

PROPUESTA PARA QUE LOS ASESORES PENSIONALES Y FINANCIEROS
UTILICEN EL PORTAL DE DISTRIBUIDORES
SALESFORCE CRM

MARIA LUISA PINZÓN GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL
CHIA, MARZO DE 2012

PROPUESTA PARA QUE LOS ASESORES PENSIONALES Y FINANCIEROS
UTILICEN EL PORTAL DE DISTRIBUIDORES
SALESFORCE CRM

MARIA LUISA PINZÓN GONZÁLEZ

Asesor:
Luis Germán Quintero

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL
CHIA, MARZO DE 2012

RELACION DE TABLAS

	PAG
1. MODELO EXPERIENCIA DE VENTAS SKANDIA.....	6
2. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	14-24
3. GRANDES CONCLUSIONES.....	25
4. PLANES DE ACCIÓN.....	26

CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCIÓN	
1.PROBLEMA DE INVESTIGACION	6
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	6-7
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.3 JUSTIFICACION.....	8
1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	9
2. OBJETIVOS	10
3. MARCO DE REFERENCIA.....	11
3.1 ANTECEDENTES.....	11
3.2 MARCO TEORICO.....	12-14
3.3 MARCO LEGAL	15
4. METODOLOGIA.....	16
4.1 TIPO DE DE INVESTIGACIÓN.....	16
4.2 POBLACION Y MUESTRA.....	16
4.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION.....	17
4.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACION.....	17-27
5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.....	28-30
CONCLUSIONES.....	31
BIBLIOGRAFIA.....	32
ANEXOS.....	33-39

INTRODUCCION

El Presente trabajo tiene como propósito principal identificar las principales causas por las que los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia no utilizan el Portal de Distribuidores y así poder recomendar planes de acción para incrementar el uso de la herramienta en el 2012.

Este estudio se hizo utilizando una encuesta y de 2 Focus Group.

Las Fases del Proyecto son:

Fase 1: Investigación

Fase 2: Análisis de la Información

Fase 3: Implementación Planes de Acción

1 PROBLEMA DE INVESTIGACION:

Los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia utilizan poco el Portal de Distribuidores Skandia y tienen dificultad en su uso diario.

El Portal de Distribuidores – Salesforce CRM esta diseñado bajo la premisa de una Estrategia de Relacionamiento a largo plazo con los clientes de la compañía; y busca ayudarles a los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia a organizar su trabajo de una forma ordenada y adecuada, conociendo cada vez más a sus clientes para poder fidelizarlos y estrechar con ellos relaciones duraderas.

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA:

Actualmente los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia utilizan poco el Portal de Distribuidores Skandia, o solo lo utilizan para registrar los negocios ya cerrados y así obtener el Código único; el cual se exige en el momento de radicar cualquier solicitud y/o venta que realicen.

Al no utilizarlo están desaprovechando una herramienta que les ayuda a organizarse, manejo de agenda, tele mercadeo organizado. A tener toda la información que necesitan para su gestión comercial en un solo lugar en Internet; 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año desde cualquier lugar del mundo; todo esto sin exponerse a perder información confidencial de sus clientes manipulándola en una base de datos (sistemas de información, hojas de cálculo, bases impresas, memorias USB, agendas personales, tarjetas de presentación).

Los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia presentan dificultad en el uso de la herramienta principalmente en el orden lógico de un proceso de ventas basado en el Modelo “Experiencia de Ventas Skandia”; es decir no realizan paso por paso el proceso de ventas, y por el contrario solo utilizan aquellos pasos obligatorios haciendo el proceso más largo, engorroso y poco o nada organizado.

EXPERIENCIA DE VENTAS SKANDIA:



1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Existe en Skandia un desconocimiento de los clientes por parte de los Asesores Pensionales y Financial Planner lo que conlleva a una desorganización en su planeación comercial y por ende un incumplimiento de sus metas y bajo relacionamiento con sus clientes..

Como compañía genera una demora en procesos y Estrategias de mercadeo por el poco conocimiento que hay de los clientes.

Si los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia optimizaran el uso de esta herramienta lograrían estrechar lazos duraderos con sus clientes por el conocimiento real que tuviesen de ellos; la herramienta les ayudaría a optimizar tiempos, a organizarse y tener toda la información que necesitan de sus clientes en un solo lugar cada vez que la necesiten.

1.3 JUSTIFICACION

El Portal de Distribuidores – Salesforce de Skandia es una herramienta que si fuese bien utilizada sería útil para estrechar las relaciones a largo plazo con los clientes actuales, para conocer más a los clientes y poderlos segmentar de diferentes maneras para poderlos atender de acuerdo a sus gustos, edades, momentos de vida, carrera profesional familia etc.

Es muy importante para la Compañía y directamente para las Vicepresidencias Comercial y de Mercadeo, que la fuerza de ventas de la compañía utilice, quiera, y estén convencidos de los grandes beneficios que les puede generar el buen uso del Portal de distribuidores, y solo así la Estrategia de Relacionamiento de Skandia será realmente exitosa, lo cual redundará en clientes más comprometidos y leales por el servicio diferencial que reciben en Skandia.

1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA

La primera fase se realizara en Colombia con los Asesores Pensionales y Financial Planner y la segunda parte en México con los Asesores Comerciales; las siguientes áreas de la compañía de COLMEX (Colombia – México) intervienen en este proceso:

- Presidencia
- Vicepresidencia Comercial
- Vicepresidencia de Mercadeo
- Gestión del Conocimiento – Skandia University

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer distintos planes de acción para que los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia optimicen el uso del Portal de Distribuidores en Colombia y en México – COLMEX en el corto y mediano plazo para el año 2012.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir las razones por las cuales los ASESORES Pensionales y Financial Planner de Skandia utilizan el Portal de Distribuidores – Salesforce CRM.
- Comparar los resultados de los Asesores Comerciales y Financial Planner que más utilizan el Portal de Distribuidores –Salesforce CRM con los que no lo hacen, para que compartan experiencias en manejos de tiempos, información oportuna y logro de resultados comerciales
- Identificar las razones del no uso de la plataforma como base para la implementación de la mejor forma de venderles los beneficios que tendrían si la usan en su trabajo diario y en sus funciones como comerciales de la compañía.
- Proponer e implementar planes de acción que promuevan el uso, utilización, optimización y confianza en la herramienta

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 ANTECEDENTES – CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Skandia Pensiones y Cesantías es una empresa que hace cerca de 1.6 años fue reestructurada para unificar toda la información de los clientes en un solo sistema denominado Portal de Distribuidores Skandia, el cual es soportado, a su vez, por una herramienta de CRM llamada Salesforce.

Todo esto pensando en cómo Administrar de la mejor forma las relaciones a largo plazo de Skandia con los prospectos y/o clientes, es decir, cómo conocerlos cada vez más, cómo prestarles un servicio integrado, el cual esta soportado en esta nueva herramienta.

Salesforce contiene todos los procesos comerciales de información necesarios para que todos los comerciales puedan llevar registro de todo lo que ocurre con sus prospectos y clientes actuales. Tiene la posibilidad de crear una hoja de vida por persona en donde se registran todo lo que sucede con estos prospectos y/o clientes durante su permanencia en Skandia.

Sin embargo, se ha identificado que el uso de la herramienta realmente es muy bajo y se puede afirmar que está siendo subutilizada por los comerciales, quienes no la utilizan argumentando diversas razones:

- No confían en el registro de sus prospectos, ya que piensan que otros comerciales y/o Skandia pueden tener acceso a la información que registran.
- Prefieren manejar sus prospectos en bases de datos impresas, archivos de excel, tarjetas de presentación, agendas personales, agendas electrónicas etc., que manejarlas en el Portal de Distribuidores al cual pueden acceder los 365 días del año, las 24 horas del día, teniendo en cuenta que es una página de Internet.
- Algunos comerciales prefieren hacer todo manualmente y no cuentan con el conocimiento suficiente para acceder a computadores, ya sea por edad, creencias, control propio y demás razones, no confían en la tecnología, no quieren aprender de tecnología; puede darse el caso que sientan pena al reconocer que no saben acceder a estas herramientas o, simplemente, existe una resistencia al cambio de metodologías que tradicionalmente han usado.

- No la utilizan por tiempo, ya que prefieren estar en la calle atendiendo clientes y manejando toda la información manualmente; al parecer consideran que de esta manera están optimizando tiempo.
- No les gusta registrar todo lo que ocurre con cada prospecto y/o cliente (registro de llamadas, visitas, envío de información, quejas, solicitudes, peticiones, reclamos); no lo hacen por tiempo, por olvido o por pereza.
- No consultan a los clientes antes de las visitas, perdiendo la oportunidad de saber exactamente cuál fue la última vez que lo contactaron y por qué medio y si hay algún caso, solicitud o requerimiento en trámite; con esto podrían llevarle el avance a su respuesta y en el mejor de los casos la respuesta final a la solicitud, generando así un valor agregado de servicio y relacionamiento a largo plazo con los clientes.

3.2 MARCO TEORICO

3.1.1 “customer Relationship Management” (CRM), es una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente.

Según Don Alfredo De Goyeneche, en su publicación en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile, se refiere a que en CRM estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes”. En resumen ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes

En el texto “Las cinco Pirámides del Marketing Relacional” de Cosimo Chiesa de Negri, dice que la mayoría de las empresas, de forma consciente o no, centran su atención en la venta inmediata que tienen ante sí y encuentran dificultades para desarrollar relaciones duraderas con sus clientes. Pensar en el Marketing Relacional (CRM) sólo como una aplicación de software puede ser un grave error estratégico. Debemos concienciarnos de que en el mercado actual no sólo es necesario Atraer-Vender, sino Satisfacer-Fidelizar a los clientes, en especial a los más valiosos. Lograr

Como marco referencial más importante se tiene el libro CRM Las cinco pirámides del Marketing relacional que centra el enfoque en cómo atraer, vender, satisfacer y fidelizar clientes de manera rentable y productiva a largo plazo.

El principal objetivo es establecer que esas relaciones sean duraderas y constantes en el tiempo; CRM es definitivamente una respuesta tecnológica a la necesidad latente que tienen todas las empresas por fortalecer las relaciones con sus clientes y la oportunidad de conocerlos cada día más.

En 1980 algunas empresas comienzan a generar una comunicación de doble vía con sus clientes y a finales de la década de los 90 hay un boom de esta tendencia, donde el fenómeno preponderante son los programas de lealtad, para lo cual las empresas hicieron grandes inversiones en tecnología con bajos retornos y moderados resultados. Al final de esta etapa los consultores Don Peppers y Martha Rogers definirían los cuatro componentes básicos del CRM (identificar, diferenciar, interactuar, personalizar), que se convertirían hasta hoy en los pilares fundamentales de futuras teorías en el tema.

En cuanto a plataformas de CRM en 1990, algunas empresas como Orbitel, Banco de Bogotá, Leonisa, Bancolombia, EPM y Protección comienzan a tener iniciativas y dan los primeros pasos, construyendo programas de CRM operativo, dando prioridad a la unificación de las bases de datos y la construcción de la hoja de vida de los clientes.

El concepto "Software CRM (*Customer Relationship Management*) " surge en el año 2000, y rápidamente se convirtió en "concepto del año". No hay que dejarse engañar con esta fecha, ya que solo allí aparece el nombre formal, teniendo en cuenta que años antes se estaba creando su concepto. Mediante la tecnología suficiente, se comenzó a almacenar los perfiles de cada cliente en bases de datos, para luego hacer un análisis detallado del sector al cual apuntaba la empresa. En un principio se utilizaba con un propósito meramente de seguimiento, no muy desarrollado a causa de las limitaciones técnicas, pero siempre teniendo en cuenta su importancia.

Son muchos los motivos por los cuales interesa fidelizar al cliente, en primer lugar porque es más barato que obtener un nuevo cliente, el coste que supone introducir un nuevo producto entre nuestra cartera de clientes satisfechos es aproximadamente la cuarta parte de la obtención de un nuevo cliente. Pero no solo por eso, un cliente satisfecho es un prescriptor que va a generarnos una publicidad viral, unas recomendaciones con un valor añadido que no vamos a conseguir con ninguna campaña de publicidad, son la mejor referencia que nuestra empresa puede obtener. Por último un cliente fidelizado que consuma toda nuestra gama de productos es un cliente blindado que no puede quitarnos la competencia entrándole por pequeños huecos que le dejemos.

En el marketing para clientes, fidelizar clientes, es una acción dirigida a lograr que los clientes mantengan una relación comercial estable y continuada, con el negocio, a largo plazo.

Quien es un cliente fiel? A un cliente fiel se le puede identificar porque tiene una idea formada de la experiencia que ofrece la empresa, con lujo de detalles, y se siente satisfecho con ella.

Que puede hacer la empresa para fidelizar los clientes? Cuando los clientes cambian de marca todo el tiempo o las alternan, logran un conocimiento de la diferencias en los productos, y se vuelven más sensibles a las características y al precio. Para este tipo de clientes hay que enfocarse en la experiencia, y compararla con la que ofrece la competencia, haciendo que se sienta satisfecho con ella.

La responsabilidad de la dirección de CRM recae, en primer lugar, en el director comercial, Gerente Comercial o líderes comerciales de las compañías; inmediatamente sigue el Director, Gerente o líder de marketing, después se tiene al director de sistemas de información y en algunas compañías tienen un puesto específico de director de CRM, el cual comienza a tener una importancia significativa ya que es la cabeza principal para que las relaciones a largo plazo con los clientes sean más reales cada día y la vez soportadas por diferentes herramientas tecnológicas que hoy existen en el mercado e nivel mundial.

Existen herramientas gratuitas de CRM las cuales pueden ser utilizadas para pequeñas empresas, pero también el mercado hoy en día ofrece diversas alternativas como Siebel, Telemation, alternativas que incluyen la aplicación del proveedor de servicios (ASP) y el paquete de soluciones de suites de CRM.

Salesforce es la herramienta que escogió Skandia a nivel mundial, y es considerado: por muchos como el mejor CRM que existe ya que además tiene la funcionalidad de ingresar desde internet los 365 días del año a cualquier hora y desde cualquier parte del mundo.

3.3 MARCO LEGAL O NORMATIVO

Para el cumplimiento de los requerimientos mínimos de seguridad y calidad de la información que se maneja a través de canales y medios de distribución de productos y servicios para clientes y usuarios, las entidades financieras deberán tener en cuenta las siguientes definiciones y criterios:

Confidencialidad: Hace referencia a la protección de información cuya divulgación no está autorizada

Integridad: La información debe ser precisa, coherente y completa desde su creación hasta su destrucción.

Disponibilidad: La información debe estar en el momento y en el formato que se requiera ahora y en el futuro, al igual que los recursos necesarios para su uso.

Superintendencia Financiera de Colombia

CAPITULO DECIMO SEGUNDO: REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DE SEGURIDAD Y CALIDAD EN EL MANEJO DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE MEDIOS Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

4. METODOLOGIA

El presente proyecto plantea un proceso de investigación aplicada descriptiva que describe la situación que responde el por qué los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia no utilizan el Portal de Distribuidores – Salesforce CRM.

Al identificar estas razones, es posible planear la mejor forma de implementación para que primero confíen en la herramienta; después la conozcan poco a poco y puedan identificar los beneficios que podrían tener al implementar su uso en sus funciones diarias.

La población de la Encuesta fue de 118 participantes y cada Focus Group fue de 8 personas.

4.1 TIPO DE INVESTIGACION

En el presente proyecto se aplicara se aplicara una investigación descriptiva, la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, mediante la aplicación de una encuesta con preguntas cerradas y algunas abiertas.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

También se aplicaran 2 Focus Group, que es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada por los investigadores a fin de obtener información acerca de la opinión de los usuarios, sobre un determinado producto existente en el mercado o que pretende ser lanzado, también puede realizarse a fin de investigar sobre la percepción de las personas en torno a un tema en particular.

4. 2 POBLACION Y MUESTRA

La población total del canal de Empleados de Skandia son 160 Comerciales y la encuesta se realizo a 118 personas con una mezcla de preguntas cerradas y algunas abiertas. Con esto se cubrió un 73% de la población.

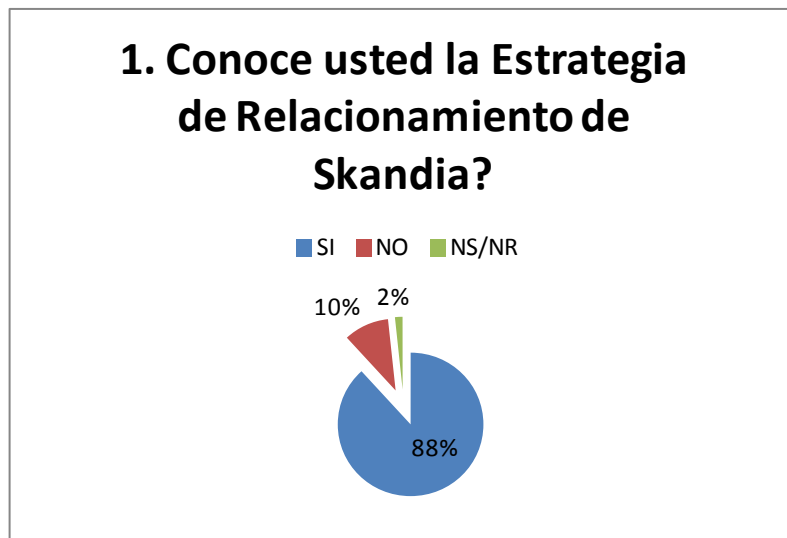
4.3 RECOLECCION DE INFORMACIÓN

La recolección de la información se hizo por medio de las encuestas las cuales fueron tabuladas en SPSS y excell para sacar los respectivos resultados.

La otra fuente de recolección de datos fueron 2 Focus Group de 8 personas cada uno, lo cuales fueron grabados y realizados directamente por las personas de Mercadeo.

4.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

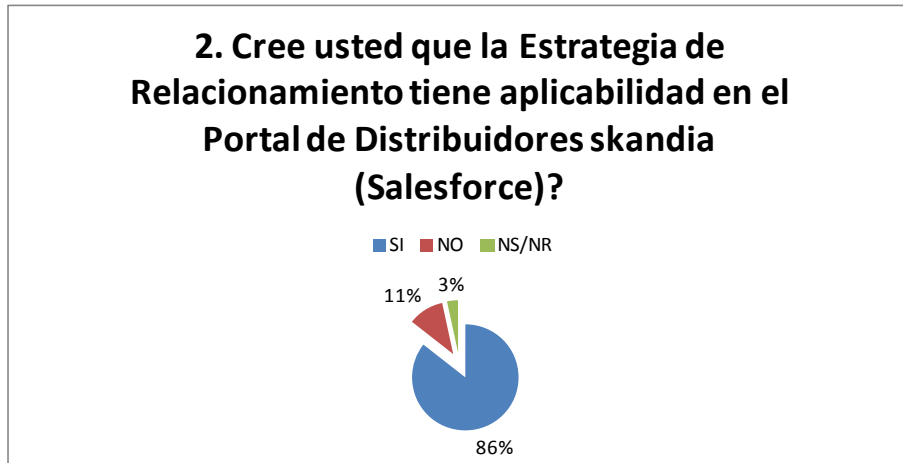
PREGUNTA 1



El 88% de los encuestados manifiesta Si conocer la Estrategia de Relacionamiento de Skandia, el 10% manifiesta no conocerla y el 2% no sabe no responde.

Con esto identificamos que la mayoría de Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia si conocen la Estrategia de Relacionamiento de Skandia, siendo esta la base fundamental para entender la importancia del uso y aplicabilidad del Portal de Distribuidores Skandia – Salesfoce CRM

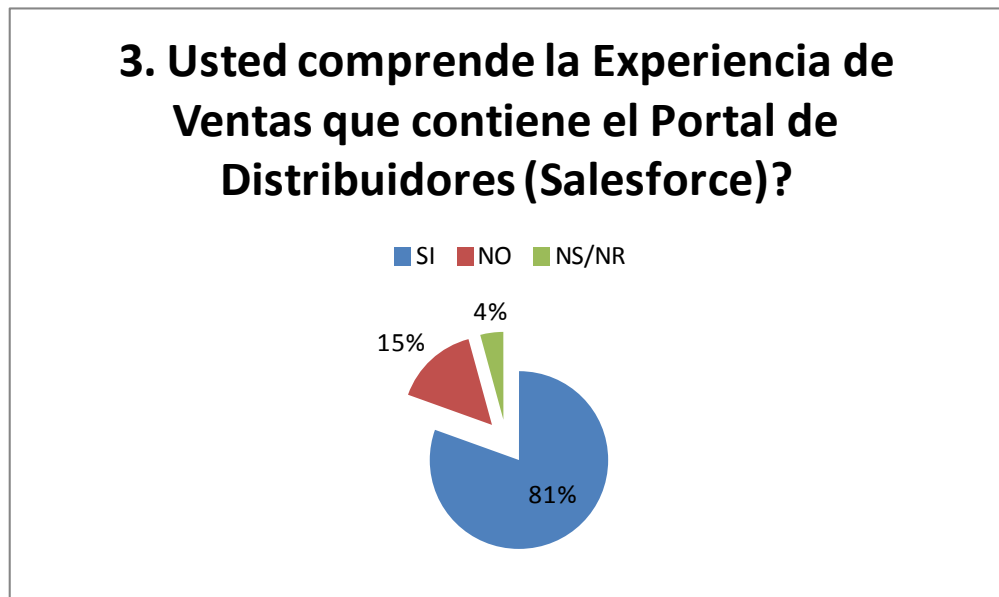
PREGUNTA 2



El 86% de los encuestados dice que La Estrategia de Relacionamiento de Skandia si tiene Aplicabilidad en el Portal de Distribuidores – Salesforce, el 11% dice que no tiene aplicabilidad y el 3% no sabe, no responde.

Es muy importante que los Asesores Pensionales Y financiero Planner de Skandia crean y sientan que la Estrategia de Relacionamiento de Skandia tiene una aplicabilidad directa con el Portal de Distribuidores lo cual da un avance de las bases fundamentales para su utilización.

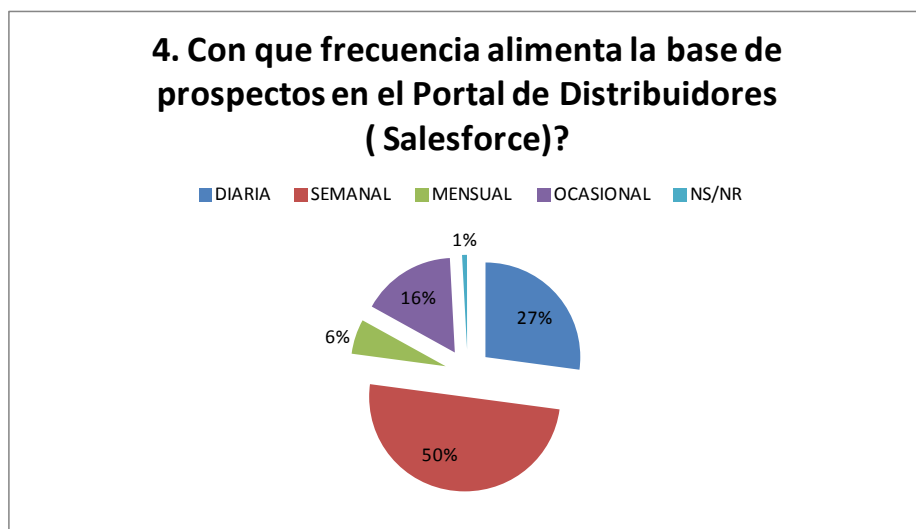
PREGUNTA 3



El 81% manifiesta si comprender la Experiencia de Ventas que contiene el Portal de Distribuidores –Salesforce, el 15% dice que no y el 4% no sabe, no responde.

Con este resultado se encuentra un segundo avance positivo, ya que además de conocer la Estrategia de Relacionamiento, conocen y comprenden la Experiencia de Ventas de Skandia; siendo estos 2 puntos la base, para incentivar y dar a conocer los beneficios de utilizar el Portal de Distribuidores de Skandia – Salesforce CRM.

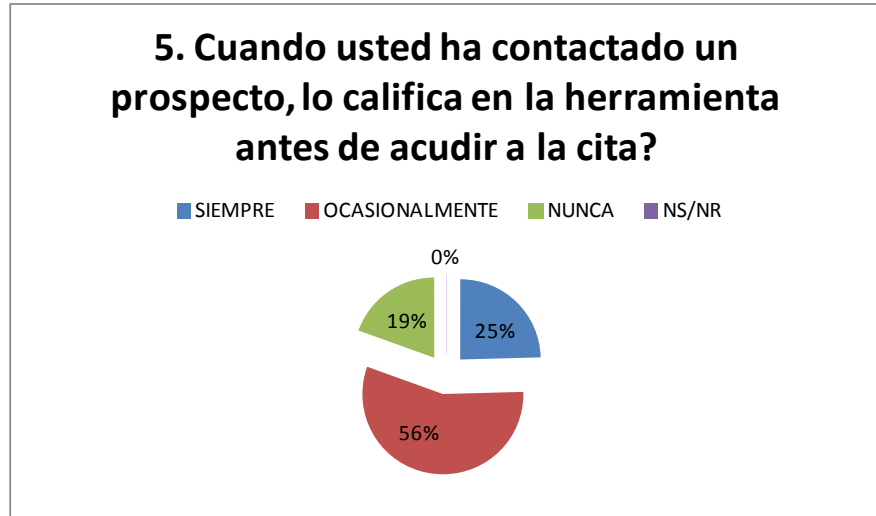
PREGUNTA 4



El 50% de los encuestados manifiesta alimentar semanalmente la base de prospectos En el Portal de Distribuidores – Salesforce y el 27% dice hacerlos diariamente, un 16% ocasionalmente y un 6% mensualmente.

En este punto se identifica que el uso del portal diariamente es demasiado bajo, y a lo que se quiere llegar es a un uso diario por parte de los Asesores Pensionales y Financial Planner. El resultado de esta pregunta es preocupante y es uno de los puntos a trabajar prioritariamente en los planes de acción.

PREGUNTA 5



El 56% dice calificar ocasionalmente a los prospectos en el Portal de Distribuidores – Salesforce antes de una cita y el 25% dice hacerlo siempre de manera constante, y un 19% manifiesta nunca hacerlo.

Solo un 25% de los encuestados afirma calificar a los prospectos en el Portal de Distribuidores antes de una cita, siendo un porcentaje muy bajo, ya que desde aquí podemos identificar que no están siguiendo los pasos de la Experiencia de Ventas de Skandia y se identifica un desorden en los pasos normales de una venta.

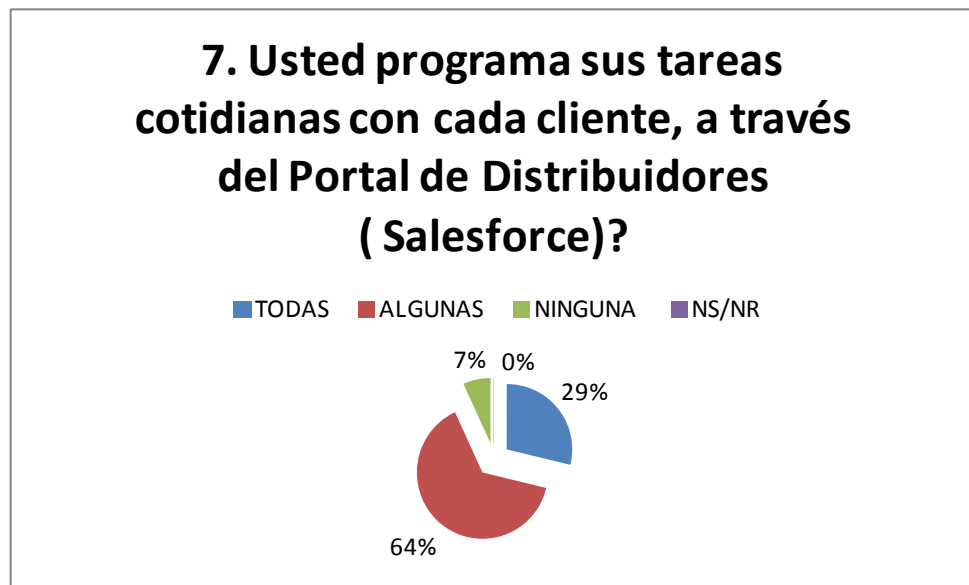
PREGUNTA 6



El 52% manifiesta que no hacen el registro de las oportunidades que no son ganadoras en El Portal de Distribuidores Skandia y el 47% dice si hacerlo y un 2% no sabe, no responde.

En esta pregunta también se identifica que no están siguiendo los pasos de la Experiencia de Ventas lo que les genera una desorganización en el manejo de la información que se vera reflejado en sus resultados y en las relaciones con sus clientes.

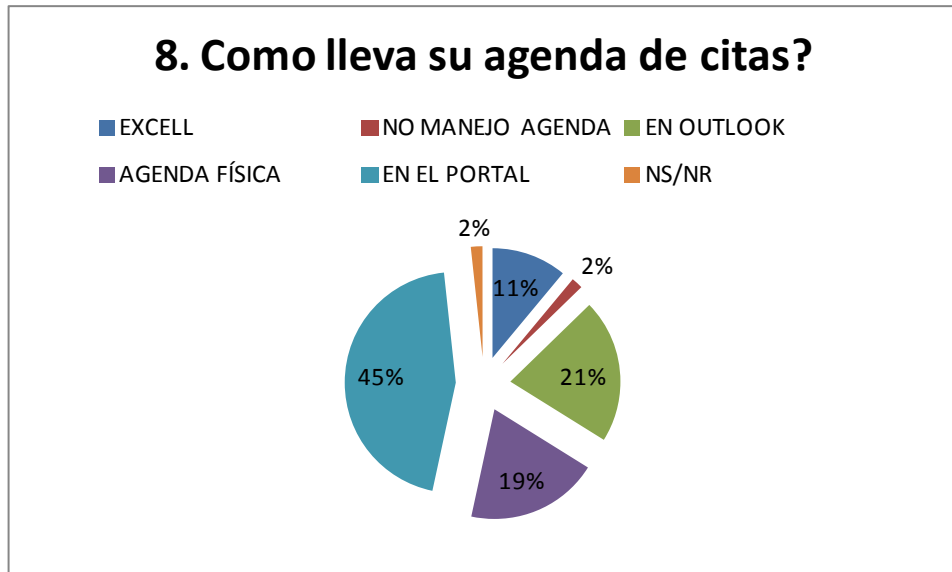
PREGUNTA 7



El 64% manifiesta programar ALGUNAS de sus tareas cotidianas con los clientes en el Portal de Distribuidores – Skandia, el 27% dice que las programa todas y un 7% manifiesta nunca programar sus tareas en el Portal de Distribuidores.

Con las respuestas a esta pregunta se identifica claramente que no están registrando en el Portal de Distribuidores todas sus tareas, citas, reuniones; lo cual les genera desorden en sus tareas diarias, olvido de sus compromisos, manejos de varias agendas, los cuales se verá reflejados en el bajo conocimiento de los clientes y en su baja relación con ellos.

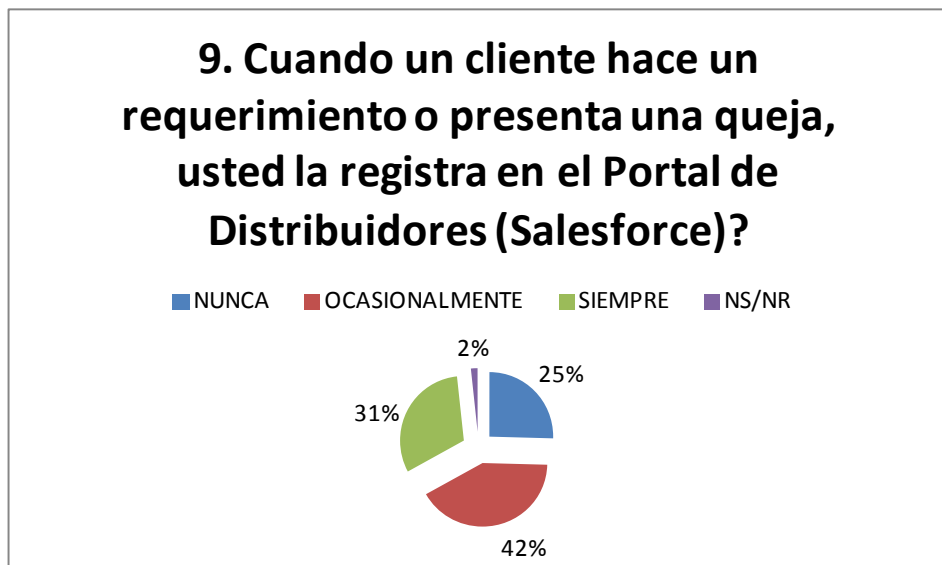
PREGUNTA 8



El 45% de los encuestados manifiesta llevar el control de su agenda directamente en El Portal de Distribuidores Skandia, el 21% en outlook, el 19% en Agendas físicas y el 11% en Excel.

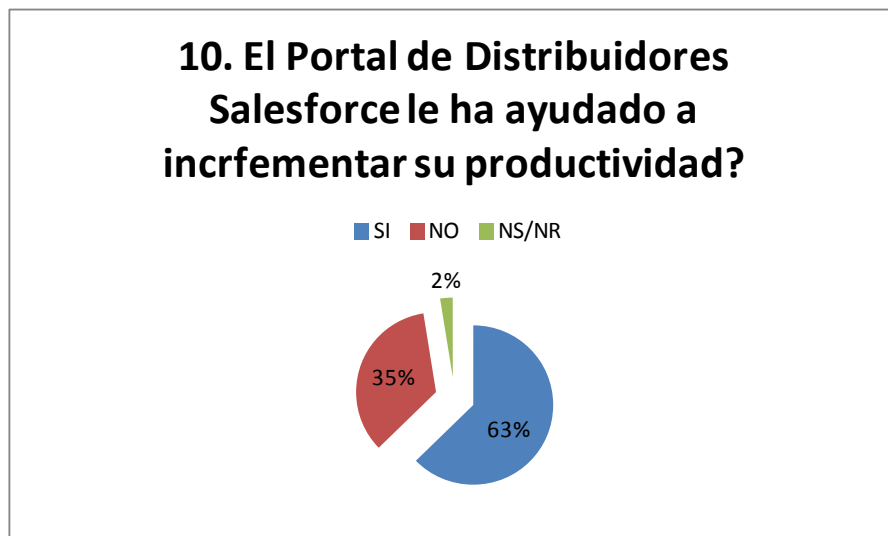
En esta pregunta hay una oportunidad para que todos manejen su agenda desde el Portal de Distribuidores, la cual no van a perder, no se la pueden robar y siempre la van a tener en línea las 24 horas del día.

PREGUNTA 9



El 42% de los encuestados manifiesta que OCASIONALMENTE registran quejas, solicitudes y reclamos de los clientes en El Portal de Distribuidores Skandia, el 31% dice que SIEMPRE los registran y el 25 dicen NUNCA hacer los registros. En este punto vemos una debilidad muy grande en cuanto a la relación a largo plazo con los clientes, ya que no ingresan en el Portal de Distribuidores todas las inquietudes, quejas, y reclamos de estos, lo cual genera ellos desconfianza, falta de servicio y atención personalizada.

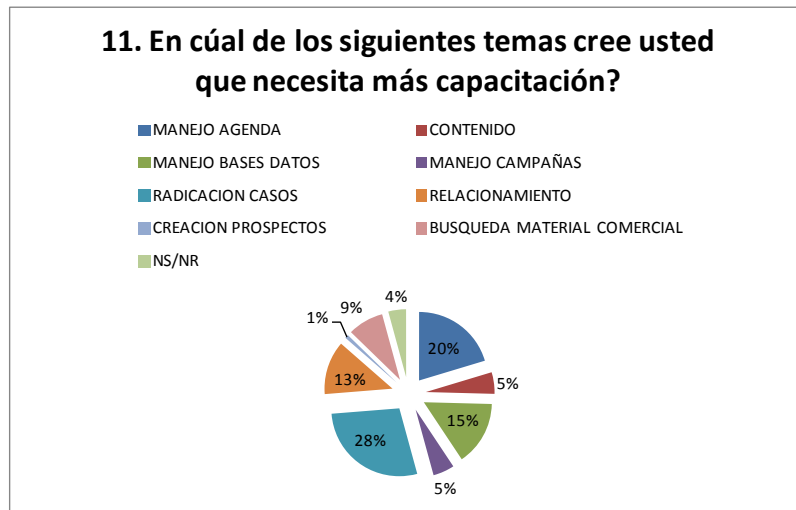
PREGUNTA 10



El 63% de los encuestados manifiesta que el Portal de Distribuidores – SKANDIA les ha ayudado a incrementar su productividad y el 35% dice que NO.

Aquí se identifica que la mayoría de los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia aceptan que el uso del Portal les ha ayudado a incrementar su productividad lo cual puede ayudar a que el resto también lo crea por los testimonios de sus compañeros y los resultados comerciales de los mismos.

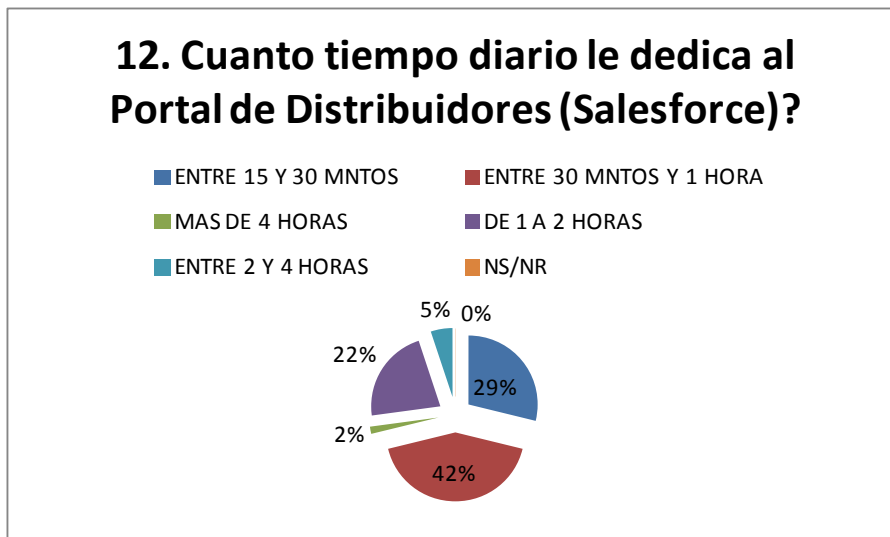
PREGUNTA 11



El 28% de los encuestados dicen que necesitan capacitación en la radicación de casos en el Portal de Distribuidores – Skandia, el 20% dicen que necesitan capacitación en el manejo de agenda, el 15% en el manejo de bases de datos, el 13% en la Estrategia de Relacionamiento, el 9% en la búsqueda del material comercial, el 5% en el manejo de Campañas de Mercadeo.

Las respuestas a este punto dan la prioridad sobre los temas de capacitación que necesitan más refuerzo, para que los Asesores Pensionales y Financial Planner tengan todos los conocimientos necesarios para el uso del Portal y los beneficios que esto les traería.

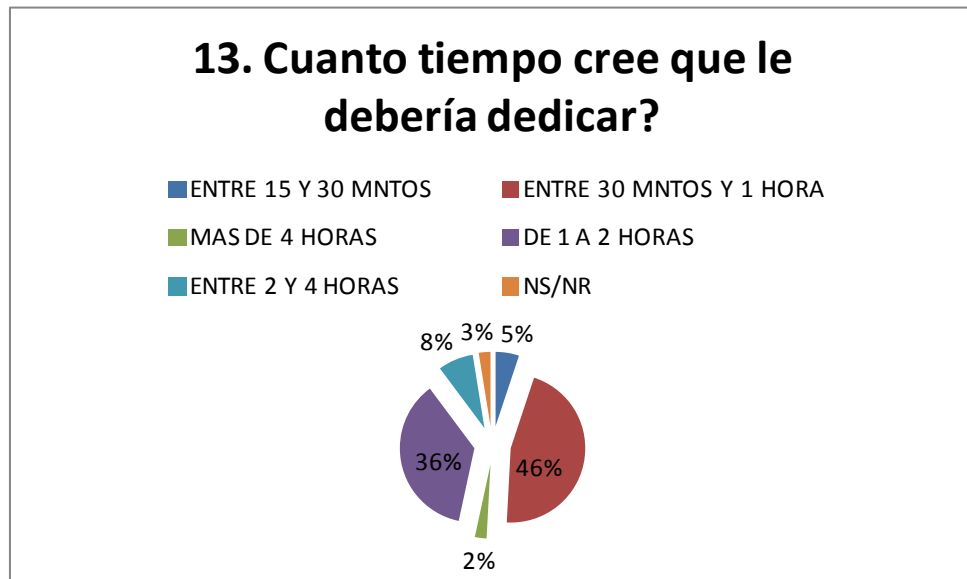
PREGUNTA 12



El 42% de los encuestados le dedica entre 30 minutos y 1 hora diarios al Portal de Distribuidores – Salesforce, el 29 % entre 15 y 30 minutos, el 22% de 1 a 2 horas, el 5% entre 2 y 4 horas y un 2% más de 4 horas.

Con estos porcentajes de utilización diario del Portal de Distribuidores se puede identificar el tiempo optimo se utilización diaria, para que los Asesores Pensionales y Financial Planner optimicen y organicen su tiempo.

PREGUNTA 13



El 46% de los encuestados manifiestan que le deberían dedicar al Portal diariamente entre 30 minutos y 1 hora, el 36% entre 1 y 2 horas, el 8% entre 2 y 4 horas, el 5% entre 15 y 30 minutos y el 3% no sabe, no responde.

Igual que el punto anterior, lo principal es identificar el tiempo promedio ideal de uso del Portal de Distribuidores.

PREGUNTA 14

14. Las principales razones por las cuales los comerciales no utilizan el Portal de Distribuidores – Salesforce son:

- Desconocimiento
- Cultura
- Falta de tiempo
- Muy complejo
- Falta de hábito

Estas razones de no uso del Portal de Distribuidores nos ayudan a identificar porque no lo usan y de que forma emocional los podemos convencer de los beneficios que les traería su utilización.

PREGUNTA 15

15. Las principales razones por las cuales a los comerciales no les gusta el Portal de Distribuidores – Salesforce son:

- Falta de manejo
- Procesos muy largos
- A veces muy lento
- Pide muchos cambios de clave
- Les quita mucho tiempo
- Difícil acceso por falta de internet en las visitas

En este punto se encuentran oportunidades para determinar de que forma se pueden combatir estas barreras para que utilicen de una manera optima el Portal de Distribuidores Skandia – Salesforce CRM.

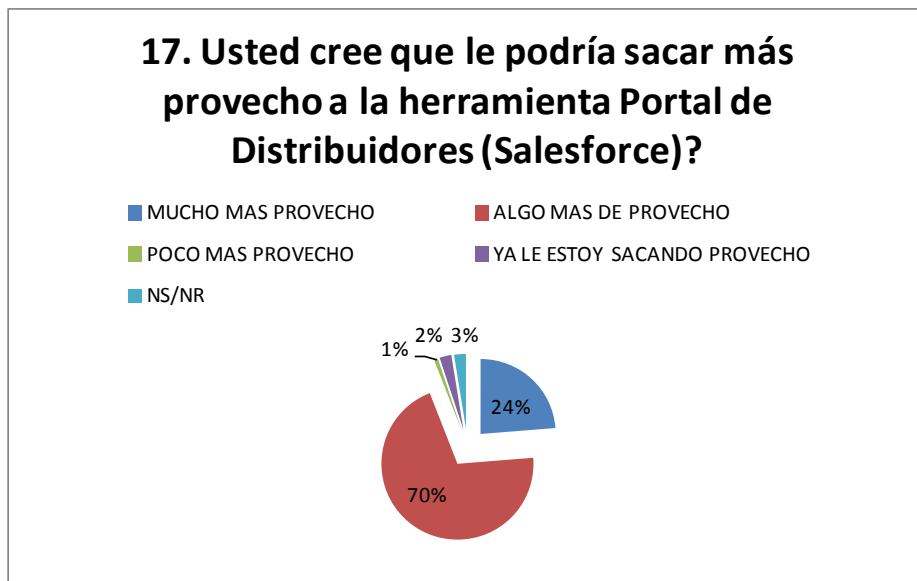
PREGUNTA 16

16. Las principales sugerencias que dan los encuestados para mejorar el Portal de Distribuidores Skandia son:

- Mas capacitaciones
- Que sea más rápido el proceso
- Que sea más rápida
- Que sea más dinámica y amigable
- Crear cultura al interior de la empresa

Las conclusiones de este punto son oportunidades que tiene la compañía para mejorar el Portal de Distribuidores, para que los asesores Comerciales y Financial Planner lo utilicen por convencimiento propio.

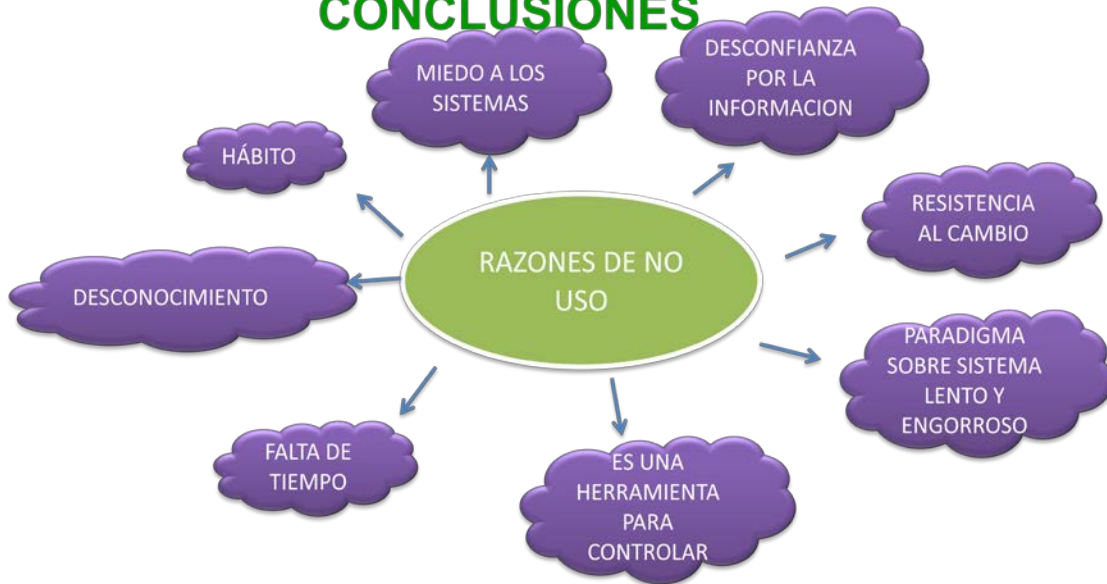
PREGUNTA 17



El 70% de los encuestados dicen que le podrían sacar algo más de provecho al Portal de Distribuidores – Salesforce, el 24% mucho más provecho, el 2% manifiesta ya estarle sacándole provecho.

Este resultado es verdaderamente importante ya que están aceptando que el uso que le dan al Portal es muy bajo y que si lo utilizaran mucho más le sacarían mucho provecho para su labor comercial en Skandia.

GRANDES CONCLUSIONES



ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA



PLANES DE ACCION

1. CAMPAÑA DE SENSIBILIZACION (MERCADERO, VENTAS Y GESTION DEL CONOCIMIENTO)

Diseñar con el Apoyo de Skandia University, Gestión del Conocimiento, Mercaderos y Ventas una campaña de sensibilización sobre los beneficios que trae el optimo uso del Portal de Distribuidores Skandia.

2. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN 2012

Con el apoyo de Skandia University diseñar un Plan de capacitación 2012 en donde se definan temas, fechas y profesores.

3. PERSONA RESPONSABLE SOBRE SALESFORCE EN SKANDIA

Contratar a una persona que sea Comercial y a la vez conozca de sistemas, con carisma que sea la cabeza del Portal de Distribuidores para toda la compañía en Colombia y en México.

4. COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA

Compromiso desde la Presidencia, Vicepresidencias, Gerentes, Directores de Área y Skandia University por el uso del Portal.

5. INVITAR A TODAS LAS CAPACITACIONES Y REUNIONES POR LA HERRAMIENTA

Estrategia para que las invitaciones a Eventos, Capacitaciones, Lanzamientos de Producto, Premiaciones se envíen desde el Portal de distribuidores y no desde el correo (Outlook).

6. RECONOCIMIENTO A LOS QUE MÁS USAN LA HERRAMIENTA POR MEDIO DEL LOYALTY FRAMEWORK

Incluir en la medición trimestral del Loyalty Framework una variable que mida el uso, manejo y aplicabilidad del Portal por parte de los Asesores Personales y Financial Planner de SKANDIA.

7. INTERNET MÓVIL PARA TODOS LOS COMERCIALES

Costos para la Compañía: (160 comerciales)

24.900 mensual Plan Institucional Skandia Por Asesor Comercial
\$3,984,000 Mensual Canal Empleados
\$ 47,808,000 Costo Anual Canal Empleados

8. ENVÍO DE TIPS SEMANALES SOBRE LA HERRAMIENTA

- Conformar un comité (Mercadeo, ventas, Operaciones, Servicio al Cliente, Skandia University, Gestión del Conocimiento).
- Hacer cronograma anual y reunión mensual con el comité para definir los Tips Semanales

9. Concurso Olimpiadas COLMEX 2012

Diseñar un Concurso en donde los Asesores Pensionales y Financial Planner presenten un Examen de conocimientos sobre la estrategia de Relacionamiento y el Portal de Distribuidores SKANDIA, diseñado por Skandia University.

Incentivar la presentación de dicho examen con premios para los 3 primeros lugares que motiven el estudio y uso del Portal de distribuidores Salesforce de Skandia.

CONCLUSIONES

Con todos los motivos encontrados en esta investigación del porque los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia no utilizan el Portal de Distribuidores se identificaron diferentes planes de acción que se entregan a Skandia como propuesta de trabajo para este 2012.

Este trabajo se debe realizar con el apoyo de Gestión del Conocimiento, Skandia University, Vicepresidencia de Mercadeo y la Vicepresidencia Comercial para que uniendo esfuerzos, se logre subir el uso del Portal por convencimiento propio de los beneficios que tendrían al hacerlo diariamente.

BIBLIOGRAFIA

BNAMÉRICAS. PeopleSoft destaca CRM para sector bancario local. Disponible en http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/PeopleSoft_destaca_CRM_para_sector_bancario_local

CHIESA, Cosino. CRM: Las Cinco Piramides del Marketing Relacional. Cómo conseguir que los clientes lleguen para quedarse. Barcelona: Ediciones Deusto, 2009.

DOTCOM SYSTEMS. CRM... Un poco de historia. Disponible en http://www.dotcom.net.co/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=55

INFORMATION MANAGEMENT RESEARCH CENTER. Prácticas y Tendencias en la Dirección y Gestión de CRM en España. Disponible en http://www.financialtech-ag.com/_docum/37_Marketing_y_Servicios_01.pdf

QUINTERO, Luis. Historia del CRM y del DBM: De donde vienen y donde están en nuestro país. Disponible en <http://crmydbm.blogspot.com/2009/08/historia-del-crm-y-del-dbm-de-donde.html>

WIKIPEDIA. Planificación de Recursos Empresariales. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresariales

Portal de Distribuidores Skandia – Salesforce CRM

Manual interno de uso y manejo de Salesforce

Informes internos de Skandia, de seguimiento sobre el manejo de este Portal por parte de los Asesores Pensióales y Financial Planner de Skandia

www.gestiopolis.com

<http://marketingparaclientes.wordpress.com/2010/10/17/que-es-fidelizar-clientes/>

<http://www.publicidadymarketingweb.com/fidelizar-clientes-1.html>

ANEXOS

ANEXO 1

Modelo Encuesta Aplicada

ENCUESTA SOBRE LA UTILIZACIÓN DEL PORTAL DE DISTRIBUIDORES

(Salesforce)

Bogotá, Noviembre de 2011

Solicitamos su especial colaboración contestando esta encuesta anónima de la manera más sincera posible y de forma individual.

Le agradecemos de antemano su tiempo y su sinceridad.

Antes de empezar, cuéntenos su vínculo laboral: Asesor Pensional _____ Financial Planner _____

Tiempo en la compañía: Menos de 1 año _____ Entre 1 y 3 años _____ Entre 3 y 5 años: _____

Más de 5 años: _____

1. Conoce Usted La Estrategia de Relacionamiento de SKANDIA

Sí _____ No _____

2. Cree Usted que La Estrategia de Relacionamiento tiene aplicabilidad en El Portal De Distribuidores Skandia (Salesforce)?

Sí _____ No _____

3. Usted comprende la experiencia de ventas que contiene El Portal de Distribuidores (Salesforce)?

Si _____ No _____

4. Con qué frecuencia alimenta la base de prospectos en el Portal de Distribuidores (Salesforce)?

Diaria___ Semanal___ Mensual___ Ocasional___

5. Cuando usted ha contactado a un prospecto, lo califica en la herramienta antes de acudir a la cita?

Siempre___ Ocasionalmente___ Nunca___

6. Cuando una oportunidad no es ganadora hace el registro respectivo?
Sí___ No___

7. Usted programa sus tareas cotidianas con cada cliente, a través del Portal de Distribuidores (Salesforce)?

TODAS___ ALGUNAS___ NINGUNA___

8. Como lleva su agenda de citas??

La llevo en un excell _____

No Manejo agenda _____

La manejo en Outlook_____

la manejo en agenda física _____

Utilizo la del Portal de Distrib. _____

9. Cuando un cliente hace un requerimiento o presenta una queja, usted la registra en el Portal de Distribuidores (Salesforce)?

Nunca___ Ocasionalmente___ Siempre___

10. El Portal de Distribuidores (Salesforce) le ha ayudado a incrementar su productividad ?

Sí___ No___

PORQUE?? _____

11. En cuál de los siguientes temas cree usted que necesita capacitación?

Manejo de agenda_____

Contenido _____

Radicación casos _____

Creación de prospectos/oportunidades _____

Relacionamiento_____

Manejo Bases de datos _____
Manejo de Campañas _____

Búsqueda presentaciones Comerciales _____

12. Cuánto tiempo le dedica al Portal de Distribuidores (Salesforce) diariamente?

Entre 15 y 30 minutos _____ Entre 30 minutos y una hora _____ De una a dos horas _____
Entre 2 y 4 horas _____ Más de 4 horas _____

13. Cuánto tiempo cree que le debería dedicar?

Entre 15 y 30 minutos _____ Entre 30 minutos y una hora _____ De una a dos horas _____
Entre 2 y 4 horas _____ Más de 4 horas _____

14. Por qué no utiliza El Portal de Distribuidores (Salesforce) (2 renglones)

PORQUE CREE QUE MUCHOS DE SUS COMPAÑEROS NO USAN EL PORTAL DE DISTRIBUIDORES (SALESFORCE)

POR TEMAS DE CULTURA SI ___ no ___ PORQUE _____

POR TEMAS DE PROCESO SI ___ NO ___ PORQUE _____

POR TEMAS TECNOLOGICOS si ___ no ___ PORQUE _____

15. Que no le gusta del Portal de Distribuidores (Salesforce)?

16. Que sugerencias tiene para mejorar el Portal de Distribuidores (Salesforce)?

17. Usted cree que le podría sacar más provecho a la herramienta (Portal de Distribuidores – Salesforce)

MUCHO MÁS PROVECHO ___ ALGO MÁS DE PROVECHO ___ POCO MÁS PROVECHO. ___ YA LE ESTOY SACANDO TODO EL PROVECHO _____

ANEXO 2

Guía Focus Group Portal de Distribuidores Skandia - Salesforce

INICIACIÓN Y PRESENTACIÓN

Tiempo: 5 minutos

Hola, yo soy (*nombre y cargo... antigüedad en el cargo, a qué se dedica*)

El objetivo de esta reunión es conocer de primera mano sus opiniones y puntos de vista sobre el uso y manejo del actual Portal de Distribuidores de Skandia. Esto con el único fin de establecer prioridades sobre este importante proyecto, y así poderlos apoyar para una óptima utilización de la herramienta.

IMAGEN DEL PORTAL DISTRIBUIDORES

Tiempo: 10 minutos

- Para empezar, me gustaría que me dijeran ¿cuál es la palabra que primero se les viene a la cabeza cuando yo les digo “Portal Distribuidores”? ¿con qué lo asocian? Sentimientos, íconos, personas, adjetivos, clientes, etc. → Realización de eneagrama
- Si tuvieran que contarle a un colega que no trabaja en Skandia lo que es el Portal de Distribuidores, ¿qué le dirían? ¿cómo lo definirían?
- ¿Para qué creen que fue diseñada esta herramienta? Para ustedes, ¿cuál es la funcionalidad del Portal Distribuidores en su día a día?

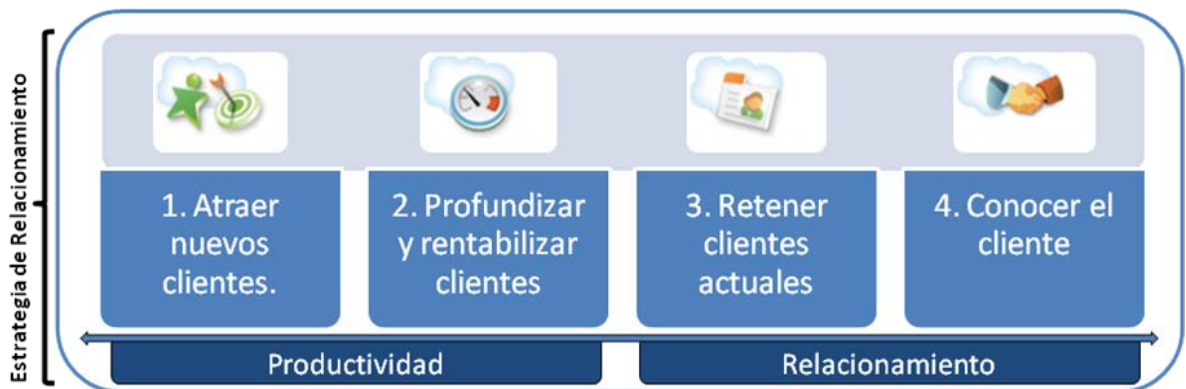
CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO

Tiempo: 15 minutos

Si en el bloque anterior alguno de los participantes asoció la Estrategia de Relacionamiento de Skandia con el Portal, se abre la conversación. De lo contrario:

- ¿Ustedes han oído, leído, saben o conocen qué es la estrategia de relacionamiento de Skandia? (Para los que digan que sí): ¿En qué consiste esa estrategia? ¿Cómo podrían definirla? Si no la conocen, ¿qué se imaginan que es?

Ahora les recordaré algo sobre la estrategia de relacionamiento actual de Skandia (pintar el esquema en el tablero)



Productividad		Relacionamiento	
Atraer nuevos clientes.	Profundizar y rentabilizar clientes	Retener clientes actuales	Conocer el cliente
Gestión del proceso de campañas		Gestión del proceso de Monitoreo	Gestión de Servicio
<ul style="list-style-type: none"> • Cargue de base de datos. • Gestión base de prospectos • Creación de campañas • Gestión de campañas 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas atracción • Campaña referidos • Campaña profundización • Campaña cross sell, wback 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto Affluent • Retiro total • Desviación transaccional • Cumpleaños 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de incidentes • Vista Única de cliente (servicio y eventos)
Gestión del proceso de ventas	Proceso de supervisión total (Sellutions)	Procesos de Retención de clientes	Construcción de Información Relacional
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento PAN e IMAP. • Plan de acción LFW: impacto en comisiones. • Claridad objetivos individuales. • Unificación de información por estructura comercial. • Proceso de ventas medible de cara al cliente. • Trabajo eficaz por segmentos. • Control sobre proceso y cierre de negocios. • Indicadores oportunos (est.com). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión oportuna. • Evaluación de resultados. • Oportunidades de mejora. • Control proceso de venta y resultados. • Decisiones objetivas. • Comunicación directa doble vía. • Soluciones de cara al cliente. • Compromisos claros. • Compromisos documentados. • Compromisos medibles. • Proceso de gestión comercial. • Indicadores relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y control llamadas de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiera <ul style="list-style-type: none"> • (wallet share/size) • Perfil inversión • Personal <ul style="list-style-type: none"> • Relación Familia
		Gestión de Comunicaciones	

COHESIÓN ESTRATEGIA RELACIONAMIENTO Y PORTAL DISTRIBUIDORES

Tiempo: 20 minutos

- Ahora que recuerdan la estrategia de relacionamiento, ¿ustedes creen que la herramienta que Skandia tiene a su disposición, es decir el portal, está apalancando esta estrategia? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
- Nivel de conocimiento y uso del Portal ¿Cuáles con las actividades que ustedes realizan en mayor medida en el portal? ¿ustedes saben que existen elementos adicionales que de pronto no usan actualmente? ¿por qué no los usan?
- Dentro de las actividades que ustedes realizan en el Portal, ¿cuál de todas es la que más impacta en esa estrategia? ¿De qué forma?

- ¿Por qué el uso que ustedes le dan al portal no impacta en la misma medida en las cuatro tácticas de la estrategia?
- ¿cuáles son esas limitaciones o inhibidores que dificultan el uso del portal? Si armamos una lista de razones, ¿cuál sería la principal razón que dificulta su uso? Y la segunda ... ¿por qué?
- ¿Y qué es lo más les gusta de la herramienta? ¿cuál es la mayor funcionalidad? ¿Por qué?

LLUVIA DE IDEAS

Tiempo: 10 minutos

- ¿Qué creen ustedes que hace falta para que el Portal sea su principal aliado? ¿Quieren que lo sea? ¿Cómo ven que puede haber una optima utilización de la herramienta? ¿Que ven en sus compañeros?
- ¿Qué creen que pueda complementar el actual portal de distribuidores? ¿Qué le mejorarían?
- ¿Cómo ven que Skandia podría contribuir a ese proceso?

Agradecemos su participación y tendremos en cuenta todas sus opiniones, para que todos como compañía optimicemos y mejoremos nuestros Portal de distribuidores.

2.3

(Es importante que el Moderador trate de profundizar frente a cada respuesta que obtenga de los participantes, se muestre interesado y trate de obtener más información frente a sus opiniones. La participación de los asistentes debe ser espontánea y no por solicitud o señalamiento del Moderador. El Moderador no puede opinar frente a lo que los participantes expresen, ni hacer movimientos de cabeza, ojos, que lleven a los asistentes a limitar sus opiniones por temor a ir en contra del moderador.)

(Al finalizar la discusión, el moderador debe dar las gracias a los asistentes)

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 (juega) en el mismo CD-Rom del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PROPUESTA PARA QUE LOS ASESORES PENSIONALES Y FINANCIEROS DE SKANDIA UTILICEN EL PORTAL DE DISTRIBUIDORES SALESFORCE CRM
3	AUTOR(es)	PINZON GONZALEZ MARIA LUISA
4	AÑO Y MES	2012 / MARZO
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	QUINTERO LUIS GERMAN
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Este estudio realizado a Skandia Pensiones y Cesantías tiene por objetivo conocer porque los comerciales de la compañía no utilizan el Portal de Distribuidores - Salesforce CRM y así poder establecer planes de acción durante el 2012, para que estas personas conozcan más la herramienta, la quieran y la utilicen; para organizar su trabajo diario y puedan establecer con sus clientes relaciones a largo plazo basados en la Estrategia de Relacionamiento de Skandia.</p> <p>This investigation was made for Skandia Pensiones y Cesantías, and its objective was to know why the people of the company dont use the Distribution Portal - Salesforce CRM in order to establish action plans during 2012. This was made with the objective of helping this people to know about this useful tool, like it and use it in order to organize their daily work and for building long lasting relationships with their costumers. This relationships must be based on Skandia´s Relationship Strategy.</p>
7	PALABRAS CLAVES	<p>customer Relationship Management" (CRM)</p> <p>Marketing relacional</p> <p>Fidelizar</p> <p>Relacionamiento</p>

8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	SECTOR FINANCIERO
9	TIPO DE ESTUDIO	TRABAJO APLICADO
10	OBJETIVO GENERAL	Proponer distintos planes de acción para que los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia optimicen el uso del Portal de Distribuidores en Colombia y en México – COLMEX en el corto y mediano plazo para el año 2012.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Describir las razones por las cuales los ASESORES Pensionales y Financial Planner de Skandia utilizan el Portal de Distribuidores – Salesforce CRM. • Comparar los resultados de los Asesores Comerciales y Financial Planner que más utilizan el Portal de Distribuidores –Salesforce CRM con los que no lo hacen, para que compartan experiencias en manejos de tiempos, información oportuna y logro de resultados comerciales • Identificar las razones del no uso de la plataforma como base para la implementación de la mejor forma de venderles los beneficios que tendrían si la usan en su trabajo diario y en sus funciones como comerciales de la compañía. • Proponer e implementar planes de acción que promuevan el uso, utilización, optimización y confianza en la herramienta

12	RESUMEN GENERAL	<p>El trabajo tiene como propósito principal identificar las principales causas por las que los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia no utilizan el Portal de Distribuidores y así poder recomendar planes de acción para incrementar el uso de la herramienta en el 2012. Este estudio se hizo utilizando una encuesta y de 2 Focus Group.</p> <p>Las Fases del Proyecto son: Fase 1: Investigación Fase 2: Análisis de la Información Fase 3: Implementación Planes de Acción</p> <p>"customer Relationship Management" (CRM), es una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente. En el texto "Las cinco Pirámides del Marketing Relacional" de Cosimo Chiesa de Negri, dice que la mayoría de las empresas, de forma consciente o no, centran su atención en la venta inmediata que tienen ante sí y encuentran dificultades para desarrollar relaciones duraderas con sus clientes. Pensar en el Marketing Relacional (CRM) sólo como una aplicación de software puede ser un grave error estratégico. Debemos concienciarnos de que en el mercado actual no sólo es necesario Atraer-Vender, sino Satisfacer-Fidelizar a los clientes, en especial a los más valiosos. Lograr</p> <p>Como marco referencial más importante se tiene el libro CRM Las cinco pirámides del Marketing relacional que centra el enfoque en cómo atraer, vender, satisfacer y fidelizar clientes de manera rentable y productiva a largo plazo.El presente proyecto plantea un proceso de investigación aplicada descriptiva que describe la situación que responde el por qué los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia no utilizan el Portal de Distribuidores – Salesforce CRM.</p> <p>Al identificar estas razones, es posible planear la mejor forma de implementación para que primero confíen en la herramienta; después la conozcan poco a poco y puedan identificar los beneficios que podrían tener al implementar su uso en sus funciones diarias.</p> <p>La población de la Encuesta fue de 118 participantes y cada Focus Group fue de 8 personas</p>
13	CONCLUSIONES.	<p>Con todos los motivos encontrados en esta investigación del porque los Asesores Pensionales y Financial Planner de Skandia no utilizan el Portal de Distribuidores se identificaron diferentes planes de acción que se entregan a Skandia como propuesta de trabajo para este 2012. Este trabajo se debe realizar con el apoyo de Gestión del Conocimiento, Skandia University, Vicepresidencia de Mercadeo y la Vicepresidencia Comercial para que uniendo esfuerzos, se logre subir el uso del Portal por convencimiento propio de los beneficios que tendrían al hacerlo diariamente.</p>

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>BNAMERICAS. PeopleSoft destaca CRM para sector bancario local. Disponible en http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/PeopleSoft_destaca_CRM_para_sector_bancario_local</p> <p>CHIESA, Cosino. CRM: Las Cinco Piramides del Marketing Relacional. Cómo conseguir que los clientes lleguen para quedarse. Barcelona: Ediciones Deusto, 2009.</p> <p>DOTCOM SYSTEMS. CRM... Un poco de historia. Disponible en http://www.dotcom.net.co/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=55</p> <p>INFORMATION MANAGEMENT RESEARCH CENTER. Prácticas y Tendencias en la Dirección y Gestión de CRM en España. Disponible en http://www.financialtech-ag.com/_docum/37_Marketing_y_Servicios_01.pdf</p> <p>QUINTERO, Luis. Historia del CRM y del DBM: De donde vienen y donde están en nuestro país. Disponible en http://crmydbm.blogspot.com/2009/08/historia-del-crm-y-del-dbm-de-donde.html</p> <p>WIKIPEDIA. Planificación de Recursos Empresariales. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresariales</p> <p>Portal de Distribuidores Skandia – Salesforce CRM</p> <p>Manual interno de uso y manejo de Salesforce</p> <p>Informes internos de Skandia, de seguimiento sobre el majeo de este Portal por parte de los Asesores Pensionales y Financiamiento de Skandia</p> <p>www.gestiopolis.com</p> <p>http://marketingparaclientes.wordpress.com/2010/10/17/que-es-fidelizar-clientes/</p> <p>http://www.publicidadymarketingweb.com/fidelizar-clientes-1.html</p>
----	------------------------	--

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA