Sistema pagos Finanzas Propiedades Comentarios

Teléfono 1

Teléfono 2

Teléfono móvil

Fax

Correo electrónico

Sitio Web

Clase de expedición

Clave de acceso

Indicador de factoring

Proyecto

Ramo

Persona de contacto

ID número 2

ID fiscal federal unificado

Comentarios

Empleado del departamento

Código canal SN

Territorio

Idioma

Formato exportación de docum

Nombre alias

Válido Inactivo Avanzado

Se elige como tipo de cliente "LEAD" y se diligencia obligatoriamente todos los campos señalados(★) con base en el RUT.

Crear Cancelar Llamadas de servicio Actividad Actividades relacionadas

Figura 5. Datos maestros socio de negocios

Esta es toda la información que queda ingresada en el sistema. Nótese que hay campos en blanco que no son diligenciados.

Figura 6. Información completa socios de negocios

Con la información registrada en el sistema, se puede decir que a pesar de que éste solicita datos claves para que cualquier funcionario de la compañía tenga total conocimiento sobre el cliente, por falta de capacitación y conocimiento a la fuerza comercial, estos campos no son diligenciados. Realmente el conocimiento que se tiene sobre el cliente es muy básico, no es controlado y no se presta como herramienta estratégica dentro de la organización.

Información Clave de los clientes que necesita METAZA S.A

Esta información es la misma que esta parametrizada dentro de la herramienta datos maestros socios de negocios” del sistema SAP y corresponde a la que los vendedores deberían registrar en el sistema y controlar para tener mayor conocimiento sobre el cliente y sus necesidades.

INFORMACION BASICA									
Nombre	Nombre extranjero	Grupo	Moneda	General	Personas de Contacto	Direcciones		Condiciones de pago	Comentarios
		Exterior	Pesos Colombianos	Telefono 1	Nombre	Destinatario de factura	Destinatario		
		Empleados	Dólar Americano	Telefono 2	Titulo	Id de direccion	Id de direccion		
		Inversiones	Euro	Telefono movil	Posicion	Calle/numero	Calle/numero		
		Nacionales	No usar	Fax	Direccion	Barrio	Barrio		
		Otros	Yen Japones	Correo electronico	Telefono 1	Ciudad	Ciudad		
		Definir Nuev	Definir Nuevo	Sitio Web	Telefono 2	Codigo Postal	Codigo Postal		
			Monedas todas	Empleado del Depto de ventas	Telefono Movil	Condado	Condado		
				Territorio	Fax	Estado	Estado		
				Idioma	Correo electronico	Pais	Pais		
					Observaciones	Municipio	Municipio		
						Numero de la calle	Numero de la calle		
						Edificio/planta/sala	Edificio/planta/sala		

Tabla 2. Información básica

INFORMACION FINANCIERA Y JURIDICA									
Condiciones de pago	Régimen Tributario	Tipo de Documento	Municipio Medios Magneticos	Tipo Persona	Ultimo Dia Facturacion	Fecha de Vencimiento Poliza	Reporta a Cifin	Cliente	Garantia de Venta
Enlace a condiciones de	Regimen comun no autorrtenedor	Registro civil de nacimiento		Natural			Si	Comercio	Aceptacion Bancaria
% intereses por retraso	Regimen simplificado	Trajeta de identidad		Juridica			No	Industria	Cheque
% descuento total	Gran Contribuyente no autoretenedor	Cedula de ciudadanía						Institucional	Consiganacion Nal
Límite de crédito	Persona natural	Cedula extranjeria						Construccion	Efectivo
Límite comprometido	Regimen comun no resp retencion	Nit						Agropecuario	Factoring
Plazo reclamaciones	Gran Contribuyente autoretenedor	Pasaporte						Minero y/o petrolero	Factura
País del banco	Regimen comun autorrtenedor	Tipo de doc extranjero						Energetico	Letra
Banco	Definir nuevo	Docu def info exogena						Servicios	
Cuenta Sucursal		Definir nuevo							

Tabla 3. Información financiera y jurídica

¿Qué quiere la fuerza de ventas que el sistema de relaciones les aporte?

- Manejo del tiempo: Optimizar el tiempo es clave para el vendedor. Un buen sistema CRM es aquel que le permita al vendedor planear sus recorridos, agendar sus compromisos, optimizar sus rutas y contar con recordatorios de sus tareas y acciones, pero sin que tenga que desgastarse o invertir demasiado tiempo ingresando la información, pues por esto terminan omitiendo información o digitando datos erradamente.
- Información actualizada y fácil de consultar sobre sus clientes actuales y potenciales: Información desactualizada, pobre, incompleta, errónea son los mejores incentivos para que la fuerza de ventas no haga uso del CRM.
- Metodología para permita el seguimiento diario de cada una de las Oportunidades de Negocio: CRM-SAP debe ser un vehículo que ayude al vendedor en el desarrollo efectivo de cada uno de los negocios y que sea fácil de retroalimentar. Mediante mecanismos visuales y una ergonomía que facilite la vida del vendedor, el sistema debe estar en la capacidad de alertar posibles problemas y riesgos en el desarrollo de cada uno de los negocios. El vendedor plantea la posibilidad de que a través del sistema se estructure un trabajo colaborativo con otras áreas que intervienen en el desarrollo de los negocios que se pueda coordinar a través del uso del CRM y que facilite el flujo de información y la colaboración de todas las áreas y niveles de la organización para generar ventas y satisfacer los requerimientos de los clientes. Herramientas como alertas, notificaciones, coaching de los jefes y guías de acción ayudan mucho al vendedor en el seguimiento y cierre de sus oportunidades de negocio. Cuando el vendedor vea que utilizar el CRM le brinda guías y le ayuda a evolucionar de manera exitosa sus oportunidades de negocio, se convertirá en un usuario fiel y promotor de la herramienta.

- El vendedor quiere que el sistema le ayude al cumplimiento de sus metas comerciales y por ende al cálculo de sus comisiones: Los componentes de remuneración del vendedor están ligados al cumplimiento de metas y objetivos, lo mejor es mostrarle al vendedor a través del sistema CRM el estado de cumplimiento de sus metas y la relación con su proyección de ganancias en comisiones y bonificaciones.
- Facilidades que permitan menos trabajo administrativo y más resultados de ventas: Las tareas administrativas le quitan un tiempo importante al vendedor que podría dedicarlos en labores comerciales. Calculan que dedican un 30% en tareas administrativas y sería ideal que el sistema lograra ayudar a sacar reportes al instante que ahorrarían mucho tiempo.
- Identificación de nuevas oportunidades de negocio: identificar prospectos y realizar labores de desarrollo de nuevos contactos. Contar con bases de datos de potenciales clientes y procesos como integración con email, integración con redes sociales, facilidad para enviar información como catálogos o cotizaciones, son importantes para este tipo de vendedor. Si el sistema puede brindarle información y herramientas para que el vendedor pueda identificar potenciales clientes y comunicarse con ellos de manera ágil y sencilla, tendrá una mayor posibilidad de ser adoptado prontamente.
- Implementar un sistema enfocado a quejas y reclamos
- Los jefes no incentivan la adecuada utilización del CRM, pues se observa que su preocupación fundamental son las ventas y cumplimiento con el recaudo diario.

Manejo del Mercado Potencial en Metaza S.A

Actualmente no se realiza ninguna investigación, seguimiento ni control a los clientes actuales ni a los potenciales. El mercado se atiende a través de bases de datos creadas desde los primeros años de funcionamiento de la compañía por los directivos y vendedores de la época y se ha estado alimentando con el paso del tiempo. Las principales fuentes de información de dichas bases son el directorio telefónico de Bogotá, referencias de clientes, conocidos de los funcionarios de la empresa, avisos de periódicos, vallas publicitarias, revistas especializadas y los que surgen de los recorridos y visitas en algunos sectores de la ciudad. Sin embargo, durante el año pasado como iniciativa de la dirección comercial, se realizó a través de una planilla de Excel seguimiento y control a los vendedores, quienes debían registrar diariamente su labor con los clientes, llamadas, correos electrónicos, entre otros y al cierre de mes recibían retroalimentación del Director comercial quien hacía la evaluación con base en las ventas del mes y su informe de gestión comercial. Aunque el propósito de dicha planilla era más para el control del tiempo y la labor que los vendedores realizaban, también se tenía un registro de las actividades con los clientes y a partir de ello se podía determinar las razones por las cuales se efectuaba o no la venta, el número de visitas, llamadas, emails, y cobros, los clientes gestionados y los que no. El diligenciamiento de esta planilla no se exigió para el año 2012, además generaba incomodidad en la fuerza de ventas tener que registrar diariamente su labor comercial.

PLANILLA REGISTRO

EMPLEADO	DIANA CARVAJAL				
FECHA	CLIENTE	COD CLIENTE	GESTION	VENTA S/N	OBSERVACIONES
06/12/2010	NIT. 830097377	CL830097377	LLAMADA	SI	Se confirman fechas de entrega del material
06/12/2010	NIT. 800236890	CL800236890	E-MAIL	SI	Coordinacion entrega polizas por negocio de suministro e instalacion de cubierta
06/12/2010	NIT. 800200598	CL800200598	COBRO	NO	Facturación y Elaboración cuenta de cobro, liquidacion de obra.
06/12/2010	NIT. 830020270	CL830020270	LLAMADA	SI	Nuevo pedido proyecto parque 106
06/12/2010	NIT. 890311875	CL890311875	LLAMADA	NO	Devolucion de material, reposicion de material.
07/12/2010	NIT. 830111206	CL830111206	E-MAIL	SI	Cotizacion
07/12/2010	#N/A	#N/A	E-MAIL	NO	Cotizacion
07/12/2010	NIT. 830106627	CL830106627	LLAMADA	SI	Cotizacion
07/12/2010	NIT. 890311875	CL890311875	LLAMADA	SI	Despacho de material
07/12/2010	NIT. 80070517	CL80070517	LLAMADA	NO	Arreglar cuentas de cobro de proyecto PUERTO CENTRAL
07/12/2010	NIT. 800200598	CL800200598	E-MAIL	NO	Solicitud de actualizacion de datos
08/12/2010	NIT. 830082952	CL830082952	E-MAIL	SI	Venta cubiertas
08/12/2010	NIT. 830111206	CL830111206	E-MAIL	NO	Cotizacion
08/12/2010	NIT. 800252310	CL800252310	E-MAIL	NO	Cotizacion
08/12/2010	NIT. 860006282	CL860006282	COBRO		Conciliacion de saldos
09/12/2010	NIT. 860000617	CL860000617	LLAMADA	NO	Cotizacion
09/12/2010	NIT. 830111206	CL830111206	LLAMADA	SI	
09/12/2010	NIT. 860050650	CL860050650	COBRO	NO	Conciliacion de saldos
09/12/2010	NIT. 860006282	CL860006282	VISITA	NO	Cotizacion
09/12/2010	NIT. 830032688	CL830032688	LLAMADA	NO	Cotizacion

Tabla 4. Plantilla de registro de clientes

RESUMEN GESTION COMERCIAL
PERIODO ANALIZADO
AÑO 2011
MES 5

ACTUALIZAR CLIENT / EMPLE / GEST

ACTUALIZAR RESUMEN

VENDEDOR BOG - CARVAJAL DIANA LUCIA

No DE	VISITA	38	No DE VENTAS	10	% DE VENTA	26%
No DE	LLAMADA	40	No DE VENTAS	16	% DE VENTA	40%
No DE	E-MAIL	60	No DE VENTAS	26	% DE VENTA	43%
No DE	COBRO	23	No DE VENTAS	1	% DE VENTA	4%

TOTAL GESTION	161	No DE VENTA	53	% DE VENTA	33%
----------------------	-----	--------------------	----	-------------------	-----

TOTAL CLIENTES BASE DE DATOS	208
-------------------------------------	-----

TOTAL CLIENTES CON GESTION	29
-----------------------------------	----

% CLIENTES GESTIONADOS	14%
-------------------------------	-----

ANALISIS DE GESTION POR CLIENTE

CLIENTE ACEROS INOXIDABLES S.A

No DE	VISITA	0	No DE VENTAS	0	% DE VENTA	0%
No DE	LLAMADA	0	No DE VENTAS	0	% DE VENTA	0%
No DE	E-MAIL	0	No DE VENTAS	0	% DE VENTA	0%

TOTAL GESTION	0	No DE VENTA	0	% DE VENTA	0%
----------------------	---	--------------------	---	-------------------	----

Tabla 5. Resumen de gestión por comercial

Análisis de las encuestas de servicio al cliente ya realizadas por la empresa a clientes de Metaza S.A

Objetivos de esta encuesta: Enfoque de servicio al cliente

- Cómo se percibe el servicio:
 - Del área o persona que directamente lo atendió
 - De los procesos operativos de la empresa
- Que atributos son relevantes para el cliente:
 - Precio, Servicio Comercial, Entrega Oportuna, Calidad de los productos, Crédito o Centro de Servicio.
- Qué servicio espera el cliente de la empresa (lo mínimo deseado)
- Qué servicio percibe el cliente de la empresa
- Qué grado de satisfacción tienen los clientes

Metodología

La técnica aplicada para la *encuesta de satisfacción del cliente*, fue la investigación cuantitativa, porque se usó escalas asociadas a atributos y percepciones de los clientes; cuyos resultados fueron determinados por medio de cantidades y datos porcentuales.

Target

Clientes de Metaza S.A. (incluidas las sucursales de Cali y de Pereira)

Técnica

Encuestas on-line, distribuidas por medio del aplicativo de *encuestafacil.com*

Parámetro de preguntas

Las preguntas formuladas en la encuesta, se realizaron para conocer el concepto del cliente respecto a las áreas con las que más se relaciona y la valoración que éste tiene respecto a la compañía.

No de Encuestados: 110

Muestra

El tamaño de la muestra se determinó de la siguiente manera:

N: muestra

Z: nivel de confianza

P: probabilidad de éxito

Q: probabilidad de fracaso

E: error muestral

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{N * E^2 * Z^2 * P * Q}$$
$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 190}{190 * 0.0036 + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = \frac{182.476}{1.6444}$$
$$n = 110.968134$$

Número de encuestas a realizar: 110

Procesamiento y análisis de la información. (Gráficas, pasteles etc.)

Resultados

a. A qué sector pertenece su empresa

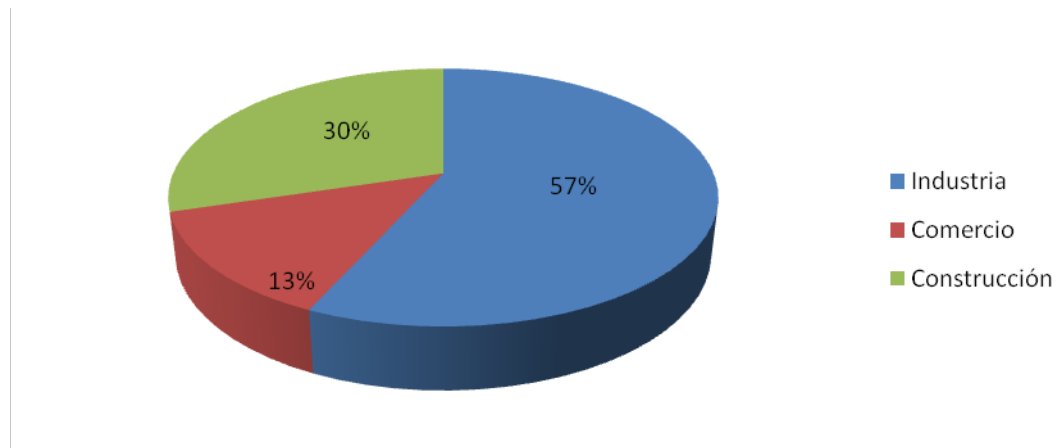


Gráfico 2. Sector empresarial

La gráfica muestra que un 57% de los clientes encuestados pertenecen al sector de la Industria, seguido de un 30%, perteneciente al sector de la construcción y un 13% son clientes que se dedican al comercio.

Análisis: es importante dar a conocer aún más a los clientes de construcción y comercio, los productos que distribuye Metaza S.A, pueden convertirse en aliados estratégicos para el crecimiento proyectado que tiene la compañía.

b. Califique el servicio de las siguientes dependencias: *recepción, comercial, despachos y cartera*

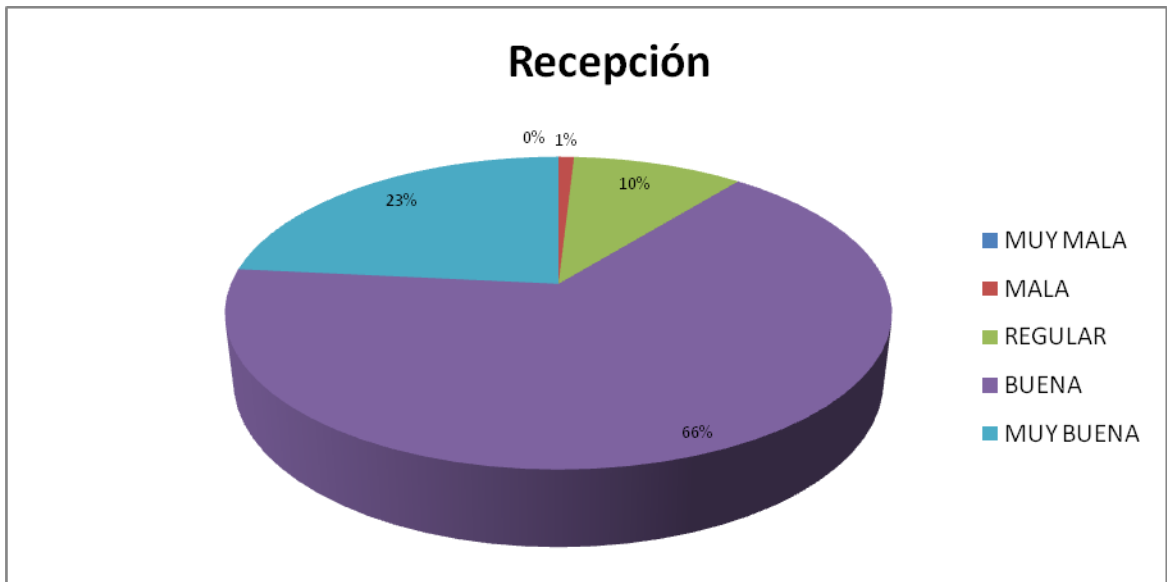


Grafico 3. Calificación de la recepción en cuanto atención de clientes

La gráfica nos muestra que un 66% de los clientes se sienten bien atendidos, seguido de un 23% que se sienten muy bien atendidos, existe un porcentaje significativo 10% de clientes que creen que la atención ha sido regular, es importante mirar el por qué; finalizando con un 1% que cree que es malo el servicio brindado por recepción.

Análisis: el porcentaje de clientes satisfechos es alto, sin embargo al preguntarles concretamente a las recepcionistas porque hay un porcentaje significativo de clientes insatisfechos por la atención; nos informan, que existen momentos demasiadas llamadas a la compañía y no hay personas disponibles para atenderlas, por ende el cliente debe quedar en espera.

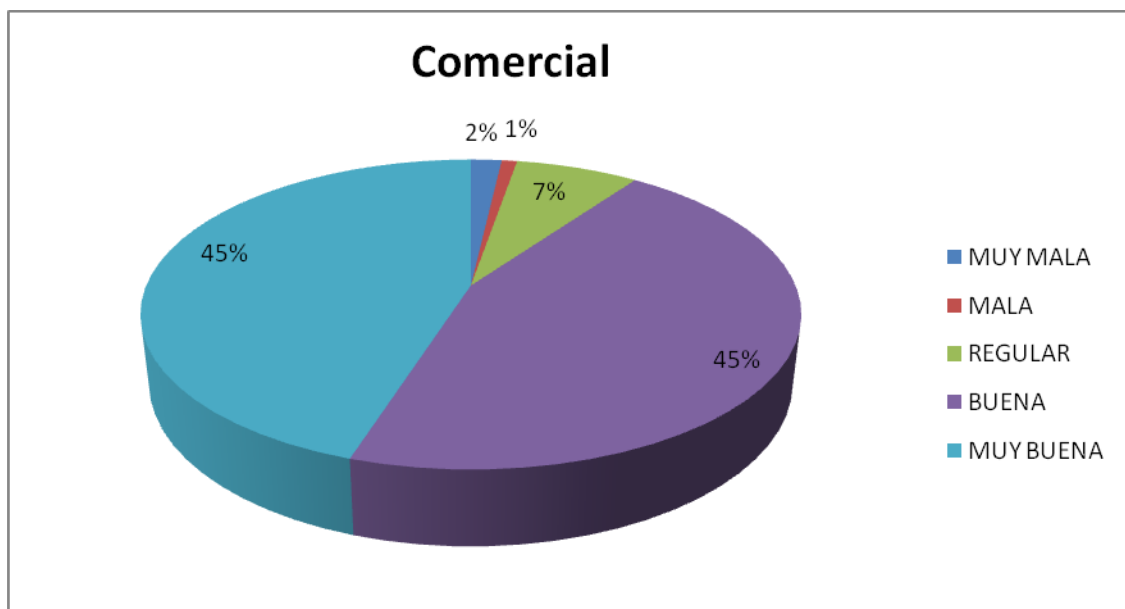


Grafico 4. Calificación del área comercial en cuanto atención de clientes

Hay un empate respecto a la atención que reciben los clientes, siendo muy buena y buena con un porcentaje respectivo del 45% para cada uno; no obstante existen porcentajes del 7%, 2% y 1%, correspondientes a regular, mala y muy mala; se sugiere analizar las calificaciones bajas.

Análisis: los vendedores de la compañía tienen muy buenas calificaciones, sin embargo es importante que no solo se enfoquen en conseguir nuevos clientes, es de suma importancia que conozcan debidamente a los clientes para que estos se fidelicen con la compañía.

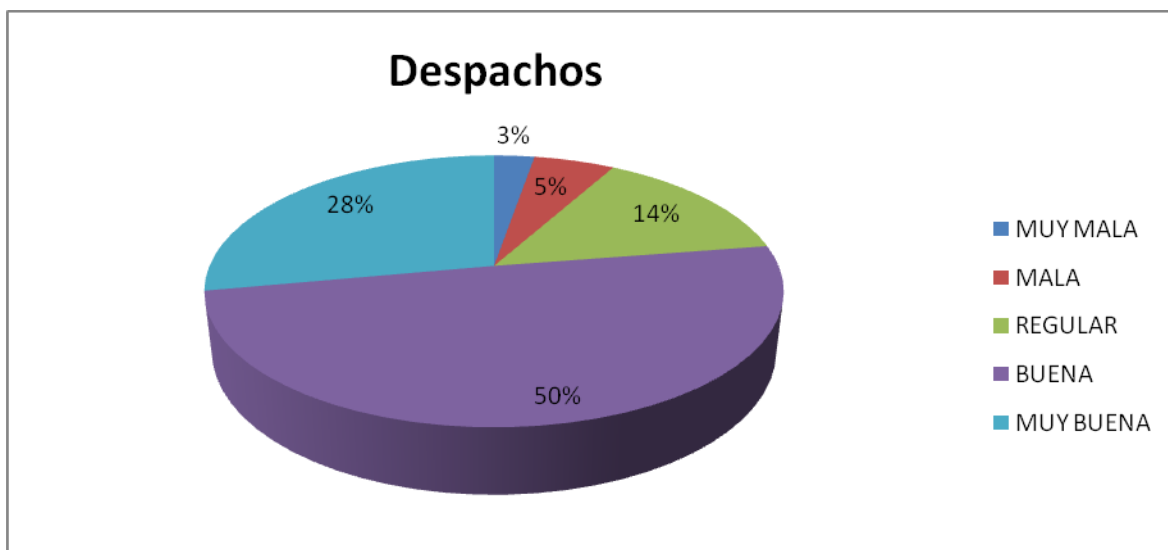


Grafico 5. Calificación del área despachos en cuanto atención de clientes

A pesar que la mayoría de los clientes piensan que el servicio por despachos es bueno 50%, solo un 28% piensa que es muy buena; no obstante existen clientes calificando el servicio como regular 14%, seguido de un 5% determinando que es mala y con un 2% que es muy mala; es importante revisar el por qué de las calificaciones bajas.

Análisis: dentro de las dependencias evaluadas, despachos tiene un alto porcentaje de calificación regular, se debe crear la cultura de servicio (actitud de ayuda, amabilidad, profesionalismo, etc.) para las personas que pertenecen a esta área; hablando un mismo lenguaje en cuanto a condiciones logísticas se refiere, con las personas que son encargadas de las ventas, teniendo en cuenta que estas dos áreas trabajan unidas permanentemente.

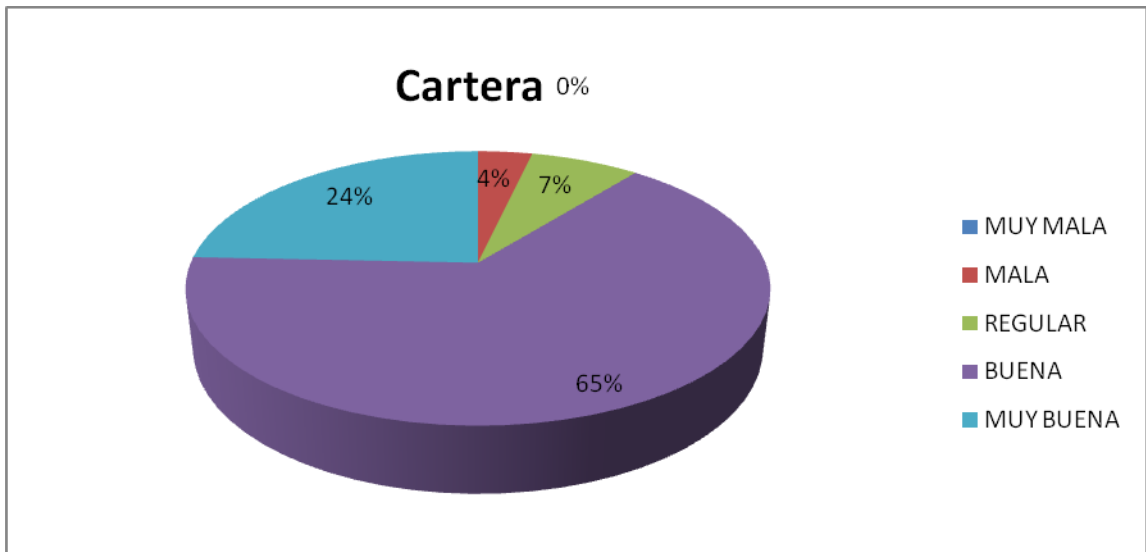


Grafico 6. Calificación del área de cartera en cuanto atención de clientes

Esta área tiene una buena calificación con un 65%, seguido de un 24% que considera que el servicio es muy bueno; finalizando con 7% de servicio regular y con un 4% de calificación mala, se debe determinar el por qué de estas calificaciones bajas.

Análisis: Cartera es un área muy importante para la compañía, ya que la gran mayoría de los clientes requieren de un cupo de crédito y/o un tiempo determinado de plazo para pago de los productos adquiridos, igualmente, brindarles a estos la facilidad del pago directamente en el Mostrador por medio de Datáfono para el uso de las tarjetas débito.

c. Evalúe los siguientes atributos de Metaza

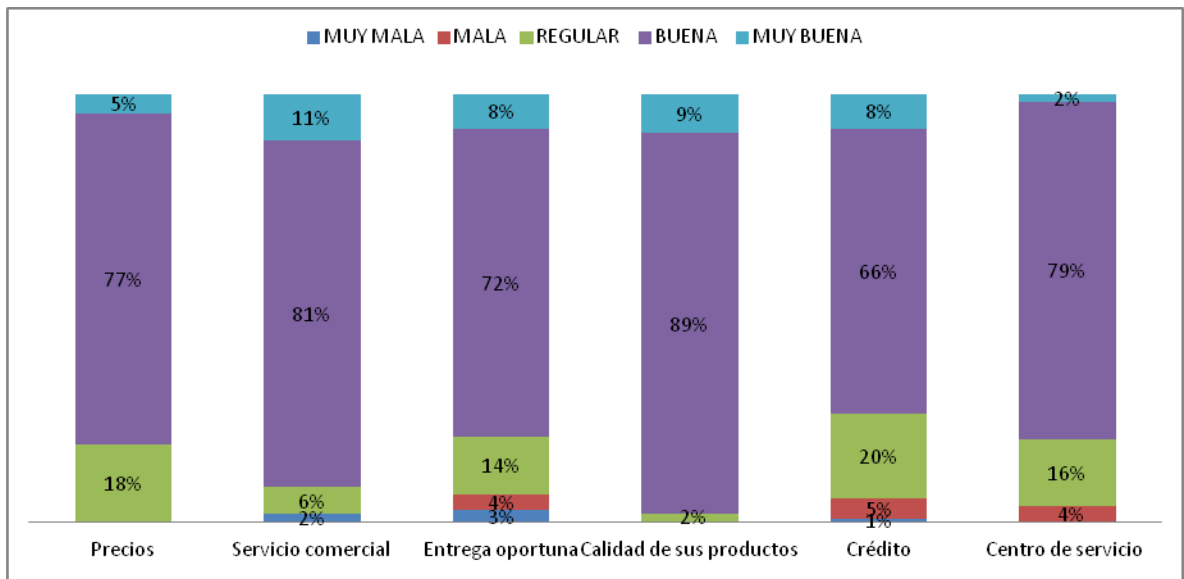


Grafico 7. Calificación de atributos

El precio, el servicio comercial, la entrega oportuna, la calidad de sus productos, crédito y el Centro de Servicio, tienen buena calificación.

Análisis: respecto a los atributos de Metaza, los clientes tienen buen concepto; sin embargo hay que tener en cuenta que no hay altos porcentajes de calificaciones "Muy buenas", igualmente hay calificaciones bajas para algunos atributos que son las entregas oportunas, crédito y el Centro de servicio.

d. Ahora valore de 1 a 5, la importancia que tiene para USTED esos mismos atributos

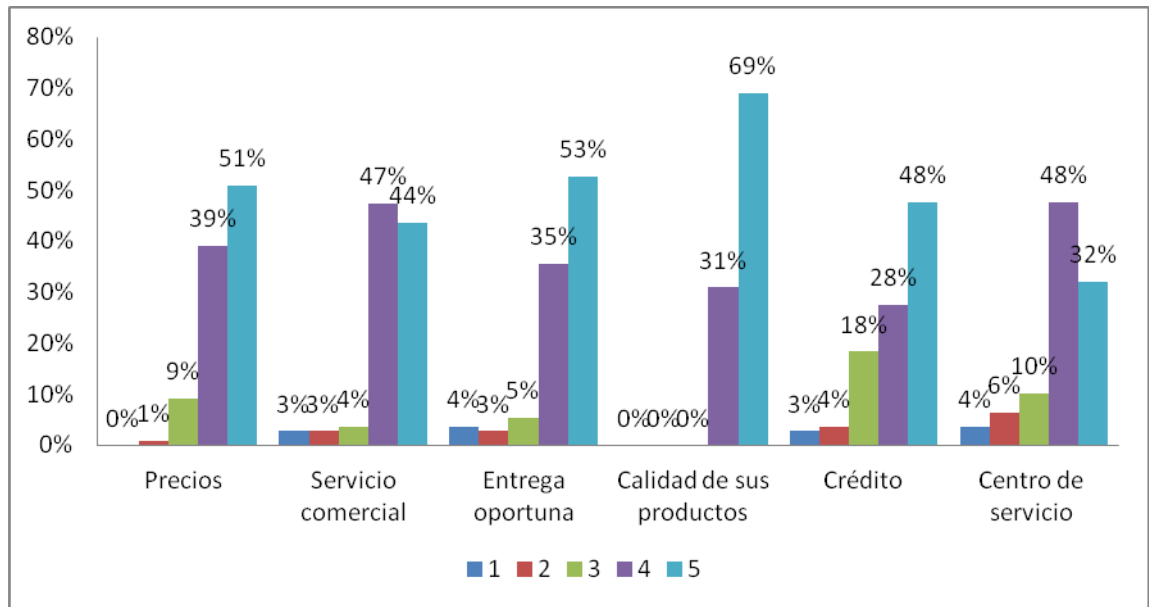


Grafico 8. Calificación por importancia de atributos

Para los clientes es importante inicialmente la calidad de los productos, seguido de la entrega oportuna y los precios; es importante que Metaza ofrezca un excelente servicio en todas sus áreas para tener una ventaja competitiva en el mercado.

Análisis: para los clientes es primordial el (los) producto (s) adquirido a la compañía, respecto a su calidad, precio y tiempo de entrega; se debe demostrar a este mismo que el servicio comercial es igual de importante para complementar los atributos antes mencionados.

e. ¿Recomendaría usted Metaza a otras personas?

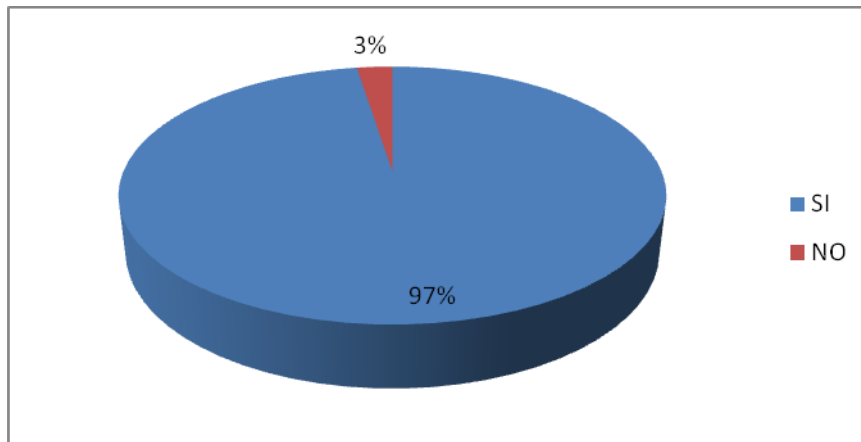


Gráfico 9. Qué tanto los clientes recomendarían a Metaza S.A.

Con un 97% de los clientes encuestados, nos damos cuenta que recomendarían a Metaza S.A, hay un porcentaje del 3% que indica que hay algunas empresas que no se encuentran conformes con la compañía, por ende no la recomendarían.

Análisis: es un porcentaje muy alto, y una ventaja competitiva que tiene Metaza actualmente, se debe aprovechar esto para crear un programa que permita aumentar la cantidad de clientes; obviamente sin dejar de atender al cliente actual.

f. Indique su grado de satisfacción general con Metaza en una escala de 1 a 5, dónde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

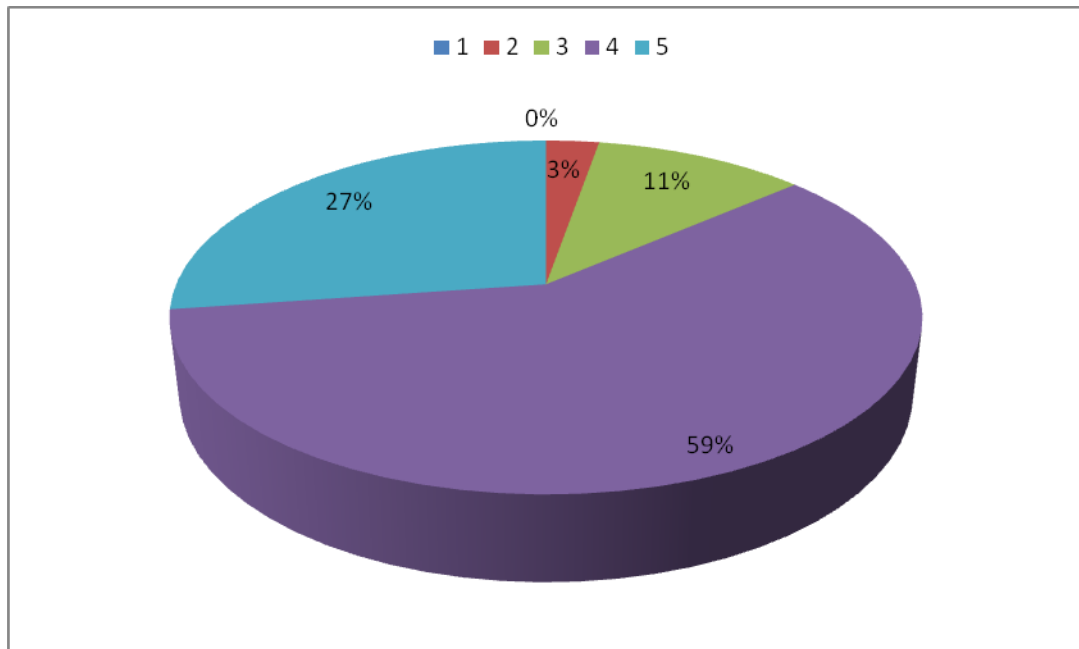


Gráfico 10. Grado de satisfacción general con Metaza S.A

Para Metaza S.A es un porcentaje muy importante que un 60% de los clientes se encuentren satisfechos, cabe la pena resaltar que hay que aumentar el 27% de los clientes que se encuentran completamente satisfechos y lograr que los porcentajes de insatisfacción cambien su punto de vista con las nuevas estrategias que se planteen en el interior de la compañía.

Análisis de las encuestas, realizadas a los comerciales, el área de servicio al cliente, de mercadeo y Directivos de Metaza

A continuación se muestra la encuesta realizada al área comercial, de servicio al cliente, de mercadeo y Directiva de la Empresa Metaza.

ENCUESTA SISTEMA SAP-CRM METAZA S.A

Con esta encuesta que queremos saber?

Queremos saber cómo se percibe CRM en la empresa en cada una de las siguientes áreas y cargos:

Fuerza Comercial (de los 9 comerciales se encuestaron a 6)

Nivel Directivo (4)

Área de Mercadeo (1)

Área de Servicio al cliente (2)

Objetivos:

Parametrización de sistema

Puntos relevantes de relacionamiento con el cliente

Que espera cada área de la compañía del sistema CRM

Cómo ve el sistema actual

Cuál es el aporte de CRM a cada área individualmente

Indicadores a tener en cuenta

Nivel de conocimiento de los módulos del sistema

No de clientes inactivos en los últimos 2 años

Tiempos de mejora percibido con la implementación del sistema

No de veces en que se ha realizado capacitación en CRM en los últimos 4 años

Metodología

La técnica aplicada para la *encuesta de nivel de conocimiento de la herramienta a nivel interno en la organización*, fue la investigación cuantitativa, porque se usó escalas asociadas a atributos y percepciones de las diferentes áreas de la organización; cuyos resultados fueron determinados por medio de cantidades y datos porcentuales.

Target

Fuerza Comercial de Metaza S.A (6 comerciales que por disponibilidad y ubicación pudieron realizar las encuestas), el total de directivos de la organización (4), las 2 encargadas de servicio al cliente y la persona encargada del área de mercadeo en la actualidad.

Técnica

Encuestas físicas, distribuidas al interior de la empresa (Metaza S.A sede Bogotá)

No de Encuestados: 13

Procesamiento y análisis de la Información

1. Percepción sobre el servicio al cliente dentro de una empresa comercializadora.

Cada comercial tiene una percepción diferente del servicio al cliente, un 16% lo ve como parte de la cultura, otro 16% lo ve más como la buena atención al cliente con información clara, otro porcentaje igual lo enfoca a la gestión de

cada persona en la compañía, también lo ven como un departamento y un 36% lo muestra como la cara de la empresa de adentro hacia afuera. A nivel directivo se observa que aunque se tiene claro que el servicio al cliente debe ser la prioridad en una empresa como Metaza S.A, todavía se ve como un proceso informal, mas teórico que real y donde se hace evidente la necesidad de contar con un adecuado servicio al cliente para no solo lograr un nivel eficaz de post venta, sino también para el manejo de inventarios, para una información mas ágil, con una capacitación permanente del talento humano con el fin de lograr una toma de decisiones más rápidamente. El personal que conforma el área de servicio al cliente lo percibe como el contacto directo con los clientes para la atención de quejas, reclamos y necesidades, siempre pensando en la satisfacción del mismo, lo cual deja ver la importancia de precisar e identificar las funciones de las personas que trabajan en dicha área de la Compañía. El área de mercadeo ve el servicio al cliente como una herramienta poderosa para atraer y fidelizar los clientes.

2. Conoce usted algo sobre el tema de Customer Relationship Managment “CRM”

Un 34% de los comerciales de Metaza S.A ve el CRM como una estrategia de negocio, otro 34% lo ve como la herramienta que les ayudara a lograr la fidelización de los clientes, un 16% la ve como la base de datos que permitirá diversos análisis para definir clientes y un 26% sabe de esta herramienta muy poco y no le ve realmente la importancia a conocer mucho mas. Los directivos ven el CRM como la herramienta que permite conocer profundamente a los clientes y es vista como una estrategia empresarial. El área de servicio al cliente deja ver que debido a la falta de capacitación dentro de la Compañía, existe total desconocimiento sobre CRM, su visión, manejo, etc, lo cual genera una percepción negativa frente a la aplicación de la herramienta. Solo el área de mercadeo muestra conocimiento sobre CRM, el enfoque que le da el área de

mercadeo es hacia el relacionamiento con los clientes lo cual muestra que a pesar de que no se aplique la herramienta en la compañía, esta área tiene conocimiento y desde allí se puede concientizar a los directivos sobre los beneficios del uso de CRM.

2. Cuál de las siguientes palabras define la visión que tiene de la herramienta CRM

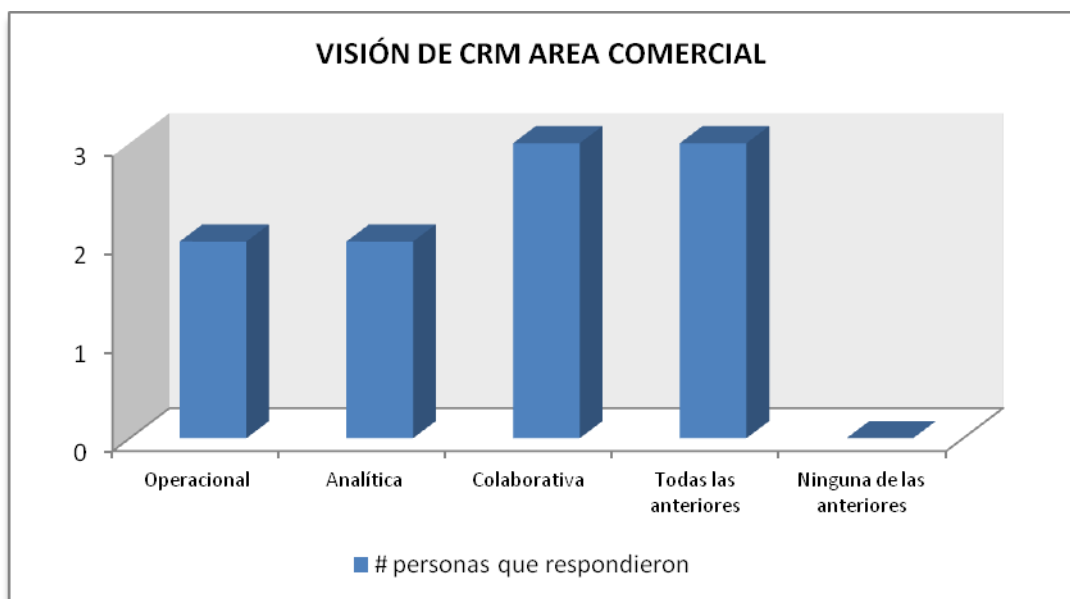


Gráfico 11. Visión de CRM / área comercial

La visión que el 84% de los comerciales tiene de CRM es que es una herramienta operacional, analítica y colaborativa y un 16 % la ve solamente a nivel colaborativo.

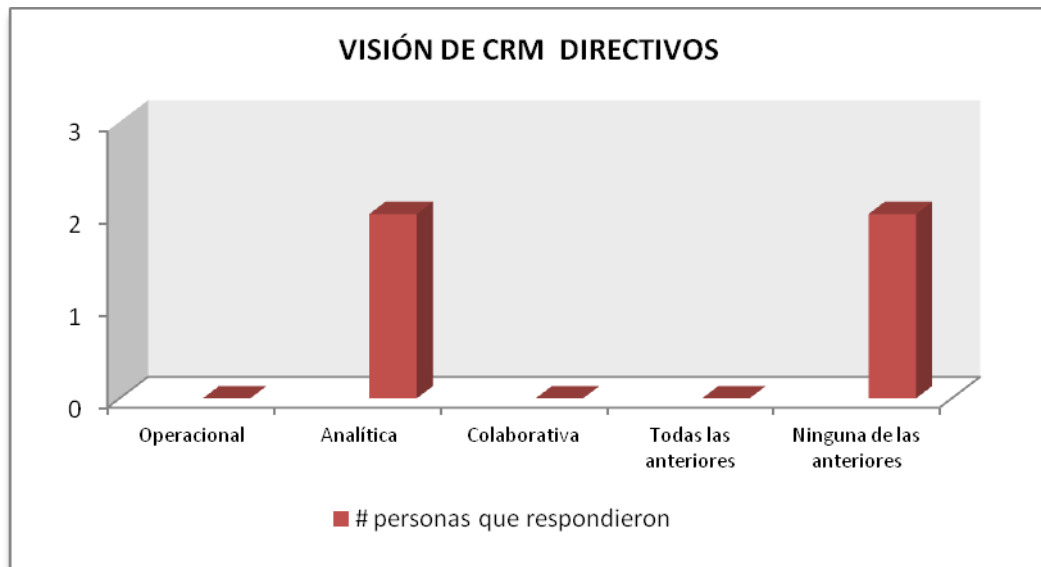


Grafico 12. Visión de CRM / Directivos

El 50% de los directivos creen que la herramienta CRM es una herramienta que permite realizar análisis y el otro 50% no creen que sirva ni como ayuda operacional, analítica o colaborativa.

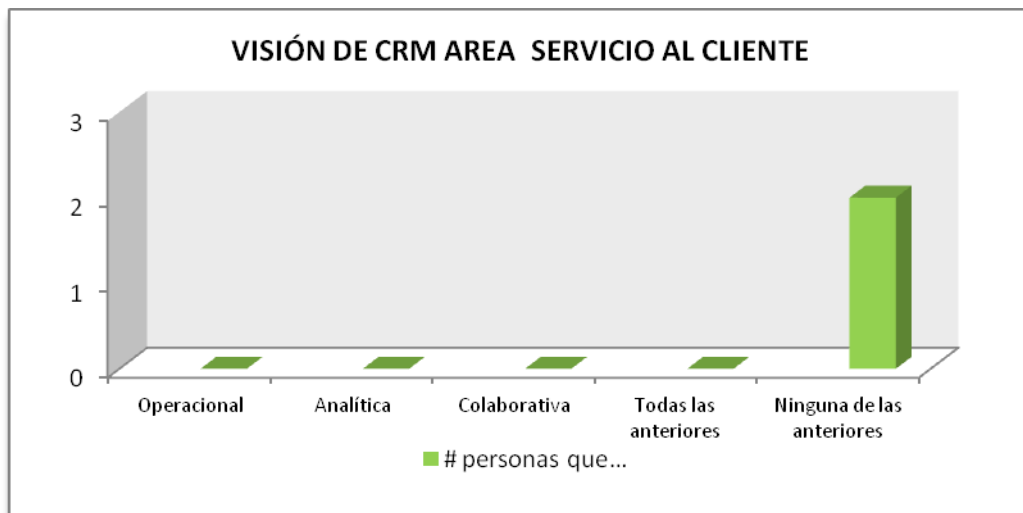


Grafico 13. Visión de CRM / área de servicio al cliente

Las respuestas de estas preguntas dejan ver que debido a la falta de capacitación dentro de la Compañía, existe total desconocimiento sobre CRM, su visión, manejo, etc, lo cual genera una percepción negativa frente a la aplicación de la herramienta.

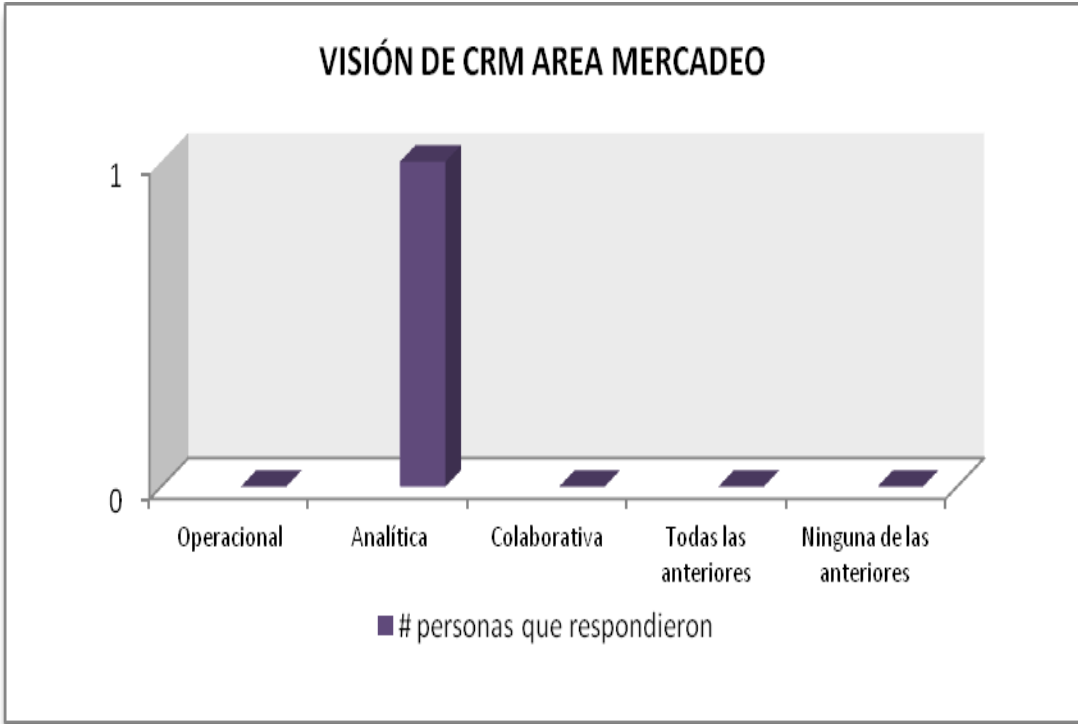


Gráfico 14. Visión de CRM / área de mercadeo

Al ver CRM como una herramienta analítica, se puede dirigir a los vendedores y directivos como una herramienta eficaz para la toma de decisiones.

4. El manejo de la herramienta CRM es:

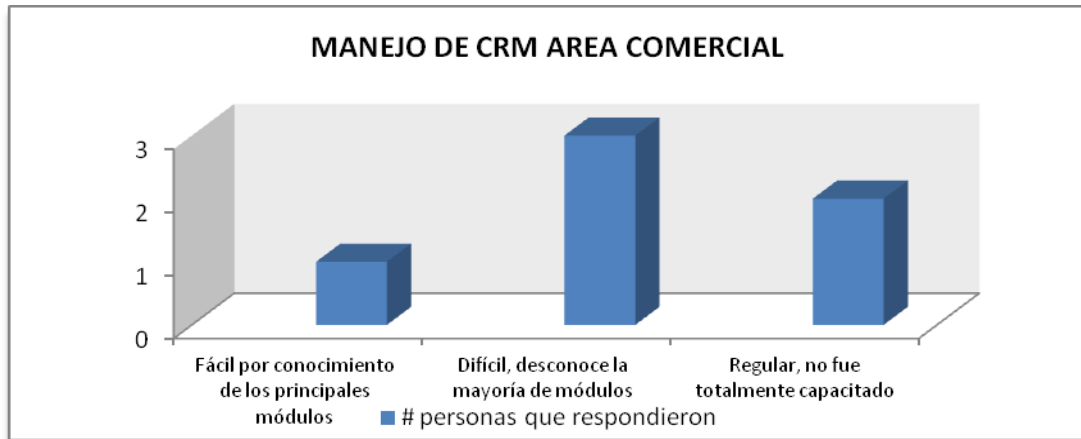


Gráfico 15. Manejo de CRM / área comercial

En cuanto al manejo de la herramienta, el 50% lo ve como algo difícil pues desconoce la mayoría de los módulos, un 33% siente que maneja de manera regular el sistema ya que no fue totalmente capacitado y solo el 17% siente que el manejo es fácil debido a que conoce los principales módulos.

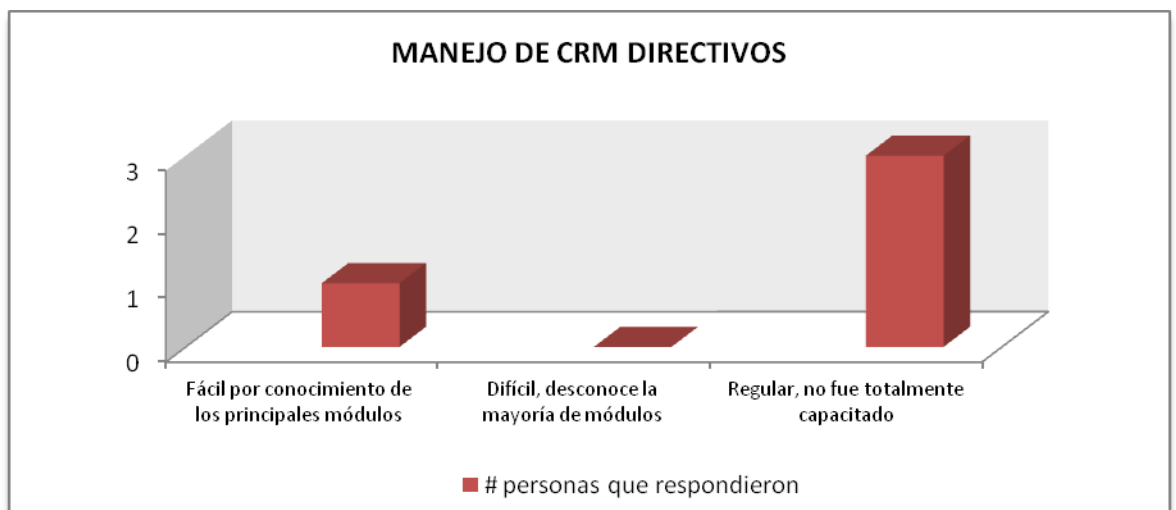


Gráfico 16. Manejo de CRM / Directivos

A nivel directivo se observa que el 75% de los directivos que manejan la herramienta, la utilizan de manera deficiente pues creen que no hay, ni hubo suficiente capacitación; solo el 25% creen que es fácil porque conocen los principales módulos.

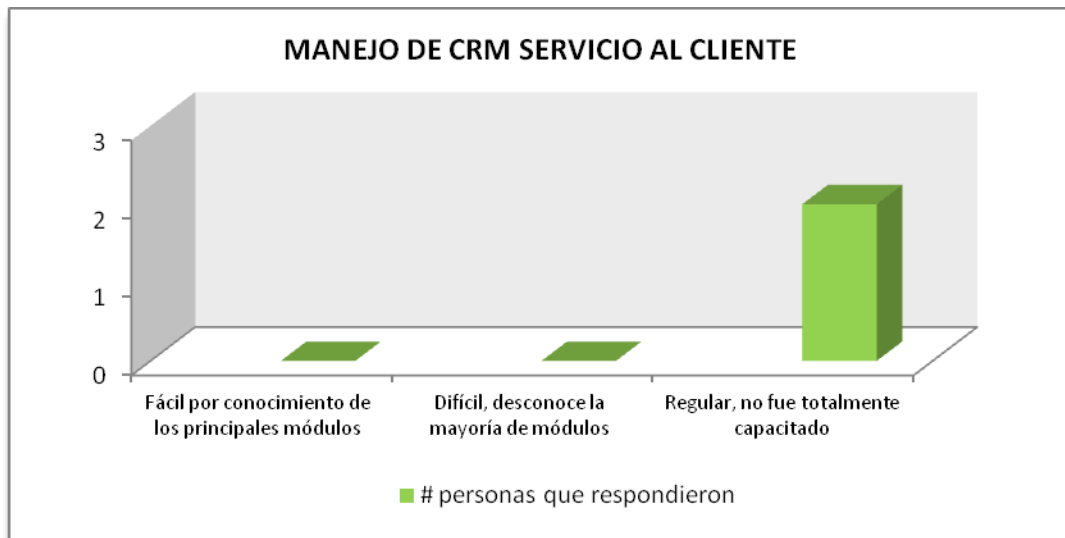


Gráfico 17. Manejo de CRM / área de servicio al cliente

Las respuestas de estas preguntas dejan ver que debido a la falta de capacitación dentro de la Compañía, existe total desconocimiento sobre CRM, su visión, manejo, etc, lo cual genera una percepción negativa frente a la aplicación de la herramienta.

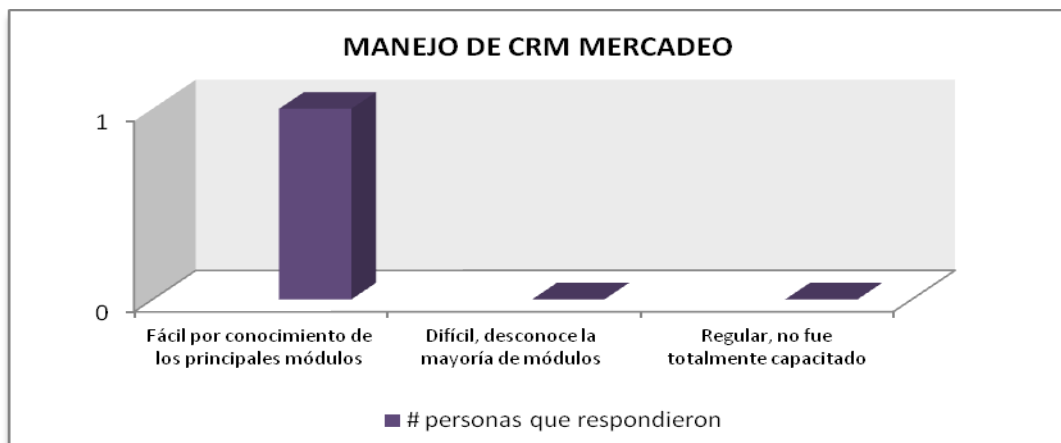


Gráfico 18. Manejo de CRM / área de mercadeo

Esta área considera CRM fácil porque lo conoce y lo entiende, lo mismo sucedería si las demás áreas dentro de la compañía lo conocieran.

5. Recibió usted capacitación sobre la herramienta

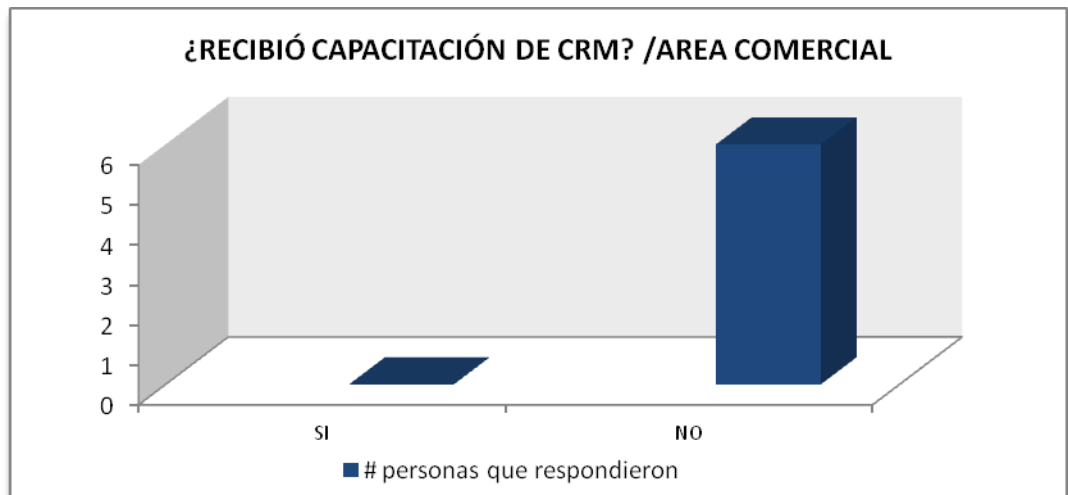


Gráfico 19. Capacitación de CRM/ área comercial

El 100% de los comerciales encuestados manifiestan no haber tenido una capacitación adecuada de la herramienta.

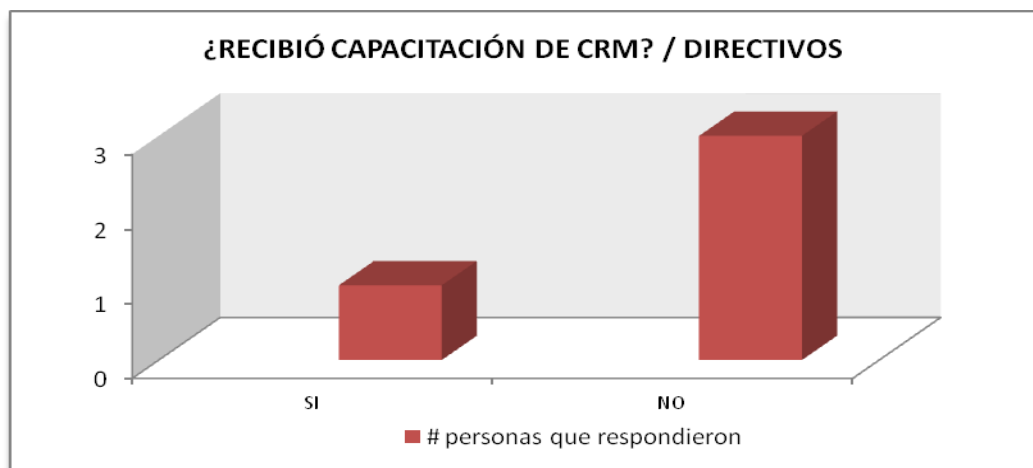


Gráfico 20. Capacitación de CRM/ Directivos

El 75% de los directivos no recibió capacitación sobre la herramienta, esto refuerza lo expresado en la pregunta 4 y el 25% restante que manifiestan haber recibido capacitación, la califica como regular ya que fue una capacitación muy general y no aplicada.

Las respuestas de estas preguntas dejan ver que debido a la falta de capacitación dentro de la Compañía, existe total desconocimiento sobre CRM, su visión, manejo, etc, lo cual genera una percepción negativa frente a la aplicación de la herramienta.

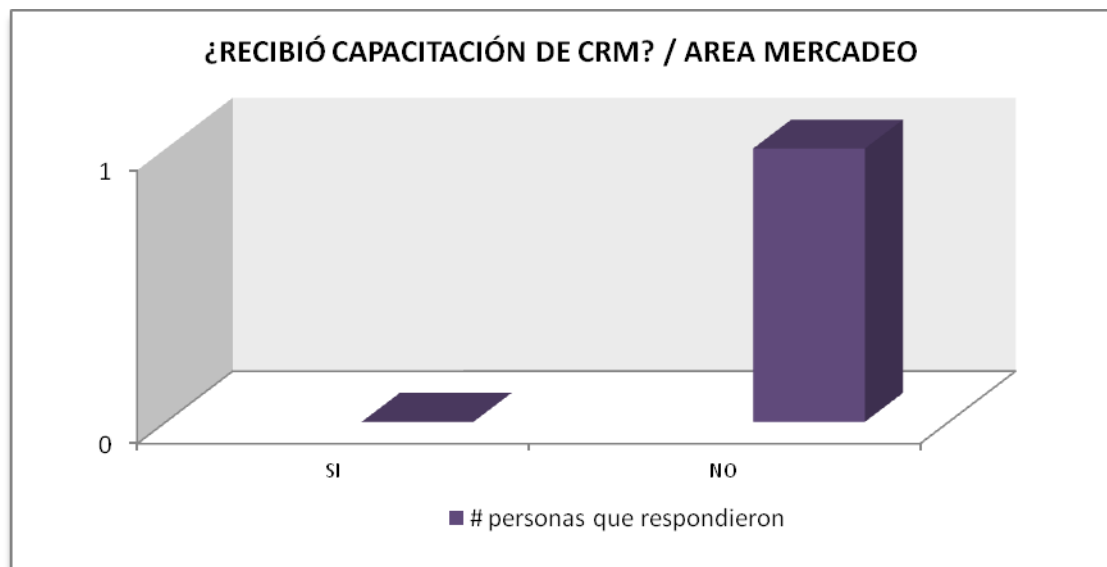


Gráfico 21. Capacitación de CRM/ área de mercadeo

En Metaza S.A no se capacitó al personal para el uso de esta herramienta, los conocimientos que tienen en el área de mercadeo se deben a su formación profesional.

6. A qué se debe el desconocimiento de la herramienta?

El 67% de los comerciales a los que se les aplicó la encuesta opinan que el desconocimiento de la herramienta se debe a la falta de capacitación y el 33% cree que es debido a la falta de interés y motivación personal.

Sobre el desconocimiento de la herramienta, el 50% de los directivos manifiesta que se debe a la falta de capacitación, el 25% al uso que se le da al sistema y el 25% restante que es a la falta de interés personal.

Las respuestas del área de servicio al cliente de estas preguntas dejan ver que debido a la falta de capacitación dentro de la Compañía, existe total desconocimiento sobre CRM, su visión, manejo, etc, lo cual genera una percepción negativa frente a la aplicación de la herramienta.

En Metaza S.A no se capacitó al personal para el uso de esta herramienta, los conocimientos que tienen en el área de mercadeo se deben a su formación profesional.

7. Cree que sus jefes tienen un buen manejo de la herramienta CRM?

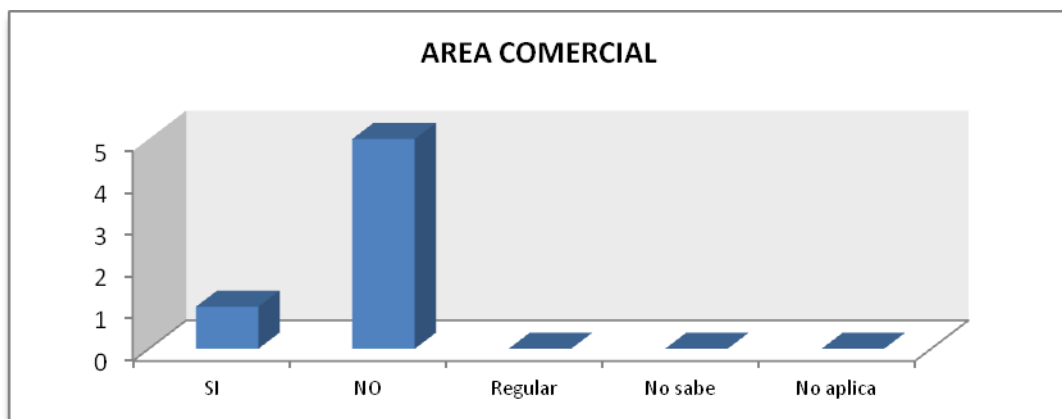


Gráfico 22. Cree que sus jefes tienen un buen manejo de CRM / área comercial

El 84% de los comerciales cree que sus jefes no tienen un buen manejo de la herramienta y el 16% creen que sus jefes si lo manejan pues demuestran estar enfocados en lo que quieren los clientes.

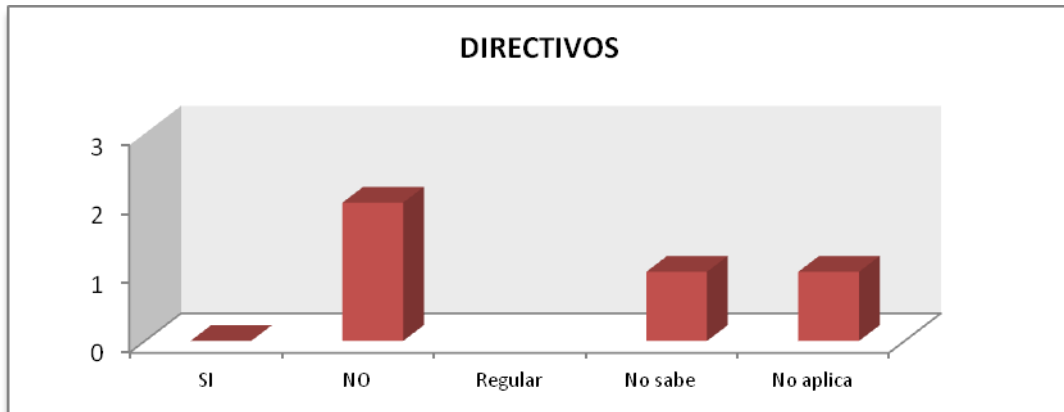


Grafico 23. Cree que tienen un buen manejo de CRM / Directivos

Cuando se le pregunta a la alta dirección si tienen un buen manejo de la herramienta, un 25% de ellos responden que ni siquiera creen que en la organización exista el CRM, un 50% sabe que no maneja bien la herramienta por desconocimiento y el 25% restante no sabe si lo usan bien o mal.

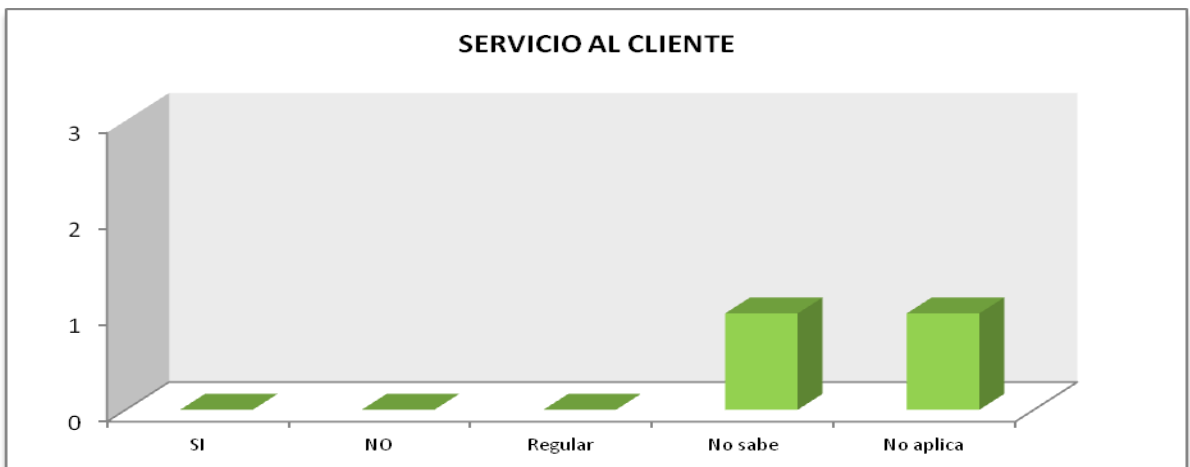


Grafico 24. Cree que sus jefes tienen un buen manejo de CRM/ servicio al cliente

Se desconoce si los superiores tienen conocimiento sobre CRM, lo cual ha generado una falta de interés del personal de servicio al cliente por investigar e indagar sobre el tema.

Claramente, el personal de la Compañía no siente la necesidad de enseñar o aprender sobre CRM.

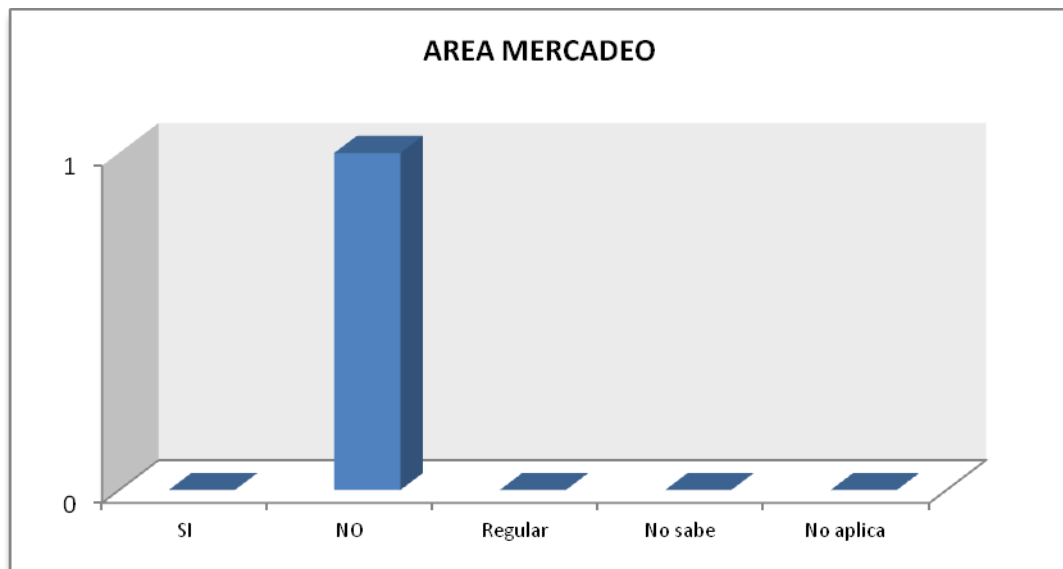


Gráfico 25. Cree que sus jefes tienen un buen manejo de CRM/ mercadeo

El desconocimiento de los clientes sobre CRM ha hecho que no sea una prioridad capacitar a los empleados sobre el tema, pero hoy por hoy debido a los cambios en el mercado, esto se debe replantear.

8. Cree que sus empleados manejan bien la herramienta CRM?

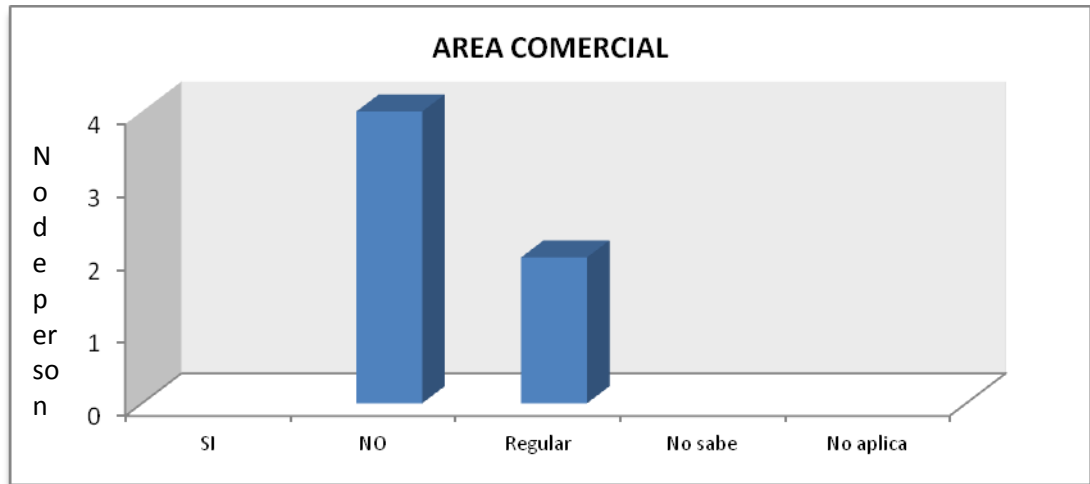


Gráfico 26. Cree que sus empleados tienen un buen manejo de CRM/ Comercial

El 67% de los comerciales creen que los empleados en general no manejan la herramienta y solo el 33% lo manejan pero de manera regular y subutilizada.

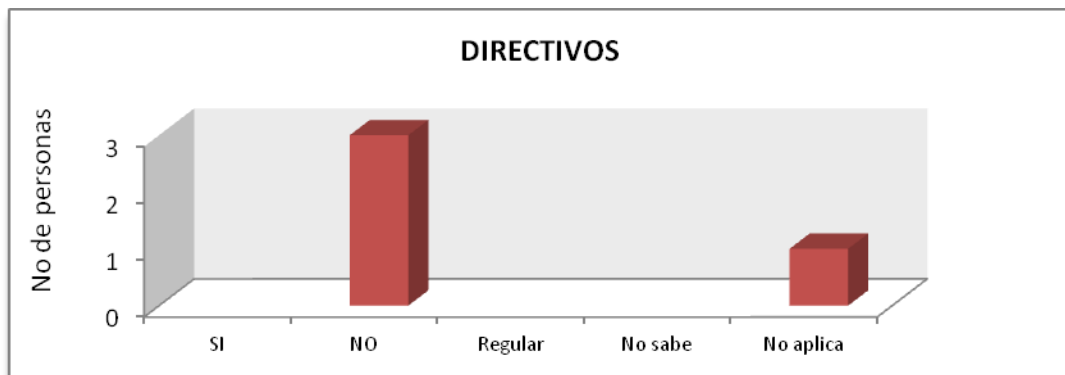


Gráfico 27. Cree que sus empleados tienen un buen manejo de CRM/ Directivos

El 100% de los directivos encuestados creen que sus empleados no manejan bien la herramienta que actualmente tienen implementada en la organización debido a la falta de capacitación lo que ha generado desconocimiento.



Grafico 28. Cree que sus empleados tienen buen manejo de CRM/ Serv al cliente

No responden dado que no tiene personal a su cargo.

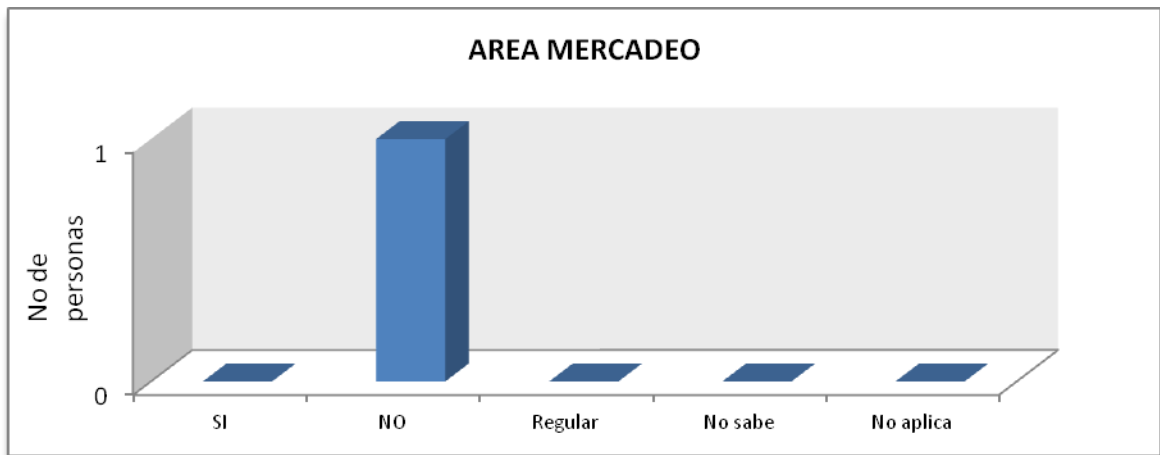


Grafico 29. Cree que sus empleados tienen buen manejo de CRM/ Mercadeo

9. Seleccione los beneficios que usted ha encontrado con la herramienta.

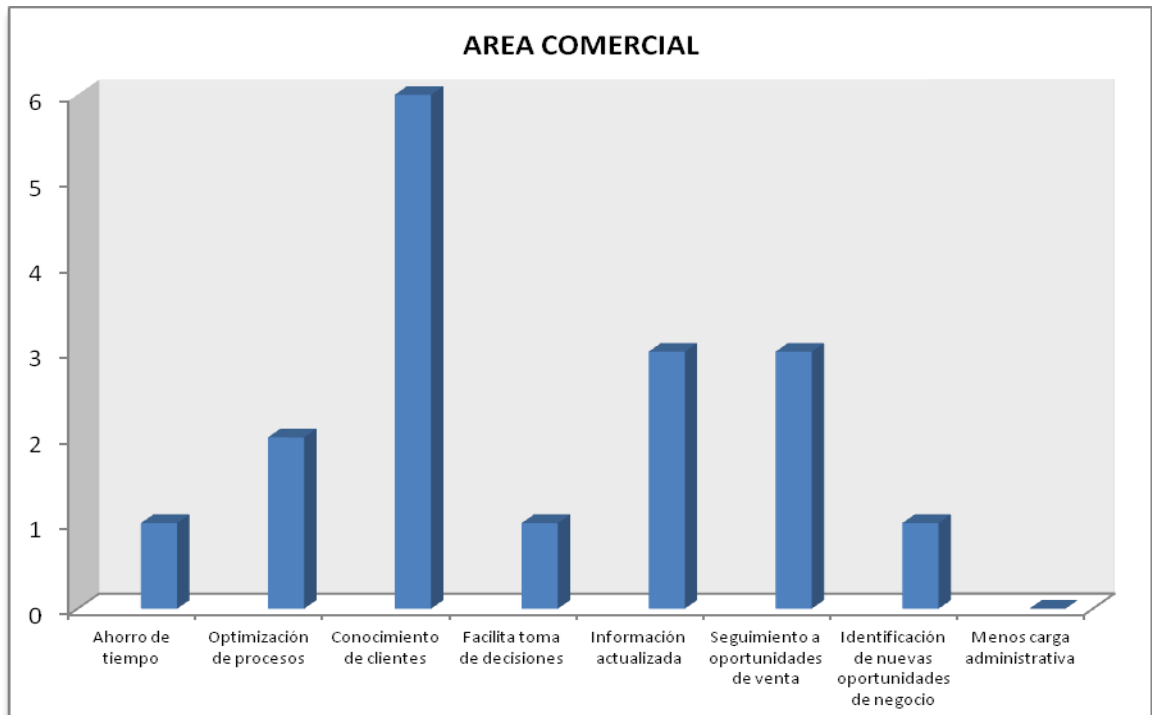


Gráfico 30. Beneficios de CRM/ área comercial

Todos los comerciales ven que el conocimiento de los clientes es el beneficio más importante que tiene la herramienta, aunque de este porcentaje el 67% agregan que también ayuda a mantener la información actualizada y seguimiento a oportunidades de venta y un 33% ponen también como un beneficio importante la optimización de los procesos.

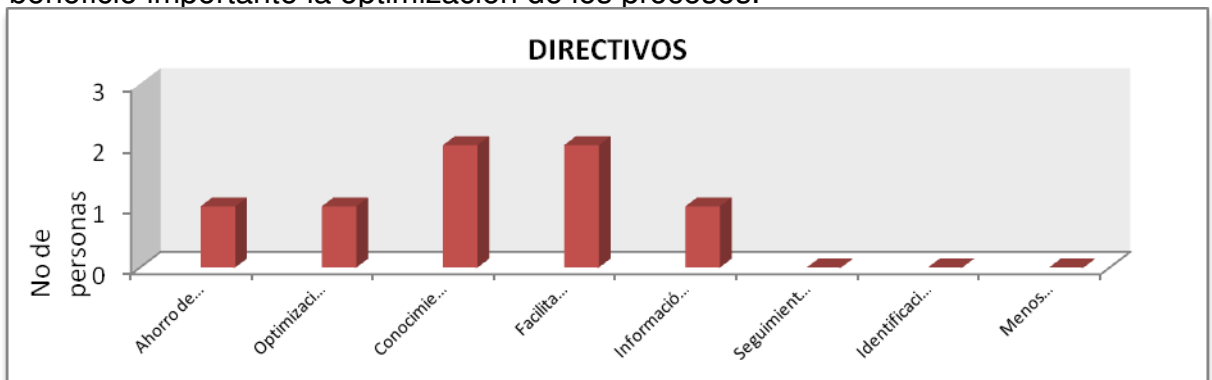


Gráfico 31. Beneficios de CRM/ Directivos

Para el 50% de los directivos el beneficio más importante del CRM es que facilita la toma de decisiones y ayuda al conocimiento de los clientes, un 25% piensa que es fundamental para la optimización de procesos y ahorro de tiempo y el 25% restante dice que sirve principalmente para mantener la información actualizada.

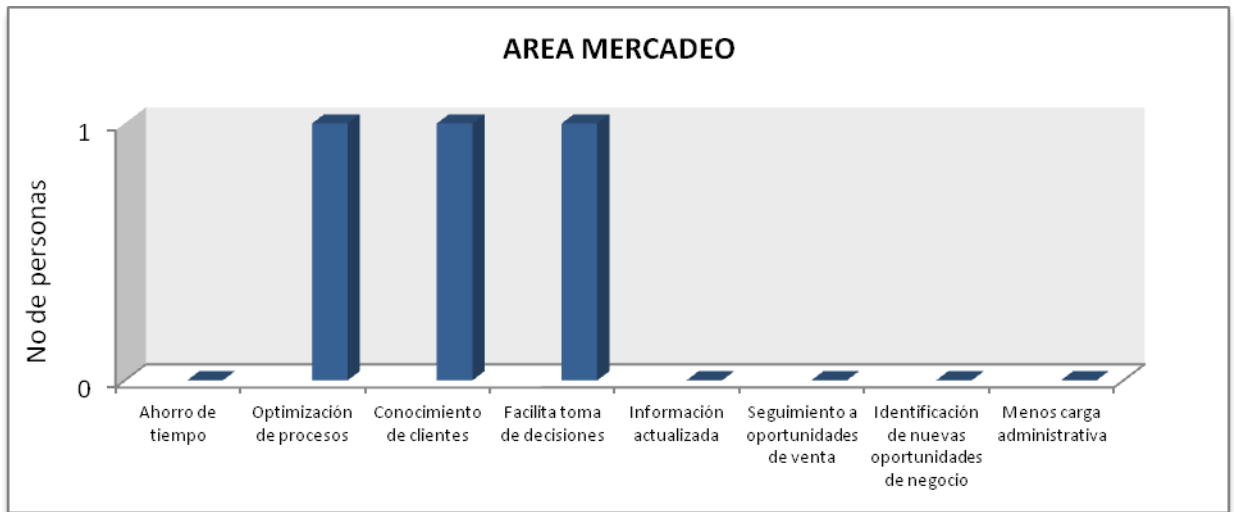


Gráfico 32. Beneficios de CRM/ área mercadeo

Esta respuesta deja ver la percepción estratégica en los niveles jerárquicos de la empresa para una exitosa labor diaria de los empleados frente a los clientes.

10. Existe soporte técnico de la herramienta CRM?

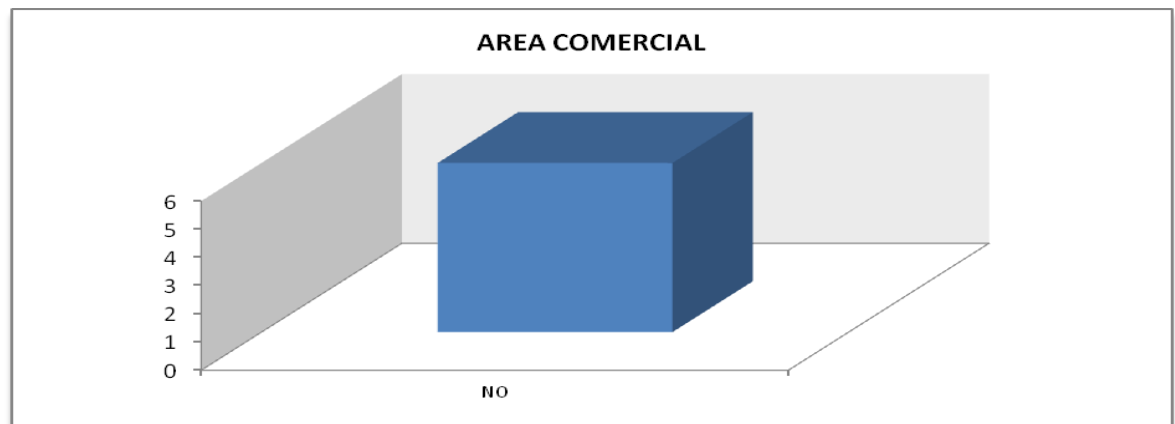


Gráfico 33. Soporte técnico de CRM/ área mercadeo

Todos los comerciales encuestados manifiestan que en la empresa no existe un soporte técnico adecuado de la herramienta, de estos un 50% dice que esto se da porque realmente nadie sabe usar el sistema y mucho menos parametrizarlo, un 25% expresa que no se encuentra con el personal idóneo y el 25% restante creen que es porque la herramienta esta tan subutilizada que no se necesita este soporte.

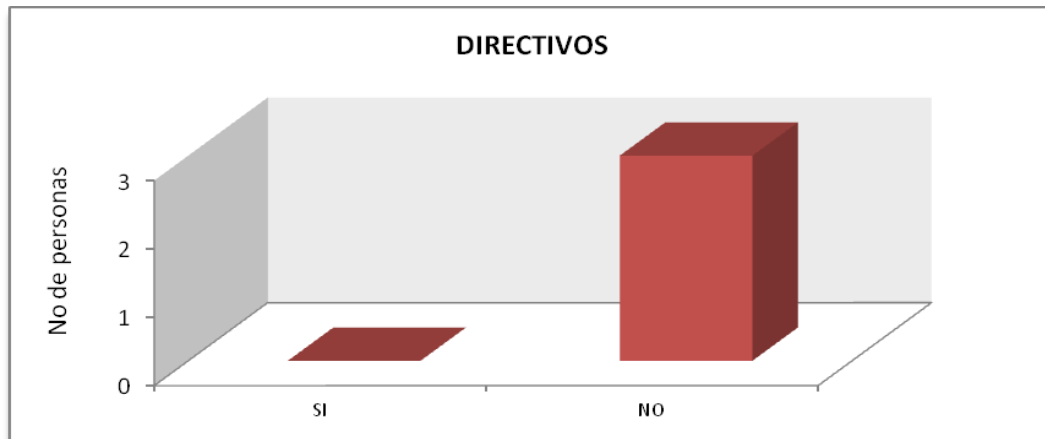


Gráfico 34. Soporte técnico de CRM/ Directivos

Sobre el soporte técnico que la empresa ofrece a los usuarios del sistema un 100% de los directivos dice que realmente no lo tienen, un 75% de ellos expresan que no existe un área creada para tal fin y un 25% dice que no hay un lineamiento gerencial para el uso de la herramienta.

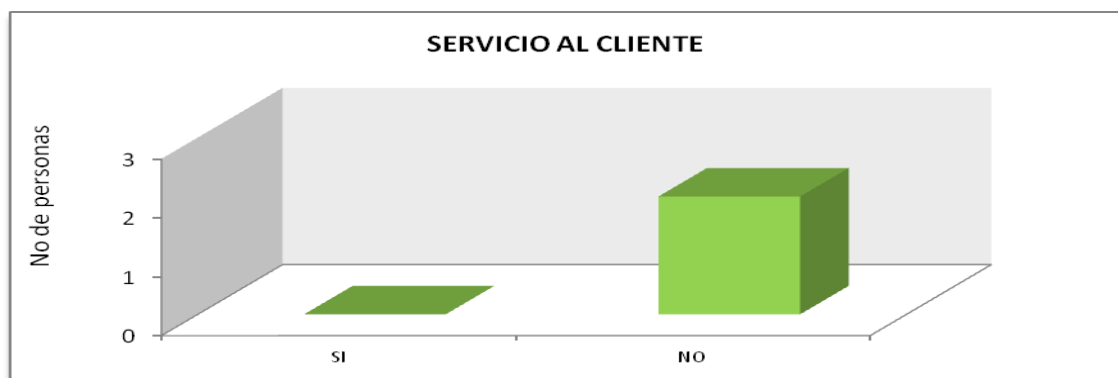


Gráfico 35. Soporte técnico de CRM / Servicio al cliente

Claramente no existe soporte técnico sobre la herramienta CRM, esto como consecuencia de la falta de aplicación de la misma dentro de la Compañía, debido a que no se conoce ni se ejecuta, por lo que no se ha creado la necesidad.

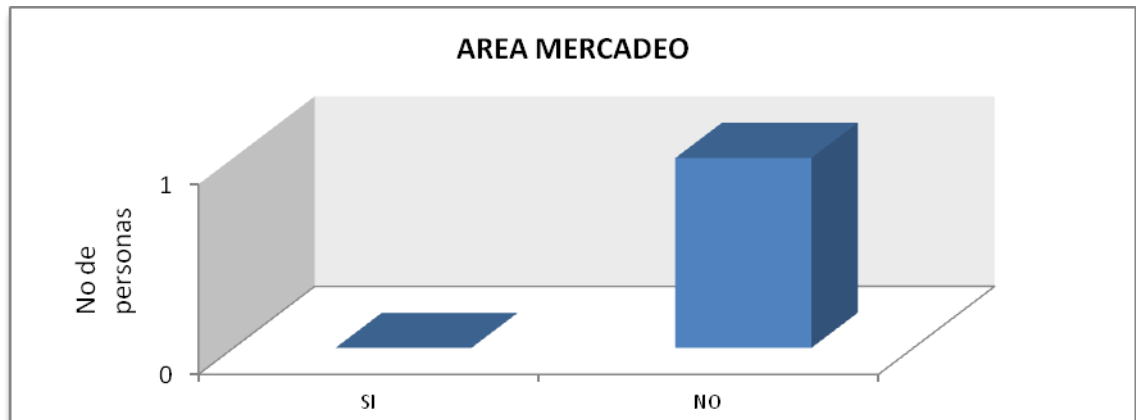


Gráfico 36. Soporte técnico de CRM / área de mercadeo

Se muestra que dentro de la compañía no hay una estructura para capacitar ni realizar soporte técnico en CRM. Es necesario buscar y proponer los mecanismos para apoyar personal e iniciar labor, aprovechando esto como una oportunidad.

11. Su jefe directo manifiesta su interés en la utilización de la herramienta CRM, y lo difunde a su equipo de trabajo?

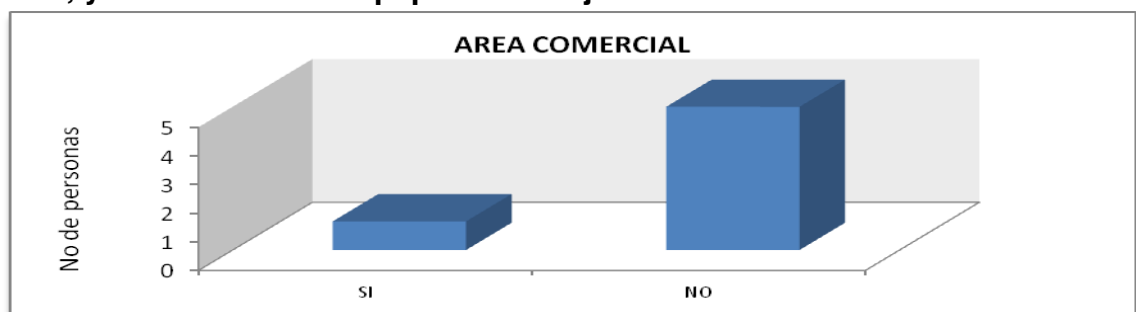


Gráfico 37. Interés del jefe en la herramienta CRM/ área de mercadeo

El 84% de los comerciales dice que su jefe directo no manifiesta un verdadero interés por la utilización de CRM, solo un 16% dice que si existe en ellos interés. De las personas que dijeron que no hay interés el 60% manifiestan que es porque los jefes no conocen la herramienta y un 40% creen que es porque solo les importa saber los datos de ventas diarias sin pensar en la prospección.

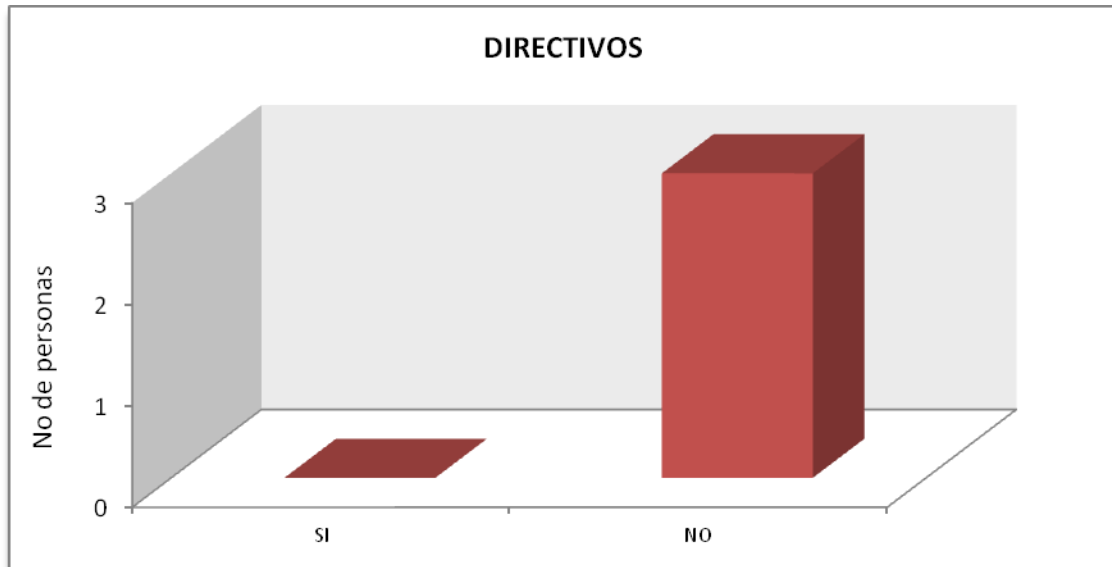


Gráfico 38. Interés del jefe en la herramienta CRM/ Directivos

Todos los directivos encuestados expresan que ellos como jefes no promueven la utilización del sistema y que esto tampoco es promovido por la gerencia general.

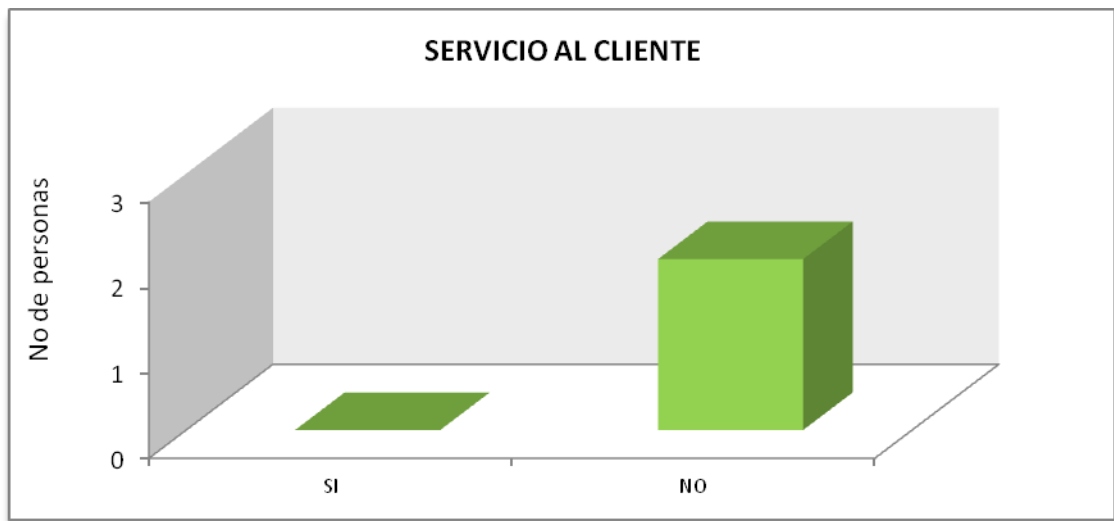


Grafico 39. Interés del jefe en la herramienta CRM/ Servicio al cliente

Para el área de servicio al cliente no hay ningún tipo de manifestación de interés en el uso de CRM por parte de su jefe directo. Este es un factor crítico ya que no induce ni motiva al personal dejando un gran vacío en los empleados que trabajan de cara al cliente.

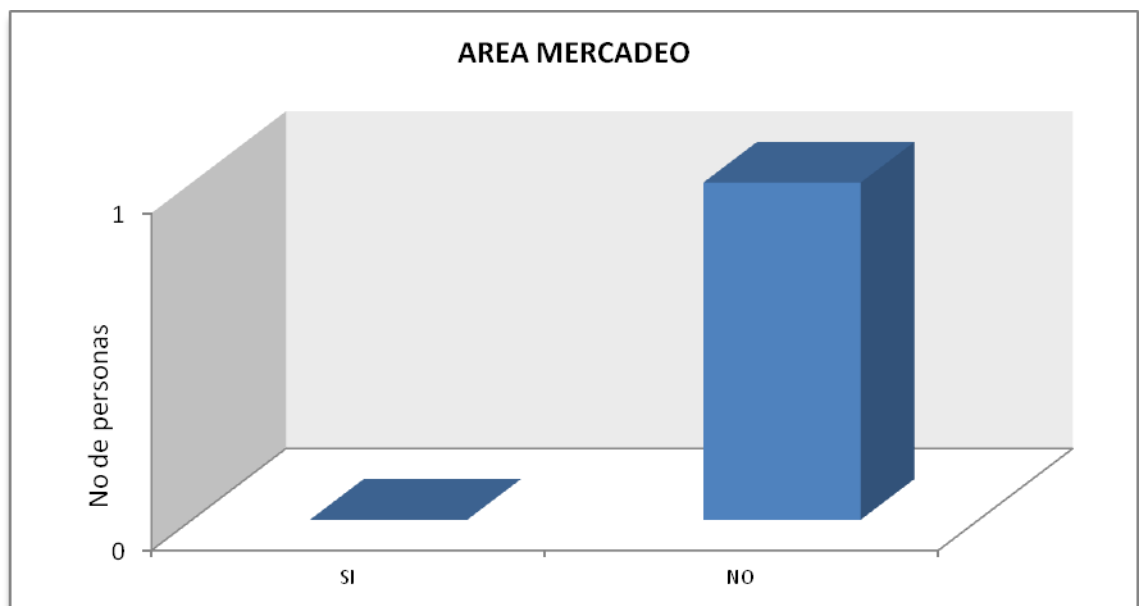


Grafico 40. Interés del jefe en la herramienta CRM/ área de mercadeo

Claramente se puede ver la falta de conocimiento e interés por parte de los directivos para la difusión y aplicación de CRM.

12. Qué información le gustaría que el sistema mostrará específicamente en el módulo de ventas?

A la mitad de los comerciales les gustaría que el sistema les pudiera arrojar la frecuencia de compra de cada cliente, un 25% quisiera que les mostrara toda la información de consumo por cliente, por producto y por periodo y otro 25% quisiera saber la rentabilidad por cliente. Respecto a la información que les gustaría que les mostrará específicamente el modulo de ventas, un 25% de los directivos quisiera ver el perfil de los clientes de Metaza, un 25% quisiera observar la información de consumo por cliente, con gráficos y proyecciones de ventas, otro 25% le interesaría ver estadísticas de ventas por comercial y los clientes que se han ido de la compañía y el 25% restante les interesaría ver un filtro de clientes potenciales.

La no respuesta de esta pregunta, el área de servicio al cliente confirma claramente la falta de conocimiento de la herramienta por parte de las personas que conforman el área. La encuesta muestra la necesidad que tiene el área de mercadeo para conocer y segmentar adecuadamente, los clientes de la empresa.

13. Qué área considera que subutiliza el sistema?

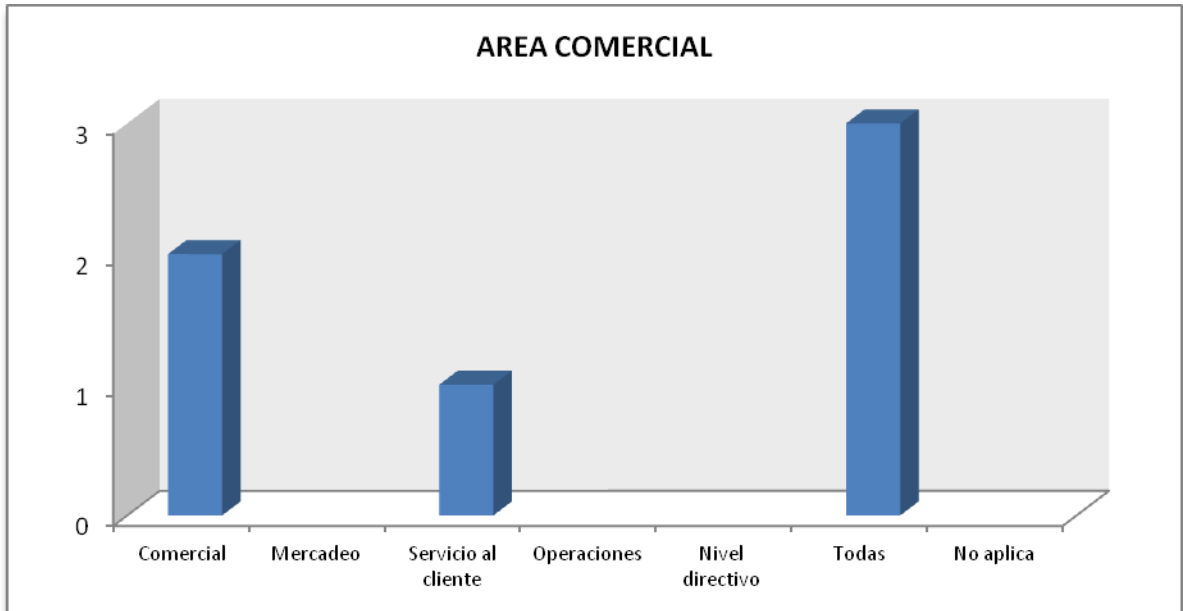


Gráfico 41. Qué área subutiliza CRM/ Rta área de mercadeo

El 50% de los comerciales cree que todas las áreas subutilizan el sistema CRM, el 34% cree que es el área comercial es la que principalmente lo está subutilizando y el 16% piensa que es el área de servicio al cliente ya que no existe en este momento ni siquiera un registro de las reclamaciones por cliente.

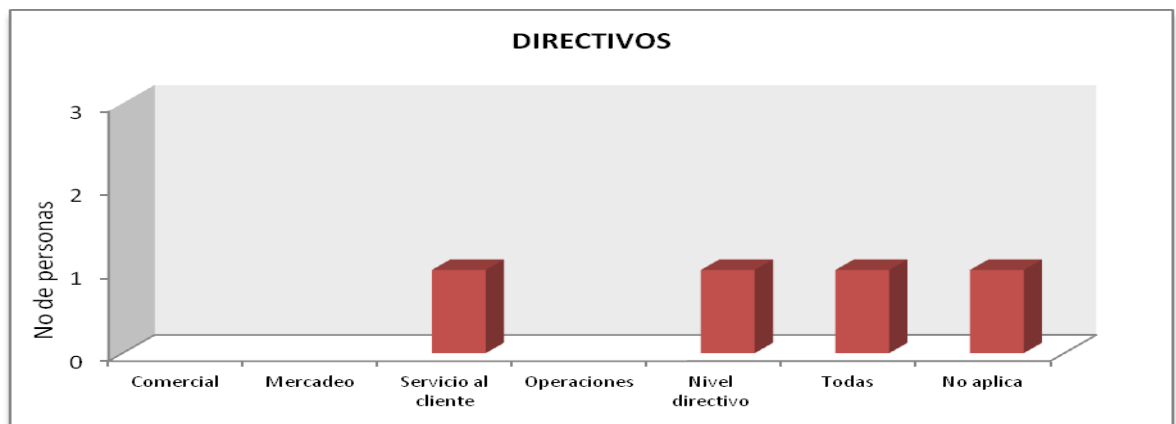


Gráfico 42. Qué área subutiliza CRM/ Rta Directivos

El 25% de los directivos cree que todas las áreas de la organización subutilizan el sistema, un 25% creen que solamente el nivel directivo y el otro 25% cree que el área de servicio al cliente es quien la subutiliza pero solo por el gran desconocimiento que tienen del sistema.

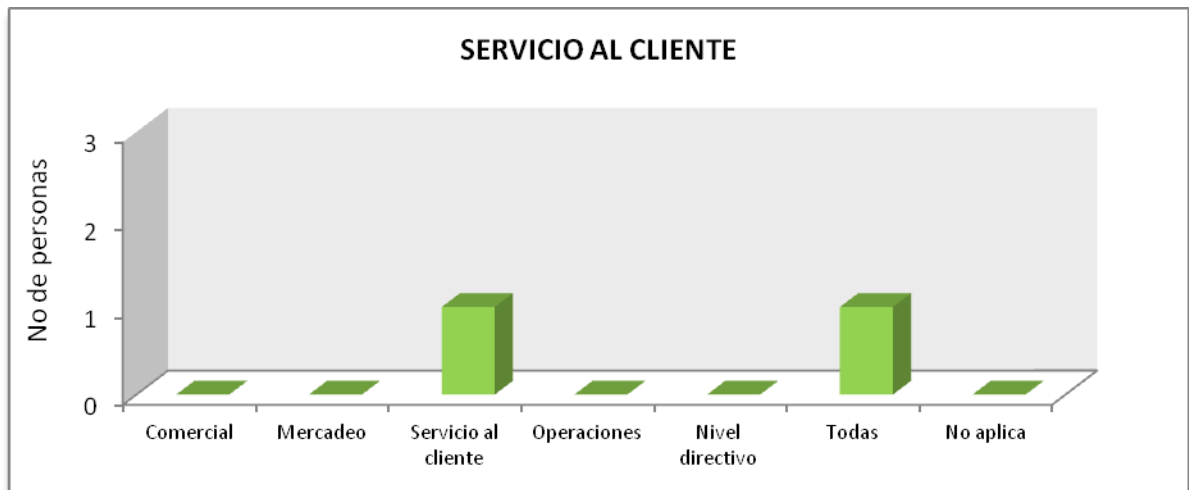


Gráfico 43. Qué área subutiliza CRM/ área de servicio al cliente

El 50% de los encuestados considera que todas las áreas de la compañía subutilizan el sistema, el otro 50% considera que solamente el área de servicio al cliente. Lo cual muestra una clara posición de desconocimiento y falta de interés de los superiores frente al uso del software y no solo de una herramienta o modulo del mismo.

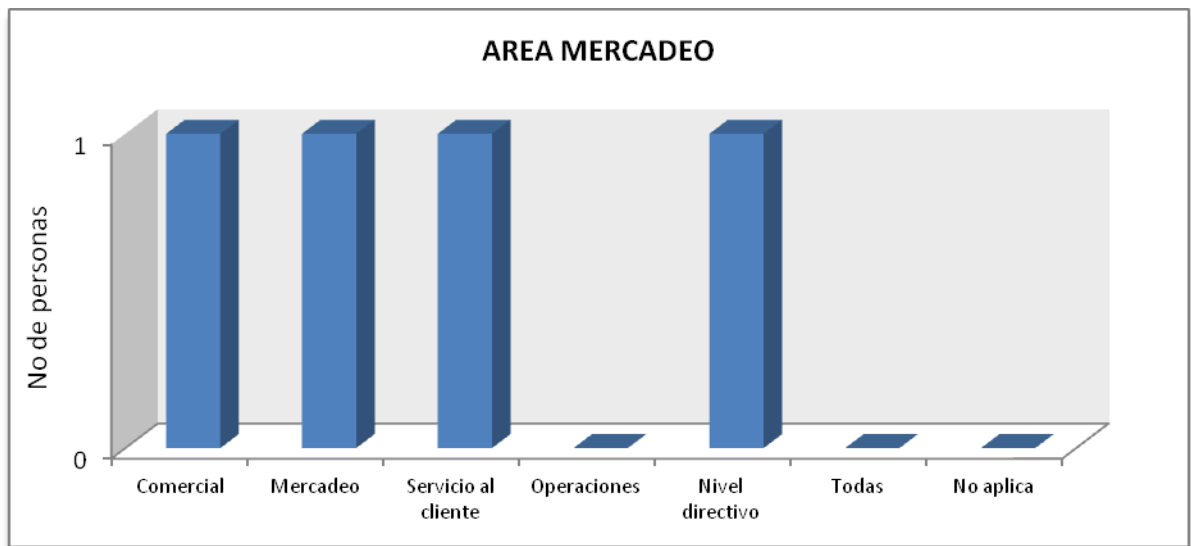


Gráfico 44. Qué área subutiliza CRM/ área de mercadeo

El área de mercadeo considera que en general todas las áreas subutilizan el sistema.

14. Estuvo usted en la implementación de la herramienta de CRM en el 2008?

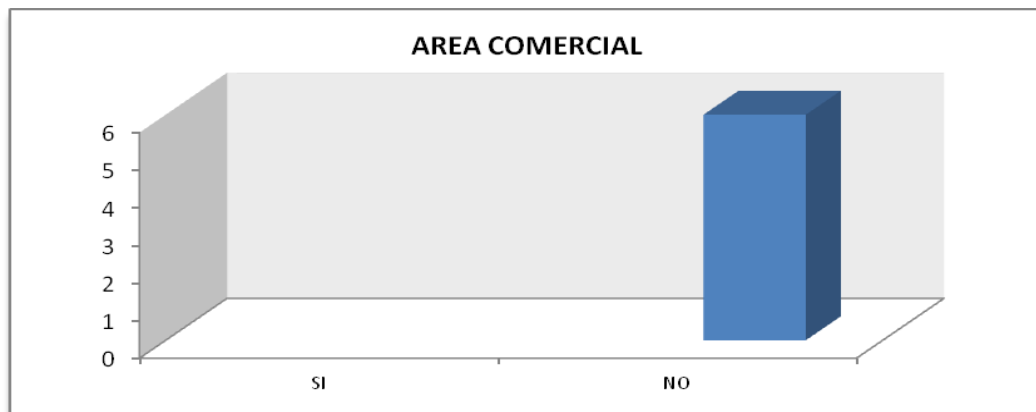


Gráfico 45. Implementación herramienta SAP

Todos los comerciales encuestados no estuvieron en la implementación del sistema tan solo recibieron algunas capacitaciones generales.

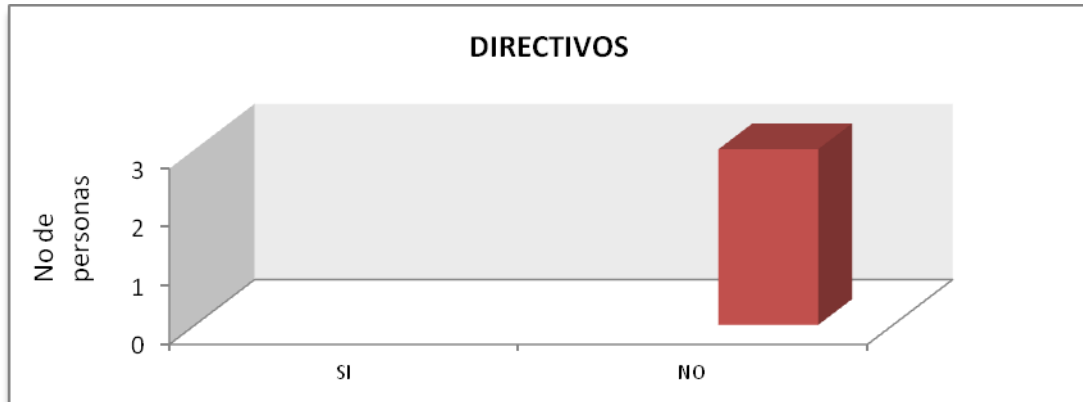


Grafico 46. ¿Estuvo en la implementación CRM 2008?/ Directivos

Es preocupante ver como el 100% de los directivos dicen no haber estado en la implementación del sistema en el 2008, cuando se realizó la parametrización. De estos un 25% dice haber recibido algunas capacitaciones informales.

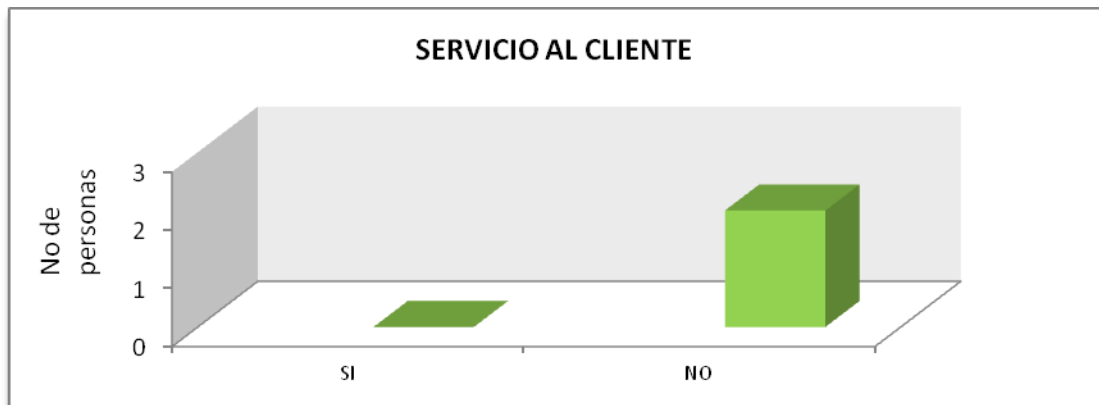


Grafico 47. ¿Estuvo en la implementación CRM 2008?/ área de servicio al cliente

Dentro de Metaza S.A no se capacito al personal de servicio al cliente en la implementación de la herramienta CRM, razón por la cual no se entiende, no se aplica y se desconoce para qué sirve.

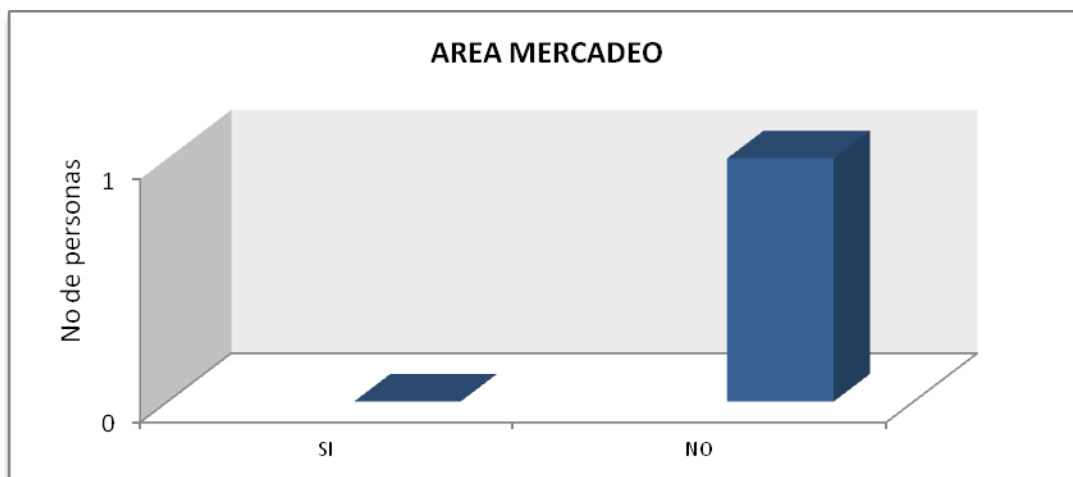


Grafico 48. ¿Estuvo en la implementación CRM 2008?/área de mercadeo

No hubo implementación de CRM, razón por la cual hay desconocimiento dentro de la empresa de dicha herramienta.

15. Cómo mejoraría la herramienta?

La mitad de los comerciales dice que antes de plantear una mejora en el sistema deben capacitarse primero para saber si realmente el sistema tiene todo o le falta algo, un 16% dice que quisiera participar en una nueva parametrización y un 34% al no conocer nada de la herramienta no sabe que responder.

La mitad de los directivos no saben que podría mejorar del sistema para el momento en que se realizó esta encuesta, la otra mitad que para responder a la pregunta es necesario realizar un programa de capacitación adecuado por área y con mayor conocimiento si podrían decir que tienen y que le falta al sistema.

Al sugerir la existencia de un modulo para uso exclusivo de servicio al cliente, el área de servicio al cliente asocia ciento por ciento el CRM con servicio al cliente, lo cual confirma la falta de conocimiento de la misma.

El área de mercadeo sugiere la participación proactiva de todas las áreas que podrían beneficiarse para parametrizar el sistema, capacitarlas y aplicar el CRM. Es una clara necesidad de implementarlo.

4.4. Alternativas de solución al problema

Desarrollo e implementación

Definición de lo que es servicio al cliente para Metaza S.A

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación, se hace evidente el estudio, análisis y mejoramiento del Servicio dentro de Metaza S.A. El servicio dentro de una organización es un eje fundamental sobre el que esta debe para el fortalecimiento de la gestión de relacionamiento a largo plazo con los clientes. Por lo que a continuación se establecemos.

El servicio para Metaza S.A

Es lograr que todos los sentidos (la observación, la escucha, el contacto, el olfato y cualquier interacción) de las personas que trabajan en la organización estén enfocados al cliente dentro y fuera de la organización, “El servicio para Metaza es un modo de vivir”.

Atributos del servicio en Metaza

Entregas oportunas: Metaza S.A no cuenta con flota propia, pero tiene carros disponibles como prioridad para la entrega de productos específicos como el acero inoxidable. Adicionalmente los transportadores tienen una amplia trayectoria dentro de la organización, lo cual evidencia un compromiso con

Metaza y sus clientes. También en el área de despachos se realizan la programación de entregas con plan de ruta, lo cual agiliza la capacidad de respuesta en las entregas de los productos. Finalmente tiene un sistema de información y comunicación muy completo que le permita medir las diferentes etapas del proceso logístico, y tomar decisiones rápidamente.

Atención oportuna y efectiva: La fuerza de comercial de Metaza S.A se diferencia por la atención oportuna de las solicitudes de los clientes, y adicionalmente porque cada una de sus respuestas son percibidas como soluciones efectivas, claras y fáciles de implementar.

Confiabilidad: Metaza S.A trabaja constantemente por caracterizarse por generar confianza ante todos los grupos de interés con los que interviene, mostrando que este es un pilar principal para quien haga parte de la compañía. La confianza es generar una relación que se fortalece día a día, en búsqueda de clientes que perduren por siempre.

Calidad: es percibida como la satisfacción total de los clientes y de nosotros mismos. La calidad en Metaza S.A corresponde a la calidad del personal, calidad del entorno, calidad del producto y la calidad del servicio.

Adicional a los atributos generales de servicio mencionados anteriormente las encuestas de servicio al cliente también nos mostraron varios puntos que se deben priorizar en Metaza S.A para ofrecer realmente lo que el cliente quiere:

- El área de servicio al cliente debe estar especializada a atender los clientes de acuerdo al sector al que pertenecen, se observa que el 57% de los clientes pertenecen al sector industrial y el 30% al sector de la construcción por lo que deben ser atendidos por asesores especializados en sus

necesidades. El 13% restante requerirá un tipo de atención menos especializada.

- También se hace evidente la necesidad de que el 10% de los clientes que sienten que la empresa en cada uno de los puntos de contacto presenta un servicio calificado como regular logren cambiar esa percepción a través de una real asesoría en los momentos de verdad que tienen con la empresa. Es indispensable definir estrategias de servicio tanto a los clientes que se sienten muy bien atendidos, bien atendidos, regular atendidos o mal atendidos; una vez logre un nivel de atención óptimo para cada uno de estos clientes se debe crear un protocolo de servicio que no permita que los clientes definan el servicio de la empresa de manera tan distinta como se presenta en la actualidad.
- Los atributos que tienen mayor valor para los clientes de Metaza según nuestra investigación son el precio, el servicio comercial y la calidad de sus productos. Hay que prestar una mayor atención calificaciones bajas en las entregas oportunas, crédito y el Centro de servicio, para este último se plantea la posibilidad de crear un área particular dentro de la nueva estructura que planteamos para la empresa.
- Se observa que con las deficiencias en el servicio al cliente que se encuentran actualmente en la compañía tener un 60% de clientes satisfechos es algo muy rescatable y le permite a la compañía que puedan montar con mayor tranquilidad un programa de servicio al cliente para aumentar ese nivel de satisfacción y generar más valor para el cliente.

Objetivos de servicio al cliente

Objetivo Principal

Plantear una nueva estructura conceptual y organizacional de Servicio al cliente dentro de Metaza S.A basada en la herramienta CRM.

Objetivos Específicos

- Dar a conocer la importancia del servicio al cliente dentro de la Compañía como parte de la cultura organizacional.
- Justificar un nuevo proceso y estructura para el Departamento de Servicio al cliente existente, con el fin de realizar los cambios apropiados para responder con los atributos requeridos por los cliente.

Creación de indicadores de gestión de servicio al cliente aplicado al Direccionamiento Estratégico de la empresa

- Reducir el índice de abandono de los clientes
- Incrementar la longevidad de la relación con el cliente: Cuanto más participen los clientes en la empresa más probable es que sea leal con ella. Una vez realizada la investigación en la empresa es relevante que dentro del plan de capacitación y sensibilización planteado por nosotros se enfatice en el trato a sus clientes como socios, solicitando feed-back a la hora de diseñar nuevos productos o de mejorar sus servicios. Así mismo todos los comerciales deben conocer profundamente el negocio de cada cliente (porcentaje de conocimiento de los proveedores de los clientes , de los clientes de sus clientes, porcentaje de conocimiento del ciclo del negocio, del nivel de ventas y del nivel de endeudamiento)

- Margen de Contribución por cliente: La empresa debe medir el índice de rentabilidad por cliente, para establecer estrategias para convertir los clientes menos rentables en clientes rentables o en el peor de los casos establecer criterios para dejar de atenderlos.
- Incentivar el potencial de crecimiento de cada cliente mediante estrategias de venta cruzada.

Metaservicio- Estrategia de Culturización

Sensibilización de los directivos

Objetivo: Concientizar a los directivos de la importancia de satisfacer y retener a los consumidores mucho más que las ventas diarias que es a lo que actualmente le realizan el adecuado seguimiento.

Participantes de esta capacitación de sensibilización:

- Gerente General
- Director Comercial
- Gerentes de División

Puntos a tratar en la reunión de sensibilización

- Las empresas deben medir la satisfacción de los clientes de forma regular, porque una de las claves para retenerlos es su satisfacción. Un cliente satisfecho permanece leal durante mucho más tiempo, adquiere más productos nuevos de la empresa, presta menos atención a la competencia, es menos sensible al precio y ofrece ideas de productos y servicios a la empresa.
- Es necesario crear conciencia de que la empresa se ha centrado en captar nuevos clientes y no en la forma de mantener y desarrollar el valor de los

clientes existentes. Tradicionalmente se ha hecho hincapié en conseguir ventas en lugar de establecer relaciones y en la pre venta y la venta en lugar de en la post venta.

- Una de las mayores promesas de los sistemas de información tipo **CRM**, como el que actualmente tiene Metaza, consiste en generar mayor productividad en el grupo comercial o en el canal de contacto directo con el cliente, especialmente la **Fuerza de Ventas**. Lamentablemente uno de los problemas más complejos en las implementaciones de CRM como lo evidencian las encuestas realizadas y las preguntas directas a la fuerza de ventas, es el bajo índice de adopción por parte de los vendedores, ya que ésta herramienta se ve más como elemento de control y seguimiento a la labor de los comerciales por parte de la dirección, más que como un componente que ayude a los vendedores a cerrar más negocios. Como se observa los vendedores comienzan a sentir aversión al sistema CRM si ven que solamente les agrega más carga de trabajo y no ven un beneficio para su trabajo diario.
- Es importante que la **dirección** defina con claridad el rol y los objetivos que se persiguen en la relación con los clientes a través de la fuerza de ventas. El otro elemento clave es hacer partícipe a los mismos vendedores en el proceso de definir el alcance y las funciones que una herramienta CRM debe tener para ayudar en la labor del vendedor.
- Cuando se analizó la implementación de CRM en el 2008 se evidenció su fracaso porque fue implementada con una fuerte orientación hacia las necesidades de la gerencia o dirección de ventas y no de las necesidades propias del vendedor, quien es el que está en el campo interactuando de manera directa con el cliente y tratando de cumplir con sus metas comerciales. Tampoco se tuvo en cuenta las necesidades de las otras áreas de la empresa y lo más preocupante es que el área de servicio al cliente es la que mas desconoce del tema. Una estrategia efectiva podría ser seleccionar vendedores con un desempeño destacado, que tengan liderazgo en el grupo y que preferiblemente sean receptivos a la tecnología, para que formen parte del

equipo de trabajo de CRM desde el inicio del proyecto. Incluir este tipo de personas en el equipo de proyecto de CRM es clave para minimizar los riesgos de la falta de adopción y uso del sistema por parte de la fuerza comercial. Se hace necesario pensar en realizar un relanzamiento de la herramienta.

- Es necesario que el nivel directivo le muestre a la fuerza comercial así como a las diferentes áreas de la organización las ventajas de utilizar adecuadamente la herramienta:
 - Manejo de tiempo: CRM–SAP le permitirá al vendedor planear sus recorridos, agendar sus compromisos, optimizar sus rutas y contar con recordatorios de sus tareas y acciones.
 - Manejo de agenda y asuntos pendientes: visualizar su plan de trabajo, sus tareas prioritarias, sus compromisos clave es vital para lograr mayor efectividad.
 - Información actualizada y fácil de consultar sobre sus clientes actuales y potenciales.
 - Procesos para desarrollar negocios dentro de CRM: metodología de ventas que ayude al vendedor en la evolución de cada una de las oportunidades de negocio, permitiendo realizar un adecuado seguimiento de en cual etapa del negocio se encuentra el cliente, que retroalimentación este cliente ha dejado en cada una de las etapas, que observaciones particulares se logro recopilar de los clientes, que alertas se han generado, etc.
 - Cumplimiento de metas comerciales y seguimiento de comisiones
 - Envío automático de correos electrónicos
 - Apoyo en las nuevas oportunidades de negocio

Cronograma

FASES	AÑO 2012				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO					
DOCUMENTO CON EL ANALISIS DE LAS ENCUESTAS INTERNAS A CADA UNA DE LAS AREAS					
CHARLAS PRIVADAS POR AREA, 4 SEMANAS AL MES, UNA SEMANA POR CADA AREA					
RETROALIMENTACION DE LAS CHARLAS Y ELABORACION DEL DOCUMENTO					
PROPUESTAS PARA LA ADECUADA UTILIZACION DEL SISTEMA POR PARTE DE LA DIRECCION					
RELANZAMIENTO OFICIAL DE LA APLICACIÓN					

Tabla 6. Cronograma de sensibilización de directivos

Parametrización del sistema

Objetivos de la Parametrización

- Analizar los ingresos y los costos por cliente para identificar los clientes valiosos actuales y futuros
- Recopilar información relevante sobre resultados de productos y servicios, para crear comunidades de clientes de acuerdo a características similares entre ellos.
- Procesar las transacciones más rápidamente. Ofrece mejor información a los vendedores directos.
- Administrar la logística de la cadena de distribución con más eficacia

- Equilibrar incentivos y mediciones
- Utilizar sistemas de Administración de conocimiento, calculando índices de abandono y retención de clientes.
- Calcular el nivel de satisfacción de los clientes

Parametrización

¿Cómo se debería parametrizar el sistema para este mercado?

Hoy por hoy de acuerdo con la visión de METAZA S.A y su proyección de expansión, se hace necesario investigar, conocer y penetrar el mercado potencial. Saber cuáles son sus clientes, qué mercados esta desatendiendo, como dirigir a su fuerza de ventas hacia estos, y qué, cómo, cuándo y por qué abordarlos. Con el adecuado uso de las herramientas que tiene el software que maneja la compañía se puede realizar dicha labor. SAP BUSSINES ONE cuenta con el modulo *Socios de Negocios*, la información que solicita el modulo si es diligenciada completamente, permite segmentar los clientes, clasificarlos para conocer el sector al cual pertenecen, el producto que consumen, y resolver sus necesidades. Para ello es necesario parametrizar el software, donde sea una exigencia para el vendedor que está alimentando el modulo, diligenciar TODOS los campos que éste pide, de lo contrario se genera un bloqueo que no le permita seguir adelante con la creación del Socio de Negocios.

Acciones

Se eliminará la planilla en Excel que las directivas de la empresa promovieron para registrar la gestión que los comerciales y las diversas áreas que tienen contacto con los clientes; esto con el fin de promover la utilización de la

herramienta y así generar reportes completos que puedan ser consultados por cualquier área de la organización.

Posibilidad en el momento de ingresar al sistema de seleccionar los clientes actuales o los clientes potenciales,

Cuando se ingresa a un cliente se debe diferenciar al consumidor según:

- Sus necesidades
- El valor que agregan a la empresa: El valor del cliente permite a la empresa enfocar mayores esfuerzos a los clientes que se han identificado con mayor valor y aplicar diferentes estrategias de acuerdo al nivel en donde se encuentren. El sistema debe calcular el valor actual neto de todos los beneficios futuros provenientes de compras, niveles de margen y número de clientes, menos los costos de atenderlos

Área Comercial:

- Cada comercial podrá modificar información de cada uno de sus clientes asignados. También tendrá la opción de personalizar los productos, servicios y mensajes para cada cliente.
- Actualmente el sistema permite que se dejen varios espacios en blanco, espacios que son esenciales para la adecuada prospectación de los clientes; en la nueva parametrización se obliga al comercial a indagar mucho más sobre toda la cadena de valor de cada uno de sus clientes:
- Información Básica: Tipo de cliente, sector, ciudad, moneda, teléfonos, direcciones, sitio web, correo electrónico, personas de contacto, condiciones y medios de pago.
- Información Financiera y jurídica:

- Condiciones de pago: intereses por retraso, porcentaje de descuento, limite de crédito, Bancos y cuentas, Régimen Tributario, garantías de venta.
- Modulo Oportunidades de ventas:
El modulo permitirá que los comerciales creen prospectos de clientes o prospectos de negocios permitiendo crear alertas para realizar el adecuado seguimiento a cada uno de los clientes, generando un listado de actividades.
Se podrán registrar los clientes referidos y potenciales
Se podrá registrar información que encuentren del mercado y del entorno.
- En la pestaña clientes actuales hay una serie de sub-pestañas para registrar comentarios, documentos y anexos para enviar al cliente, esto permitirá tener información particular que ayudará a la personalización en la atención y en las ofertas comerciales que pueda ofrecer la empresa.

En esta sección se establecerán alertas para seguimiento. Permanentemente el sistema se las recordará a través del correo electrónico a cada comercial.

Una vez concluida una actividad el sistema solicitará comentarios sobre la misma (fechas, tiempos, conclusiones).

Al cerrar una oportunidad de venta debemos darle si fue cerrada o perdida, y para terminar se hace necesario escribir las observaciones del porque ese resultado así como las sugerencias tanto del comercial como de los clientes.

Esta información el sistema las traducirá en reportes semanales que se enviaran automáticamente a los niveles directivos de la organización.

- En la pestaña potencial es donde se debe realizar una posible proyección del cliente con sus respectivos datos. Se logrará proyectar el ciclo de vida de un cliente (de acuerdo al sector, volumen de negocio, fecha de constitución, ventas, etapa en donde se encuentra actualmente, número de clientes).

Antes de ingresar cualquier información del cliente se debe ingresar el contacto en la empresa, y una corta observación de este cliente, una vez se haya visitado.

En la pestaña etapas se debe describir el seguimiento que se le va a realizar al cliente.

Se habilita una opción que se será obligatoria para guardar la información y es una pestaña que permitirá anexar los documentos básicos que se requieren para analizar el perfil del cliente y vincularlo a Metaza S.A.

Cronograma para la parametrización del sistema

FASES	AÑO 2012				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PROPUESTA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA PARA SU EVALUACION					
REUNION CON CADA AREA DE LA EMPRESA PARA PLANTEAR LA PROPUESTA Y ESCUCHAR RECOMENDACIONES					
UNA VEZ APROBADO LO QUE SE VA A PARAMETRIZAR, SE DEBE CONCRETAR REUNIONES CON EL AREA DE SOPORTE Y DESARROLLO EN LA EMPRESA					
ELABORACION DE DOCUMENTO DE PARAMETRIZACION Y DIFUSION DEL MISMO A TODA LA ORGANIZACIÓN					
PARAMETRIZACION					
PRUEBAS EN CADA AREA DE LA EMPRESA					

La puesta en marcha del sistema con la nueva parametrización se proyecta para febrero del 2013

Tabla 7. Cronograma parametrización del sistema



Figura 7. Programa de fidelización

Ajuste de procesos

Una vez identificadas las falencias en los procesos que Metaza S.A desarrolla de cara al cliente, se hacen los ajustes respectivos alineados con la cultura de servicio al cliente y la aplicación de la herramienta CRM. La definición de roles y funciones se hace para los siguientes cargos:



Figura 8. Procesos intervienen en el servicio al cliente / CRM

Recepción

Es el primer contacto que el cliente tiene con la empresa, razón por la cual es de gran importancia que las personas ubicadas en el cargo cuenten con conocimiento pleno de los productos y servicios que ofrece Metaza actuando como filtro inicial antes de direccionar la llamada o dirigir el cliente hacia mostrador. Adicionalmente deben contar permanentemente con el medio de consulta para direccionar la llamada al vendedor o persona adecuada, la recepción será un centro de información minimizando tiempos en la atención y la deserción de clientes que llaman y se cansan de esperar. Una vez identificada la necesidad del cliente, éste será atendido por quien le corresponde efectiva y eficazmente.

Centro de atención al Cliente

Nuevo cargo dentro del proceso de gestión comercial.

Con base en investigaciones realizadas dentro de la compañía y en alineación con la creación de cultura de servicio al cliente, es indispensable contar con un centro de atención al cliente, cuyo objetivo principal es recibir las llamadas de los clientes que no pueden ser atendidos por sus vendedores, de los que tienen quejas, reclamos o sugerencias y de aquellos que llaman o ingresan a la página web por primera vez. Estas personas deben contar con la formación para orientar y solucionar las quejas y reclamos, para administrar las bases de datos de los clientes nuevos aplicando la herramienta CRM y asignarlas al vendedor correspondiente. Su principal función es captar y ayudar al cliente con su necesidad, bajo ninguna circunstancia el cliente que tenga contacto con el centro de atención se puede sentir desatendido, confundido o maltratado.

Mostrador

Los vendedores de mostrador tienen la función principal de atender los clientes que llegan a las instalaciones de la compañía, identificar sus necesidades, asesorarlos y facturar la venta que realicen, estos vendedores no son externos y tampoco atenderán todas las llamadas que entren, ya que antes está el filtro de la recepción y posteriormente el de centro de servicio al cliente. La ejecución de la herramienta CRM se debe realizar en la base de datos de los clientes de mostrador, lo cual permitirá un adecuado seguimiento y servicio post venta. Esta debe ser actualizada permanentemente. Dependiendo de la necesidad y el tipo de cliente, están en la obligación de informar a su superior para que sea atendido por un vendedor externo.

Departamento Técnico y Comercial

Los vendedores que trabajan en estos departamentos tienen la gran responsabilidad de cumplir el presupuesto de ventas mes a mes, por lo tanto la política de manejo hacia sus clientes debe cambiar. Ya no se trata únicamente de vender y buscar clientes nuevos para abrir mercado en la zona que manejan; ahora el concepto está enfocado en las relaciones a largo plazo con los clientes, es decir en ejecutar la herramienta CRM. Esto permitirá mayor conocimiento de sus clientes, por lo tanto facilitará la fidelización de los mismos, cumplimiento del presupuesto de ventas y recaudo de cartera y a los Directivos les permitirá conocer, medir y controlar realmente el trabajo que realizan sus vendedores. Dentro del proceso de ventas lo único que cambiaría es la alimentación y actualización constante de la base de datos con la aplicación de CRM en el software SAP.

Asistentes de ventas

Nuevo cargo dentro del proceso de gestión comercial. Deben ser por lo menos 2 las personas para este cargo, el cual es de gran importancia porque constituyen el apoyo a los vendedores externos en consulta de inventarios, toma de pedidos, cobro de cartera, envío de documentación y otras consultas cuando estos no se encuentran en la Compañía evitando la desatención e inconformidad de los clientes.

Servicio al Cliente

Con la creación de los asistentes de ventas, el área de servicio al cliente no ejecuta más esas funciones, su enfoque es única y exclusivamente de servicio al cliente.

Soporte Técnico

Nuevo cargo como base fundamental dentro del proceso de gestión comercial. La creación de este cargo surge como resultado del análisis de la encuesta realizada al interior de la compañía donde la no utilización de la herramienta CRM se debe a la falta de conocimiento y capacitación sobre la misma y el software SAP. El soporte técnico debe trabajar de la mano con el área de mercadeo y servicio al cliente para el uso adecuado y constante de la herramienta CRM por parte de los funcionarios que intervienen en el proceso de gestión comercial en Metaza S.A.

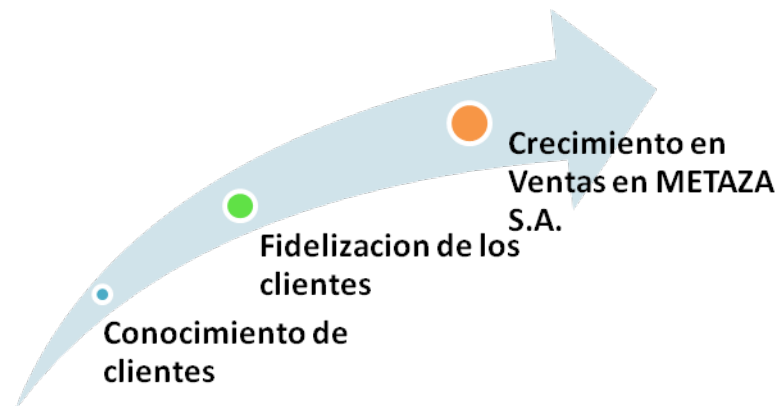


Figura 9. Gestión comercial Metaza S.A

Plan de capacitación en la herramienta CRM para el software SAP

El plan de capacitación constituye una de las más importantes acciones en el proceso de la nueva cultura de servicio al cliente y la aplicación de la herramienta CRM dentro de Metaza S.A, ya que se evidenció en las encuestas, entrevistas e investigaciones realizadas al interior de la Compañía la falta de conocimiento sobre la herramienta por parte de todas las áreas involucradas en el proceso comercial, claramente es necesario el compromiso y aporte de todos para el éxito de la campaña.

El propósito de la capacitación en Metaza S.A es el de preparar, desarrollar y potencializar los recursos humanos de la compañía que están involucrados en el proceso comercial, integrándolos al mejoramiento del mismo a través del uso de CRM. Dicha capacitación permitirá que los colaboradores conozcan la herramienta, la apliquen y así logren en conjunto y con eficiencia los objetivos que tiene la empresa para aumentar las ventas, la rentabilidad, fidelizar sus clientes, crear una cultura de servicio al cliente y los objetivos del trabajador donde se sientan a gusto con su labor, dando seguridad y efectividad en los procesos.

Con base en lo anterior, el **plan de capacitación se estructura así:**

Recursos Materiales: los recursos que definimos para realizar la capacitación son:

- Instructores: corresponde al personal de soporte técnico que labora dentro de Metaza S.A y por lo menos 2 funcionarios de la empresa SAP, quienes cuentan con todo el conocimiento y manejo del software y la herramienta CRM.
- Recursos audiovisuales: videos, fotografías.
- Computadores

Personal a capacitar: con base en el objetivo de capacitar en CRM para mejorar el servicio al cliente de la compañía y fidelizar los clientes, es necesario capacitar a los colaboradores que hacen parte del proceso Comercial. El número total de personas es de 26 y corresponden a:

- Recepcionistas
- Centro de atención al cliente
- Mostrador
- Asistentes de ventas
- Departamento Técnico y Comercial
- Servicio al cliente

- Directivos

Jornadas de capacitación: la disponibilidad de tiempo es de 43 horas distribuidas así:

JORNADA	CANT. HORAS	HORARIO
Duración total de la capacitación	40	
Fin de Semana (sábado y domingo)	10	Sab 8:00 -12:00 am y 2:00 - 6:00 pm. Dom 8:00 -10:00 am
Días de semana (lunes, miércoles y viernes)	30	4:30 - 6:30 pm
Clausura (día no laboral)	3	Sábado 10:00 am - 1:00 pm

Tabla 8. Jornadas de capacitación

Método de Capacitación: teniendo en cuenta que el tema sobre el cual se va a capacitar es de carácter teórico-práctico, los métodos de capacitación a utilizar son:

- Lectura comentada
- Debate dirigido
- Método del caso

Lugar donde se efectuará la capacitación: la capacitación se realizará dentro y fuera de las instalaciones de Metaza S.A, con el fin de aprovechar los recursos de la compañía y manejar un entorno tranquilo y diferente.

Grado de habilidad, conocimientos y actitudes: de acuerdo con la selección de personal hecha por el Departamento de recursos Humanos de la compañía, las personas que se van a capacitar deben contar con ciertas habilidades, conocimientos y actitudes que las exige el perfil del cargo que ocupan, por lo

tanto son personas calificadas para lograr el máximo aprovechamiento en cada una de las sesiones de la inducción para conocer y aplicar la herramienta CRM, no solo para realizar mejor sus labores dentro de la empresa, sino también por su crecimiento y desarrollo profesional y personal.

Presupuesto: de acuerdo al plan descrito, el presupuesto para la ejecución de este es:

**PRESUPUESTO
CAPACITACION HERRAMIENTA CRM**

ACTIVIDAD	UND	CANT TOTAL	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
I. RECURSOS				
i. Contratacion instructores SAP	glb	2.0	\$1,200,000	\$2,400,000
ii. Alquiler equipo audiovisual	dia	17.0	\$60,000	\$1,020,000
II. JORNADAS DE CAPACITACION				
i. Transporte	glb	1.0	\$870,000	\$870,000
ii. Alimentacion	glb	1.0	\$1,740,000	\$1,740,000
iii. Refrigerios	un	26.0	\$12,000	\$312,000
III. METODO DE CAPACITACION				
i. Papeleria	glb	1.0	\$500,000	\$500,000
ii. Memorias	un	26.0	\$30,000	\$780,000
IV. LUGAR DE CAPACITACION				
i. Hospedaje	un	29.0	\$30,000	\$870,000
ii. Alquiler lugar	glb	1.0	\$120,000	\$120,000
V. CLAUSURA				
i. Alimentacion	glb	1	\$1,500,000	\$1,500,000
Observaciones:		Subtotal		\$10,112,000
		IVA 16%		\$1,617,920
		TOTAL		\$11,729,920

Tabla 9. Presupuesto de capacitación CRM

Cronograma de actividades: la programación planeada para la puesta en marcha de la capacitación es:

FASES	AÑO 2012						AÑO 2013		
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
PLANEACION DE LA CAPACITACION									
EJECUCION DEL PLAN DE CAPACITACION									
EVALUACION DEL PLAN									
SEGUIMIENTO DEL PLAN									

Tabla 10. Cronograma de actividades CRM

Una vez establecida la estructura del plan de capacitación, continuamos con el diseño del mismo, el cual se basa en cuatro enfoques principales:

Objetivos de la Capacitación

- Dar a conocer a los colaboradores de manera teórica y práctica la importancia de la implementación de la herramienta CRM para el mejoramiento del servicio al cliente dentro de la compañía y la fidelización de los clientes, en aras de obtener mejores resultados en ventas y rentabilidad.
- Desarrollar interés en los colaboradores por el aprendizaje teórico y práctico del manejo del software SAP y los módulos relacionados con CRM
- Crear en los participantes conciencia sobre la necesidad de la creación y aplicación de una cultura de servicio al cliente, fundamentada en los aportes, actitudes y la proactividad de los mismos.
- Crear en los colaboradores el hábito del buen uso de la herramienta CRM como modulo del software SAP de acuerdo a sus funciones dentro de la organización.

Ejecución de la Capacitación, evaluación de la capacitación y seguimiento del proceso

Estos tres enfoques aunque se mencionan no serán desarrolladas en el presente trabajo, el cual está limitado únicamente a la PLANEACION.

LANZAMIENTO DE LA CAMPAÑA ENDOMARKETING



Figura 10. Lanzamiento CRM

Metaza S.A necesita realizar un lanzamiento que permita captar el interés de los empleados en cuanto a las bondades y ventajas de un sistema de relacionamiento a largo plazo en la compañía. Por lo tanto el lanzamiento de CRM se centra en una campaña de comunicación dirigida a todas las áreas de la empresa, a través de una divulgación en foros, reuniones, concursos y constante comunicación de impacto en la intranet de la compañía.

Objetivos

- Concientizar al área comercial y de servicio al cliente de la importancia de la aplicabilidad de la estrategia de relacionamiento a largo plazo en su día a día.
- Convertir al área comercial en líder de difusión al resto de la compañía, de la estrategia de fidelización de clientes a largo plazo.
- Comprometer al todo el personal de la compañía en la estrategia de relacionamiento a largo plazo con los clientes, mediante su aporte personal en su labor diaria.

CONCURSO SERVIMETAZA



Figura 11. Presentación Servimetaza en la intranet

Servimetaza es un concurso dirigido al área comercial y de servicio al cliente en el cual se busca que el personal sienta identidad con la estrategia de servicio en la compañía y le dé importancia a la aplicación de CRM en cada una de sus labores diarias. Del 1 de Septiembre al 30 de Septiembre, se recopilarán proyectos presentados, en los cuales se observe mediante videos, artículos y casos, la creatividad de cada persona al mostrar con ejemplos prácticos cómo mediante CRM se llega al mejoramiento de su estrategia de negocios

centrada en el cliente. Esto puede ser visto en la funcionalidad de las ventas y su administración, en el manejo del tiempo, en el servicio y soporte al cliente, en el manejo de información, en la aplicación en la toma de decisiones, entre otros aspectos importantes a destacar.

Cómo participar?

Cada participante deberá colgar un vídeo de presentación, de 5 minutos máximo de duración, en la intranet y convencer a los internautas de que su idea merece convertirse en algo real en Metaza S.A y entregar todos los soportes al líder del proyecto “Metaservicio” en las fechas indicadas.

Las presentaciones de cada proyecto se realizarán en una sesión de 4 horas con la participación de todo el personal de la compañía, los cuales escogerán las 2 mejores campañas. A continuación se anexan los mensajes que aparecerán en la intranet, y mediante pancartas y volantes en la compañía a partir del 25 de Agosto:



Figura 12. Publicidad del concurso en la Intranet

AHORA SERVI METAZA
una firma de acero

Cómo participar?

Cuelga aquí el video más creativo de tu experiencia
Con CRM.
Metaza es tu empresa y queremos que tu seas el
protagonista de esta gran iniciativa.

Del 1 al 30 de Septiembre .

Figura 13. Breve explicación del concurso en la Intranet

AHORA SERVI METAZA
una firma de acero

Premios

Primer puesto: Un viaje a San Andrés (Todo incluido).

Segundo puesto: 2 Noches en el Duruelo Villadeyva (Todo incluido).

Metaza es tu empresa y queremos que tu seas el
protagonista de esta gran iniciativa.

Del 1 al 30 de Septiembre .

Figura 14. Premios del concurso

FOROS SERVIMETAZA



Figura 15. Logo de lanzamiento foros Metaza S.A

Se realizarán 2 foros en los meses de Septiembre y Octubre, los cuales se enfocarán en la presentación de casos prácticos de experiencias exitosas de aplicación de CRM en 3 compañías: Cemex, Empresas Polar y Santa Teresa.

El objetivo principal de estos foros es que el área comercial y áreas afines que hacen parte del proceso comercial se convenzan que CRM no sólo tiene como fin la retención y la lealtad de los clientes, sino también busca un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de cross-selling, abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas, que lleven al crecimiento de Metaza S.A como una empresa claramente diferenciada en el mercado. El propósito principal de los foros es que el personal comercial de la organización perciba CRM como una filosofía basada en el desarrollo de una cultura organizacional orientada a optimizar procesos conocer y atender mejor sus necesidades buscando mayores beneficios para el negocio mediante decisiones más acertadas. Para esto se requiere la participación activa de cada una de las áreas, resolviendo dudas mediante el aprendizaje de casos reales. Estos foros se realizarán a partir de casos reales, con el propósito de generar reflexión en el personal de Metaza S.A, se trata de recoger aprendizaje

significativo, a partir de conocimiento previo de la implementación exitosa de CRM en otras compañías.

Es importante que cada persona, se sienta entusiasmada con esta iniciativa, y que las actividades sean interesantes y dinámicas para que conlleven al compromiso de todos los que hacen parte de la organización.

Personal a capacitar en los foros: con base en el objetivo de capacitar en CRM para mejorar el servicio al cliente de la compañía y fidelizar los clientes, es necesario capacitar a los colaboradores que hacen parte del proceso Comercial. El número total de personas es de 26 y corresponden a:

- Recepcionistas
- Centro de atención al cliente
- Mostrador
- Asistentes de ventas
- Departamento Técnico y Comercial
- Servicio al cliente
- Directivos

Lugar donde se efectuará la capacitación: la capacitación se realizará dentro de las instalaciones de Metaza S.A.

Jornadas de foros: la disponibilidad de tiempo es de 8 horas distribuidas así:

JORNADA	CANT. HORAS	HORARIO
Duración total de cada Foro	8	
Foro No 1 Mes Septiembre	4	Viernes 2 pm- 6pm
Foro No 2 Mes Octubre	4	Viernes 2 pm- 6pm

Tabla 11. Cronograma de foros

Creación de estructura de servicio y soporte

Es necesario tener en cuenta que según las encuestas realizadas al personal de las áreas involucradas en el proceso comercial, se encontró que:

- Existen 2 personas responsables del soporte de servicio al cliente, pero debido a la falta de capacitación sobre CRM, existe total desconocimiento del tema, su visión, manejo, etc, lo cual genera una percepción negativa frente a la aplicación de la herramienta.
- El área de servicio al cliente no está estructurada, no existe un responsable, sino dos personas dedicadas a la revisión de quejas y reclamos, y no tiene dentro de sus funciones un objetivo claro sobre CRM.
- Todos los comerciales encuestados manifiestan que en la empresa no existe un soporte técnico adecuado de la herramienta, de estos un 50% dice que esto se da porque realmente nadie sabe usar el sistema, un 25% expresa que no se encuentra con el personal idóneo y el 25% restante creen que es porque la herramienta esta tan subutilizada que no se necesita este soporte.
- Sobre el soporte técnico que la empresa ofrece a los usuarios del sistema un 100% de los directivos dice que realmente no lo tienen, un 75% de ellos expresan que no existe un área creada para tal fin y un 25% dice que no hay un lineamiento gerencial para el uso de la herramienta.
- Claramente no existe soporte técnico sobre la herramienta CRM, esto como consecuencia de la falta de aplicación de la misma dentro de la Compañía, debido a que no se conoce ni se ejecuta, por lo que no se ha creado la necesidad.

- El área de mercadeo sugiere la participación proactiva de todas las áreas que podrían beneficiarse para parametrizar el sistema, capacitarlas y aplicar el CRM. Es una clara necesidad de implementarlo.

ORGANIGRAMA ACTUAL

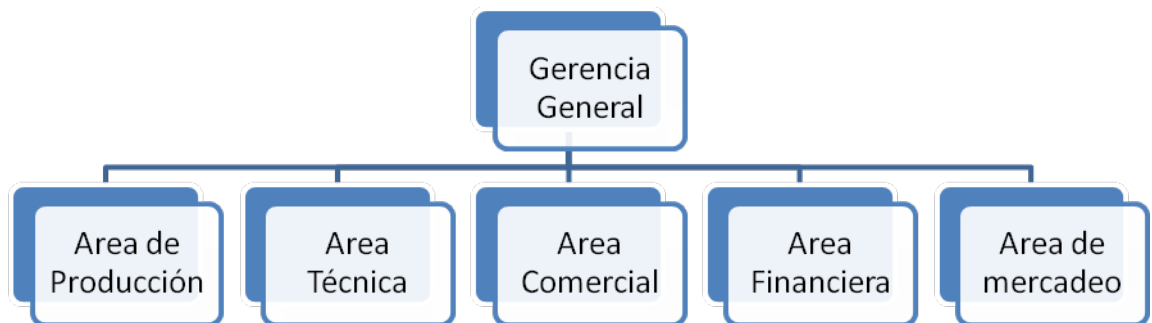


Figura 16. Organigrama Metaza S.A

ORGANIGRAMA PROPUESTO

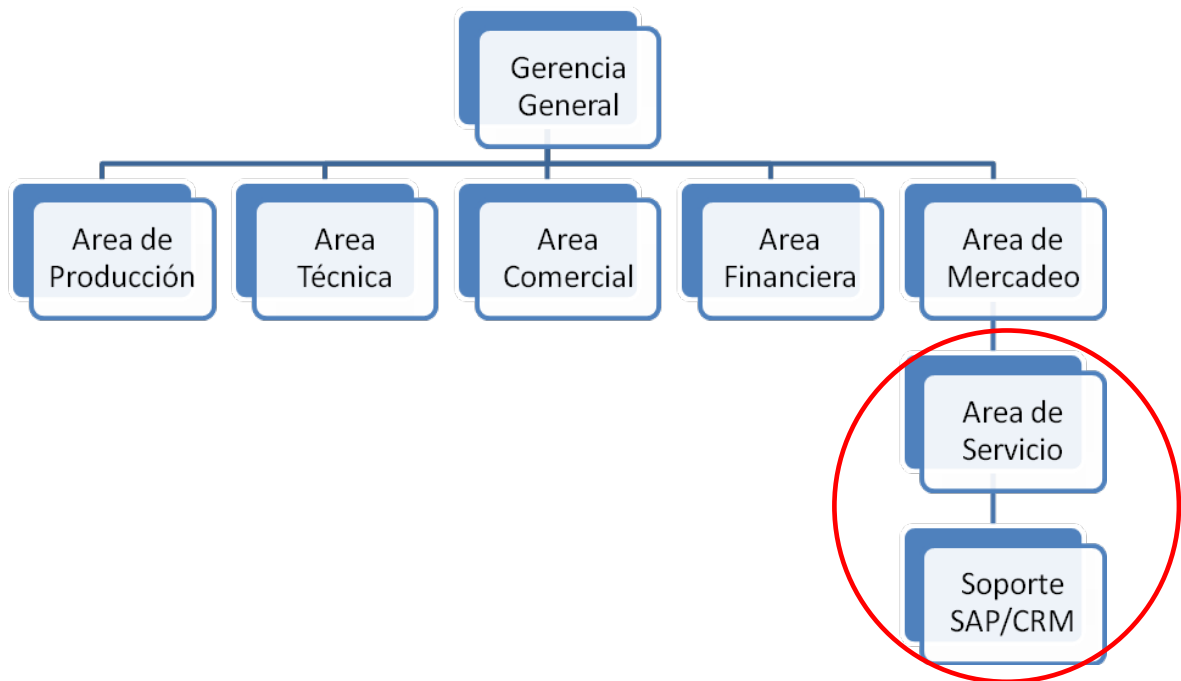


Figura 17. Organigrama propuesto Metaza S.A

- Sugerimos que el área de mercadeo sea el líder del proyecto de implementación de CRM en Metaza, debido a que actualmente tiene mayor conocimiento de este tema, y mayor interés en la implementación.
- Se propone la inclusión del área de servicio en el organigrama, dependiendo directamente de área de mercadeo, líder del proyecto.
- Restructuración del área de servicio en cuanto:
 - Definición de servicio: no existe actualmente una definición de servicio en Metaza S.A.
 - Indicadores de medición: no se lleva registro de quejas y reclamos de los clientes.
 - Responsable del soporte y capacitación de la herramienta para toda la compañía.

- Responsable de seguimiento de CRM y nuevas ofertas de valor a los clientes a partir del análisis de información arrojada de SAP.
- Proponemos la creación del área de soporte SAP/CRM, dependiendo directamente del área de servicio al cliente. Entre las funciones principales del área de soporte se encuentran:
 - Capacitación de la parte de operativa/funcional de la herramienta
 - Actualizaciones de la herramienta, y eficaz capacitación a las áreas de interés.
 - Levantamiento de requerimientos de las áreas y mantenimiento de la herramienta.

4.5 Presentación del presupuesto

INGRESOS	
APORTE INVESTIGADORES	\$800,000
EGRESOS	
LIBROS	-\$350,000
FOTOCOPIAS	-\$30,000
EMPASTE	-\$50,000
IMPRESIONES	-\$100,000
INTERNET	-\$20,000
TRANSPORTE	-\$100,000
CD	-\$30,000
CARPETAS	-\$30,000
TOTAL EGRESOS	-\$710,000
TOTAL (ING-EGR)	\$90,000

Tabla 12. Presupuesto Trabajo de investigación

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los mercados cambiantes, la competencia, el crecimiento que buscan las empresas y la tecnología, son algunas de las razones que hoy por hoy hacen indispensable el conocimiento y uso de herramientas como CRM, que permitan identificar y fidelizar a los clientes para identificar sus necesidades y satisfacerlas.

Para llevar a cabo el plan creado en el presente trabajo, es necesario crear una cultura de servicio dentro Metaza S.A, para lo cual se requiere del compromiso de los colaboradores involucrados y de un líder que sea responsable del proceso y logre los objetivos del mismo.

El resultado del presente trabajo de investigación es totalmente accesible, de fácil aplicación, con un enfoque que beneficia a la compañía y sus clientes y cuenta con la gran ventaja de que dentro de la misma se tienen los recursos para llevarlo a cabo, no se deben realizar inversiones de alto costo para lograrlo.

Además de lograr la fidealización de los clientes de Metaza S.A, con la aplicación de la herramienta de CRM dentro de la compañía, los colaboradores involucrados verán los resultados en su desempeño laboral y personal, no solo por lo que significa trabajar con clientes a lo que se conoce sino también por los beneficios económicos que su buen desempeño le traerá.

Los cargos que se sugieren con la elaboración del presente trabajo, Metaza S.A lograra mayor eficiencia de su fuerza de ventas columna vertebrar de la empresa.

Claramente la falta de aplicación de la herramienta CRM dentro de la gestión comercial en Metaza S.A se debe al total desconocimiento de la misma, por lo que es importante para la aplicación tener en cuenta los cargos propuestos. Contar con soporte técnico y un líder responsable del proceso son el éxito de la propuesta.

La estructura de la fuerza de ventas de Metaza S.A es propicia para la aplicación del plan de servicio y utilización de CRM, ya que son personas comprometidas con la organización y que por su tipo de remuneración estarían dispuestos a realizar las actividades necesarias para incrementar sus resultados.

El proceso de cultura de servicio dentro de la organización debe estar encabezado por los Directivos, ya que son el ejemplo a seguir dentro de la organización.

Actualmente nadie en la compañía está adecuadamente capacitado en la herramienta SAP ni tampoco tienen una visión clara de lo que CRM contribuiría en cada área, por lo tanto se propone la creación del área de soporte SAP/CRM, dependiendo directamente del área de servicio al cliente. Entre las funciones principales del área de soporte se encontrarán: capacitación de la parte de operativa/funcional de la herramienta, actualizaciones de la herramienta, y eficaz capacitación a las áreas de interés.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- McKenzie, Ray (2002). La empresa basada en las relaciones: impulsando el éxito en la empresa a través de la gestión de las relaciones con los clientes (CRM). Barcelona. Ediciones Deusto.
- Kotler, Philip (2009). Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editorial Pearson, Edición No 12.
- Greenberg, Paul (2003). Las claves de CRM gestión de relaciones con los clientes. Madrid. McGraw-Hill.
- Beckwith, Harry (2004). Enamore a sus clientes: guía para triunfar en la batalla del marketing del futuro. Barcelona. Ediciones Urano.
- Mooney, Kelly (2003). Los 10 mandamientos para la gestión con los clientes: reglas para vivir en la época del consumidor exigente. Barcelona. Ediciones Deusto.
- Martínez Ribes, Jose Maria (1999). Fidelizando clientes: detectar y mantener el cliente leal. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Martínez L, Emigdio A (2000). Gerencia de Clientes: Estrategias de marketing para lograr la fidelidad de los clientes. Colombia. Emigdio Martínez Consultores.
- Albrecht, Karl y Lawrence J. Bradford (1991). La excelencia en el servicio. Colombia. Fondo Editorial Legis.
- Eiglier, Pierre y Langeard, Eric (1989). Servucción. El marketing de servicios. Madrid. McGraw-Hill.
- Fuld, Leonard M (1990). Inteligencia Comercial. Técnicas para analizar la competencia. Colombia. Fondo Editorial Legis.
- Albrecht, Karl y Zemke, Ron (1991). Gerencia del Servicio. Colombia. Legis Editores.
- Albrecht, Karl (1990). Las revoluciones del Servicio. Colombia. Legis Editores.

- Bernal T, Cesar Augusto (2000). Metodología de la Investigación para administración y economía. Colombia. Prentice Hall.
- Gittel, Jody Hoffer (2003.) El estilo Southwest airlines: Como gestionar las relaciones para obtener un gran rendimiento.
- Renart, Lluís G (2001). Marketing Relacional: Oportunidades en Internet. Revista de antiguos alumnos

ANEXO A

Gracias por realizar la Encuesta de satisfacción del cliente. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Por favor diligencie los datos de la empresa y escoja el sector que pertenece (Industrial, comercio, construcción), posteriormente marque los cuadros con una equis (X) de acuerdo a su elección.

1. A que sector pertenece su empresa:

Industrial	Comercio	Construcción
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Califique el servicio de las siguientes dependencias.

	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Recepción					
Amabilidad por parte de las recepcionistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comercial					
Atención, respuesta y seguimiento por parte del vendedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Despachos					
Entrega a tiempo de los productos adquiridos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartera					
Respuesta oportuna a la solicitud requerida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Evalúe los siguientes atributos de **Metaza**.

	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de sus productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centro de Servicio (corte de láminas y formatos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Ahora, valore de 1 a 5 la importancia que tienen para USTED esos mismos atributos.

	1	2	3	4	5
Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de sus productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centro de Servicio (corte de láminas y formatos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Recomendaría usted Metaza a otras personas?

Sí

No

6. Indique su grado de satisfacción general con Metaza en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

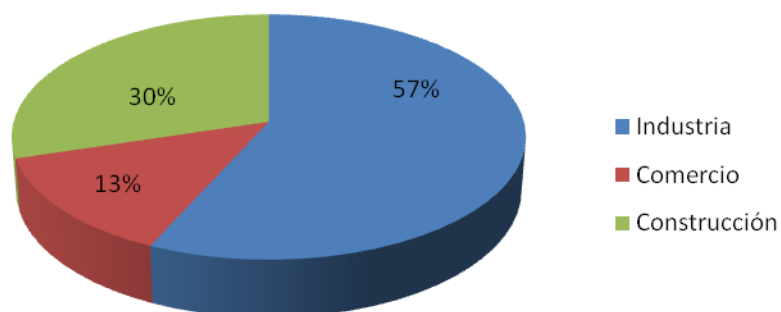
	1	2	3	4	5
[]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PREGUNTA No 1
TABULACIÓN

GRÁFICO

Industria	63	57%
Comercio	15	14%
Construcción	33	30%
TOTAL	111	100%

1- A que sector pertenece su empresa:



Industria	69	63%
Comercio	11	10%
Construcción	29	27%
TOTAL	109	100%

PREGUNTA No 2

TABULACIÓN

	MUY MALA	MALA	REGULA R	BUEN A	MUY BUENA
FORMATO 1					
Recepción	0	0	3	11	4
Comercial	0	0	0	8	9
Despachos	1	1	1	9	6
Cartera	0	1	0	12	5
FORMATO 2					
Recepción	0	0	2	10	9
Comercial	0	0	2	7	12
Despachos	0	1	3	7	9
Cartera	0	0	0	14	5
FORMATO 3					
Recepción	0	0	2	8	6
Comercial	0	1	1	5	9
Despachos	1	0	5	8	2
Cartera	0	1	2	8	6
FORMATO 4					
Recepción	0	0	1	9	1
Comercial	1	0	1	6	4
Despachos	0	0	0	10	2
Cartera	0	0	1	10	1

FORMATO**5**

Recepción	0	1	0	11	2
Comercial	1	0	1	9	3
Despachos	0	2	2	5	5
Cartera	0	1	2	9	2

FORMATO**6**

Recepción	0	0	3	24	4
Comercial	0	0	3	15	13
Despachos	1	2	5	16	7
Cartera	0	1	3	19	8

TOTAL ENCUESTAS

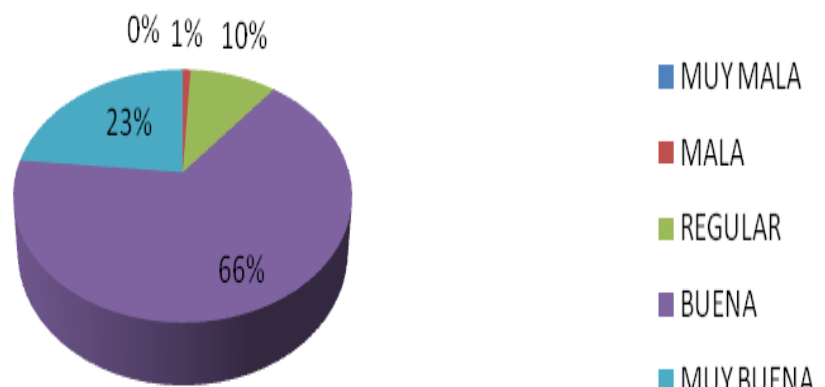
	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	
Recepción	0	1	11	73	26	111
Comercial	2	1	8	50	50	111
Despachos	3	6	16	55	31	111
Cartera	0	4	8	72	27	111

PORCENTAJES

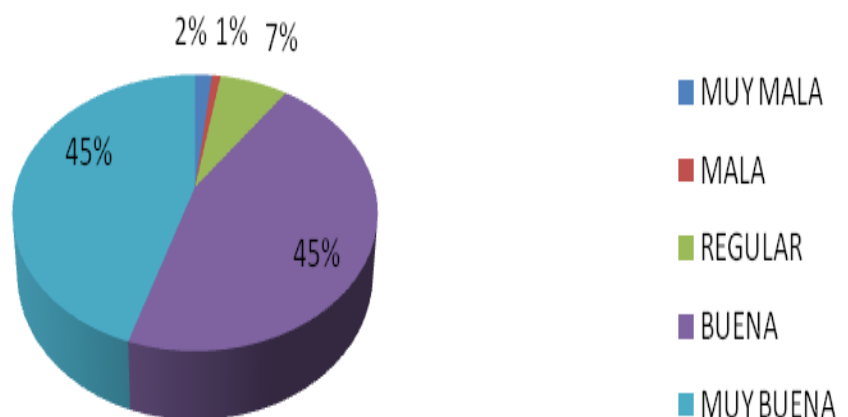
	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	
Recepción	0%	1%	10%	66%	23%	100%
Comercial	2%	1%	7%	45%	45%	100%
Despachos	3%	5%	14%	50%	28%	100%
Cartera	0%	4%	7%	65%	24%	100%

2. Califique el servicio de las siguientes dependencias:

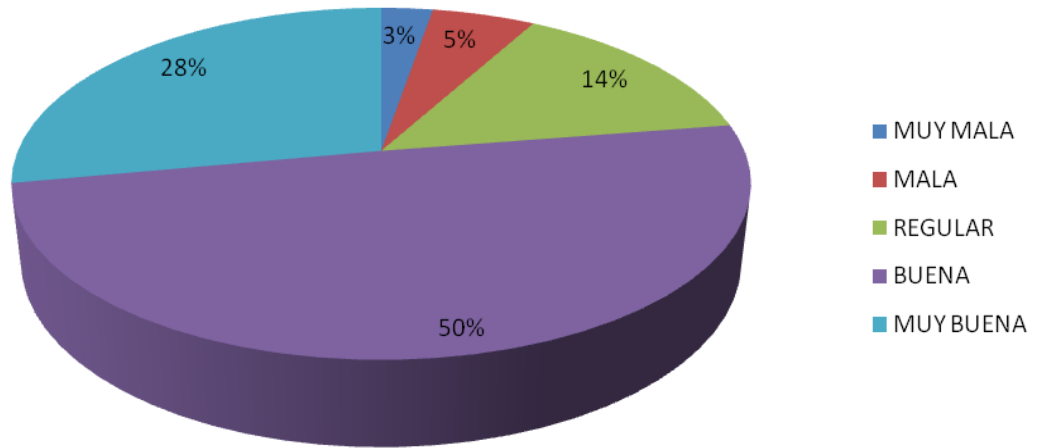
Recepción



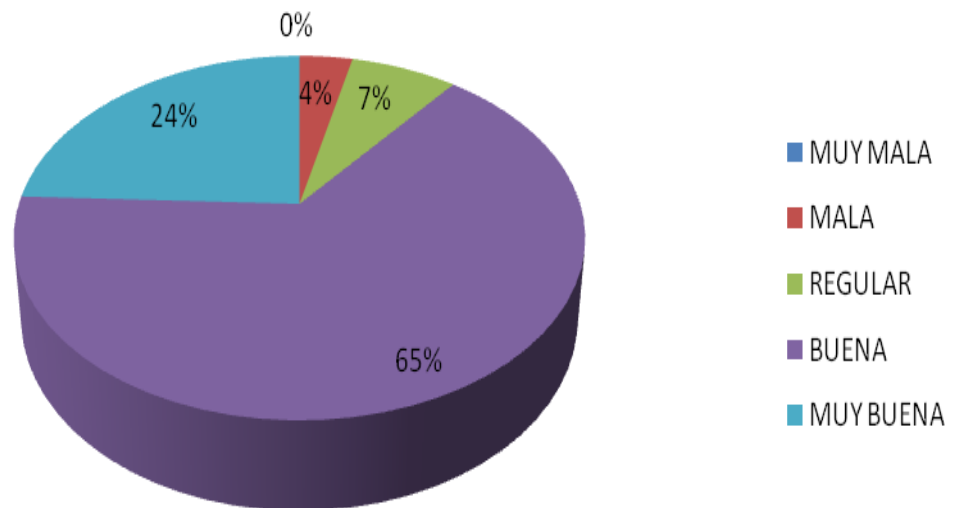
Comercial



Despachos



Cartera



PREGUNTA No 3**TABULACIÓN**

	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
FORMATO 1					
Precios	0	0	0	18	0
Servicio comercial	0	0	0	17	1
Entrega oportuna	1	1	1	15	0
Calidad de sus productos	0	0	0	18	0
Crédito	1	0	4	13	0
Centro de servicio	0	0	3	15	0
FORMATO 2					
Precios	0	0	1	19	1
Servicio comercial	0	0	1	19	1
Entrega oportuna	0	1	3	16	1
Calidad de sus productos	0	0	0	20	1
Crédito	0	0	5	14	1
Centro de servicio	0	1	0	18	1
FORMATO 3					
Precios	0	0	5	10	0
Servicio comercial	1	0	1	13	0
Entrega oportuna	0	0	4	11	0
Calidad de sus productos	0	0	1	14	0
Crédito	0	1	6	8	0
Centro de servicio	0	1	4	10	0
FORMATO 4					
Precios	0	0	3	9	0
Servicio comercial	0	0	1	11	0
Entrega oportuna	0	0	0	12	0
Calidad de sus productos	0	0	1	11	0

Crédito	0	0	0	12	0
Centro de servicio	0	0	1	11	0

FORMATO 5

Precios	0	0	5	9	0
Servicio comercial	1	0	1	11	1
Entrega oportuna	1	1	2	9	1
Calidad de sus productos	0	0	0	14	0
Crédito	0	1	6	6	1
Centro de servicio	0	1	3	10	0

FORMATO 6

Precios	0	0	6	20	4
Servicio comercial	0	0	3	18	9
Entrega oportuna	1	1	5	16	7
Calidad de sus productos	0	0	0	21	9
Crédito	0	3	1	20	7
Centro de servicio	0	1	6	21	1

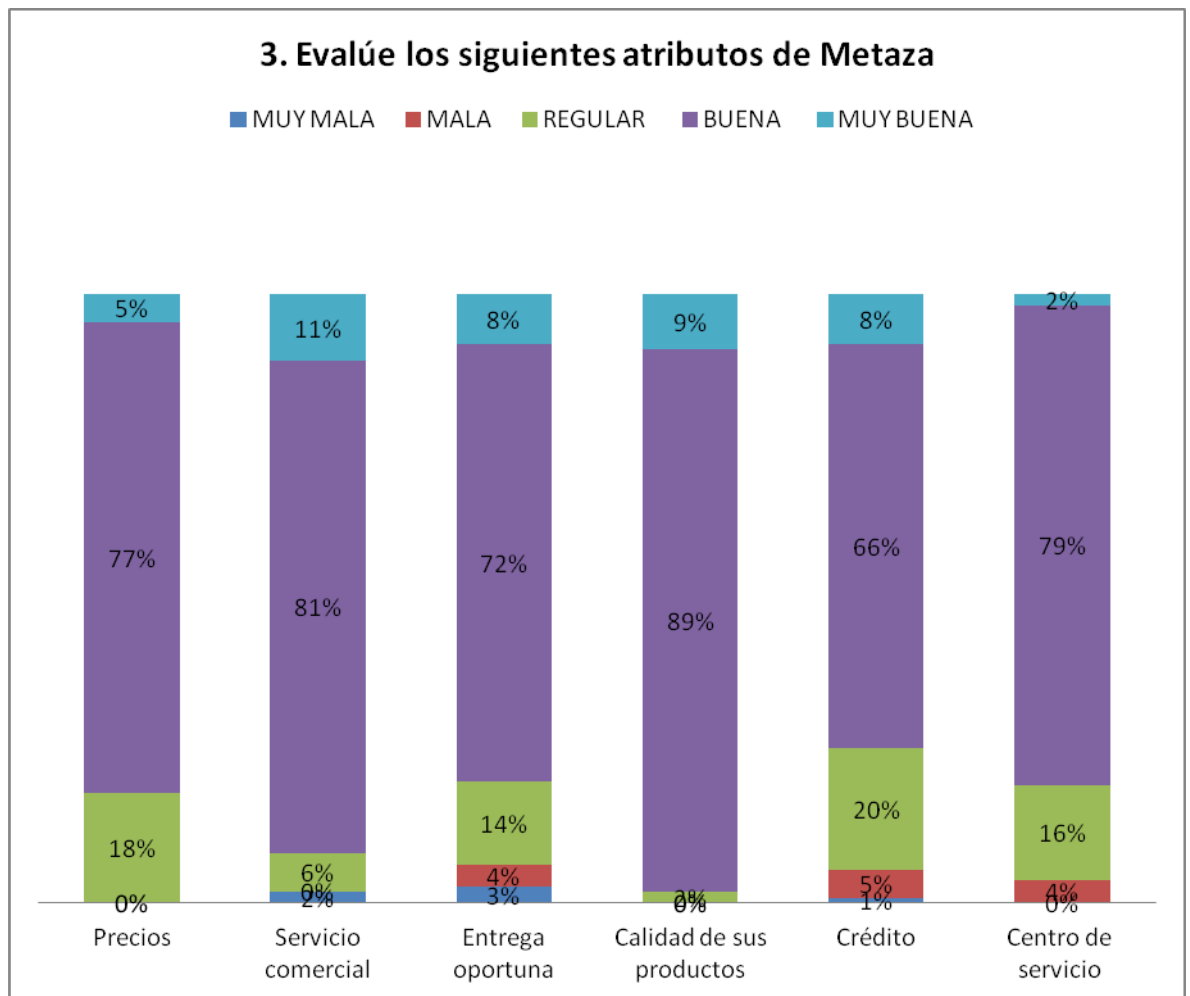
TOTAL ENCUESTAS

	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
Precios	0	0	20	85	5
Servicio comercial	2	0	7	89	12
Entrega oportuna	3	4	15	79	9
Calidad de sus productos	0	0	2	98	10
Crédito	1	5	22	73	9
Centro de servicio	0	4	17	85	2

PORCENTAJES

MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
----------	------	---------	-------	-----------

Precios	0%	0%	18%	77%	5%
Servicio comercial	2%	0%	6%	81%	11%
Entrega oportuna	3%	4%	14%	72%	8%
Calidad de sus productos	0%	0%	2%	89%	9%
Crédito	1%	5%	20%	66%	8%
Centro de servicio	0%	4%	16%	79%	2%



PREGUNTA No 4
TABULACIÓN

FORMATO 1	1	2	3
Precios	0	0	0

Servicio comercial	1	0	0
Entrega oportuna	2	0	0
Calidad de sus productos	0	0	0
Crédito	1	0	2
Centro de servicio	1	0	1
FORMATO 2			
Precios	0	0	1
Servicio comercial	0	0	1
Entrega oportuna	0	1	3
Calidad de sus productos	0	0	0
Crédito	0	0	5
Centro de servicio	0	1	0
FORMATO 3			
Precios	0	1	1
Servicio comercial	1	1	1
Entrega oportuna	1	1	0
Calidad de sus productos	0	0	0
Crédito	1	2	4
Centro de servicio	0	4	2
FORMATO 4			
Precios	0	0	1
Servicio comercial	0	1	0
Entrega oportuna	0	0	0
Calidad de sus productos	0	0	0
Crédito	0	0	0
Centro de servicio	0	0	1
FORMATO 5			
Precios	0	0	5
Servicio comercial	1	0	1
Entrega oportuna	1	1	2
Calidad de sus productos	0	0	0
Crédito	0	1	6
Centro de servicio	0	1	3

FORMATO 6

Precios	0	0	2
Servicio comercial	0	1	1
Entrega oportuna	0	0	1
Calidad de sus productos	0	0	0
Crédito	1	1	3
Centro de servicio	3	1	4

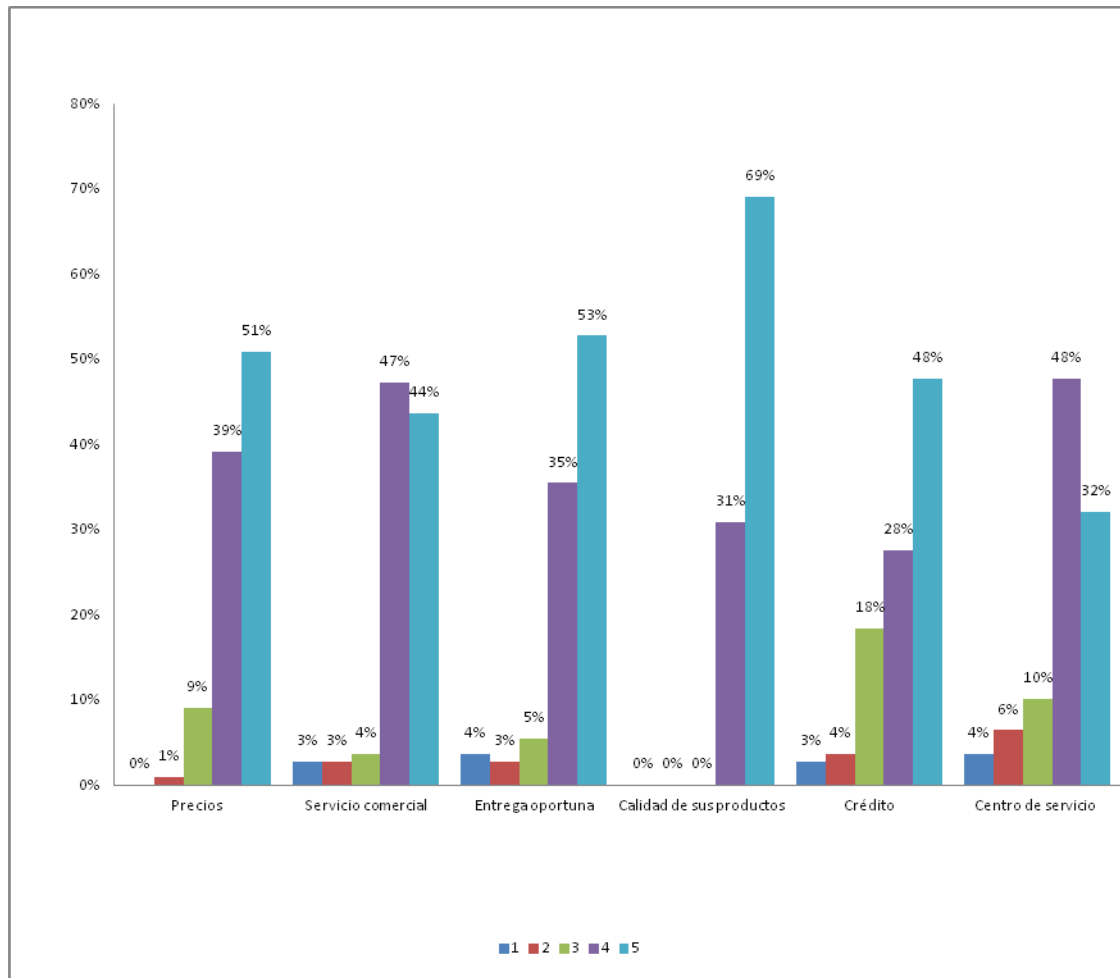
TOTAL ENCUESTAS

	1	2	3	4	5
Precios	0	1	0	43	56
Servicio comercial	3	3	4	52	48
Entrega oportuna	4	3	6	39	58
Calidad de sus productos	0	0	0	34	76
Crédito	3	4	0	30	52
Centro de servicio	4	7	1	52	35

PORCENTAJES

	1	2	3	4	5
Precios	0%	1%	9%	39%	51%
Servicio comercial	3%	3%	4%	47%	44%
Entrega oportuna	4%	3%	5%	35%	53%
Calidad de sus productos	0%	0%	0%	31%	69%
Crédito	3%	4%	8%	28%	48%
Centro de servicio	4%	6%	0%	48%	32%

4. Ahora valore de 1 a 5, la importancia que tiene para USTED esos mismos atributos



PREGUNTA No 5

TABULACIÓN

	FORMA TO 1	FORMAT O 2	FORMAT O 3	FORMAT O 4	FORMA TO 5	FORMATO 6
S	18	21	14	12	13	31
I	0	0	1	0	1	0

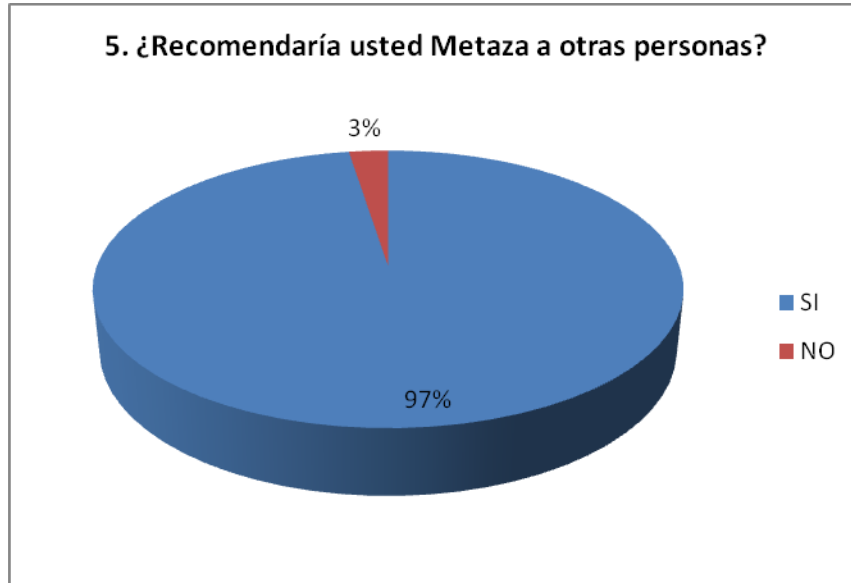
PORCENTAJES

S	109	97%
I	2	3%

O

111

100%



PREGUNTA No 6

TABULACIÓN

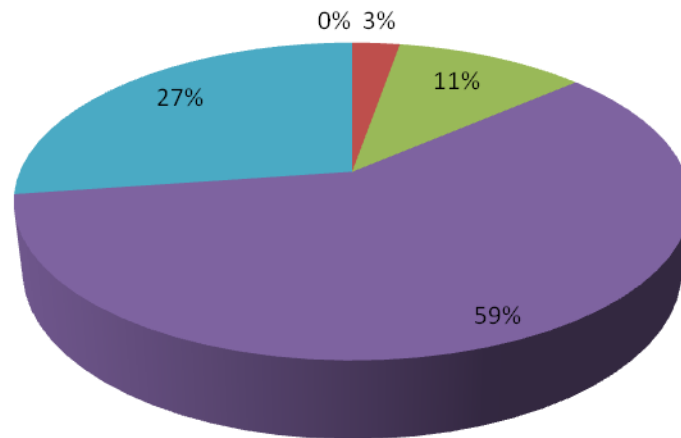
	FORM ATO 1	FORM ATO 2	FORM ATO 3	FOR MAT O 4	FORM ATO 5	FORM ATO 6
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	2	0	1	0
3	1	2	1	1	2	5
4	13	12	6	8	9	17
5	4	7	6	3	2	8

PORCENTAJES

1	0	0%
2	3	3%
3	12	11%
4	65	59%
5	30	27%
TOTAL	110	100%

6. Indique su grado de satisfacción general con Metaza en una escala de 1 a 5, dónde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



ANEXO B

ENCUESTA SISTEMA SAP-CRM METAZA S.A.

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para valorar la efectividad del sistema SAP BUSINESS ONE en la empresa METAZA.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo para la investigación aplicada que estoy aplicando como opción de grado en la Especialización en Gerencia Comercial de la Universidad de la Sabana. Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

1. Cuál de las siguientes palabras define la visión que tiene de la herramienta CRM

- Operacional
- Analítica
- Colaborativa
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

2. El manejo de la herramienta CRM es

- Fácil por conocimiento de los principales módulos
- Difícil, desconoce los la mayoría de módulos
- Regular, No fue totalmente capacitado

3. Recibió usted capacitación sobre la herramienta Si..... No

Si su respuesta fue afirmativa responda como la califica

Completa _____ Regular _____ Mala _____

Porqué? _____

4. A qué se debe el desconocimiento de la herramienta?

5. Cree que sus jefes tienen un buen manejo de la herramienta CRM?

- Si Porqué?
- No..... Porqué?.....
- Regular..... Porqué?.....
- No sabe..... Porqué?.....
- No aplica..... Porqué?.....

6. Cree que sus empleados manejan bien la herramienta CRM?

- Si Porqué?
- No Porqué?.....
- Regular Porqué?.....
- No sabe Explique porque?.....
- No aplica

7. Seleccione los beneficios que usted ha encontrado con la herramienta

- Ahorro de tiempo
- Optimización de procesos
- Conocimiento de clientes
- Facilita toma de decisiones
- Información actualizada
- Identificación de nuevas oportunidades de negocio
- Seguimiento a oportunidades de venta
- Menos carga administrativa

8. Existe soporte técnico de la herramienta CRM?

- Si Porqué?.....
- No Porqué?.....

9. Su jefe directo manifiesta su interés en la utilización de la herramienta CRM, y lo difunde a su equipo de trabajo

Si.....

No.....

10. Qué información le gustaría que el sistema mostrará específicamente en el módulo de ventas

11. Cual área considera que subutiliza el sistema SAP-CRM?

Comercial,
Porqué?.....
.....

Mercadeo,
Porqué?.....
.....

Servicio al cliente.....

Operaciones,
Porqué?.....
.....

Nivel directivo,
Porqué?.....
.....

12. Estuvo usted en la implementación de la herramienta de CRM en el 2008?

Si.....No

Si respondió afirmativo, cuáles fueron los principales obstáculos en la implementación:

13. Cómo lo mejoraría?

La encuesta ha concluido

Muchas gracias por su colaboración

ENCUESTA SISTEMA SAP- CRM METAZA AREA COMERCIAL

PREGUNTAS		Tipo de Pregunta/ No de personas que respondieron
1)	Por favor describa brevemente cuál es su percepción sobre el servicio al cliente dentro de una empresa comercializadora.	Pregunta Abierta
RTA	<p>Debe existir una cultura y protocolo de servicio al cliente Es la cara de la empresa Debe ser un departamento con funciones claras y específicas Función principal es la venta y depende de la satisfacción de los clientes al comprar Es la gestión de cada persona en la compañía Buena atención e información clara</p>	
2)	Conoce usted algo sobre el tema de Customer Relationship Managment “CRM” (Gestión de relación con los Clientes), por favor describa brevemente.	Pregunta Abierta
RTA	<p>Serie de datos de los clientes para poder definirlos Una estrategia de negocio basada en la fidelización Es una estrategia que ubica al cliente como el centro de cualquier actividad Es conocer muy bien al cliente para fidelizarlo Muy poco, creo que es el manejo de base de datos Muy poco, creo que es el manejo de base de datos</p>	
3)	Cuál de las siguientes palabras define la visión que tiene de la herramienta CRM.	# personas que respondieron
	Operacional	2
	Analítica	2
	Colaborativa	3

Todas las anteriores	3
Ninguna de las anteriores	0

4) El manejo de la herramienta CRM es:	# personas que respondieron
---	------------------------------------

Fácil por conocimiento de los principales módulos	1
Difícil, desconoce la mayoría de módulos	3
Regular, no fue totalmente capacitado	2

5) Recibió usted capacitación sobre la herramienta.	# personas que respondieron
--	------------------------------------

SI	0
NO	6

Si su respuesta fue afirmativa responda como la califica

Completa	0
Regular	0
Mala	0

Por qué?

Capacitación general y no aplicada

6) A qué se debe el desconocimiento de la herramienta?	Pregunta Abierta
---	-------------------------

Falta de interés y de capacitación

7) Cree qué sus jefes tienen un buen manejo de la herramienta CRM?	Porqué	# personas que respondieron
---	---------------	------------------------------------

SI	Estan enfocadas en el cliente	1
NO	No tienen conocimiento	5
Regular		0
No sabe		0
No aplica		0

8)	Cree que sus empleados manejan bien la herramienta CRM?	Porqué	# personas que respondieron
	SI		
	NO	Falta de capacitación, solo prestan interes al día a día	4
	Regular	Falta de capacitación	2
	No sabe		
	No aplica		

9)	Seleccione los beneficios que usted ha encontrado con la herramienta.	# personas que respondieron
----	---	-----------------------------

** Por encuestado se puede seleccionar más de una respuesta.*

Ahorro de tiempo	1
Optimización de procesos	2
Conocimiento de clientes	6
Facilita toma de decisiones	1
Información actualizada	3
Seguimiento a oportunidades de venta	3
Identificación de nuevas oportunidades de negocio	1
Menos carga administrativa	0

10)	Existe soporte técnico de la herramienta CRM?	Por qué?	# personas que respondieron
	SI		
	NO	No la saben utilizar y desconocen un soporte	6

11)	Su jefe directo manifiesta su interés en la utilización de la herramienta CRM, y lo difunde a su equipo de trabajo	Por qué?	# personas que respondieron
	SI		1
	NO	no la conoce, no le da importancia, y vive el día a día.	5

12)	Qué información le gustaría que el sistema mostrará específicamente en el módulo de ventas.	Pregunta Abierta
------------	--	-------------------------

Ventas diarias por cliente, por productos, por meses y resumen del cliente por producto, despachos, frecuencia de compra, reclamos y rentabilidad por cliente.

13)	Qué área considera que subutiliza el sistema?	Por qué?	# personas que respondieron
	Comercial	No conoce los beneficios que tiene	2
	Mercadeo		
	Servicio al cliente	No existe registro de reclamaciones	1
	Operaciones		
	Nivel directivo		
	Todas		3
	No aplica		

14)	Estuvo usted en la implementación de la herramienta de CRM en el 2008?	# personas que respondieron
	SI	
	NO	6

Si respondió afirmativo, cuáles fueron los principales obstáculos en la implementación:

15)	Cómo lo mejoraría?	# personas que respondieron
------------	---------------------------	--

Una mejor parametrización y capacitación

ENCUESTA SISTEMA SAP- CRM METAZA NIVEL DIRECTIVO

PREGUNTAS		Tipo de Pregunta/ No de personas que respondieron
1)	Por favor describa brevemente cuál es su percepción sobre el servicio al cliente dentro de una empresa comercializadora.	Pregunta Abierta
RTA	Informal, Como la 5ta P en el mix de Marketing, Debería ser la prioridad, Inventario suficiente, información ágil, equipo humano bien entrenado y motivado, apoyo tecnológico, toma de decisiones rápida.	
2)	Conoce usted algo sobre el tema de Customer Relationship Managment “CRM” (Gestión de relación con los Clientes), por favor describa brevemente.	Pregunta Abierta
RTA	Conocimiento profundo, sistematizado, a largo plazo de los clientes, administración de la información del cliente, Estrategías que se diseñan basadas en los clientes	
3)	Cuál de las siguientes palabras define la visión que tiene de la herramienta CRM.	# personas que respondieron
	Operacional	0
	Analítica	2
	Colaborativa	0
	Todas las anteriores	0
	Ninguna de las anteriores	2
4)	El manejo de la herramienta CRM es:	# personas que respondieron

Fácil por conocimiento de los principales módulos	1
Difícil, desconoce la mayoría de módulos	0
Regular, no fue totalmente capacitado	3

5) Recibió usted capacitación sobre la herramienta.	# personas que respondieron
SI	1
NO	3

Si su respuesta fue afirmativa responda como la califica

Completa	0
Regular	1
Mala	0

Por qué?

Capacitación general y no aplicada

6) A qué se debe el desconocimiento de la herramienta?	Pregunta Abierta
---	-------------------------

Dos personas responden que a falta de capacitación, desinterés e uso que se le da

7) Cree qué sus jefes tienen un buen manejo de la herramienta CRM?	Porqué	# personas que respondieron
SI		0
NO	Capacitación	2
Regular		
No sabe		1
No aplica	No tienen CRM	1

8) Cree qué sus empleados manejan bien la herramienta CRM?	Porqué	# personas que respondieron
SI		
NO	Capacitación	3
Regular		
No sabe		

No aplica	No tienen CRM	1
-----------	---------------	---

9) Seleccione los beneficios que usted ha encontrado con la herramienta. **# person as que respondieron**

** Por encuestado se puede seleccionar más de una respuesta.*

Ahorro de tiempo		1
Optimización de procesos		1
Conocimiento de clientes		2
Facilita toma de decisiones		2
Información actualizada		1
Seguimiento a oportunidades de venta		0
Identificación de nuevas oportunidades de negocio		0
Menos carga administrativa		0

10) Existe soporte técnico de la herramienta CRM? **Por qué?** **# person as que respondieron**

SI		0
NO	No existe un lineamiento gerencia, ni existe el área soporte	4

11) Su jefe directo manifiesta su interés en la utilización de la herramienta CRM, y lo difunde a su equipo de trabajo **Por qué?** **# person as que respondieron**

SI		0
NO	Desconocimiento y uno de los directivos insiste que no tienen la herramienta CRM	4

12) Qué información le gustaría que el sistema mostrará específicamente en el módulo de ventas. **Pregunta Abierta**

Perfil del cliente, información de consumo gráfica, proyecciones de consumos, estatus de ventas, clientes desatendidos y clientes potenciales

13)	Qué área considera que subutiliza el sistema?	Por qué?	# personas que respondieron
	Comercial		
	Mercadeo		
	Servicio al cliente		1
	Operaciones		
	Nivel directivo		1
	Todas		1
	No aplica	No tienen CRM	1

14)	Estuvo usted en la implementación de la herramienta de CRM en el 2008?	# personas que respondieron
	SI	
	NO	4

Si respondió afirmativo, cuáles fueron los principales obstáculos en la implementación:

15)	Cómo lo mejoraría?	# personas que respondieron
	Capacitación	

ENCUESTA SISTEMA SAP- CRM METAZA AREA DE SERVICIO AL CLIENTE

	PREGUNTAS	Tipo de Pregunta/ No de personas que respondieron
1)	Por favor describa brevemente cuál es su percepción sobre el servicio al cliente dentro de una empresa comercializadora.	Pregunta Abierta

RTA Es el contacto directo con los clientes generando en ellos satisfacción. Que el cliente se sienta satisfecho resolviendo sus problemas o inquietudes

2)	Conoce usted algo sobre el tema de Customer Relationship Managment “CRM” (Gestión de relación con los Clientes), por favor describa brevemente.	Pregunta Abierta
-----------	--	-------------------------

RTA No conocen

3)	Cuál de las siguientes palabras define la visión que tiene de la herramienta CRM.	# personas que respondieron
	Operacional	0
	Analítica	0
	Colaborativa	0
	Todas las anteriores	0
	Ninguna de las anteriores	2

4)	El manejo de la herramienta CRM es:	# personas que respondieron
	Fácil por conocimiento de los principales módulos	0
	Difícil, desconoce la mayoría de módulos	0
	Regular, no fue totalmente capacitado	2

5)	Recibió usted capacitación sobre la herramienta.	# personas que respondieron
	SI	0
	NO	2

Si su respuesta fue afirmativa responda como la califica

Completa	0
Regular	0
Mala	0

Por qué?

6)	A qué se debe el desconocimiento de la herramienta?	Pregunta Abierta
-----------	--	-------------------------

Falta de capacitación y desconocimiento del tema

7)	Cree qué sus jefes tienen un buen manejo de la herramienta CRM?	Porqué	# personas que respondieron
	SI		0
	NO		0
	Regular		0
	No sabe		1
	No aplica		1

8)	Cree que sus empleados manejan bien la herramienta CRM?	Porqué	# personas que respondieron
	SI		0
	NO		0
	Regular		0
	No sabe		0
	No aplica		2

9)	Seleccione los beneficios que usted ha encontrado con la herramienta.	# personas que respondieron
----	---	-----------------------------

* Por encuestado se puede seleccionar más de una respuesta.

Ahorro de tiempo	0
Optimización de procesos	2
Conocimiento de clientes	0
Facilita toma de decisiones	0
Información actualizada	1
Seguimiento a oportunidades de venta	0
Identificación de nuevas oportunidades de negocio	0
Menos carga administrativa	0

10)	Existe soporte técnico de la herramienta CRM?	Por qué?	# personas que respondieron
	SI		0
	NO		2

11)	Su jefe directo manifiesta su interés en la utilización de la herramienta CRM, y lo difunde a su equipo de trabajo	Por qué?	# personas que respondieron
	SI		0
	NO	No se habla del tema	2

12)	Qué información le gustaría que el sistema mostrará específicamente en el módulo de ventas.	Pregunta Abierta
-----	---	------------------

No sabe

13)	Qué área considera que subutiliza el sistema?	Por qué?	# personas que respondieron
	Comercial		0
	Mercadeo		0
	Servicio al cliente		1
	Operaciones		0
	Nivel directivo		0
	Todas		1
	No aplica		0

14)	Estuvo usted en la implementación de la herramienta de CRM en el 2008?	# personas que respondieron
	SI	0
	NO	2

Si respondió afirmativo, cuáles fueron los principales obstáculos en la implementación:

15)	Cómo lo mejoraría?	# personas que respondieron
	Incluir un módulo de servicio al cliente	1

ENCUESTA SISTEMA SAP- CRM METAZA AREA DE MERCADEO

PREGUNTAS		Tipo de Pregunta/ No de personas que respondieron
1)	Por favor describa brevemente cuál es su percepción sobre el servicio al cliente dentro de una empresa comercializadora.	Pregunta Abierta

RTA Es una herramienta poderosa para atraer y mantener al cliente

2)	Conoce usted algo sobre el tema de Customer Relationship Managment “CRM” (Gestión de relación con los Clientes), por favor describa brevemente.	Pregunta Abierta
-----------	---	------------------

RTA Relacionamiento con los clientes, es registrar cada contacto con el cliente

3)	Cuál de las siguientes palabras define la visión que tiene de la herramienta CRM.	# personas que respondieron
	Operacional	0

Analítica	1
Colaborativa	0
Todas las anteriores	0
Ninguna de las anteriores	0

4) El manejo de la herramienta CRM es:	# personas que respondieron
Fácil por conocimiento de los principales módulos	1
Difícil, desconoce la mayoría de módulos	0
Regular, no fue totalmente capacitado	0

5) Recibió usted capacitación sobre la herramienta.	# personas que respondieron
SI	0
NO	1

Si su respuesta fue afirmativa responda como la califica

Completa	0
Regular	0
Mala	0

Por qué?

6) A qué se debe el desconocimiento de la herramienta?	Pregunta Abierta
--	------------------

No se ha realizado una adecuada capacitación al personal de ventas

7) Cree qué sus jefes tienen un buen manejo de la herramienta CRM?	Porqué	# personas que respondieron
SI		0
NO	No conocen la herramienta	1
Regular		0
No sabe		0
No aplica		0

8) Cree qué sus empleados manejan bien la herramienta CRM?	Porqué	# personas que respondieron
SI		0
NO	No conocen la herramienta	1

Regular		0
No sabe		0
No aplica		0

9) Seleccione los beneficios que usted ha encontrado con la herramienta. # personas que respondieron

** Por encuestado se puede seleccionar más de una respuesta.*

Ahorro de tiempo		0
Optimización de procesos		1
Conocimiento de clientes		1
Facilita toma de decisiones		1
Información actualizada		0
Seguimiento a oportunidades de venta		0
Identificación de nuevas oportunidades de negocio		0
Menos carga administrativa		0

10) Existe soporte técnico de la herramienta CRM? Por qué? # personas que respondieron

SI		0
NO	El soporte es una persona	1

11) Su jefe directo manifiesta su interés en la utilización de la herramienta CRM, y lo difunde a su equipo de trabajo Por qué? # personas que respondieron

SI		0
NO	No la conoce	1

12) Qué información le gustaría que el sistema mostrará específicamente en el módulo de ventas. Pregunta Abierta

Estadísticas, gráficas para la toma de decisiones.

13) Qué área considera que subutiliza el sistema? Por qué? # personas que respondieron

Comercial		1
Mercadeo		1
Servicio al cliente		1
Operaciones		0
Nivel directivo		1
Todas		0

No aplica		0
-----------	--	---

14)	Estuvo usted en la implementación de la herramienta de CRM en el 2008?	# personas que respondieron
	SI	0
	NO	1

Si respondió afirmativo, cuáles fueron los principales obstáculos en la implementación:

15)	Cómo lo mejoraría?	# personas que respondieron
	Lluvia de ideas, y participación de toda la compañía en la implementación	1

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quemado) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL
2	TÍTULO DEL PROYECTO	DESARROLLO E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE RELACIONES EN METAZA S.A
3	AUTOR(es)	Carvajal Diana Lucia, Mendieta Silva Sandra Maritza y Mendieta Silva Diana Carolina
4	AÑO Y MES	Año: 2012, Mes Julio
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Vives Hurtado Alvaro
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Debido a la falta de aplicación del marketing relacional en la empresa Metaza S.A y la sub utilización de la herramienta SAP implementada desde el año 2008, a este grupo de trabajo le pareció interesante desarrollar e implementar una serie de estrategias que ayudarían a lograr una cultura orientada al relacionamiento con los clientes y al adecuado manejo de la herramienta CRM con la que actualmente cuenta la compañía. Due to the lack of implementation of relational marketing in Metaza S. A company and the unusability of the SAP tool implemented from the year 2008, this working group it was interesting to develop and implement different strategies that would help to achieve a culture oriented to the relationship with the customers and the proper handling of the CRM tool with the currently available to the company.
7	PALABRAS CLAVES	* Cliente * Fidelidad * Estrategia * CRM * Cultura *
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Industrial
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo Aplicado
10	OBJETIVO GENERAL	Identificar los beneficios del desarrollo e implementación de un sistema de relación a largo plazo con los clientes de Metaza S.A para generar una cultura real de servicio al cliente, donde éste sea el pilar de la organización.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un programa de capacitación para la adecuada implementación de CRM involucrando a toda la organización con el propósito de construir alineación entre la empresa y sus clientes. • Definir estrategias comerciales que permitan a la fuerza de ventas de Metaza S.A, incrementar las ventas y obtener rentabilidad aplicando los conceptos de marketing de relacional.

12	RESUMEN GENERAL	<p>Metaza S.A, pensando en obtener crecimiento nacional, implementó el software SAP Business One en Octubre del 2008, sistema que comprende los aspectos de administración empresarial (financiera, contabilidad, tesorería, cartera, logística, comercial, recursos humanos), y ha sido de gran importancia para el desarrollo de la compañía. Sin embargo, muchas de las aplicaciones que éste software tiene no son utilizadas en principio creemos que por falta de conocimiento.</p> <p>La inadecuada implementación de un sistema de gestión de Relaciones con los clientes en la empresa METAZA S.A y el exceso de tiempo que la fuerza de ventas ocupa en realizar funciones operativas, ha generado que los clientes de la compañía sean cada vez menos leales, que no exista una estrategia clara que sirva de escudo a los actuales y futuros ataques de la competencia y que se valore a los clientes como una suma de transacciones y no como un vínculo entre empresa-cliente.</p> <p>Por esto queremos investigar ¿Cuáles son los beneficios del desarrollo e implementación de un sistema de relación a largo plazo con los clientes de Metaza S.A?</p> <p>El proyecto de investigación que presentamos nace de la preocupación encontrada al no observar un mejoramiento en las relaciones a largo plazo con los clientes, esto basado en las encuestas de satisfacción que se realizan semestralmente.</p> <p>Para el desarrollo de este proyecto primero se segmentó el público objetivo, se recopiló información relevante para este proyecto de los clientes seleccionados, se realizaron reuniones informales con la fuerza comercial de Metaza, se recopiló información sobre la actual parametrización del sistema, se realizaron encuestas de servicio a los clientes de Metaza seleccionados, se realizaron encuestas internas para cada una de las áreas de la organización que utilizan la herramienta, y se desarrolló la estrategia de culturización para toda la organización.</p>
13	CONCLUSIONES.	

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • McKenzie, Ray (2002). La empresa basada en las relaciones: impulsando el éxito en la empresa a través de la gestión de las relaciones con los clientes (CRM). Barcelona. Ediciones Deusto. • Kotler, Philip (2009). Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editorial Pearson, Edición No 12. • Greenberg, Paul (2003). Las claves de CRM gestión de relaciones con los clientes. Madrid. McGraw-Hill. • Beckwith, Harry (2004). Enamore a sus clientes: guía para triunfar en la batalla del marketing del futuro. Barcelona. Ediciones Urano. • Mooney, Kelly (2003). Los 10 mandamientos para la gestión con los clientes: reglas para vivir en la época del consumidor exigente. Barcelona. Ediciones Deusto. • Martínez Ribes, Jose María (1999). Fidelizando clientes: detectar y mantener el cliente leal. Barcelona. Ediciones Gestion 2000. • Martínez L, Emigdio A (2000). Gerencia de Clientes: Estrategias de marketing para lograr la fidelidad de los clientes. Colombia. Emigdio Martínez Consultores. • Albrecht, Karl y Lawrence J. Bradford (1991). La excelencia en el servicio. Colombia. Fondo Editorial Legis. • Eiglier, Pierre y Langeard, Eric (1989). Servuccion. El marketing de servicios. Madrid. McGraw-Hill. • Fuld, Leonard M (1990). Inteligencia Comercial. Técnicas para analizar la competencia. Colombia. Fondo Editorial Legis. • Albrecht, Karl y Zemke, Ron (1991). Gerencia del Servicio. Colombia. Legis Editores. • Albrecht, Karl (1990). Las revoluciones del Servicio. Colombia. Legis Editores. • Bernal T, Cesar Augusto (2000). Metodología de la Investigación para administración y economía. Colombia. Prentice Hall. • Gittel, Jody Hoffer (2003.) El estilo Southwest airlines: Como gestionar las relaciones para obtener un gran rendimiento. • Renart, Lluís G (2001). Marketing Relacional: Oportunidades en Internet. Revista de antiguos alumnos
----	------------------------	--

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA