



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA INDUSTRIAL**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**“PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA APLICACIÓN DE CRM EN COOCIQUE
R.L.”**

ELABORADO POR

JOSÉ RAFAEL MENDOZA ANGULO

SAN JOSÉ, COSTA RICA

AÑO 2019



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, miércoles 19 de junio del 2019

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación denominado: **PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA APLICACIÓN DE CRM EN COOBIQUE R.L.**, elaborado por el estudiante: José Rafael Mendoza Angulo, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico de MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA INDUSTRIAL.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,


Ing. Fabricio Pereira C., MBA



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, miércoles 19 de junio del 2019

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación denominado: **PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA APLICACIÓN DE CRM EN COOCIQUE R.L.**, elaborado por el estudiante: José Rafael Mendoza Angulo, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico de MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA INDUSTRIAL.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Ing. Jean Paul San Lee Lizano, MBA



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, martes 08 de julio del 2019

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación denominado: **“PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA APLICACIÓN DE CRM EN COOCIQUE R.L.**, elaborado por el estudiante: José Rafael Mendoza Angulo, para optar por el grado académico MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA INDUSTRIAL.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Cordialmente,

Licda. Ginette Fonseca Vargas
Carné: 10993

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, **José Rafael Mendoza**, con cédula de identidad número **303970690**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA INDUSTRIAL** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, miércoles 19 de junio del 2019.



José Rafael Mendoza Angulo

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El suscrito, **JOSÉ RAFAEL MENDOZA ANGULO**, con cédula de identidad número **303970690**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia, así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA INDUSTRIAL** de la Universidad Latina, campus Heredia, por las manifestaciones o apreciaciones personales incluidas en él. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitándolo en el sitio web, así como en el CRAI.

Heredia, miércoles 19 de junio del 2019.



José Rafael Mendoza Angulo

Dedicatoria

A mi esposa Mariel, con quien inicié esta etapa y sin su incondicional apoyo y firmeza durante todos estos años no hubiese podido finalizarla; cerrar este ciclo es un fruto de ambos, te amo y admiro.

Dedicado a mis hijos Saúl y Santiago, esperando que algún día sea ejemplo de inspiración para creer que con la ayuda de Dios, sus seres amados, perseverancia y esfuerzo es posible lograr todo aquello que se propongan en su vida.

Agradecimiento

A Dios primero: 2 Pedro 1:5-6. A mis padres y abuela, ya que su sacrificio y honra a la vida han hecho que nuestros días sean prolongados y nuestro legado sea de bien en la tierra.

Resumen Ejecutivo

Vista la gama de las oportunidades en cuanto a la mejoría de las plataformas en el servicio al cliente y la relación con la implementación del CRM, se consideraron estos aspectos como el objeto de estudio de este trabajo investigativo.

El estudio condujo a plantear la interrogante sobre valoración entre asociados, colaboradores y jefaturas administrativas en cuanto a los procesos de servicio al cliente, conocimiento del perfil de cada uno de los usuarios y la acogida de nuevos productos o servicios que se ofrecen en COOCIQUE R.L.

Guiar la investigación cuantitativa implicó que participara una población conformada por una muestra al azar de los usuarios, a los que se les aplicó un sondeo de opinión respecto a la percepción del servicio al cliente; entrevistas a los platformistas y personal del centro de atención telefónica que implicaban la valoración de las estrategias de la cooperativa en la temática, y la aplicación de guía de preguntas en entrevista semiestructurada, para conocer la perspectiva de la jefatura.

Por su naturaleza objetiva se analizaron y cuantificaron las entrevistas aplicadas y los cuestionarios a los socios activos de la organización, en este caso la investigación analizó cada uno de los datos y se relacionaron por cada uno de los objetivos previstos.

Desde la perspectiva de los involucrados en la investigación y con base en los resultados, se establece como primordial la implementación de la herramienta tecnológica del CRM para la optimización del servicio al cliente, en este caso se ofrece como la propuesta de esta memoria de graduación.

Para la implementación de la propuesta se requieren especificaciones financieras de un costo total de 4.931.234,00 colones mensuales, así como la ampliación del departamento de TI y la mejora de los procesos organizacionales de la cooperativa.

Tabla de Contenidos

Capítulo I: Problema y Propósito	14
1.1. Estado actual de la investigación	15
1.2. Planteamiento del problema	17
1.3. JUSTIFICACIÓN	19
1.3.1. Justificación teórica.....	19
1.3.2. Justificación metodológica	21
1.3.3. Justificación práctica.....	22
1.4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	22
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	24
1.5.1. ALCANCES.....	24
1.5.2. LIMITACIONES.....	25
Capítulo II: Marco Teórico	26
2.1. Introducción	27
2.2. Servicio al cliente.....	27
2.3. El CRM en una organización	31
2.4. CRM y <i>marketing</i> relacional: importancia en una empresa financiera.....	36
Capítulo III: Metodología	39
3.1. Introducción	40
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
3.3. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO O DEL SITIO DONDE SE LLEVA A CABO EL ESTUDIO	43
3.3.1 Contexto.....	43
3.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES Y DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.....	45
3.4.1 Sujetos de investigación	45
3.4.2 Población	45
3.4.3 Muestra	46
3.4.4 Fuentes primarias	46
3.4.5 Fuentes secundarias.....	47
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	47

3.5.1	Técnicas de investigación	47
	Capítulo IV: Análisis de Resultados	51
4.1.	Introducción	52
4.2.	Análisis de resultados de acuerdo con la entrevista realizada a los operadores de <i>Call Center</i>	52
4.3.	Análisis de resultados de acuerdo con la entrevista realizada a los plataformistas	56
4.4.	Análisis de resultados de acuerdo con la entrevista realizada al Director General de Negocios.....	62
4.5.	Análisis de resultados de acuerdo con el sondeo de opinión a los socios de la cooperativa.....	66
	Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	78
5.1.	Conclusiones.....	79
5.2.	Recomendaciones.....	82
	Capítulo VI: Propuesta	84
6.1.	Contextualización de la empresa.....	86
6.2.	Objetivos de la propuesta	87
6.3.	Implementación	88
6.3.1	Análisis de la viabilidad de la propuesta	88
6.3.2	Requerimientos previos por departamentos	89
6.3.2.1.	En cuanto a procesos se deberá indicar los requerimientos necesarios 90	
6.3.2.2.	En cuanto a personas se deberá indicar los requerimientos necesarios 91	
6.3.2.3.	En cuanto a tecnología, indicar los requerimientos necesarios.	92
6.3.3	Cotizaciones a organizaciones que ofrecen el servicio de implementación de un CRM.....	93
6.3.4	Costos de implementación y licitamiento	96
6.3.5	Cronograma de la ubicación temporal de la implementación del CRM...98	
6.3.6	Pronóstico de rentabilidad financiera con la implementación de la propuesta.....	98
6.3.7	Escenario de riesgos	102
	ANEXOS	104
	Referencias Bibliográficas	115

Índice de Figuras

Figura 1. Pilares de la atención estratégica	30
Figura 2. Componentes del CRM.....	34
Figura 3. Etapas del proceso de investigación	42
Figura 4. Frecuencia con la que asociado debe llamar para realizar el mismo trámite.....	66
Figura 5. ¿Al acercarme a la Sucursal de mi preferencia, percibo que conocen mi perfil como asociado; sin embargo, al acercarme a otra, lo desconocen?	67
Figura 6. ¿En algunas sucursales obtengo un servicio al cliente o experiencias memorables y extraordinarias, pero en otras Sucursales no es así?	68
Figura 7. ¿A veces me parece que las áreas internas de la Cooperativa no se comunican entre sí?.....	69
Figura 8. ¿Debo apersonarme o llamar en más de una ocasión para que se resuelva alguna duda, trámite, queja o reclamo?	70
Figura 9. ¿Al asistir a una sucursal o bien realizar una llamada, es constante que se me ofrezcan nuevos productos?	71
Figura 10. ¿Tengo la impresión de sentir que se me hace más un favor, que verdaderamente brindarme un servicio como socio miembro de la cooperativa?.....	72
Figura 11. ¿Al visitar una Sucursal o llamar a la central telefónica se cumplen con las expectativas y se resuelven eficazmente las consultas?.....	73
Figura 12. ¿A veces he tenido que llamar a varios departamentos para que me atiendan y resuelvan?	74
Figura 13. ¿Se me devuelve la llamada cuando se me indica por parte de la Cooperativa que así lo harán?	75
Figura 14. Valores de COOCIQUE R.L.....	86
Figura 15. Distribución del tiempo estimado	98
Figura 16. Ventas	101
Figura 17. Mercadeo.....	101
Figura 18. Servicios	101
Figura 19. Estadísticas por Value Navigator	103

Índice de Tablas

Tabla 1. Criterios de evaluación.....	49
Tabla 2. Respuestas brindadas por los operadores de <i>Call Center</i>	52
Tabla 3. Respuestas brindadas por los plataformistas	56
Tabla 4. Respuestas brindadas por el Director de Negocios.....	62
Tabla 5. Viabilidad de la propuesta	88
Tabla 6. Requerimientos en procesos para la propuesta	90
Tabla 7. Requerimientos de personal para la propuesta	91
Tabla 8. Requerimientos tecnológicos para propuesta.....	92
Tabla 9. Confrontación de dos empresas que brindan el servicio	94
Tabla 10. Costos totales de la propuesta	97
Tabla 11. Flujo de efectivo	99
Tabla 12. Riesgos de falla en la implementación de la propuesta	102

Índice de Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista a plataformistas.....	105
Anexo 2. Sondeo de opinión para clientes.....	107
Anexo 3. Guía de entrevista al Director de Negocios.....	111
Anexo 4. Guía de entrevista para operadores de <i>Call Center</i>	113

Capítulo I: Problema y Propósito

1.1. Estado actual de la investigación

La gerencia industrial conlleva una serie de retos y propuestas ante los desafíos a los que se enfrenta por la globalización, la competitividad y los cambios de paradigma en cuanto a la planificación en servicio y manejo de la cartera de cuentas, de esta forma, no se puede dejar de lado que las organizaciones persiguen fines específicos y que como tal presentan una estructura organizativa propia, aunque, desde luego, enfrentan disyuntivas ante los cambios en los enfoques gerenciales modernos.

Es esta capacidad de empoderamiento lo que ha caracterizado a las organizaciones en la actualidad, en este caso específicamente el objeto de estudio se centra en el crecimiento, creatividad e innovación en el manejo de los procesos de optimización de clientes, esto también incluye la integración de los distintos departamentos y una estructura que permita, desde la gerencia, establecer mecanismos para el trabajo en equipo.

De lo anterior, Rosales, 2010 explica:

El desarrollo de las organizaciones públicas y privadas requiere un ajuste importante en la forma de manejo de sus relaciones internas de trabajo. Existe un problema de enlace y comunicación entre las distintas unidades de trabajo. Cada área trabaja en forma independiente y la posibilidad de integrarse con otras áreas no se realiza de forma estratégica ni cíclica. Cuando se dan problemas de gestión administrativa, cada área se defiende y tiende a culpar a otras unidades de conflictos generados precisamente por esa falta de enlace directo y de cumplimiento de objetivos grupales. (p.2)

De esta forma, no se puede establecer un servicio al cliente eficaz sin la proliferación de estándares de calidad y la unificación de criterios para la mejora continua, optimizar el servicio y aumentar ganancias.

Por su parte, Kotler (2002) afirma que las empresas centradas en el cliente se encuentran en una mejor posición para establecer estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo. La gestión de la relación con el cliente no significa ignorar a la competencia, sino mantenerse cerca y responder con estrategias diferentes a las necesidades de esos clientes.

Al igual que Kotler, Tavira, Estrada y Mireya apuntan la importancia de dimensionar a una mayor escala el servicio al cliente, siendo crucial para el desarrollo de la competitividad y la permanencia de una compañía, en este aspecto señalan:

Cuando una empresa aplica de forma correcta el concepto de relación con el cliente logra que la imagen comercial potencie en ellos una actitud continua como consumidor. Los clientes creen encontrar todo lo que necesitan y se sienten atraídos por la empresa. Por el contrario, cuando este proceso no se completa se presenta un estado de frustración que lleva al cliente a romper con el vínculo que lo une a una empresa y recurre a otra. (2015, p.4)

Son estas razones las que llevan al planteamiento de la propuesta de trabajo final de graduación, siendo esta la implementación de CRM en COOCIQUE, y los mecanismos de calidad manifiesta y potencialización de las relaciones con los clientes, los ejes del objeto de estudio de investigación.

1.2. Planteamiento del problema

Para esta investigación se tomó como base la poca eficacia de las herramientas actuales de relaciones con clientes y la no satisfacción de las necesidades indicadas por la dirección comercial para el logro de las metas y objetivos organizacionales en la empresa COOCIQUE.

Independientemente de dónde tenga lugar la interacción, los clientes esperan la misma experiencia con su institución financiera, para lo cual debe existir una correcta gestión y registro de los eventos con los clientes, a través de una sola plataforma integral y centralizada de manejo de relaciones.

Actualmente la organización no posee ninguna plataforma tecnológica con el alcance funcional para cubrir la necesidad descrita, esto específicamente ha entrabado las relaciones con los clientes y la competitividad con la competencia.

Al respecto, Antolinez (2015) indica:

En la actualidad el mercadeo se enfoca en la satisfacción del cliente, por esto se han creado estrategias que permiten que el cliente, después de adquirir un producto o servicio, sienta que está obteniendo lo que en realidad esperaba de ese producto o servicio, y además de esto se convierta en un cliente fiel a la marca. Es una función principal de la empresa el poder definir de una manera clara y sencilla el cómo identificar, adquirir y retener a los clientes.
(p.2)

El principal inconveniente radica en que los diversos eventos e interacciones, como datos históricos, comportamientos de compra, recordar distintas ofertas, preferencias, reclamos y de contacto, entre otros, que un cliente ha tenido con la institución a través de los diversos canales de atención, no tienen un registro y canalización centralizada de manera integral, por lo tanto tampoco se cuenta con una base de datos y la implementación de un sistema de seguimiento ante trámites, compra de servicios, quejas o sugerencias.

Lo anterior genera un problema donde la experiencia al cliente es desigual, en contraste con la necesidad de que independientemente de dónde tenga lugar la interacción, este espera la misma experiencia con la marca, el posicionamiento de la marca se ve claramente afectado por la poca optimización de las relaciones entre la organización y los clientes.

En entrevista personal con un colaborador de una de las sucursales, este indicó: “hoy día, si un cliente se acerca a una sucursal a establecer una queja, la misma no tiene un registro y canalización centralizada. Por lo que si esta no es resuelta y el cliente se acerca a otra Sucursal o llama a la Central Telefónica a manifestar la misma queja, este debe nuevamente explicar desde cero la situación, generando un reproceso y molestia mayor”.

León (2014) acentúa la importancia del CRM en la una organización e indica:

El CRM, a diferencia del transaccional, busca la identificación individualizada del cliente, obteniendo información del mismo para implantar estrategias de marketing personalizadas, para mantener la relación con el cliente de manera positiva y duradera, ganando la fidelidad para aumentar la rentabilidad de la empresa. Las empresas líderes buscan tener estrategias de marketing que se

adapten al mercado dinámico buscando nuevas herramientas y planteamientos. (p.3)

Como se evidencia, la implementación de un CRM resulta la mejor alternativa de solución para el problema, no solamente porque llenaría el vacío en atención del servicio al cliente, sino porque a mediano plazo se percibirán beneficios en la ampliación de la cartera de clientes, disminución de los riesgos en no dar seguimiento a clientes actuales y, desde luego, alcance de metas económicas en cada una de las sucursales.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación teórica

COOCIQUE es una empresa cooperativa de ahorro y crédito abierta. La razón de ser de COOCIQUE R.L. son los asociados, se trabaja para que cada uno de ellos alcance el éxito, su propio bienestar y el de sus comunidades. Lo anterior a través de un servicio cercano y ágil, con altos estándares de calidad y una asesoría financiera que verdaderamente impulsa sus objetivos y sus sueños

La fortaleza de la organización se centra en ser un equipo comprometido en proteger los intereses de todos y cada uno de sus asociados, atento a los nuevos retos y oportunidades del mercado.

Se sustenta esta investigación en la teoría de la administración estratégica, esta contempla todas aquellas acciones que implementa una empresa para ponderar sus resultados, a corto, mediano y largo plazo, expresa cómo lograr concertar las diferentes actividades de la organización en función del logro de los objetivos planteados.

Esta memoria de graduación pretende cubrir una evaluación general del servicio al cliente que ofrece COCIQUE, a través de un análisis en el sector interno de la empresa, mediante la realización de encuestas y entrevistas, tanto a los usuarios y colaboradores.

Con base en la información compilada durante este proceso se procederá a realizar un análisis detallado y a proponer las recomendaciones del caso en la implementación del CRM.

Los CRM se refieren de forma general 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 (Goyeneche, 2006).

Es de esta manera que el CRM, desde la teoría, representa un avance sustancial en la retención de clientes y la posibilidad de disminuir la brecha existente entre las otras seis organizaciones, mejorando significativamente el posicionamiento en el mercado de organizaciones de ahorro y crédito.

León (2014) establece desde la teoría la importancia del CRM, en este aspecto apunta:

El objetivo del CRM es convertir el actual monólogo existente entre las arcas y los consumidores en un diálogo, en el que ambas partes se benefician del intercambio de información, convirtiendo lo que antes era una transacción en una relación. De esta manera, al igual que las personas, la empresa y sus consumidores colaboran en la búsqueda de un beneficio mutuo. Las relaciones se basan en el conocimiento mutuo, es por ello que se intenta

conocer al máximo al consumidor para poder entender su lenguaje, y así poder personalizar al máximo la relación, de tal forma que el consumidor se sienta tratado de forma exclusiva. El marketing relacional es reconocer que cada consumidor tiene un “valor potencial”, y diseñar una estrategia destinada a “realizar” dicho potencial. (p.5)

Esta es, sin duda, una de las razones más válidas para analizar el impacto que generaría la aplicación del CRM para la cooperativa, parte de la administración por objetivos radica en la medición cualitativa y cuantitativa del alcance de las metas de la cooperativa.

1.3.2. Justificación metodológica

La importancia de la investigación, desde la metodología, radica en el uso que se le brindará la información, con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados se desarrollará las estrategias para verificar la viabilidad de la implementación de CRM dentro de la organización, como producto de las decisiones de la gerencia general de la cooperativa.

Al ser la investigación de enfoque cuantitativo se construirá un adecuado análisis de los datos para determinar los factores de riesgo al no contar con un sistema de optimización en el servicio al cliente. Tal como se ha expresado, los beneficios serían oportunos a mediano y largo plazo, específicamente en el proceso de administración por departamentos de servicio al cliente, redes sociales, sucursales, mercadeo y ventas.

1.3.3. Justificación práctica

Una vez puesta en marcha la ejecución de acciones para alcanzar los objetivos comerciales definidos en la estrategia de la Dirección Comercial, los más beneficiados de la implementación del CRM serían los clientes, clientes potenciales, sucursales, central telefónica, canales de venta y mercadeo.

De esta forma, se pretende, a través de un CRM como herramienta tecnológica especializada y con alcance funcional a través de sus diferentes módulos, gestionar de una manera omnicanal, el *Face to Face*, las ventas y servicio al cliente.

De no realizarse la implementación del CRM, la experiencia y la gestión de la relación con los clientes continuaría siendo aislada y las diferentes unidades comerciales continuarían siendo islas en la manera de gestionar a los clientes. La brecha en el desfase incrementaría frente a otras instituciones financieras ya que esta es la única de las seis cooperativas de ahorro y crédito que no gestiona sus asociados a través de un CRM.

1.4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de implementación de un CRM que permita satisfacer las necesidades de la estrategia comercial durante el segundo semestre del año 2019.

Objetivos específicos

1. Identificar los problemas que se generan al no manejar centralizadamente la relación con los clientes.
2. Definir los beneficios, alcances y procesos que impacta un CRM.
3. Valorar al menos dos soluciones diferentes.
4. Estimar los beneficios financieros y el retorno de la implementación de la herramienta.

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1. ALCANCES

El principal alcance de la investigación constituye en realizar un plan estratégico de servicio al cliente mediante la implementación del CRM; sin duda alguna, los resultados de una estrategia de CRM efectiva pueden ser una mayor satisfacción de los clientes, incremento de los ingresos y una creciente ventaja competitiva como resultado de la retención de clientes a largo plazo.

Bajo este criterio, Barquero, 2009 expresa:

El CRM permite a todos los segmentos de la empresa realizar un buen trabajo. Basándose en el principio de que los clientes son el activo más valioso de una empresa, esta estrategia se mueve desde la organización tradicional, de marketing, ventas, soporte, servicios y sistemas como departamentos independientes y desconectados, hacia organizaciones integradas, con la intención de mejorar la total interacción entre la empresa y sus clientes a través de una integración transparente y continua de gente, procesos y sistemas. (p.25)

1.5.2. LIMITACIONES

El no contar con investigaciones previas en la organización constituye una de las principales limitaciones en este estudio, la carencia del poder correlacionar causas y efectos en los diversos departamentos constituye, sin duda alguna, un área de mejora.

Por otro lado, esta investigación se enfoca en determinada necesidad en un espacio temporal, ya que se estudiará durante un tiempo determinado. Se trata de una investigación corta de tipo transversal por la coyuntura de tiempo establecido para ella. Por la limitante del tiempo no podrá estudiarse la totalidad de las sucursales de la organización, sino que centrará las bases en la sede central.

No se puede dejar de lado el hecho que otra limitante será contar con respuestas reales por parte de los clientes sujetos de investigación, donde se espera que la pertinencia de las respuestas y sugerencias alimenten el desarrollo de la propuesta planteada en esta memoria de graduación.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Introducción

Referirse a la calidad de la gestión administrativa comprende aspectos multifactoriales que inciden no solamente en el desempeño y evaluación de los individuos, también afectan la optimización de los recursos, la planificación de programas y proyectos, la retención del cliente, la gestión en los procesos y los resultados, la evaluación de sus políticas y de su organización, la reorientación de su rumbo, el logro de metas y la adaptación al ambiente.

Es justamente el ámbito de planificación estratégica la temática del objeto de estudio que se presenta en este capítulo, el cual es sustentado por los referentes teóricos que engloban la propuesta de la implementación de CRM en COOCIQUE R.L.

2.2. Servicio al cliente

En toda organización, sin importar su tamaño, el servicio al cliente constituye uno de los principales estandartes que consolida el ADN de la corporación, no solo porque sin clientes no se diera la rentabilidad, sino porque en el marco de la gerencia del siglo XXI, constituyen el “alma” y la razón de ser de la empresa.

El concepto va más allá de únicamente brindar un servicio oportuno, implica establecer vínculos de retención y satisfacción, el servicio al cliente proporciona aquellos insumos con los cuales se diagnostica la eficacia y eficiencia en cada empresa.

Lovelock (1990) analiza el término y lo sintetiza de la siguiente manera:

El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional. (p. 491)

Lo anterior agrega a la conceptualización de servicio al cliente, el tema de la eficiencia operacional, que implica la reducción de costos, optimizando una nueva calidad superior a la existente. En ese sentido, Eduarde (1999) indica las características que definen al cliente, entre ellas se mencionan:

- Son las personas más importantes para cualquier organización.
- No dependen de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
- Son el fundamento de nuestro trabajo, no son una interrupción.
- Nos hacen un favor al visitarnos, no les hacemos ningún favor al servirles.
- Forman parte de la organización, no son de "afuera".
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Nuestra labor es satisfacerlos.
- Merecen el trato más amable y cortés.
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser. (p. 5)

Desde esta perspectiva, el trato al cliente de manera oportuna, cordial y a tiempo marca la pauta para reducir los costos que implicaría la pérdida del cliente y con esto se mejora el alcance de los objetivos dentro de la empresa, que a la larga finalizará con el éxito en términos de excelencia, calidad total, mejora continua, satisfacción del cliente.

Los clientes tienen necesidades cambiantes, lo cual obligan a mantener una constante observación del entorno comercial para poder conocer quiénes son, dónde se encuentran, cómo deben ser atendidos y cuál es su opinión en cuanto al servicio y la atención que reciben. En estos últimos tiempos de alta competitividad se hace cada vez más importante conocer la satisfacción del cliente, ya que hay relación directa con su fidelidad, y por tanto, con los ingresos de la organización (González, Frías & Gómez, 2016).

Ahora bien, las metodologías de servicio al cliente han sufrido modificaciones en los últimos años, la globalización, el uso de las tecnologías de la información y el desarrollo de estándares de inteligencia emocional, entre otros aspectos, han llevado a la gestión administrativa de las organizaciones a reinventar procesos, mejorar el capital humano y establecer vínculos más estables y saludables con los clientes.

En el marco de las técnicas administrativas de servicio al cliente, la atención estratégica se plantea como una de las de mayor alcance en cuanto a la formulación de pilares que conforman la base de la administración. La figura a continuación muestra una síntesis.

Figura 1. Pilares de la atención estratégica



Nota de Figura 1. Pilares del enfoque de atención estratégica. Adaptado de: <https://es.slideshare.net/sidasaa/crmadministracin-de-la-relacin-con-el-cliente>

El servicio se enmarca en la cultura organizacional de cada empresa, no se debe olvidar que cada una de las estructuras trabaja en conjunto para ofrecer al cliente una experiencia tan oportuna y completa que no lo haga dudar en volver, de eso justamente se trata la retención del cliente.

Sin duda alguna, el valor y la necesidad son factores determinantes en el servicio al cliente, ya que el conocimiento del cliente se relaciona directamente con la segmentación, como consecuencia de esto, las empresas deben estar en constante renovación de estándares de atención al cliente, para esto se espera una constante investigación de las necesidades, pues los retos de esta era tecnológica obliga a las corporaciones a buscar nuevas opciones para administrar la cartera de clientes.

2.3. El CRM en una organización

El *Customer Relationship Management* (CRM) es una herramienta utilizada en para mejorar la experiencia del cliente en la organización. El CRM también se puede definir como “la combinación de personas, procesos y tecnologías que buscan entender a los clientes en las compañías” (Chen y Popovich, 2003, p.62).

Sin duda alguna los planteamientos anteriores brindan las primeras pautas para establecer el objeto de estudio y el alcance del CRM en una compañía. Para sintetizar y enmarcar la conceptualización, se utilizará la definición de Swift (2002):

CRM es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en ésta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad. Es un proceso iterativo, gracias al cual la información sobre el cliente se transforma en provechosas relaciones con este. La tecnología, mediante avanzadas técnicas de conversión de datos y presentación gráfica, acelera la toma de decisiones administrativas y aumenta la utilidad de estas. Fortalece al personal que está en contacto con el cliente, a los trabajadores de la

información, a los departamentos de marketing y ventas y a los empleados administrativos (p. 13).

En este sentido, el CRM establece las pautas para lograr una adecuada administración estratégica, las tendencias modernas relacionan las tecnologías de la información y comunicación con el diseño y la concientización de nuevos escenarios para el servicio al cliente, no basta con una buena atención, las exigencias actuales se desarrollan en parámetros de retención, eficiencia y crear cierto sentido de pertenencia del cliente en la organización.

Es entendible que ese sentido de pertenencia engloba también desarrollar habilidades blandas en el capital humano, mejorar las plataformas tecnológicas y conocer la segmentación sociocultural de los clientes actuales y potenciales.

Como objetivo general, el CRM presenta la posibilidad de identificar los perfiles de los clientes por medio de tecnología de información, en este aspecto se determina aquello intangible que genera un valor para el cliente: la atención y el servicio, esto se relaciona con un aumento potencial en el ofrecimiento de un bien o servicio.

Croxato, citado por Marín (2018), describe los tres tipos de CRM: el operacional, el operativo y el analítico. Se detalla cada uno a continuación.

- *CRM Operacional*: es el corazón del CRM, incluye todos los componentes del *software* y la funcionalidad que permite interactuar con los diferentes sistemas de la empresa. Incluye herramientas para automatizar o facilitar las tareas diarias de las áreas de ventas, *marketing* y servicio.

- El CRM Operativo: este se caracteriza por la interacción de la empresa con el cliente con el fin de mejorar su experiencia.
- CRM Analítico: está relacionado con lo que se conoce como “Business Intelligence”. Parte de recolectar, transformar y analizar toda la información relevante sobre los clientes, sus interacciones con la empresa, productos, mercados y competencia. La esencia del CRM analítico es medir y entender a los clientes y su comportamiento ante diferentes situaciones, utilizando para ello herramientas de análisis. CRM Colaborativo, es aquel que está relacionado con las nuevas tecnologías que impulsó el “E-Business” y transforma el CRM en un “E-CRM”. Se enfoca en configurar solicitudes de clientes de acuerdo a las preferencias individuales. A medida que los canales de contacto (email, teléfono, chat, etcétera) e interacción se convierten en un servicio habitual para los clientes, pasa de convertirse de un diferencial a un estándar mínimo esperado. (Marín, 2018).

Dentro de las subdivisiones del CRM, cada una incluye un elemento central: la toma de decisiones asertiva en aras de mejorar la relación con la clientela, y el posicionamiento de la empresa con la competencia. Sin duda alguna, los datos arrojados de la herramienta permiten establecer y proponer cambios operativos a favor de determinar beneficios potenciales, proporcionando una sólida fidelización de los clientes.

No se puede dejar de lado que sea cual sea el tipo de CRM por implementar, exige que los diversos departamentos de la compañía trabajen en conjunto, eso constituye un valor agregado ya que mejora sustancialmente las relaciones entre los colaboradores.

Al respecto. Brunnetta (2014) indica:

CRM es una estrategia de negocios que las corporaciones están utilizando para optimizar sus ingresos, sus ganancias y la satisfacción de sus consumidores. Al nivel de los negocios, lo que se busca es generar un balance entre el valor de mercado de la compañía y el valor del consumidor. Al nivel de las herramientas, la tecnología conecta e integra la organización a todos los canales que ese consumidor puede usar: vendedores de campo, call center, contact center, la red, socios de negocios, canales de venta, brokers, comerciantes minoristas. (p.82)

El CRM es, sin duda, una herramienta eficaz que se enfoca mediante la tecnología para la configuración del seguimiento de los clientes de acuerdo con las preferencias personales.

Los sistemas CRM se están convirtiendo en un punto crítico de los negocios, fundamentalmente como consecuencia de las fuertes tendencias -por ejemplo, movimientos de desregulación, libertad de comercio, mercados de capitales más eficientes, eficiencia creciente en las cadenas logísticas de suministro, apertura del comercio en Internet, etcétera- que están afectando a la competitividad en los mercados en prácticamente todas las industrias (Perlado, 2000).

Para finalizar este apartado se establece la estructura del CRM, en la siguiente figura.

Figura 2. Componentes del CRM



Nota de Figura 2. Componentes de CRM, tomado de: <http://uniminutocrm2012erp2012.blogspot.com/2012/09/sig-sistemas-de-informacion-erp-y-crm.html>

Tomando en consideración la estructura del CRM, se sintetiza que la herramienta busca entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes, cuyo soporte se convierte en el *software* apropiado que permite desarrollar estrategias de creación de perfiles, seguimiento de los trámites realizados por la clientela y brindar datos que permitan luego derivar conclusiones de las áreas de mejoras, en los diferentes departamentos.

Como conclusión, el sistema CRM centraliza la información, reduce el plazo del tiempo que se invierte en la manipulación, almacenamiento y actualización de información de los clientes y ofrece también la ventaja de desarrollar un sistema ordenado y estandarizado, en mejora de la organización.

2.4. CRM y *marketing* relacional: importancia en una empresa financiera

Las empresas financieras trabajan en un sector de mercado que se caracteriza por ofrecer servicios en diversas direcciones como lo son: ahorro, inversión, crédito y otro tipo de soluciones para la clientela. En la época de la globalización estas empresas se deben enfocar en reinventar los servicios que se ofrecen. De Lellis (2009), indica al respecto lo siguiente:

Las entidades financieras deben poder innovar en sus modelos operativos a través del uso de Internet para poder mantenerse competitivos ante el nuevo escenario económico. Él cree que: La banca debe moderar el uso de recursos tradicionales como las economías de escala, las plataformas únicas y los servicios compartidos (...). Necesitan encontrar nuevas formas de reducir sus costos, hacer frente a una cadena de valor complejo y desintegrado y atender a nuevos requisitos de datos, mientras brindan un excelente servicio de atención al cliente. (p.9)

De esta forma, el usuario de empresas financieras espera no solamente un buen trato, sino también una experiencia rápida, ágil y oportuna para satisfacer su necesidad. Por ello la implementación de CRM marca sustancialmente la diferencia en la competencia leal con las otras empresas.

En cuanto al *marketing* relacional, se define como aquel tipo de actividades dirigidas totalmente para ofrecer relaciones estables y duraderas con los usuarios del servicio; bajo este enfoque, toda la organización centra los esfuerzos en la fidelización.

El *marketing* relacional es definido por el Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo como una “forma del Marketing que identifica las necesidades de

clientes y prospectos individuales y las satisface a través de la construcción de relaciones personales en beneficio mutuo y de manera rentable” (Universidad de EAFIT, s.f, parr 6).

En el *marketing* relacional la comunicación es una de las herramientas vitales, ya sea presencial, telefónica o por medios informáticos; es el puente para que la organización sustente sus actividades en pro de obtener, a largo plazo, ganancias rentables. Dvoskin (2004) analiza los elementos claves para establecer el *marketing* relacional:

- Identificación del cliente. Supone un esfuerzo mayor que el proceso de segmentación, porque bajo el principio del *marketing* relacional cada cliente es un segmento; una vez conocido cada uno de ellos, es posible clasificarlos en grupos.

- Diferenciación de los clientes. Cada cliente tiene un valor determinado para la organización según:
 - la frecuencia de compra,
 - el monto de la compra,
 - la fecha de la última compra.

- Interacción con los clientes. Clasificar a los clientes según su rentabilidad permite reducir los costos de transacción y relación con aquellos que están por debajo de los niveles adecuados.

De la misma forma, Lipinski (2007) indica:

Marketing Relacional no es una estrategia que ocurre sólo en corto plazo: al contrario, su objetivo es crear una relación continua y, preferiblemente, progresiva, ya sea haciendo que un cliente se convierta en un fan o haciendo que un cliente de un producto o servicio básico evolucione para alternativas más complejas de tu solución. (párr. 15)

A modo de conclusión se indica que, al establecer el *marketing* relacional, la empresa eleva las ganancias por encima de los niveles. Es importante mencionar que, sin clientes, cualquier empresa que brinde servicios no tendría sentido. En la actualidad, las empresas dedicadas a servicios financieros deben utilizar las nuevas plataformas tecnológicas y hacerlas aliadas estratégicos para poder responder a un medio cada vez más cambiante y dinámico, y de esta forma impactar en el aumento en la cartera de clientes.

Capítulo III: Metodología

3.1. Introducción

En este capítulo se contempla el marco metodológico de la investigación, antes de iniciar el área de campo de la investigación y establecer las pautas que determinarán el proceder para la recolección de los datos.

La tipología de la investigación será analizada tanto por su naturaleza como por su finalidad, los alcances y los tipos de fuentes utilizadas. Además, se determina qué métodos y técnicas se emplearán en el proceso de recolección de datos, sujetos y fuentes de investigación, el universo de estudio y la muestra por considerar.

Una vez obtenidos los datos se procederá a su respectivo análisis para establecer las conclusiones derivadas del estudio y la factibilidad de la aplicación de CRM en la organización.

a. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Al establecer el paradigma por desarrollar, se debe determinar el enfoque aplicable según el estudio, y cabe destacar que corresponde al estilo mixto por utilizar aspectos observables que se pueden cuantificar y a la vez realizar estadísticas para elaborar un adecuado análisis de datos.

Respecto al enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández & Baptista (2013) indican que “es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase” (p.4). Por ser basado en procesos debe estar relacionado con todas sus variables, y se puede probar por medio de la recolección de datos de forma estructurada, que luego se analizan para poder probar teorías por medio de la

hipótesis que plantee el estudio, por medio de la medición y la estadística, donde cabe la posibilidad de replantearse en el proceso el problema para no perder el norte de la investigación.

Se seleccionó el enfoque cuantitativo, el cual se desarrolla bajo las siguientes condiciones:

- a) Global positivista.
- b) Hipotético-deductivo.
- c) Objetivo.
- d) Particularista.

Además de la utilización de una serie de instrumentos que sean adaptables a la investigación, que se pueden medir y a su vez arrojen información clara y predecible, para aplicación del CRM en la empresa financiera.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno, por ello, de acuerdo con el objetivo propuesto, este trabajo puede definirse como un estudio descriptivo-explicativo. Para el propósito de esta indagación se va a interpretar por alcance descriptivo lo que aduce Hernández (2014) al manifestar que en él “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92).

Una investigación es descriptiva si busca especificar las propiedades importantes y relevantes del objeto de estudio, en este caso, las características de los clientes, colaboradores de la cooperativa y la gerencia, en la figura del director de negocios.

A través de una investigación descriptiva se espera responder el quién, el dónde, el cuándo, el cómo y el porqué del objeto de estudio. De esta forma se busca medir o evaluar los aspectos, dimensiones o componentes más relevantes del fenómeno de optimización de clientes.

De igual manera, según su alcance, además de descriptiva puede definirse como un estudio correlacional; como su calificativo lo indica, tiene como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández, 2014). A continuación se presentan las etapas de la investigación.

Figura 3. Etapas del proceso de investigación



Nota de Figura 3. Etapas del proceso de Investigación. Adaptado de Ramírez (2015).

3.3. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO O DEL SITIO DONDE SE LLEVA A CABO EL ESTUDIO

3.3.1 Contexto

La empresa COOCIQUE R.L. es una empresa cooperativa de ahorro y crédito abierta. La razón de ser de COOCIQUE R.L. es la de los asociados, se trabaja para que cada uno de ellos alcance el éxito, su propio bienestar y el de sus comunidades.

Lo anterior a través de un servicio cercano y ágil, con altos estándares de calidad, una asesoría financiera que verdaderamente impulsa sus objetivos y sus sueños. Su propósito fundamental es brindar servicios financieros de alta calidad, que contribuyan solidariamente al desarrollo social y económico de sus asociados.

Son objetivos generales de la organización:

1. Promover el bienestar económico y social de sus asociados, mediante la utilización de su capital y esfuerzos conjuntos.
2. Promover la participación activa de los asociados y delegados en el proceso democrático de elección de directores y dirigentes de la Cooperativa, y en actividades que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa.
3. Desarrollar y mantener un permanente compromiso con los asociados y las comunidades, que genere un clima de actitudes favorables hacia la Cooperativa.
4. Proporcionar a los asociados actuales y potenciales, educación y capacitación cooperativa, para que cumplan en mejor forma sus deberes y ejerciten sus derechos oportunamente.

5. Conservar dentro de sus normas y procedimientos administrativos, la independencia racial, religiosa, y política partidista e igualdad de deberes y derechos de los asociados, sin consideración especial por su género.

6. Mantener en el mercado los productos y servicios que garanticen de manera integral la satisfacción de los asociados y su utilización permanente.

7. Consolidar el patrimonio de la empresa.

8. Mantener una calidad del activo en términos de nivel de activo productivo, riesgo de mora, concentración de cartera y liquidez, que garantice la condición de riesgo normal.

9. Consolidar una estructura corporativa que permita el fortalecimiento de la Cooperativa.

Geográfico

COOCIQUE R.L. mantiene sus oficinas centrales en Ciudad Quesada, incorporando 22 puntos de servicio principalmente en la provincia de Alajuela así como también en San José, Heredia, Cartago, Puntarenas y Guanacaste.

Demografía

En su totalidad agregada tiene alcance a lo largo y ancho del territorio, una concentración mayoritaria en la provincia de Alajuela.

Factores conductuales

Los socios de la cooperativa en la mayoría de casos se refieren a personas que pertenecen al sector productivo y población económicamente activa, se ofrece sistema de ahorro y crédito para efectos propios de sus actividades.

3.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES Y DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1 Sujetos de investigación

Barrantes (2013) indica que: “Los sujetos son las personas objeto de estudio, es decir, la unidad de análisis” (p. 132)m, que brindan información para desarrollar de forma óptima esta indagación, que ayuden a establecer causas y posibles soluciones del problema planteado, en pocas palabras, serán las personas que para efectos de la investigación proporcionen los datos con los cuales se realizará el análisis y el establecimiento de la propuesta gerencial para la optimización de servicio al cliente.

3.4.2 Población

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista P. (2014), “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174). Es decir, es el conjunto de personas que comparten características o situaciones que permiten que se pueda aplicar una serie de instrumentos para recolectar datos, cuyo análisis brindará resultados a las hipótesis planteadas en la investigación en proceso.

Para este caso se tomó en consideración la estimación de aproximadamente 21.949 asociados activos y clientes en toda la sede.

3.4.3 Muestra

La muestra es la que puede determinar la problemática, ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Hernández *et al.* (2014), la muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p.173). Se considera que es un subgrupo de personas que son parte de la población de la investigación.

Una vez recopilados los datos, se realizó el procedimiento para determinar la muestra más conveniente para este tipo de estudio. Por las características de la investigación se decide elegir el muestreo probabilístico.

Se considera importante aclarar que en acatamiento de la institución y confidencialidad de la información de los socios pertenecientes a la cooperativa, se trabajará con un total de 100 asociados bajo la modalidad de sondeo de opinión entre los socios activos de la cooperativa; el instrumento será remitido al Departamento de Publicidad y Promoción, quienes lo remitirán vía correo electrónico a la muestra seleccionada por la misma Cooperativa y según su indicación pertenecen a sus dos Sucursales principales (Sucursal Central de Ciudad Quesada y San José).

3.4.4 Fuentes primarias

Una fuente primaria es la que suministra un testimonio o evidencia directa sobre determinado tema de investigación, por ejemplo, lo correspondiente a los resultados de los datos históricos de la empresa y el acceso a tesis, revistas digitales y libros del área.

3.4.5 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son las que analizan e interpretan a las fuentes primarias, siendo de gran utilidad en el proceso investigativo. Algunos tipos de fuentes secundarias utilizadas en este trabajo son: libros, artículos y sitios web, estas se encuentran contempladas en la bibliografía de consulta.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

El investigador que emplea el enfoque cuantitativo recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, los cuales estudia y analiza utilizando procedimientos estadísticos, si son seguidos rigurosamente, se alcanzan estándares de validez, confiabilidad y objetividad (Hernández *et al.*, 2006, p. 277). En el presente estudio, esta recolección de datos se fundamenta en la medición de las variables y luego la realización de la propuesta de CRM organizacional.

Las fuentes de datos principales las constituyen los socios activos que participen en la encuesta por sondeo de opinión, el director de negocios de la cooperativa, los plataformistas de sucursal y representantes del centro de llamadas.

3.5.1 Técnicas de investigación

La entrevista es una técnica que recopila datos mediante una conversación; los resultados dependen en gran medida del nivel de comunicación entre la persona que entrevista y la que participa en el proceso.

La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. (El conocimiento científico, 2015, párr. 3).

Con esta técnica se obtendrá información sobre las personas encargadas de la gestión administrativa de la cooperativa, a través de las entrevistas (todas ellas realizadas el 05 de junio del 2019): Director de Negocios: Luis Allan Alfaro Alarcón, tres plataformistas de sucursal: María Fernanda Agüero Sánchez, Daniela Arias Arias y Alejandra María Valverde Valverde y tres representantes de la plataforma del centro de llamadas de servicio al cliente: Jessica Navarro Pérez, Silvia Delgado Alpízar y Joselyn Mejías Guillen. Se considera importante aclarar que la selección del personal de plataforma, así como las representantes del centro de llamada, fueron seleccionadas por las jefaturas a cargo.

Para esta memoria de graduación se utilizará la de tipo no estructurada o abierta, en este tipo de entrevistas, las respuestas y preguntas son libres y espontáneas. Según indican Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 418), las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y la persona entrevistadora posee toda la flexibilidad para manejarla.

Por otro lado, se utilizará como técnica la encuesta mediante el instrumento denominado cuestionario, en este caso es un sondeo de opinión. Este instrumento para recolectar información está integrado por una serie de ítems o preguntas clave

para ser resuelto sin necesidad de que intervenga el investigador, debe responder a los objetivos planteados en el estudio, es decir, los datos deberán reunir las características de pertinencia, validez y confiabilidad.

Debe considerarse con cuidado la redacción y el orden que sigan los ítems para obtener la información requerida por parte de los informantes.

En relación con el tipo de preguntas, existen las abiertas y las cerradas. En el caso de las preguntas abiertas, se codifican una vez que se hayan recopilado todas las respuestas de los sujetos a los que se les aplican los instrumentos. El fin de la codificación es obtener algunas categorías de respuesta útiles para representar los resultados finales. Respecto a la codificación de las respuestas cerradas, es una tarea que no presenta complicaciones para su análisis.

Con este cuestionario se pretende establecer la opinión de los socios en cuanto al servicio al cliente, la atención en cuanto a dudas, sugerencias, quejas, reclamos y el seguimiento cada uno de los trámites que realizan en la cooperativa.

A continuación, se presentan los criterios de evaluación empleados en el cuestionario o sondeo de opinión.

Tabla 1. Criterios de evaluación

Criterios de Evaluación

Primero	Segundo	Tercero	Cuarto
a) Siempre	a) Altamente satisfecho	a) Excelente	a) Muy adecuada
b) Casi siempre	b) Muy satisfecho	b) Muy buena	b) Adecuada
c) Algunas veces	c) Regularmente satisfecho	c) Buena	c) Regular
d) Casi nunca	d) Poco satisfecho	d) Regular	d) Poco adecuada
e) Nunca	e) Nada satisfecho	e) Deficiente	e) Inadecuada

Nota: Criterios de evaluación para el cuestionario dirigido a socios de la cooperativa. Elaboración propia.

Para tabular las preguntas cerradas, con antelación hubo que codificar las posibles respuestas de cada ítem para facilitar el análisis estadístico. Se utilizaron las categorías o descriptores para realizar el análisis y posteriormente la propuesta para la cooperativa, a saber:

Valores relativos para la interpretación del Cuadro de Criterios de Evaluación:

- 100 – 90 % se acepta como un porcentaje muy alto.
- 89 – 70% se acepta como un porcentaje alto.
- 69 – 50 % se acepta como un porcentaje regular.
- 59% – 40% se acepta como un porcentaje bajo.
- 39 – 0 % se acepta como un porcentaje muy bajo.

Capítulo IV: Análisis de Resultados

4.1. Introducción

El presente capítulo contiene los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados como lo fueron los cuestionarios aplicados, y las entrevistas realizadas con el propósito de profundizar la aplicación del CRM en la organización COOCIQUE R.L.

La información recolectada es presentada por instrumentos y esta corresponde a la descripción de los datos. Los resultados son presentados tomando en cuenta la matriz desarrollada por cada variable, en la cual se determina el objetivo específico seguido de cada instrumento y sus respectivas respuestas.

4.2. Análisis de resultados de acuerdo con la entrevista realizada a los operadores de *Call Center*

Tabla 2. Respuestas brindadas por los operadores de *Call Center*

Preguntas Call Center	Respuesta
1. ¿Considera usted que como agente telefónico tiene herramientas integradas para una búsqueda sencilla que le proporcione las respuestas “más correctas” de acuerdo con la consulta del cliente?	Se debe implementar una herramienta que nos permita obtener la información en una sola pantalla y, lo más importante, brindar una respuesta más rápida en el servicio.
	No, ya que no se tiene acceso a todos los sistemas ni los permisos para ingresar, por ende, las consultas deben ser remitidas al departamento encargado.
	No, actualmente los sistemas y herramientas que utilizamos no son tecnológicamente bien avanzados, por lo que la obtención de la información para brindar respuestas a las consultas no es la mejor.
2. Respecto a la información que le brindan en los sistemas actuales,	Para identificar la oportunidad de negocio debemos abrir varios sistemas que muchas veces

Preguntas Call Center	Respuesta
<p>¿considera que le permiten identificar rápidamente cuáles oportunidades de negocio puede tener el cliente que tiene en línea?</p>	<p>no funcionan correctamente y hacemos esperar al asociado o bien se pierde la venta porque no se le brinda una respuesta eficiente.</p>
	<p>Sí se pueden identificar las oportunidades, pero no de manera rápida ya que los sistemas son muy lentos y desactualizados.</p>
	<p>No, la información es muy básica y cerrada, si se detectan oportunidades es por la conversación que tenemos con el cliente. Pero el sistema no genera ningún tipo de alerta que identifique de forma oportuna qué productos o servicios puedo ofrecerle al cliente, muchas veces estamos ante un cliente potencial, pero no tenemos una forma rápida de identificarlo.</p>
<p>3. ¿Actualmente qué tipo de herramienta utiliza para poder recordar y poder dar seguimiento a un reclamo, queja o compromiso de respuesta a un asociado?</p>	<p>Hoja de Excel, hoja de papel y correo electrónico</p>
	<p>Las herramientas que utilizo son las notas del sistema Windows o la anotación en el cuaderno, ya que los sistemas que utilizamos no poseen ninguna opción de notas o recordatorio.</p>
	<p>Generalmente utilizo herramientas manuales como: libretas, notas; la mayor parte del servicio que brindo es por correo electrónico.</p>
<p>4. ¿Considera que las herramientas actuales le permiten dar seguimiento y resolución a los incidentes de quejas cuando se trasladan a otros departamentos?</p>	<p>Con las herramientas actuales hay mucha fuga de información porque no hay dónde hacer las observaciones de lo que se habló con el asociado, y este debe explicar la situación en varias ocasiones para tener una respuesta.</p>
	<p>No, ya que cuando se presentan estas situaciones se remite al departamento encargado, esperando una solución por parte de ellos hacia el asociado, de ahí en adelante se pierde el seguimiento del caso.</p>
	<p>No, cuando un cliente nos realiza una queja o nos comunica sobre algún incidente que se le presentó, se direcciona a la unidad encargada; a partir de ese momento se pierde la línea de</p>

Preguntas Call Center	Respuesta
	comunicación entre el operador de centro de atención telefónica que recibe la queja y el cliente. No hay forma de monitorear si el incidente tuvo solución o el reclamo una respuesta.
5. ¿Usted cree que la calidad del servicio es diferente en cada Sucursal?	<p>Sí, depende de la cultura de la región donde se ubica.</p> <p>Sí, existen sucursales en las cuales los colaboradores se ponen la camiseta para brindar un buen servicio, mientras que en otras es un servicio simple donde hay poco interés</p> <p>Sí, el servicio va de la mano con el compromiso que tenga el colaborador en la organización. Muchas veces la atención en una sucursal es rápida y asertiva, mientras que en otras es lenta y negativa, tanto hacia el cliente interno como externo.</p>
6. ¿Alguna vez ha atendido un asociado frustrado de haber contado varias veces a varias personas su queja? ¿Con qué frecuencia sucede y qué causa tales fenómenos?	<p>Diariamente se pueden recibir 3 a 5 llamadas donde el asociado o cliente debe repetir su queja, la causa de este fenómeno se puede dar por diferentes factores: Línea ocupada, no identifican la persona o departamento encargado para dar una solución, no existe un sistema donde se registre el mensaje o queja, para evitar repetir cada vez que nos contacte.</p> <p>Sí, en reiteradas ocasiones se atienden asociados molestos porque han presentado un reclamo o inconveniente y no ha habido respuesta por parte de los responsables.</p> <p>Sí, en pocas ocasiones he atendido clientes molestos porque han manifestado su queja una y otra vez. Esto sucede al carecer de una herramienta o sistema que permita llevar un control de las llamadas que ingresan, por lo tanto, la queja puede ingresar a un departamento equivocado o simplemente la persona que le atendió no tuvo el compromiso de brindar el servicio solicitado por el cliente.</p>

Nota: Transcripción de las respuestas brindadas por los sujetos de información. Elaboración propia (2019).

En los datos aportados por los operadores se considera relevante el hecho de que la organización no cuenta con la herramienta necesaria para establecer una adecuada relación con la clientela. Resulta importante para los colaboradores brindar un servicio de calidad y una experiencia gratificante.

De esta forma, la calidad del servicio se constituye en una prioridad competitiva y como tal es un factor que está presente en todas las interacciones de las personas con las organizaciones y constituye un atributo diferenciador entre las empresas exitosas y las que no lo son.

Lo que es más trascendental es que los colaboradores de COOCIQUE R.L. manifiestan la necesidad de un mecanismo que les proporcione un mejor acercamiento y conocimiento de los perfiles de los usuarios, esto recalca la importancia de la implementación del CRM en la organización. Como se detalló en el marco conceptual, los CRM como herramientas logran relacionar la tecnología con los diversos departamentos de las empresas.

De acuerdo con Carrión (2005), la satisfacción del cliente es un indicativo muy comúnmente utilizado en las organizaciones para medir su desempeño; sin embargo, ellos consideran que un métrico aún más importante debe ser la lealtad del cliente a través de los años y para esto es determinante un entendimiento profundo de sus necesidades. Las herramientas CRM permiten a los agentes de operadores del CRM identificar automáticamente las llamadas de los clientes que han estado en contacto con la empresa anteriormente, gracias a la fácil accesibilidad a los datos desde el sistema CRM.

Entre los hallazgos más importantes, de las respuestas brindadas por los sujetos de investigación, se destacan:

1. Los plataformistas coinciden en que la organización no cuenta con una plataforma de optimización del servicio al cliente.
2. La información con la que se cuenta no llena las expectativas para lograr identificar las oportunidades de mejora, en el área del servicio al cliente.
3. La hoja de cálculo Excel corresponde a la herramienta de trabajo por parte de la organización.
4. No existe posibilidad de seguimiento por parte de los colaboradores de la cooperativa, en cuanto a quejas o sugerencias. En este caso se traslada y se pierde la línea de información.
5. Los colaboradores concluyen que el trato en el servicio al cliente es diferente, ya que se ve impactado por la cultura organizacional, el compromiso del personal, entre otros aspectos.
6. Las llamadas a los colaboradores son constantes por parte de los asociados y en la mayoría de las ocasiones se deben a que no se cuenta con una base de datos para registrar una única vez las solicitudes del cliente.

4.3. Análisis de resultados de acuerdo con la entrevista realizada a los plataformistas

Tabla 3. Respuestas brindadas por los plataformistas

Preguntas a Plataformistas	Respuesta
1. Teniendo de frente un asociado que no conoce, ¿considera que los sistemas actuales le permiten obtener un acceso suficiente para conocer de primera mano el tipo de cliente para poder brindarle el servicio requerido según su perfil?	Muy poco, lo que conoce es lo indica la base de datos si fuera asociado y cabe la posibilidad que esté desactualizada o bien la protectora de crédito es casi de referencias, no tiene muchos datos personales. Aparte de la entrevista que se le gestiona al asociado a ver qué podemos ofrecerle.
	Siempre y cuando los datos se encuentren actualizados.

Preguntas a Plataformistas	Respuesta
	<p>Sí se tiene acceso suficiente para conocer al asociado, siempre y cuando sus datos se encuentren actualizados, pero el sistema no es suficientemente rápido para verificar la información, se podría mejorar.</p>
<p>2. ¿Cuenta usted con las herramientas integradas para una búsqueda sencilla que le proporcione las respuestas “más correctas” de acuerdo con la consulta del cliente?</p>	<p>Depende la de consulta se puede evacuar de inmediato, pero hay otros tipos de consulta que requieren de la búsqueda de los manuales y políticas para poder dar la información correcta, estas sí requieren un poco más de tiempo, considero que el sistema debe ser más ágil para el proceso.</p> <p>Esto va de acuerdo con el tipo de información que esté solicitando el asociado, el problema que generalmente tenemos con las herramientas es la lentitud de estas, lo cual hace el proceso más lento y tedioso para el asociado.</p> <p>Sí hay herramientas integradas en los sistemas que nos ayude a buscar la información, pero estas herramientas no son de muy fácil acceso, por ejemplo, si un asociado consulta sobre un producto el cual no manejamos debemos buscar los manuales donde explique qué son, estos manuales son extensos y cuesta encontrar en cuál de todos los que hay en la cooperativa se encuentra, se podría mejorar con una ficha de los productos que ofrecemos, como actualmente se maneja con los productos de crédito.</p>
<p>3. De acuerdo con la información que le brindan los sistemas actuales, ¿considera que le permiten identificar rápidamente las oportunidades de negocio que se le pueden ofrecer al cliente?</p>	<p>No hay, el sistema es muy lento, todo hay realizarlo por aparte el estudio, protectora, fichas de créditos, datos personales, registro, no hay una herramienta clara que se puede digitar la cédula y nos facilite los productos que le podamos ofrecer.</p> <p>No, los sistemas que hoy en día mantenemos no nos brindan la rapidez necesaria para lograr ofrecerle las mejores oportunidades de negocio al asociado; sin embargo, tenemos otros métodos para abordar mientras manejamos la lentitud que nos dan los sistemas.</p> <p>Los sistemas actuales brindan la información, pero no de manera fácil, para ser encontrada en el momento justo se tardan varios minutos en la búsqueda en los diferentes sistemas,</p>

Preguntas a Plataformistas	Respuesta
	<p>manuales, reglamentos o consultando a otros compañeros con el fin de agilizar el proceso. Se debería implementar otro tipo de herramienta como lo son las fichas de productos, para que en cualquier consulta tenerla a mano.</p>
<p>4. ¿Actualmente qué tipo de herramienta utiliza para poder recordar y poder dar seguimiento a un reclamo o queja de un asociado?</p>	<p>Una libreta y el correo.</p> <p>La herramienta que utilizo para poder recordar y poder dar seguimiento a un reclamo o queja de un asociado es el correo electrónico, así como una libreta donde anoto qué debo de realizar y trabajar cada día, para así no dejar de lado la importancia de darle seguimiento a los problemas o solicitudes de los asociados, debemos mantener siempre una relación amigable, ofreciéndoles un excelente servicio al cliente. Por otro lado, también se utiliza mucho el teléfono, para tener una respuesta más rápida.</p> <p>Utilizo una libreta o bien utilizo el celular con recordatorios para poder dar seguimiento a todos los pendientes del día a día.</p>
<p>5. ¿Considera que las herramientas actuales le permiten dar seguimiento y resolución a los incidentes de quejas cuando se trasladan a otros departamentos?</p>	<p>No, ya que cuando se realiza una queja por lo general dependemos de otros departamentos para resolver los problemas y a nivel interno pasa por varias personas y departamentos para realizar una gestión ya que ninguno sabe o no quiere resolver en su momento, a pesar de que muchos casos son de urgencia. Comprendemos el proceso de la resolución de quejas, pero nosotros somos los que le damos la cara al asociado y muchas veces se puede resolver más rápido.</p> <p>Sí, es una manera ordenada y rápida de obtener respuesta de otros departamentos.</p> <p>No hay actualmente una herramienta donde podamos colocar la queja y poder darle el seguimiento adecuado, un buen planteamiento podría ser un sistema similar al que utiliza el departamento de TI para el seguimiento de incidentes, donde se puede ver en qué estado está y la persona encargada.</p>

Preguntas a Plataformistas	Respuesta
<p>6. ¿Considera que la calidad de servicio en las sucursales varía?</p>	<p>Sí claro, todas tienen formas diferentes de ver y realizar las cosas, además el tipo de asociado de la zona rural y urbana marca la diferencia.</p>
	<p>No, todos los funcionarios estamos capacitados para ofrecer el mejor servicio al cliente a nuestros asociados, y así crear la fidelidad de ellos hacía nosotros. Sabemos que el volumen de asociados que manejan algunas sucursales es mayor, teniendo más presión; sin embargo, esto no puede generar que el servicio al cliente que se ofrezca no sea el adecuado.</p>
	<p>Sí, en cada sucursal varía, todos somos diferentes y la personalidad de cada uno hace que el servicio cambie de sucursal en sucursal.</p>
<p>7. En su experiencia, ¿ha atendido asociados que le demuestran frustración al tener que repetir la misma información a varios plataformistas o sucursales? ¿Cuál es la frecuencia del evento?</p>	<p>Los casos más frecuentes son cuando no aplican para una línea de crédito.</p>
	<p>Sí, por supuesto, pasa muy común, hay que saber manejar la situación y lograr darle la respuesta correcta y solucionar el problema del asociado. En la sucursal de San José es muy frecuente que este tipo de situaciones sucedan, ya que la información brindada en otras sucursales no fue la correcta.</p>
	<p>Sí, son pocos los casos en los que el asociado se siente frustrado por tener que repetir la situación a funcionarios diferentes, únicamente nos ha pasado en momentos en los cuales el compañero es nuevo y no tiene la suficiente experiencia para la resolución del problema o situación en ese momento, se habla con el asociado y se le escucha de manera atenta para poder ayudarlo.</p>

Nota: Transcripción de las respuestas brindadas por los sujetos de información. Elaboración propia (2019).

De acuerdo con los datos proporcionados por los plataformistas, al igual que los operadores de *call center* coinciden en las pocas herramientas con las cuentan para

la atención a la clientela, especialmente en aquellos casos donde existe malestar o incomodidad por parte de los usuarios, los colaboradores indican tener poca formación en cuanto al servicio al asociado.

Esto convierte al departamento de ventas y atención al cliente en una debilidad en la compañía, quizás se tiene la disposición, pero no la preparación necesaria para lograr que el asociado demuestre un 100 % de satisfacción en el servicio que espera recibir.

En cuanto a la implementación del CRM en la empresa COOCIQUE R.L., se establecen los aspectos fundamentales que lograría realizar un cambio en el enfoque o estrategia de negocios. Entre ellos se encuentran:

- Maximiza la información del cliente: ya que la empresa puede crear un perfil con las características y necesidades de cada uno de ellos.
- Identifica nuevas oportunidades de negocio: en este caso la oportunidad de colocación de sistema de ahorro y crédito.
- Mejora el servicio al cliente: como se crea un perfil ya establecido la cooperativa puede brindar un servicio ágil y personalizado.
- Genera procesos optimizados y personalizados.
- Optimiza las ofertas y reduce los costos, esto es uno de los factores vitales en el CRM, se trata de una herramienta, que no solamente optimiza la relación con la clientela, sino que amplía la cartera potenciales de clientes, pronostica el volumen de las ventas y ofrece una visión global de la compañía.

- Fortalece el principio de fidelidad en los clientes: La tecnología del CRM también colabora con retención y la ampliación del sentido de pertenencia con la empresa, la oportunidad de brindar la información en tiempo real, permite a los colaboradores de la cooperativa optimizar el proceso de venta del servicio requerido.

Entre los hallazgos más importantes de las respuestas obtenidas se destaca:

1. Las herramientas empleadas por la organización cuentan con poca información y tienen el principal problema de estar desactualizadas, o bien los datos utilizados son los de la protectora de crédito.
2. Los colaboradores de la plataforma coinciden con los operadores de *call center* en cuanto a que las herramientas para evacuar dudas, en la mayoría de los casos, son obsoletas o inclusive deben acudir a manuales.
3. En cuanto a la oportunidad de brindar apoyo u ofrecer un nuevo producto, los plataformistas indican que el sistema actual es lento y no ofrece la cartera de productos.
4. En la resolución de quejas o conflictos el fenómeno es el mismo de los operadores de *call center*, la dependencia de otros departamentos, que en ocasiones causa malestar por parte de los asociados.
5. Al igual que los operadores de *call center*, los colaboradores de la plataforma al servicio al cliente coinciden en que las sucursales cuentan con enfoques distintos e indican otros factores, como: volumen de clientes, personalidad y el factor geográfico de zona urbana y rural.

4.4. Análisis de resultados de acuerdo con la entrevista realizada al Director General de Negocios

Tabla 4. Respuestas brindadas por el Director de Negocios

Pregunta Director de Negocios	Respuesta
<p>1. ¿Cómo ordenaría por grado de importancia para la institución las siguientes dimensiones para brindar un mejor servicio al asociado? Herramientas y Tecnología ~ Falta de Personal ~ Incentivos y Evaluaciones ~ Cultura, formación y estándares ~ Falta segmentación y atención personalizada.</p>	<p>En la primera yo pondría herramientas y tecnología; segundo, cultura formación y estándares; tercero, incentivos y evaluaciones; cuarto, falta de segmentación y atención personalizada y por último. falta de personal, porque realmente en este momento es lo que en principio no nos está afectando</p>
<p>2. ¿Considera que la institución cuenta con las herramientas y la integralidad para capturar la retroalimentación del cliente a lo largo de múltiples canales y diferentes instantes de tiempos y situaciones?</p>	<p>La respuesta contundente es no, realmente nosotros tenemos una falta de integración de todos los canales por medio de los cuales atendemos a los clientes, sistemas que no se hablan entre sí, no se conectan y finalmente un cliente nuestro puede experimentar diferentes experiencias dependiendo el canal por donde trata de ingresar a la cooperativa y puede generar un reproceso en su malestar, en su inconformidad o en el requerimiento de lo que él desee.</p>
<p>3. En cuanto a atención de quejas, reclamos, dudas o situaciones de los asociados: ¿A través de cuáles mecanismos sería posible lograr incrementar la resolución al primer nivel operativo?</p>	<p>Como lo mencioné en la respuesta de la pregunta uno, al no tener nosotros esta integración, cualquier situación que un asociado desee expresarnos podría ser que se quede en alguno de los puntos de contacto que tenemos de forma aislada, necesitamos un mecanismo que nos permita este tipo de integración, tiene que ser una herramienta que perfectamente puede ser un CRM o bien algo más avanzado dentro de las tendencias de lo que hay en el mercado, donde sin importar el punto de contacto del asociado quede la debida evidencia de por donde ingresó, de cuál es su condición o su situación y</p>

Pregunta Director de Negocios	Respuesta
	<p>consecuentemente la cooperativa pueda darle la trazabilidad a toda la atención y solución que nosotros le podemos brindar. Entonces realmente es a través de un CRM.</p>
<p>4. ¿Considera usted que los sistemas actuales le permiten obtener un acceso suficiente para saber rápidamente la información más importante del perfil de un cliente que usted no conoce?</p>	<p>No, nosotros en este momento no tenemos ese tipo de información y por supuesto que para la cooperativa es muy importante no solamente tener una referencia de nuestros clientes, sino también tener un proceso por medio del cual nosotros podamos categorizar, perfilar, segmentar o distribuir toda la gama de clientes que nosotros tenemos y poder ir teniendo inclusive un perfilamiento individual y ajustado alguna de las categorías de cada uno de los asociados.</p>
<p>5. Siendo la omnicanalidad, la integración de todos los canales de interacción existentes, de manera que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra, ¿hoy día que considera le hace falta a la institución para lograrlo?</p>	<p>Bueno, lo mencioné en una de las respuestas anteriores, lo que nos hace falta es un sistema denominado cromo o su similar dependiendo de las tendencias que existen mercado a través de este tipo de herramientas, nosotros podemos tener toda la información relacionada con el asociado, su perfil, su categoría, sus gustos, sus preferencias, un perfilamiento comercial y por supuesto los temas operativos como manejo atención quejas reclamos situaciones etc.</p> <p>Para la cooperativa hoy es de suma importancia tener este tipo de herramientas toda vez que hoy, como lo mencioné, existe divorcio o falta de integración entre estas herramientas, siendo definitivamente el único perjudicado nuestro asociado porque carece de seguimiento y además porque nosotros definitivamente no lo estamos atendiendo de manera muy puntual.</p>

Nota: Transcripción de las respuestas brindadas por los sujetos de información. Elaboración propia (2019).

La Gerencia en una organización debe estar en el marco de brindar las herramientas necesarias para que los colaboradores y los usuarios estén estrechamente relacionados en pro del logro de los objetivos, en el caso de la investigación que nos atañe, el Director de Negocios indica claramente que la cooperativa no cuenta con las mecanismos para lograrlo.

Evidentemente, para la empresa la optimización de clientes implica también un nivel de inversión a mediano plazo, tal y como se ha mencionado anteriormente la implementación del CRM mejoraría significativamente las ventas en los servicios ofrecidos por la cooperativa.

Guaydarrama y Rosales (2015), establecen el rol de la gerencia en cuanto al uso y apropiación de las tecnologías de la información y comunicación, ante este fenómeno estableen:

La evolución de la sociedad contemporánea implica que las políticas empresariales no puedan permanecer estáticas. El mercado actúa como receptor y orientador del funcionamiento de las empresas y de sus relaciones con los diversos agentes internos y externos con los que interactúa. El uso de las modernas tecnologías de la información impone nuevas formas de comunicar y de relacionarse que emergen como desafíos para la toma de decisiones gerenciales. (p.1)

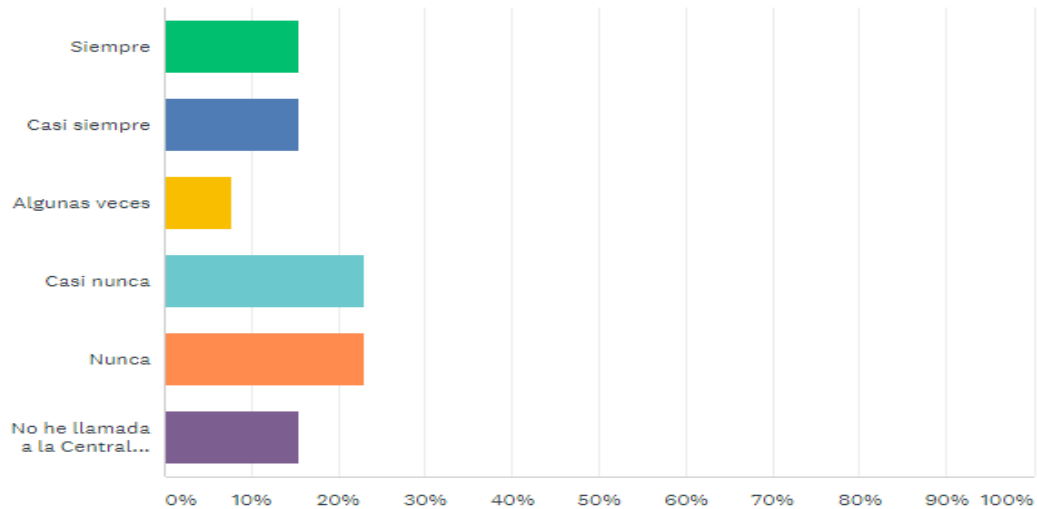
Es de esta forma como la gerencia, en su papel de liderazgo, debe establecer pautas para la mejora paulatina en la cooperativa, la implementación del CRM, en este caso, sería la solución en cuanto a una de las debilidades de la compañía, además de brindar beneficios en la relación entre los diversos departamentos de la empresa.

Entre los hallazgos más importantes sobre las respuestas brindadas por el Director de Negocios, se encuentran:

1. La gerencia de la cooperativa está consciente de que el área tecnológica de la organización es de vital importancia, siendo el factor número uno entre los aspectos más destacados en servicio al cliente.
2. Al igual que los colaboradores antes entrevistados, se manifiesta la preocupación por no contar con canal o medio para brindar una experiencia satisfactoria en cuanto al servicio al cliente.
3. La organización no dispone de un enfoque integrador a fin de trazar la atención para lograr aumentar el nivel operativo, limitando el seguimiento en los trámites que los socios realizan.
4. Al no contar con un sistema de información, presenta debilidades en cuanto a la atención de la gama de clientes, la unificación por departamentos y la estandarización organizacional que logre, de forma tal que sin importar dónde se encuentre la sucursal, se brinde la misma experiencia en el servicio al cliente.

4.5. Análisis de resultados de acuerdo con el sondeo de opinión a los socios de la cooperativa

Figura 4. Frecuencia con la que asociado debe llamar para realizar el mismo trámite



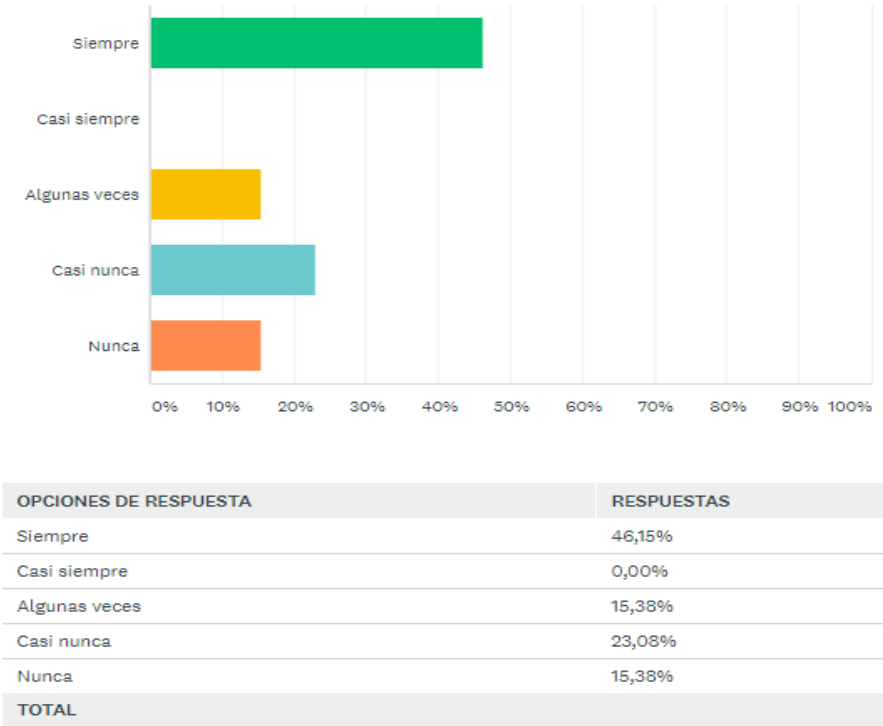
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Siempre	15,38%
Casi siempre	15,38%
Algunas veces	7,69%
Casi nunca	23,08%
Nunca	23,08%
No he llamada a la Central Telefónica	15,38%
TOTAL	

Nota de Figura 4. Elaboración propia (2019).

Al analizar los datos se torna evidente que si bien, existe una percepción positiva del servicio acerca de la ausencia de reprocesar la información, existe un porcentaje importante de usuarios no menor al 38% que enfatizan que cada vez que se llama, deben volver a brindar la información. Esto tiene como génesis el hecho que no existe un perfil directo del cliente, inclusive esto deja al descubierto el vacío en cuanto al seguimiento centralizado e integral de las necesidades del usuario.

No se debe olvidar que la captación del cliente conlleva una serie de requisitos administrativos y una herramienta tecnológica que brinde a los colaboradores un servicio oportuno y eficaz, lo cual con las respuestas de esta pregunta refleja una brecha considerable.

Figura 5. ¿Al acercarme a la Sucursal de mi preferencia, percibo que conocen mi perfil como asociado; sin embargo, al acercarme a otra, lo desconocen?

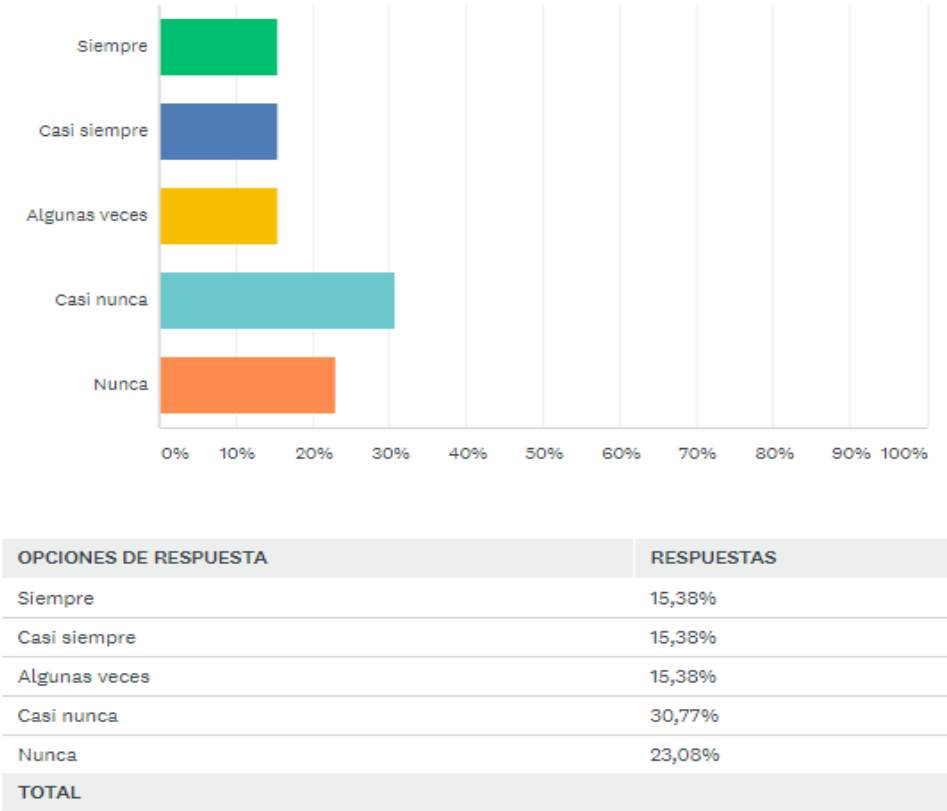


Nota de Figura 5. Elaboración propia (2019).

Es importante señalar que 38 % de los encuestados perciben que su perfil como asociado es conocido contundentemente por la cooperativa, un dato que podría indicar que existen un conocimiento real del usuario; sin embargo, este fenómeno se pudiese presentar por el hecho que únicamente se apersona a la sucursal de preferencia.

Sin embargo, más revelador es el restante 61% que aluden que algunas veces o nunca la cooperativa conoce el perfil como cliente una vez que visita otra sucursal que no sea la de su preferencia, esto incluye: trámites recientes, necesidad de algún producto o bien la posibilidad de adquirir nuevos servicios. Esto es claramente una desventaja para la calidad y estandarización del servicio en la cooperativa, pues no dar un trato relacional y serlo meramente transaccional puede llevar a la pérdida del cliente.

Figura 6. ¿En algunas sucursales obtengo un servicio al cliente o experiencias memorables y extraordinarias, pero en otras Sucursales no es así?

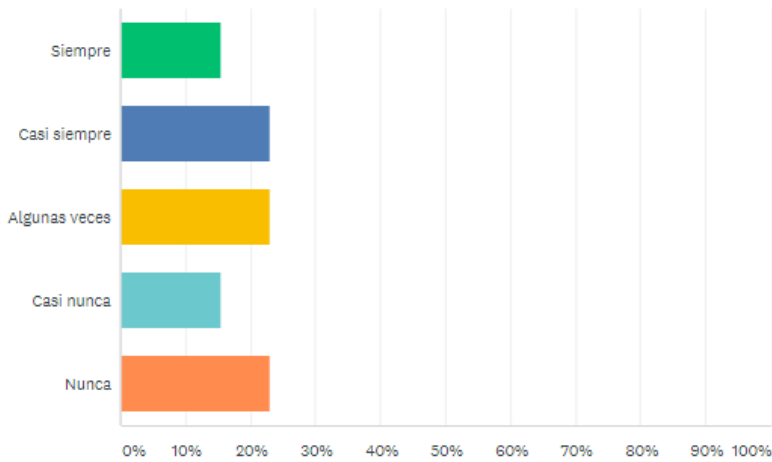


Nota de Figura 6. Elaboración propia (2019).

Es de vital importancia para toda organización ofrecer un servicio estandarizado y una experiencia al cliente memorable, independientemente de la sucursal (o canal de atención) a la que un cliente acuda, este debe tener la misma experiencia en

calidad y pertinencia. Resulta importante que únicamente un 23 % de los asociados encuestados sienta que el servicio es memorable o extraordinario en cualquier sucursal, esto es parte medular en la retención del cliente. La implementación del CRM como herramienta integral podría ayudar a cerrar dicha brecha ya que permitiría brindar un servicio de calidad sin importar el lugar o el medio al que el usuario acuda.

Figura 7. ¿A veces me parece que las áreas internas de la Cooperativa no se comunican entre sí?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Siempre	15,38%
Casi siempre	23,08%
Algunas veces	23,08%
Casi nunca	15,38%
Nunca	23,08%
TOTAL	

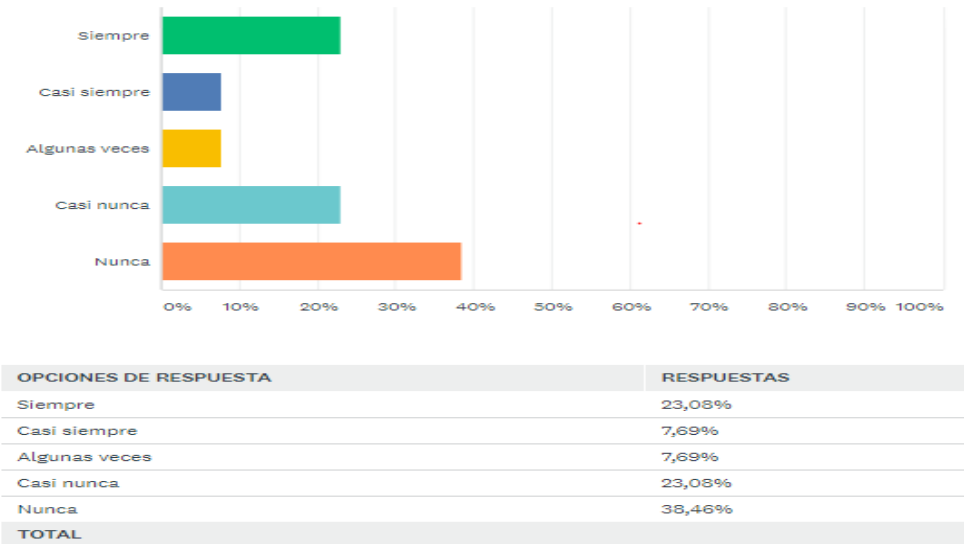
Nota de Figura 7. Elaboración propia (2019).

La percepción del usuario en este caso deja claro la urgencia de cambio en materia de atención al cliente, casi el 61 % de los sujetos de investigación, aseguran que existe poca o nula comunicación entre departamentos, esta falla administrativa en la comunicación interna genera inherentemente un impacto negativo en cuanto a la

imagen de la cooperativa frente a los asociados. El hecho de que se sienta que no existe la debida comunicación recae en una percepción de improvisación y desorganización, principalmente al momento de realizar un trámite en el que probablemente la experiencia de asociado haya sido obtener diferentes respuestas o soluciones para un mismo trámite.

La ausencia de comunicación repercute no solamente en los usuarios, sino en los diversos departamentos, esto lleva también a confusión entre los colaboradores a la hora de brindar el servicio. Parte de las funcionalidades esenciales del CRM es devolverle a las organizaciones la comunicación integralizada, centralizada y oportuna (tiempo real) entre departamentos, para un adecuado servicio al cliente.

Figura 8. ¿Debo apersonarme o llamar en más de una ocasión para que se resuelva alguna duda, trámite, queja o reclamo?

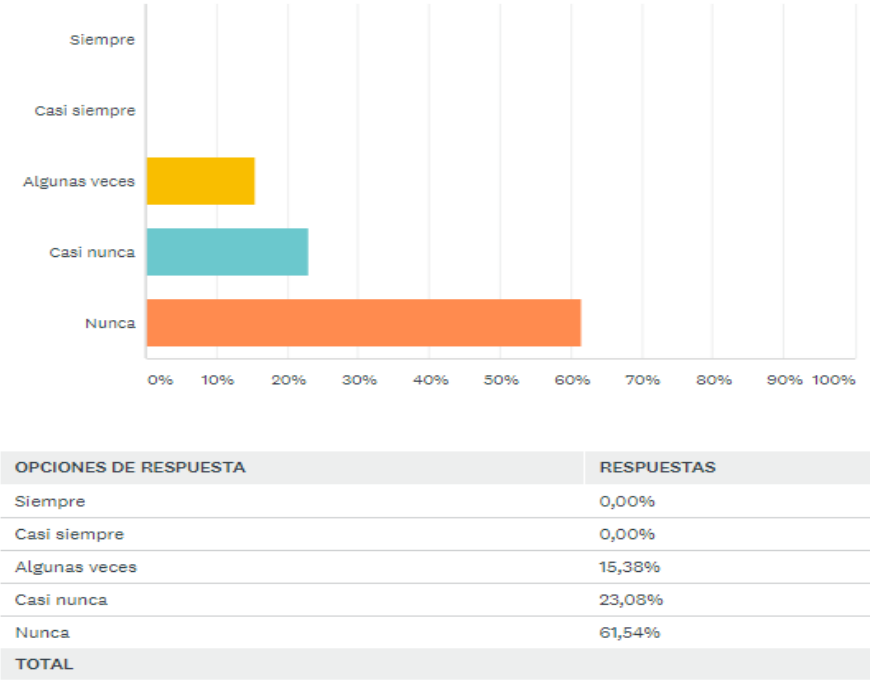


Nota de Figura 8. Elaboración propia (2019).

Si bien, existe una amplia claridad en que se resuelve muy oportunamente, el hecho de que un 38 % de los asociados indiquen que siempre, casi siempre o algunas veces deben apersonarse o comunicarse vía telefónica en varias ocasiones, deja al descubierto que la frecuencia de resolución para un trámite es alta.

Esto lleva a pérdidas en ambos sectores, en los usuarios puede causar malestar o decepción del servicio o bien no adquirir un producto nuevo al existir reproceso, y por otro lado la cooperativa pierde recursos importantes al invertir tiempo de los colaboradores o papelería, mientras que con una herramienta como la de CRM, al usuario se le brindaría en una única ocasión el servicio requerido.

Figura 9. ¿Al asistir a una sucursal o bien realizar una llamada, es constante que se me ofrezcan nuevos productos?

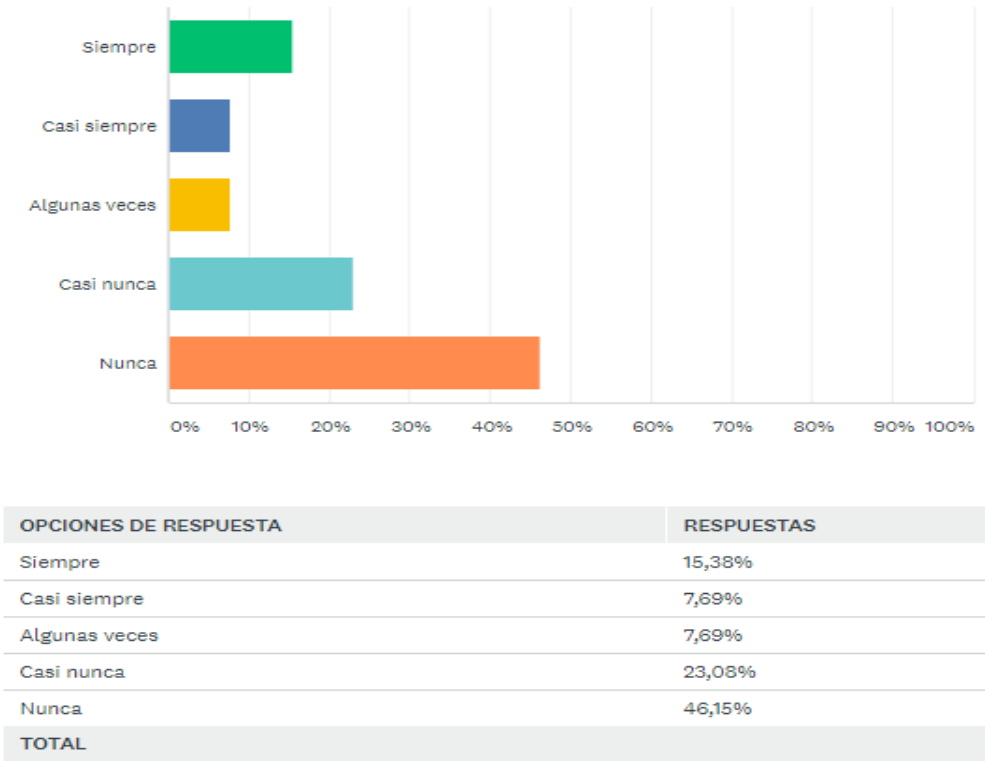


Nota de Figura 9. Elaboración propia (2019).

De los datos aportados por los asociados sondeados, indiscutiblemente este es el que mayor enfatiza la necesidad de una herramienta que permita no solamente asesorar al usuario o realizar un trámite, sino también colaborar en el proceso de adquisición de un nuevo producto de la cartera disponible.

Las organizaciones deben estar preparadas para los vertiginosos cambios en materia de competencia comercial, en este caso COOCIQUE R.L. está perdiendo múltiples momentos de atención para transformarlos en oportunidad de negocio, por lo cual es indiscutible que se está perdiendo la valiosa oportunidad de mayor crecimiento corporativo.

Figura 10. ¿Tengo la impresión de sentir que se me hace más un favor, que verdaderamente brindarme un servicio como socio miembro de la cooperativa?



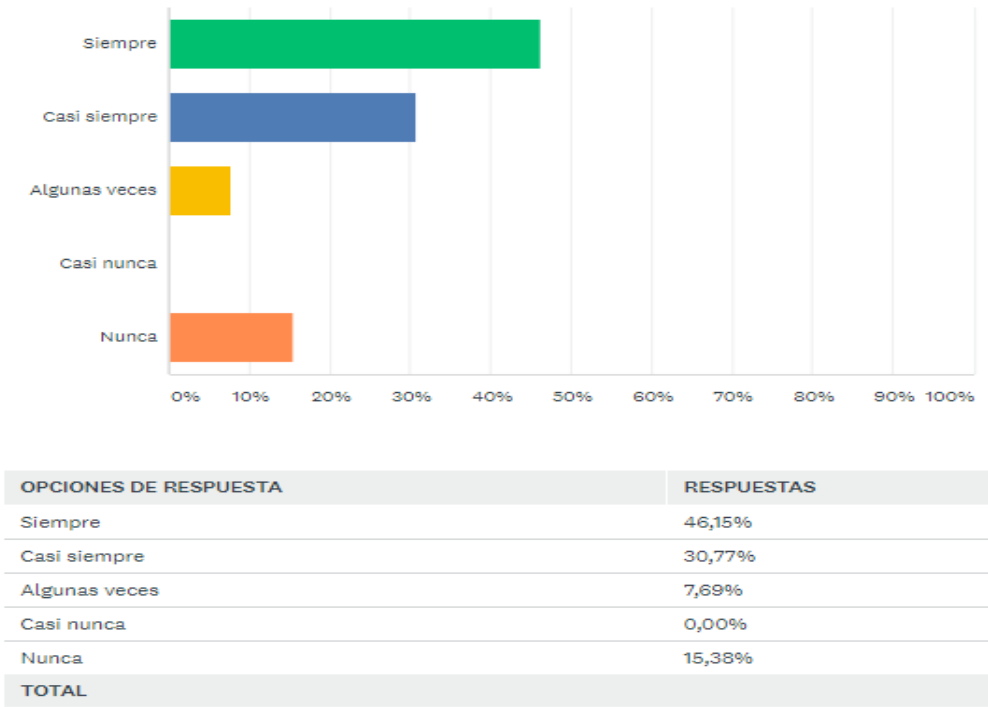
Nota de Figura 10. Elaboración propia (2019).

El servicio al cliente está delimitado por una experiencia y trato cordial, ameno y eficaz, en este caso un 31 % de asociados han percibido en ocasiones que no reciben un trato como verdadero asociado, esto debe ser una pauta esencial para toda organización. En el caso de la investigación que se atañe, COOCIQUE R.L.

debe establecer parámetros con urgencia para capacitación del personal en cuanto a la comunicación asertiva y trato ameno con el cliente.

Se ha evidenciado con los años, que los clientes se alejan de las compañías por el hecho de percibir un mal trato, en realidad este punto para la cooperativa debe ser crucial para fomentar una cultura de excelencia en servicio bajo el marco del buen trato.

Figura 11. ¿Al visitar una Sucursal o llamar a la central telefónica se cumplen con las expectativas y se resuelven eficazmente las consultas?

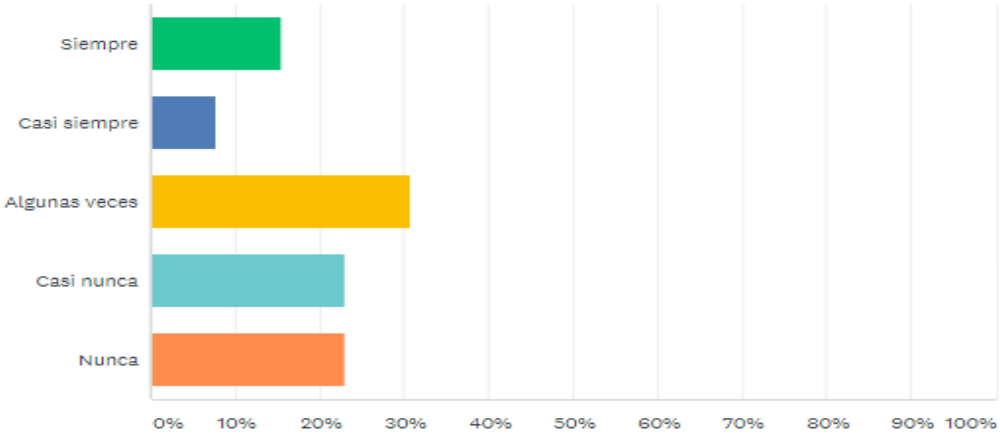


Nota de Figura 11. Elaboración propia (2019).

Las respuestas obtenidas son positivas para la organización en cuanto al cumplimiento de las expectativas de los usuarios; sin embargo, aún un 15 % de los sujetos de investigación mencionan que las consultas o trámites no se realizan de

manera oportuna, resulta importante enfatizar en este punto que se debe enfocar el servicio al cliente, en la satisfacción completa del asociados, no se puede esperar a que el servicio esté por debajo del estándar para tomar decisiones corporativas en pro de aumentar la fidelización de asociados y aumentar considerablemente la cartera de clientes.

Figura 12. ¿A veces he tenido que llamar a varios departamentos para que me atiendan y resuelvan?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Siempre	15,38%
Casi siempre	7,69%
Algunas veces	30,77%
Casi nunca	23,08%
Nunca	23,08%
TOTAL	

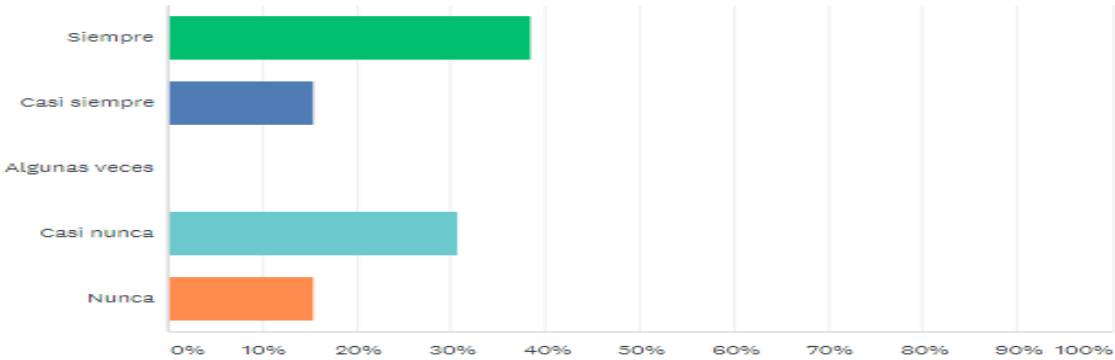
Nota de Figura 12. Elaboración propia (2019).

La mayor parte de los usuarios en este cuestionamiento indican que la frecuencia en la que se atiende oportunamente sus consultas y trámites es poca, no se puede dejar de lado que al hablar de excelencia se está tratando de una gran cantidad de

aspectos, tales como la rapidez del servicio, capacidad de resolver en el primer contacto, la puntualidad en la entrega, la satisfacción de necesidades y expectativas, que el precio sea justo y el trato amable y profesional, que en caso de algún problema, este sea solucionado lo antes posible y de forma efectiva; en fin, todo lo relacionado con el servicio al cliente debe ser de óptima calidad.

Es evidente que el hecho de que la mitad de los encuestados deban llamar a varios departamentos para obtener la solución que buscan se traduce en un claro deterioro de la imagen, alimentando la percepción en los asociados de una cooperativa burocrática, lenta, del múltiples reprocesos, en vez de una cooperativa ágil, moderna y resolutive.

Figura 13. ¿Se me devuelve la llamada cuando se me indica por parte de la Cooperativa que así lo harán?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Siempre	38,46%
Casi siempre	15,38%
Algunas veces	0,00%
Casi nunca	30,77%
Nunca	15,38%
TOTAL	

Nota de Figura 13. Elaboración propia (2019).

Es importante para la organización el proceso de retención de la usuarios, el crear sentido de pertenecía conlleva una etapa de creación de confianza en la promesa de

servicio que se ofrece, en este cuestionamiento cerca del 46% de los usuarios no siente que sus consultas sean atendidas con un seguimiento oportuno.

En el caso de la implementación del CRM, permite a todos los segmentos de la empresa realizar una adecuada labor, basándose en el principio de que los clientes son el activo más valioso de una cooperativa, esta estrategia se mueve desde la organización tradicional, de *marketing*, ventas, soporte, servicios y sistemas como departamentos independientes y desconectados, hacia organizaciones integradas, con la intención de mejorar la total interacción entre la empresa y sus clientes a través de una integración transparente con procesos trazables y seguimientos centralizados en una sola plataforma.

Dentro de los hallazgos más relevantes del sondeo de opinión realizado a los socios, se encuentran:

1. Un 46 % de los asociados indican que siempre o casi siempre deben volver a comunicarse con la sucursal para que finalice el trámite que están gestionando, esto se traduce en un exceso de recurso humano para alcanzar en más de un intento la satisfacción en el cliente.
2. Un 77 % de los consultados asegura que la cooperativa no posee un claro perfil de las necesidades o gustos para realizar trámites o bien en el ofrecimiento de un nuevo producto.
3. Los socios perciben en minoría que existe una diferenciación entre la atención que reciben al realizar trámites en diferentes sucursales, en todo caso, representa una muestra de socios a los que se les debe brindar una atención estandarizada.

4. Cerca de un 76 % de los socios percibe que existe un “divorcio” entre los diversos departamentos de la organización, esto lleva a un retraso en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
5. Resulta preocupante que más del 60% de los encuestados aseguren que nunca se les ha ofrecido un nuevo producto, esto deja escapar una oportunidad de aumentar la cartera de productos y elevar el índice de ventas.
6. El asociado percibe que recibe un buen trato en los diversos medios de comunicación para la atención de dudas, esto se refleja en que únicamente el 22 % de los consultados indica que percibe que se le realiza un favor en lugar de adoptar una buena experiencia.
7. Las expectativas de los clientes son buenas en cuanto a la atención de consultas en las que, como se indicó anteriormente, se deben realizar varios trámites para completar una solicitud.
8. El problema de comunicación entre departamentos es visible cuando el asociado menciona que no se le resuelven las consultas en uno solo, esto coincide con la información brindada por los plataformistas y operadores de *call center*.
9. En cuanto a la devolución de llamadas, los datos reflejan que existe un porcentaje al que no se le brinda el debido seguimiento.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Con base en la investigación realizada, la fundamentación teórica y el marco conceptual de la herramienta CRM para el análisis de la situación actual de COOCIQUE R.L., se establecen las siguientes conclusiones.

En cuanto al objetivo 1:

1. Las condiciones actuales de la cooperativa, sobre el manejo de información de los usuarios, la pertinencia en el servicio al cliente, y la ampliación de los servicios que ofrece la organización, se encuentran obsoletas o desactualizadas, esto causa una desventaja competitiva en relación con las otras empresas que ofrecen servicios similares.
2. Se determina que no existe un único perfil de cada uno de los asociados, esto lleva a crear la percepción de desinterés por parte de la cooperativa, el asociado no está satisfecho con el trato recibido. De esta forma, el CRM permitirá adaptar los procesos internos de la empresa a las necesidades específicas de cada uno de los clientes, para así poder ofrecerles mejores servicios y mejorar su nivel de satisfacción.
3. Tanto los plataformistas como los operadores de *call center* y la gerencia coinciden en que no existe una herramienta que permita optimizar la atención al cliente, esto causa retrasos en el servicio, disminución de las ventas y desconocimiento del perfil del socio.
4. Las condiciones actuales de la cooperativa, sobre el manejo de información de los usuarios, la pertinencia en el servicio al cliente, y la ampliación de los servicios que ofrece la organización, se encuentran

obsoletas o desactualizadas, esto causa una desventaja competitiva con relación con las otras empresas que ofrecen servicios similares.

5. Respecto al establecimiento de relaciones con los clientes se visualizan vacíos en áreas de comunicación entre departamentos, esto ha causado en los usuarios un alto grado de insatisfacción, lo cual debe ser analizados cuidadosamente y tomar las medidas necesarias para alcanzar mejoras en estas áreas.

En cuanto al objetivo 2:

1. En primera instancia, el CRM es una herramienta tecnológica de gestión empresarial que integra las organizaciones con el fin de enfocar todos y cada uno de los esfuerzos en la satisfacción, retención y desarrollo de sentido de pertinencia de los clientes. De esta manera, es una herramienta estratégica empresarial que lleva a las organizaciones a alcanzar la lealtad en los clientes.
2. La aplicación del CRM en COOCIQUE R.L. abarca un cambio organizacional importante que alinea la cooperativa a una cultura orientada a la satisfacción de los clientes, quienes desde la base filosófica son la razón de ser de la compañía. Para que una implementación de CRM sea exitosa deben tomarse en cuenta cuatro factores fundamentales: tecnología, orientación al cliente, gestión del conocimiento y la organización; todos igualmente importantes.

En cuanto al objetivo 3:

1. A través de la propuesta de CRM que se plantea en este proyecto, se pretende, fundamentalmente, darle ese primer impulso a la Gerencia de COOCIQUE R.L. para que se concientice de sus requerimientos y pueda, de esta forma, tomar las riendas del proyecto y mediante el plan que aquí se propone, llevar a feliz término la implementación del CRM.
2. El CRM proporcionará el establecimiento de un perfil del asociado, la comunicación efectiva entre los departamentos, la reactivación de nuevos productos, el aumento en las ventas y la rentabilidad de la empresa y posicionar la empresa en un mejor lugar, en comparación con la competencia.

5.2. Recomendaciones

Con base en el análisis realizado y con el único fin de buscar mejoras significativas para COOCIQUE R.L., se plantean las siguientes recomendaciones:

La primera y más trascendental es la implementación de la herramienta CRM, como estrategia gerencial que permita mejorar significativamente el acceso a la información de cada uno de los asociados y la creación de un único perfil, esto con el fin de establecer las necesidades, gustos y preferencias de cada uno.

Como segunda recomendación se establece necesario el mejoramiento de la comunicación en los diversos departamentos de la cooperativa. Es necesario que la correspondencia interpersonal sea fluida entre las diferentes partes de la empresa; igualmente, sin dejar de lado el respeto, que se tenga la confianza para manifestar ideas, opiniones y sugerencias.

Para que esta práctica sea posible, se recomienda la implementación del CRM y la planificación de reuniones de seguimiento donde se analicen temas de interés para todos y asimismo, se logre alinear e integrar en mayor medida, a toda la empresa.

Seguidamente se recomienda, una vez implementada la herramienta CRM, aplicar periódicamente instrumentos de evaluación diagnóstica a los colaboradores, que permitan a la gerencia conocer, de primera mano, el seguimiento, y recomendaciones que el personal considere atinentes en aras de brindar la excelencia al cliente.

Como última recomendación se propone la elaboración de protocolos de atención al cliente, en cuanto al manejo de quejas y sugerencias. El desarrollo de este mecanismo permitirá no solo aumentar la fluidez y agilizar la experiencia que el asociado recibe, sino también que no exista diferenciación entre una sucursal y otra, fenómeno que quedó evidenciado en los datos arrojados de los instrumentos aplicados.

Capítulo VI: Propuesta

La siguiente es la propuesta de implementación de la herramienta de CRM en COOCIQUE R.L., cuyo objetivo general es el establecimiento de una cultura de confianza de los socios de la cooperativa, por medio de la herramienta tecnológica.

Lo anterior con basen en las necesidades identificadas a lo largo de la presente investigación, sumado al hecho de la brecha competitiva pues actualmente Cooциque R.L., de las seis cooperativas de ahorro y crédito más grandes del país, es la única que no cuenta con una herramienta tecnología como lo es un CRM.

En la propuesta de implementación se desarrollarán valoraciones que van desde el cumplimiento que un CRM puede tener dentro del alineamiento y marco estratégico de la institución, hasta como diversos *checklist* para registrar el hecho de la existencia de condiciones en cuanto a requerimiento de personal o elementos técnicos de tecnologías de la información.

Con esta propuesta se podrá apreciar y comparar los alcances funcionales entre dos herramientas de CRM y también los costos monetarios de una implementación de al menos cuatro diferentes proveedores.

De forma conceptual estarán detalladas las etapas de implementación, así como un análisis financiero de la estimación del retorno que la herramienta puede brindar. Por último, se encuentra la evaluación de los posibles riesgos de la aplicación de la herramienta.

6.1. Contextualización de la empresa

Misión: Impulsar el desarrollo de nuestros asociados, al generar riqueza y bienestar apegados a nuestros valores.

Visión: Ser una empresa cooperativa confiable y sólida, que impacte en el desarrollo social y económico de sus asociados con un alto sentido de pertenencia.

Valores Corporativos

Figura 14. Valores de COOCIQUE R.L.



Nota de Figura 14. Valores de la organización, ligados con la cultura organizacional de la Cooperativa. Elaboración propia (2019).

6.2. Objetivos de la propuesta

Mediante la implementación del CRM en COOCIQUE R.L. se pretende optimizar el servicio al cliente, ya que las herramientas actuales no satisfacen las necesidades indicadas por la dirección comercial para el logro de las metas y objetivos organizacionales. Es así como los objetivos de esta propuesta se definen de la siguiente manera:

- Identificar la categorización y segmentación de productos y asociados.
- Distinguir la fidelización de asociados.
- Desarrollar procesos de investigación, desarrollo e innovación de productos & servicios.
- Alcanzar la estandarización en el servicio al cliente.
- Lograr la prospección de clientes.

Con esta herramienta se disminuye también la brecha comercial entre las diversas cooperativas, ya que COOCIQUE es la única cooperativa de las seis más grandes del país, que no cuenta con una plataforma tecnológica en cuanto al servicio, seguimiento y retención de la clientela.

6.3. Implementación

6.3.1 Análisis de la viabilidad de la propuesta

En la tabla que a continuación se muestra, se detalla el calce que, dentro del marco estratégico institucional, puede lograr la implementación de una herramienta tipo CRM, como instrumento para alcanzar los objetivos organizacionales así como las metas crucialmente importantes (MCI) de la Dirección Comercial y dos de sus estrategias:

Tabla 5. Viabilidad de la propuesta

Indicar si el caso de negocio está alineado con la estrategia del negocio		SÍ	NO
		Marcar con (x)	
¿Contribuye a los objetivos y prioridades actuales de la organización?		X	
¿Contribuye a la obtención de un estado deseado o visión de negocio futuro?		X	
MCI Organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lograr un excedente de 1.750.334 millones al 31/12/2019 (COOCIQUE MCI 2019) ❖ Desempeño superior sostenido (Planificación estratégica 2018-2022) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lograr una rentabilidad del 0,70% sobre el activo total al 31/12/2019, 0,90% al 2020 y 1% al final del 2022. 		
MCI Dirección:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cientes profundamente leales (Planificación Estratégica 2018-2022) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lealtad de clientes: El indicador deseado en alcanzar un nivel de PN (Promotores Netos) de 80%. ❖ Incrementar el capital social en 3 millones para diciembre 2019. 		

MCI Unidad:	No hay MCI de la dirección patrocinadora.
Estrategia:	Dirección Comercial <ul style="list-style-type: none"> ✔ Categorización y segmentación de productos y asociados ✔ Fidelización de asociados
Encargado:	Dirección de Negocios

Nota: Establecimiento de la viabilidad de la propuesta de la implementación del CRM. Elaboración propia. (2019).

Tal y como lo establecen Hurtado y Londoño (2008):

Establecer la viabilidad de la aplicación de una estrategia de CRM facilita a la organización el entendimiento de la dimensión del valor intrínseco de cada cliente, así como el inmenso potencial de contar con información en tiempo real, que permita reaccionar frente a sus expectativas y brindar respuestas oportunas que confluyan en experiencias gratificantes y en un aumento de la Fidelización. Así, se podrán definir las actividades que desde el marketing apoyen los procesos, ofrezcan soluciones encaminadas al fortalecimiento y conservación de los clientes y converjan en la Administración de las Relaciones con los mismos. (p.23)

6.3.2 Requerimientos previos por departamentos

Identificar previamente los requerimientos preliminares mínimos necesarios de las diferentes áreas internas (Dirección Comercial, Tecnologías de Información, Dirección Financiera, Gestión de Riesgos, entre otras), de las cuales dependería una posible valoración e implementación de una herramienta como el CRM. Es un componente fundamental en la arquitectura de la ruta de condiciones mínimas para la propuesta de implementación.

Es así como en las dimensiones de Procesos, Recurso Humano y Tecnológico, las diferentes Jefaturas de las áreas internas anteriormente mencionadas destacan los siguientes requerimientos mínimos:

6.3.2.1. En cuanto a procesos se deberá indicar los requerimientos necesarios

Tabla 6. Requerimientos en procesos para la propuesta

Requerimientos	Marcar con (x)	
	SÍ	NO
Procesos (ejemplo: captación, crédito, cajas, cobro etc.)	X	
Políticas y procedimientos	X	
Infraestructura física		X
Estructura organizacional		X
Otros.		

Nota: Requerimientos de la propuesta de la implementación del CRM. Elaboración propia. (2019).

En la tabla anterior se denota el hecho de que internamente se valora que los productos y procesos de captación, crédito, cajas y cobros se consideran adaptables a la gestión de una herramienta de CRM, así como también el encaje dentro del marco de políticas y normativa vigente en la organización.

Respecto a la temática anterior, Oporta (2015) indica:

Existen metodologías que ayudan a realizar de manera sistemática el desarrollo del software, por medio de una secuencia de pasos que se inician con la definición del problema, es decir, determinar la necesidad que posee el negocio de resolver un problema de manera sistematizada; y culminando con

el producto de software final que lo resuelve. Estas metodologías son un conjunto de principios, reglas y métodos que marcan las formas de realizar todas las fases de creación de un sistema informático, en especial las de análisis y diseño. (p.32)

Al ser un componente tecnológico no es necesario realizar modificaciones a la infraestructura física de la organización y la estructura organizacional no debe ser cambiada, ya que la implementación no precisa de la creación de un departamento nuevo que modifique el organigrama.

6.3.2.2. En cuanto a personas se deberá indicar los requerimientos necesarios

Tabla 7. Requerimientos de personal para la propuesta

Requerimientos	Marcar con (x)	
	SÍ	NO
Disponibilidad de recurso humano	X	
Competencias	X	
Habilidades	X	

Nota: Requerimientos en personal de la propuesta de la implementación del CRM. Elaboración propia. (2019).

La Dirección comercial resalta el hecho de la identificación, existencia y disponibilidad real del personal interno para desarrollar un proceso de implementación, así como usuarios con competencias para su ejecución una vez instalada y configurada la herramienta.

Los requerimientos en cuanto al recurso humano enmarcan que los colaboradores presenten habilidades y competencias en el manejo de las tecnologías de la información y comunicación, además de empatía, tolerancia y asertividad.

De esta forma, un servicio de excelencia es lo que hace que las empresas creen lealtad en los clientes y preferencia en los consumidores potenciales con el fin de retenerlos. Las partes básicas que conforman el buen desempeño del servicio son la organización, el servicio y el cliente. La interacción de estas partes y su comportamiento dentro del desempeño de un servicio es lo que determinará si una empresa triunfa o quiebra (Finance Week, 2004).

6.3.2.3. En cuanto a tecnología, indicar los requerimientos necesarios.

Tabla 8. Requerimientos tecnológicos para propuesta

Requerimientos		Marcar con (x)	
		SÍ	NO
Existen aplicaciones			X
Existe información en la base de datos		X	
Existe disponibilidad de recursos humano de TI		X	
Infraestructura:			
	Redes (datos)		X
	Equipo de comunicaciones		X
	Servidores	X	
	Equipos de seguridad		X
	Equipos de usuario		X
	Impresoras	X	

	Tabletas de firmas		X
	UPS		X
	Redes de UPS		X
	Otros:		X
	-		
	-		

Nota: Requerimientos de la propuesta de la implementación del CRM. Elaboración propia (2019).

De los requerimientos marcados por la Jefatura de Tecnologías de la información se resalta la disponibilidad real como el hecho de contar con personal de tecnologías de la información para la implementación (levantamiento de requerimientos, programación, enlaces, etc.) así como un histórico de información dentro de la base de datos para cargarse o replicar en la herramienta de CRM.

Sin duda alguna, la implementación del CRM mejorará la ventaja competitiva y permitirá a la organización perseguir un rendimiento superior al que se obtiene por la simple actividad de la organización, es decir, pretende generar un beneficio superior al normal. Así, la relación de beneficio superior entre medios empleados para su obtención o ganancias entre tamaño de la organización, se traduce en una rentabilidad elevada.

6.3.3 Cotizaciones a organizaciones que ofrecen el servicio de implementación de un CRM

En los módulos que comprenden funcionalmente una aplicación o solución tecnológica como lo es un CRM, se segregan tres módulos: Ventas, Servicio y Marketing, así como sus respectivas funcionalidades.

Las soluciones tecnológicas de CRM de las marcas Oracle y Sugar son comparadas funcionalmente en la siguiente tabla, donde la ausencia de algún símbolo indica la inexistencia de la función descrita.

Tabla 9. Confrontación de dos empresas que brindan el servicio

Features	Oracle	Sugar CRM
Sales		
Contact Management	X	X
Account Management	X	X
Lead Management	X	X
Opportunity Management	X	X
Notes	X	X
Attachments	X	X
Activities	X	X
Interactions	X	~
Tasks	X	X
Social Network	X	~
Sales Coach	X	
Assessments	X	
Automated assignment capabilities	X	
Product Catalog & Tracking	X	X
Quote Management	~	X
Forecasting	X	X
Territory Management	X	

Quota Management	X	X
Incentive Compensation	X	
Sales Predictor	X	
Partner Relationship Management	X	
Service		
Service Request Management	X	X
Bug Management		X
Customer Self-service Portal	X	~
Knowledge Base	X	~
Chat	X	
Feedback	X	
Multi-channel Incident (Case) and Service Contract Management	x	
Email Management	X	X
Outreach	X	
Marketing		
Email Campaigns	X	X
Marketing Measurement	X	
Marketing Ops	X	
Lead Management	X	X
Web Marketing	X	
Targeting	X	
Plattform		
Mobile	X	X

Analytics	X	X
Call reports	X	
Email integration	x ~	x ~
Customer Data Management	X	
Content Sharing with Sales Lightbox	X	

Nota: Comparación entre dos empresas que ofrecen la implementación del CRM. Elaboración propia (2019).

En la tabla anterior se concluye que la empresa que mejor se acopla a las necesidades de la organización es Oracle, ya que ofrece mayores funciones, un total de 41 funciones, esto significa un 70,8% más en comparación con las 24 funciones de Sugar.

La investigación y comparación entre las diversas empresas crea un ambiente de confianza en la corporación, no se trata de tomar una decisión a la ligera, por el contrario, el análisis de las ventajas y desventajas de cada una de ellas logra establecer los parámetros en los requerimientos, técnicos, especificaciones en *software*, *hardware* y las funcionalidades de cada sistema integrado.

6.3.4 Costos de implementación y licitamiento

En la siguiente tabla se muestra una cotización de cuatro diferentes empresas implementadoras de dichas plataformas.

Tabla 10. Costos totales de la propuesta

Herramienta	Costo				
	Implementación	Costo Anual		Costo Mensual	Costo a 3 años
ORACLE CX - IMPETUS	\$112,800.00	Año 1	\$43,476.00	\$3,623.00	\$156,276.00
		Año 2	\$76,500.00	\$6,375.00	
		Año 3	\$76,500.00	\$6,375.00	
SUGAR CRM (Precios de Lista)	\$75,000.00		\$117,000.00	\$9,750.00	\$426,000.00
NUBAJ – SUGAR CRM	\$42,250.00	Año 1	\$58,500.00	\$4,875.00	\$100,750.00
		Año 2	\$70,200.00	\$5,850.00	
		Año 3	\$70,200.00	\$5,850.00	
Imagine CX / Oracle	\$ 140.004 (\$11.667 mes)		NO PRESENTÓ LICENCIAS		
Imagine CX / Sugar CRM	\$123.333		NO PRESENTÓ LICENCIAS		

Nota: Comparación financiera entre dos empresas que ofrecen a la empresa la implementación del CRM. Elaboración propia (2019).

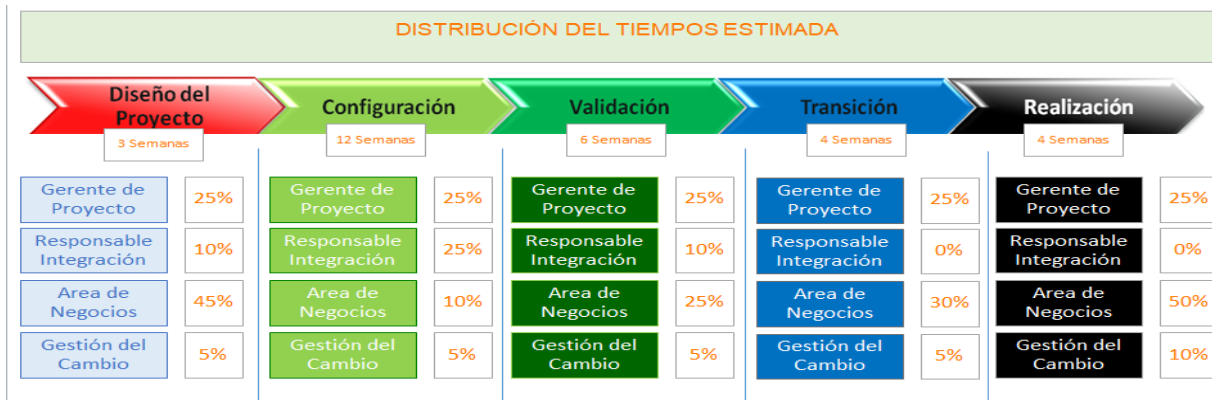
Como lo resalta la tabla de confrontación, la herramienta del CRM Oracle posee un 70,8% de más funciones que la herramienta de Sugar. Y según muestra la Tabla 9 de costos de implementación a 3 años, la correspondiente a Oracle ejecutada por el implementador Impetus posee un costo un 55% mayor que la correspondiente de Sugar CRM implementada por Nubaj.

6.3.5 Cronograma de la ubicación temporal de la implementación del CRM

Aprobada una eventual compra y así materializada la adquisición de la herramienta de un CRM, según las empresas implementadoras, el proceso de implementación es posible dividirlo en cinco etapas, que totalizarían veintinueve semanas.

En el siguiente Diagrama se muestra de manera general los tiempos estimados para cada una de las etapas de implementación y para cada una de las áreas involucradas del 100%.

Figura 15. Distribución del tiempo estimado



Nota Figura 15. Especificaciones de la distribución de tiempo en cada uno de los pasos de la propuesta. Elaboración propia (2019).

6.3.6 Pronóstico de rentabilidad financiera con la implementación de la propuesta

De acuerdo con los supuestos, avalados por la Dirección Financiera y la Dirección Comercial de la institución, con la implementación de la herramienta CRM se estima un incremento en las ganancias generadas los productos de crédito en un 3% y por productos de captación en un 0,5%.

Se espera así una tasa interna de rentabilidad proyectada para la posible inversión del CRM de Oracle de un 4,19%

Tabla 11. Flujo de efectivo

COSTOS	Rubro	SUPUESTOS	%
64,747,20 0.00	Implementación	Margen de Ganancia por Crédito	3.00 %
24,955,22 4.00	Licencias Año 1	Margen de Ganancia por Captación	0.50 %
87,822,00 0.00	Licencias Año 2 y 3		
177,524,424.00	TOTAL COSTOS		
4,931,234.00	COSTO X MES		

Meses												Año		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	Año 2	Año 3
Ingresos x Crédito					159,722	319,444	479,167	638,889	798,611	958,333	1,118,056	1,277,778	3,194,444	5,111,111
Ingreso x Captación					27,784	55,568	83,352	111,136	138,920	166,704	194,488	222,272	555,680	889,088
Ingreso x Marketing					85,017	170,034	255,051	340,068	425,084	510,101	595,118	680,135	1,700,338	2,720,541
Ingreso x Servicios					5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347
Gastos Licenciamiento					2,079,602	2,079,602	2,079,602	2,079,602	2,079,602	2,079,602	2,079,602	2,079,602	3,659,250	3,659,250

Meses												Año			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	Año 2	Año 3	
Gastos x Salarios	3,294,621	2,179,800	2,179,800	2,179,800	2,179,800	2,290,262	3,290,146	3,928,459							
Gastos x Ampliación Ancho de Banda	200,900.00	200,900.00	200,900.00	200,900.00	200,900.00	200,900.00	200,900.00	200,900.00	200,900.00	200,900.00	200,900.00	200,900.00	200,900.00	200,900.00	
Inversión	64,747,200														
Flujo	64,747,200	5,575,123	4,460,302	4,460,302	4,460,302	3,676	1,774,629	1,047,269	681,479	4,882,461	5,154,984	5,427,507	5,700,030	7,390,660	10,660,937
TIR	4.19%														
Incremento Cartera						63,888,89	127,778	191,667	255,556	319,444	383,333	447,222	511,111	1,277,777	2,044,444
Incremento Captación						66,681,600	133,363,200	200,044,800	266,726,400	333,408,000	400,089,600	466,771,200	533,452,800	1,333,632,000	2,133,811,200
Incremento x Marketing						34,006,759	102,068,013,517	136,020,276	170,027,034	204,033,793	238,040,552	272,047,310	680,154,069	1,088,35,172	1,088,216,276
Incremento x Servicio						5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347	5,800,347

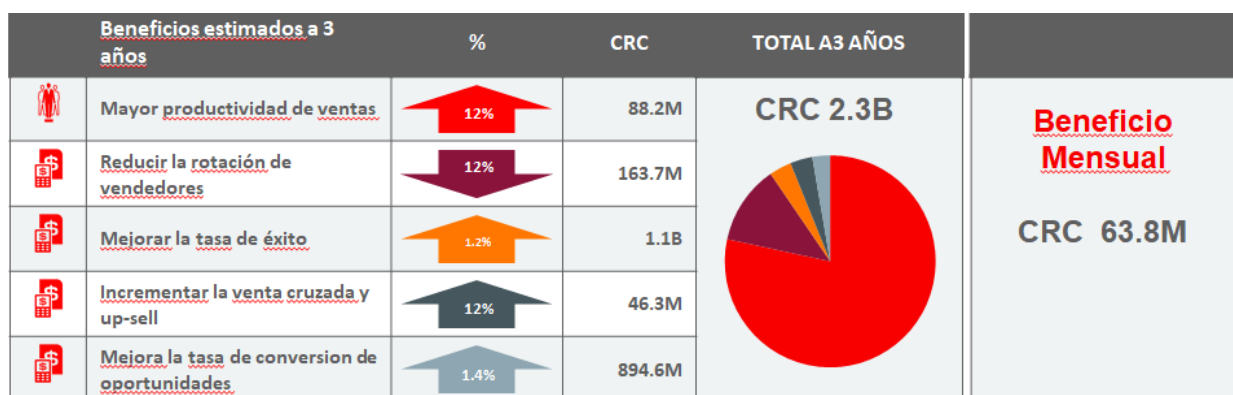
Nota: Proyección del flujo y retorno financiero con la eventual implementación del CRM. Fuente interna de la institución (2019).

La importancia de la planificación estratégica y financiera radica en la determinación del impacto y verificación de costos y ganancias, lo que se pretende es determinar cómo se va a obtener el capital necesario para poner en marcha la empresa, cómo se permitirá el funcionamiento, cómo va a financiarse el crecimiento y desarrollo de

los negocios y, finalmente, qué beneficios va a generar la inversión realizada. En esta etapa se pretende medir la rentabilidad del negocio y si es viable desde el punto de vista financiero (Blank & Tarquin, 2006 y Sapag & Sapag, 2003).

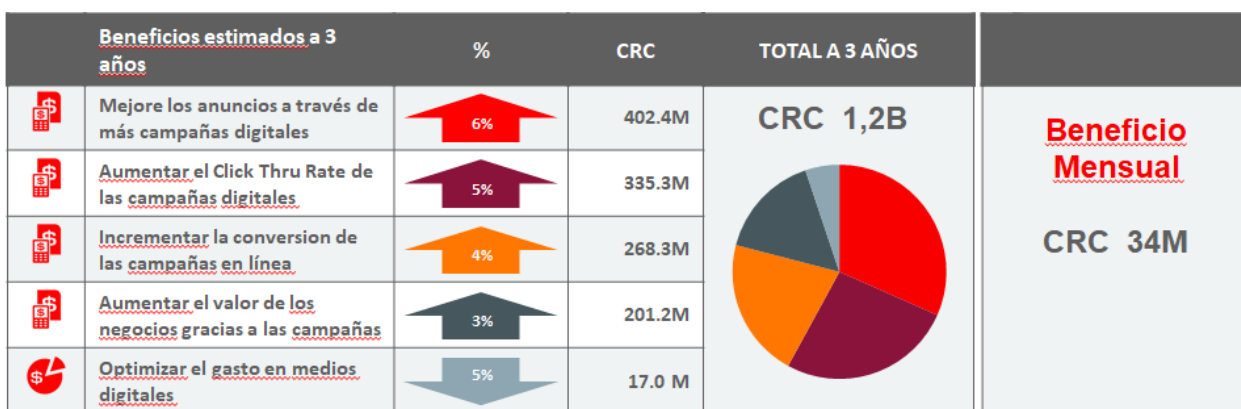
Las siguientes figuras son generadas mediante la herramienta Value Navigator que recopila información de empresas a nivel nacional e internacional y los resultados obtenidos en la implementación del CRM.

Figura 16. Ventas





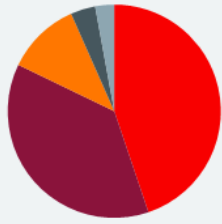

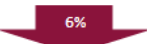



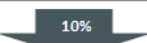

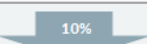
Nota Figura 16. Ventas. Elaboración propia (2019).

Figura 17. Mercadeo



Nota Figura 17. Mercadeo. Elaboración propia (2019).

Figura 18. Servicios

Beneficios estimados a 3 años		%	CRC	TOTAL POR AÑO	
	Mejora de la tasa de deflexión de autoservicio		94.4M	CRC 208.8M 	Beneficio Mensual CRC 5.8M
	Reducción del tiempo de llamadas		78.7M		
	Mejora la resolución en primera llamada		23.6M		
	Reduce la rotación del personal		6.8M		
	Reduce el costo de on-boarding de los agentes		5.3M		

Nota Figura 18 Ventas. Elaboración propia (2019).

6.3.7 Escenario de riesgos

En el caso de que la implementación de la herramienta fracase, se estiman las siguientes pérdidas, que corresponden a los costos de implementación y al licenciamiento por el primer año.

Tabla 12. Riesgos de falla en la implementación de la propuesta

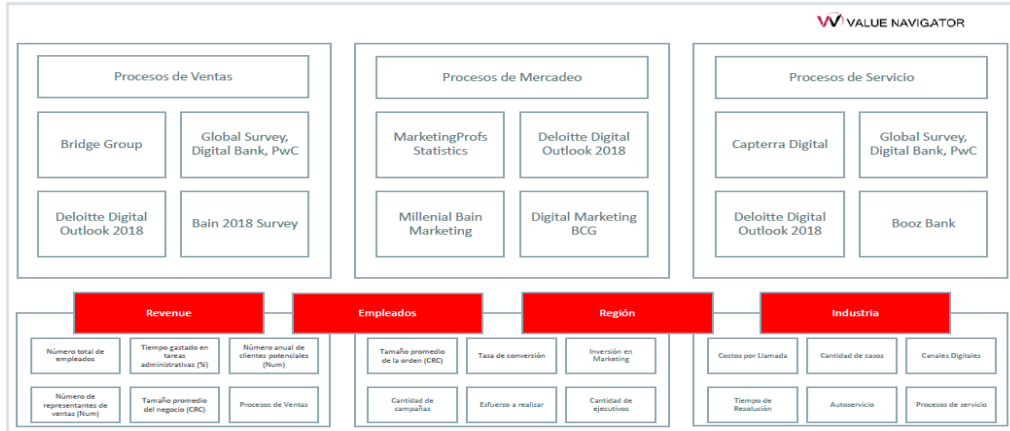
COSTOS	RUBRO
64.747.200,00	Costo Implementación
24.955.224,00	Costo Licencias Año 1
¢89.702.424,00	TOTAL

Nota: Elaboración propia. (2019).

Por otro lado, en caso de retrasarse el proceso de implementación, los costos estimados en salarios adicionales por cada mes, serían de ¢3.928.458,82.

Para finalizar, la siguiente figura muestra las empresas participantes y fuentes de datos para las estadísticas generadas por Value Navigator, así como las variables medidas en cada factor.

Figura 19. Estadísticas por Value Navigator



Nota Figura 19. Ventas. Elaboración propia (2019).

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista a plataformistas



Universidad Latina de Costa Rica

Vicerrectoría Académica

Escuela de Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia Industrial

Guía de entrevista a Plataformistas

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistado:

Persona entrevistada: _____

Puesto: _____

Preguntas

1. Teniendo de frente un asociado que no conoce, ¿considera que los sistemas actuales le permiten obtener un acceso suficiente para conocer de primera mano el tipo de cliente para poder brindarle el servicio requerido según su perfil?
2. ¿Cuenta usted con las herramientas integradas para una búsqueda sencilla que le proporcione las respuestas “más correctas” de acuerdo con la consulta del cliente?
3. De acuerdo con la información que le brindan en los sistemas actuales,

¿considera que le permiten identificar rápidamente las oportunidades de negocio que se le pueden ofrecer al cliente?

4. ¿Actualmente qué tipo de herramienta utiliza para poder recordar y poder dar seguimiento a un reclamo o queja de un asociado?
5. ¿Considera que las herramientas actuales le permiten dar seguimiento y resolución a los incidentes de quejas cuando se trasladan a otros departamentos?
6. ¿Considera que la calidad de servicio en las sucursales varía?
7. En su experiencia, ¿ha atendido usuarios que le demuestran frustración al tener que repetir la misma información a varios plataformista o sucursales?
¿Cuál es la frecuencia del evento?

Anexo 2. Sondeo de opinión para clientes

Universidad Latina de Costa Rica

Vicerrectoría Académica

Escuela de Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia Industrial

Sondeo de opinión para clientes

Saludos cordiales:

El presente instrumento tiene como objetivo Indagar sobre la percepción en la atención y servicio al cliente que usted como socio ha recibido por parte de COOCIQUE R.L.

El cuestionario consta de diez (10) preguntas y se completa en diez (10) minutos aproximadamente. Le invitamos a participar en esta investigación, a la vez se le aclara que su intervención es totalmente voluntaria y la información ofrecida es de estricta confidencialidad.

Gracias, por tomarse el tiempo de completar este cuestionario.

Si desea recibir una copia de los resultados de esta investigación, indique su correo electrónico en letra legible: _____.

Instrucciones: Conteste cada una de las siguientes preguntas, marcando una “X” sobre la(s) opción(es) que considere pertinente. Por favor, no deje ninguna pregunta, sin contestar ya que esto podría alterar los resultados del cuestionario.

1. ¿Al llamar a una Sucursal o a la Central Telefónica, en cada ocasión debo repetir nuevamente lo que necesito?

- () Siempre
- () Casi siempre
- () Algunas veces
- () Casi nunca
- () Nunca

2. ¿Al acercarme a la Sucursal de mi preferencia, conocen mi perfil como cliente, sin embargo al acercarme a otra, lo desconocen?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

3. ¿Percibo que en algunas sucursales obtengo un servicio al cliente o experiencias memorables y extraordinarias, pero en otras Sucursales no es así?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

4. ¿Me parece que las áreas internas de la Cooperativa no se comunican entre sí?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

5. ¿Debo apersonarme o llamar en más de una ocasión para que se resuelva alguna duda, trámite, queja o reclamo?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

6. ¿Al asistir a una sucursal o bien realizar una llamada, ¿es constante que se me ofrezcan nuevos productos?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

7. ¿Tengo la impresión de sentir que se me hace más un favor, que verdaderamente brindarme un servicio, como socio miembro de la cooperativa?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

8. ¿Al visitar una Sucursal o llamar a la Central Telefónica se cumplen con las expectativas y se resuelven eficazmente las consultas?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

9. ¿A veces he tenido que llamar a varios departamentos para me atiendan y resuelvan?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

10. ¿Se me devuelve la llamada, cuando se me indica por parte de la Cooperativa que lo harán?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Observaciones o sugerencias:

Anexo 3. Guía de entrevista al Director de Negocios



Universidad Latina de Costa Rica

Vicerrectoría Académica

Escuela de Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia Industrial

Guía de entrevista al Director de Negocios

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistado:

Persona entrevistada: _____

Puesto: _____

Preguntas

1. ¿Cómo ordenaría por grado de importancia para la institución las siguientes dimensiones para brindar un mejor servicio al asociado? Herramientas y Tecnología ~ Falta de Personal ~ Inventivos y Evaluaciones ~ Cultura, formación y estándares ~ Falta segmentación y atención personalizada.
2. ¿Considera que la institución cuenta con las herramientas y la integralidad para capturar la retroalimentación del cliente a lo largo de múltiples canales y diferentes instantes de tiempos y situaciones?

3. En cuanto a atención de quejas, reclamos, dudas o situaciones de los asociados, ¿a través de cuáles mecanismos sería posible lograr incrementar la resolución al primer nivel operativo?
4. ¿Considera usted que los sistemas actuales le permiten obtener un acceso suficiente para conocer rápidamente la información más importante del perfil de un cliente que usted no conoce?
5. Siendo la omnicanalidad la integración de todos los canales de interacción existentes, de manera que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra, ¿hoy día qué considera le hace falta a la institución para lograrlo?

Anexo 4. Guía de entrevista para operadores de *Call Center*

Universidad Latina de Costa Rica



Vicerrectoría Académica

Escuela de Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia Industrial

Guía de entrevista operadores de *Call Center*

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistado:

Persona entrevistada: _____

Puesto: _____

Preguntas

1. ¿Considera usted que como agente telefónico tiene herramientas integradas para una búsqueda sencilla que le proporcione las respuestas “más correctas” de acuerdo con la consulta del cliente?
2. Respecto a la información que le brindan en los sistemas actuales, ¿considera que le permiten identificar rápidamente cuáles oportunidades de negocio puede tener el cliente que tiene en línea?
3. ¿Actualmente qué tipo de herramienta utiliza para poder recordar y dar seguimiento a un reclamo, queja o compromiso de respuesta a un asociado?

4. ¿Considera que las herramientas actuales le permiten dar seguimiento y resolución a los incidentes de quejas cuando se trasladan a otros departamentos?
5. ¿Usted cree que la calidad del servicio es diferente en cada Sucursal?
6. ¿Alguna vez ha atendido un asociado frustrado de haber contado varias veces a varias personas su queja? ¿Con qué frecuencia sucede y qué causa tal fenómeno?

Referencias Bibliográficas

Antolinez, G. (2015). *La importancia de aplicar la estrategia CRM en las empresas.*

Recuperado

de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13778/ensayo%20de%20grado%20pdf.pdf;jsessionid=2DD4F0D1B512F6701485EDB73FF8E39D?sequence=2>

Barquero, J. (2009). *Propuesta de una herramienta de Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM) para la empresa Litografía Costa Rica.* Tesis de Grado, Universidad de Costa Rica.

Barrantes, R. (2013). *Investigación, un camino al conocimiento: Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto.* San José: EUNED.

Black, L. & Tarkin, A. (2006). *Ingeniería económica.* (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Brunetta, A. (2014). *Del marketing relacional al CRM:* Buenos Aires, Argentina: Todo Management, 2014. E-Book.

Carrión, J. (2005). *La Estrategia Centrada en el Cliente: del Marketing Relacional al CRM.* <http://www.mundocrm.com/marketing/vp-tid:5-pid:10-LA-ESTRATEGIA-CENTRADAEN-EL-CLIENTE-DEL-MARKETING-RELACIONAL-AL-CRM.html>

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. España: Ediciones Granica.

Chen, J. y Opopovich, K. (2003). *Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology*. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688.

De Lellis, R. (2009). *Optimización de los modelos operativos del sector de bancos, de la estrategia a la implementación*. Buenos Aires, Argentina: KPMG Consulting.

Eduarte, A. (1999). *Calidad en el servicio al cliente*. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*. 7(1), 41-44.
Recuperado de:

http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14091259199900100006&lng=en&tlng=es

El conocimiento científico. (s.f.). Recuperado de:
<https://sites.google.com/site/conocimientocspina/estructura-de-la-investigacion-cientifica/observacion-estructurada-o-formalizada>.

Finance Week. Definitions within the term service. National Service Delight. *Journal of Service Research*. Vol. 3, pp. 241- 251.

González, M.; Frías, R. & Gómez, O. (2016). *Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera*. *Ingeniería Industrial*. Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000300004&lng=es&tlng=es.

Goyeneche, A. (2006). *Economía y Administración*. Universidad de Chile.
Recuperado de: www.marketingnet.cl

Guaydarrama, E. y Rosales, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, vol. 40, núm. 2, 2015, pp. 307-340. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: Mac Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hurtado, A. y Londoño, N. (2008). *Viabilidad de la aplicación de una estrategia CRM (customer relationship management) para una empresa del sector turístico. Caso consorcio "el pescador de Capri"*. Recuperado de: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/582/Hurtado_Cano_Ang%C3%A9lica_2008.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Kotler, P. (2002). *Marketing management: Analysis, planning, and control*. New Jersey: Prentice Hall.

León, J. y Rodríguez, R. (2014). *La administración de la relación de los clientes (CRM), una herramienta para crear estrategias competitivas*. Recuperado de: <http://epistemus.uson.mx/revistas/articulos/17-12ADMINISTRACION%20CLIENTES%20CRM.pdf>

Lovelock, C. (1990). *Services Marketing. Series in Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Marín, R. (2018). *Gestión en la implementación de un sistema CRM para mejorar la relación con clientes en una empresa de telecomunicaciones*. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8507/3/2018_Campos-Torres.pdf

Oporta, V. (2015). *Sistema de gestión empresarial CRM*. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/3851/1/11081.pdf>

Rosales, L. (2010). *Componentes esenciales del trabajo en equipo y el servicio al (a) cliente(a)(a) interno(a) y externo(a)*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Gabriela/Downloads/383-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1329-1-10-20110728.pdf>

Universidad de EAFIT. (s.f.). *Administración de las relaciones con los clientes, CRM (Customer Relationship Management)*. Recuperado de: ww.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Boletin%2043%20CRM.pdf