



**Universidad
Andrés Bello®**

UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO

Facultad de ingeniería

Ingeniería Civil Industrial

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE CRM EN EL CONTACT CENTER A
LA EMPRESA ESVAL S.A.**

Proyecto para optar al título

Ingeniería Civil Industrial

Carolina Andrea Sánchez Castillo

Profesor Guía
Alejandro Córdova Arellano

Viña del mar
2018

Dedicado a mi familia, tanto como mis padres, hermanas, hermano y cuñados por creer en mí y darme su constante apoyo y motivación en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida y para lograr este título. Y también dedicado a mi fiel amigo Diego, quien estuvo acompañándome todos los días mientras avanzaba mi tesis dándome ánimo y estando presente en mis momentos de estrés.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, por darme la fortaleza y convicción para finalizar con éxito esta etapa tan importante en mi vida.

A mis padres que me motivaron y ayudaron cada día a dar lo mejor de mí, que me enseñaron a ser responsable y que todo es posible si uno se lo propone. Gracias por todo el apoyo y sacrificio que realizaron para poder finalizar mis estudios con éxito.

A mis hermanas y hermano por todas esas conversaciones interminables donde me dieron los mejores consejos, sus críticas para ser una mejor persona, fueron mis ejemplos de responsabilidad y de que todo se puede lograr, me entregaron todos sus conocimientos y habilidades en cada momento que lo necesite.

A todos mis profesores quienes han ayudado en mi formación profesional. En especial a mi profesor guía Alejandro Córdova, quien me encaminó a desarrollar y terminar este proyecto.

A mis amigas Vanessa, Natasha quienes estuvieron conmigo en los trabajos y momentos de estudios y día a día me motivaban a seguir adelante y no bajar los brazos.

Finalmente, agradezco a mi fiel amigo y compañero Diego quien tuvo la paciencia y comprensión en todo momento, fue un pilar fundamental en esta etapa universitaria, él bien sabe cuántas veces quise rendirme, pero él jamás me dejó y sacó lo mejor de mí para motivarme cada día más a terminar mis estudios.

Resumen ejecutivo

En el presente trabajo tiene como objetivo mejorar la gestión de atención de clientes en el Contac Center de la empresa Esva S.A con respecto a las atenciones operacionales a través de la implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management). El sistema CRM que se estudia en este proyecto ha sido desarrollado para mantener una relación con los clientes que sea personalizada, y así satisfacer sus necesidades en el mejor tiempo, mejorando el nivel de servicio y atención. Los resultados indican que la implementación de la herramienta de CRM mejora la gestión de atención al cliente, además permite realizar un seguimiento a las actividades del cliente y mejora los procesos administrativos.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO 1: ANTECEDENTES DEL PROYECTO	11
1. FUNDAMENTACIÓN	11
1.1 Situación Actual	11
1.2 Problemática.....	14
1.3 Aporte del proyecto a la solución del problema.....	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 Objetivo General.....	16
2.2 Objetivos Específicos.....	16
3. ALCANCE	16
CAPITULO 2: MARCO TEORICO	17
2.1 Servicio al cliente	17
2.1.1 Fundamentos del servicio al cliente	17
2.1.2 ¿Quién es el Cliente?	17
2.1.3 ¿Qué es el Servicio al Cliente?	18
2.1.4. Diferencia entre Atención al Cliente y Servicio al Cliente	19
2.1.5 El Triángulo del servicio	20
2.1.6 Fidelidad de los clientes.....	22
2.1.7. ¿Por qué es importante la fidelización de los clientes?	23
2.2 CRM.....	24
2.2.1 Historia del CRM.....	24
2.2.2 Definición de CRM.....	25
2.2.3 Pirámide del CRM.....	28
2.2.4 Tipos de CRM.....	29
2.2.5 Departamentos Mayormente involucrados en un sistema CRM.....	30
2.2.6 Beneficios del CRM	32
2.2.7 Objetivos del CRM.....	33
2.2.8 Estrategias del CRM	34
2.2.9. Implementación de un CRM.....	35
CAPITULO 3: METODOLOGÍA	38

3.1. Recopilación de información para la realización de diagramas de flujos y matriz de asignación.....	38
3.2 Mejora en el flujo operativo de las reiteraciones de las atenciones comerciales.	39
3.3 Detallar estrategia de CRM	39
3.4 Seguimiento y control de los indicadores	40
CAPITULO 4: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ESVAL Y SU ENTORNO	41
4.1 Conceptualización de la empresa	41
4.1.1 Historia.....	41
4.1.2 Misión y visión	42
4.1.3 Valores de la empresa.....	43
4.1.4 Objetivos	44
4.2 FODA	46
4.2.1 Análisis interno.....	46
4.2.2 Análisis externo.....	47
CAPITULO 5: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LOS DIAGNÓSTICOS DE LOS PROCESOS DEL CONTACT CENTER.....	50
5.1 Descripción del área bajo estudio.....	50
5.2 Problemática identificada	51
CAPITULO 6: MATRIZ DE ASIGNACION Y FLUJO OPERATIVO	59
CAPITULO 7: PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA HERRAMIENTA DE CRM.....	62
7.1 Objetivo de la propuesta estratégica.....	62
7.2 Justificación de la propuesta de estrategia	63
7.3 Características de la estrategia	64
7.4 Propuesta de la herramienta estratégica de CRM	66
7.5 Fases y etapas de la estrategia de implementación	67
7.5.1 Fase 1: Cambio organizacional.....	67
7.5.2 Fase 2: Inclusión tecnológica.....	76
CAPITULO 8: CONTROL Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES A TRAVÉS DE META	81
8.1 Descripción de Indicadores	81
8.2 Descripción de Metas.....	83

8.3 Seguimiento de los indicadores.....	84
8.4 Análisis de comparación con respecto al Año 2017.....	86
CAPITULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
9.1 Conclusiones.....	89
9.2 Recomendaciones.....	90
CAPITULO 10: BIBLIOGRAFÍA	92

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Entrada de llamada al Call Center	12
Figura 2: Proceso de llamada con Ejecutivo	13
Figura 3: Triangulo del Servicio	22
Figura 4: Pirámide del CRM	28
Figura 5: Ecosistema del CRM	30
Figura 6: Línea de tiempo de la historia de Esva	41
Figura 7: Continuación de la Línea de tiempo	42
Figura 8: Matriz de objetivos estratégicos de Esva	45
Figura 9: Sucursal de atención al cliente	51
Figura 10: Subproceso de atención operacional	52
Figura 11: Proceso de reiteración	53
Figura 12: Proceso de asignación en sistema 4j	54
Figura 13: Mejoramiento de flujo operativo	61
Figura 14: Fases de la estrategia de CRM	62
Figura 15: Reporte de Gestión	86

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Números de atenciones ingresadas	11
Tabla 2: Reiteraciones en la zona 2	55
Tabla 3: Roles de la matriz de asignación	59
Tabla 4 : Extracto de asignación de tareas	60
Tabla 5: Matriz de Asignación	61
Tabla 6: Datos de llamadas entrantes	86
Tabla 7: Porcentaje de nivel de servicio y atención 2017	87
Tabla 8 : porcentaje de nivel de servicio y atención 2018	87

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Reiteración Viña del Mar	56
Grafico 2: Reiteración Concón	57
Grafico 3: Reiteración Reñaca	58
Grafico 4: Nivel de servicio	89
Grafico 5 : Nivel de atención	89

INTRODUCCIÓN

La meta de toda empresa es crecer a través del tiempo entregando servicio y/o producto de calidad a sus clientes, para de esta manera satisfacerlos, lo que finalmente conduce a un crecimiento de las ganancias para la empresa a través del aumento de las ventas. Es por esta razón que las empresas han optado por la tercerización de diferentes procesos utilizando los Contact Center para la gestión de sus clientes ya que es la solución donde convergen resultados económicos y de calidad que sirven de interfaz directo hacia estos. El Contact Center gestiona de forma eficiente maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando beneficios y ofreciendo un mayor contacto con sus clientes.

La misión principal del Contact Center, es lograr que los clientes sean más productivos a través del servicio que se ofrece, logrando que las empresas mejoren las relaciones con los clientes siendo esta cada vez más cercana y confiable.

Por cual es necesario considerar, que en un mundo globalizado y competitivo como el que vivimos en la actualidad ha generado que las empresas busquen nuevas formas de alcanzar sus objetivos en donde las tecnologías de información e internet se han convertido en una de las herramientas más eficaces para que se logre un contacto con el cliente en pocos segundos utilizando una estrategia empresarial, una de las más utilizadas a nivel mundial es la Gestión de Relaciones con los Clientes o más conocida como CRM (Customer Relationship Management).

El CRM o Gestión de Relaciones con los Clientes busca de manera sistemática entender y anticiparse a las necesidades de los clientes, tener objetivos claros, mejorar los procesos de ventas y optimizar la información compartida, con el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción de los clientes; la estrategia mantiene características muy especiales como son: la interactividad que influye entre el cliente y la empresa.

Los sistemas CRM son tecnologías que le dan soporte a las estrategias, agilizan el procesamiento de información, disminuyendo tiempos y actividades de procesamiento.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DEL PROYECTO

1. FUNDAMENTACIÓN

1.1 Situación Actual

La empresa ESVAL S.A presta servicios de distribución de agua potable y recolección de aguas servidas (alcantarillado) en todas las comunas de la Región de Valparaíso y la Cuarta Región, con la excepción de Panquehue, Olmué, Juan Fernández, Santo Domingo, e Isla de Pascua. Dentro de la región de Valparaíso se presta este servicio a 662.656 clientes y en la cuarta región los clientes abastecidos por agua potable son 208.534 clientes, la atención hacia esto se extiende a través de distintos canales, en donde se encuentra el canal telefónico (IVR, atención con ejecutivo) servicio externalizado por la empresa UPCOM, oficina virtual, canal escrito (correo electrónico) y buzón en las oficinas comerciales, de manera de satisfacer requerimientos, consultas y reclamos de los clientes de forma eficiente y buscando una respuesta rápida.

En la tabla número 1 se muestra en detalles de número de solicitudes y tipos de atenciones dentro de los últimos años en la empresa Esvál, mostrando además las variaciones en porcentaje.

Tabla N° 1: Números de atenciones ingresadas

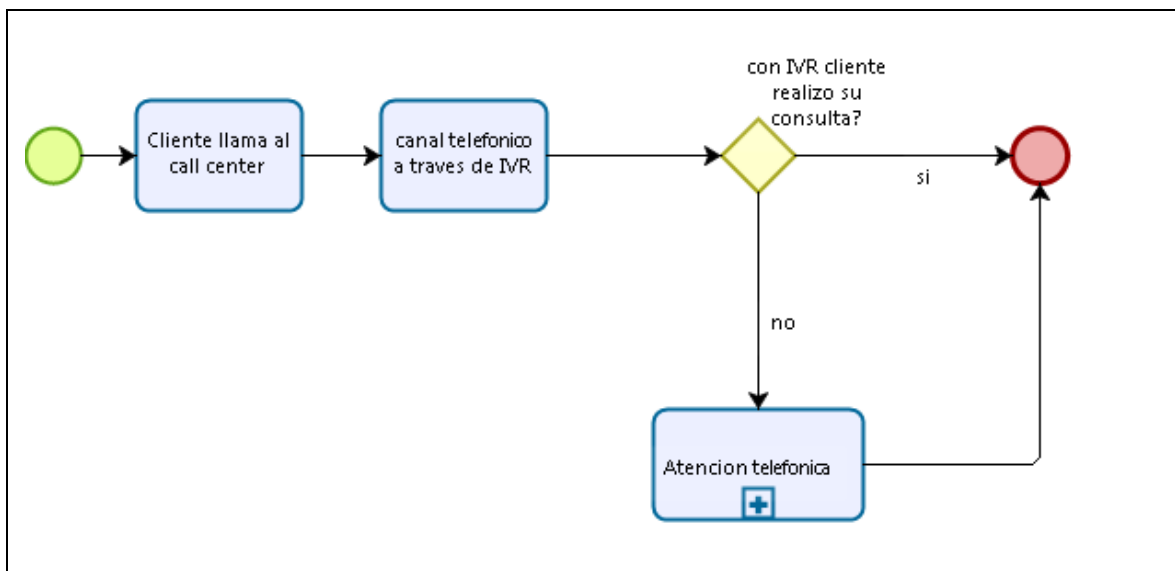
Tipo de atención	2015	2016	2017	Variación
Consulta	277.633	277.633	277.633	-15,9%
Reclamo	44.154	42.565	46.331	-9,1%
Requerimiento	192.932	190.477	185.734	-2,5%
Emergencias	90.143	94.787	94.448	-0,4%
TOTAL	604.862	548.335	504.627	-8%

Fuente: Memoria Esvál 2017

El mayor número de solicitudes son el tipo de atención de Consulta, las más frecuentes son: problemas en arranque sin discontinuidad del servicio (llave de paso), obstrucción en el sistema de recolección de aguas servidas sin afloramiento, obstrucción en el sistema con afloramiento y cámaras y/o tapas de colector, corte de suministro.

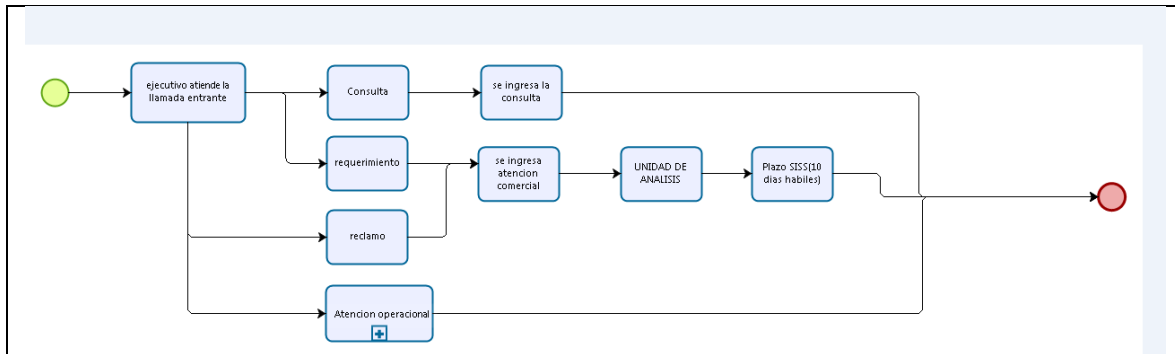
La atención de clientes comienza cuando el cliente se contacta al Contac Center o fono servicio y esta llamada pasa a través del canal telefónico de IVR, el cual le da opciones de menú al cliente con los cuales, este puede realizar su consulta y quedar satisfecho o pasar a una atención telefónica con un ejecutivo.

Figura N°1: Proceso de entrada de llamada al Contac Center



Fuente: Elaboración Propia, adaptado a información entregada por la empresa

Figura N°2: Procesos de llamada atendida por un ejecutivo



Fuente: Elaboración Propia, adaptado a información entregada por la empresa

Al pasar con el ejecutivo, este debe ingresar lo que desea el cliente como un requerimiento, una consulta, un reclamo o una atención operacional, luego dependiendo de la necesidad del cliente se procede con lo que sigue.

Si el cliente necesita una Atención operacional se requiere que el ejecutivo mediante el sistema interno 4J, ingrese dicha atención con su número de requerimiento de atención (SISDA), este ingreso posee distintas etapas sobre el desarrollo de gestión, es decir, el desarrollo del estado en que esta la atención operacional ingresada. Los estados del SISDA son:

- a) Ingreso: Etapa del SISDA en estado inicial y la interacción es realizada entre cliente y la Central de Atención al Cliente (C.A.C).
- b) Inspección: Etapa del SISDA donde es recepcionado por el área de Despacho y donde se decide si la atención se informa directamente a personal de ESVAL/AGV para su inspección o se informa al contratista. La asignación a inspección es una gestión obligatoria del área del Despacho.
- c) Ejecución: En esta etapa se asigna al contratista correspondiente.

- d) Finalización Hidráulica o Retenida: Cierre de SISDA con las indicaciones de un trabajo programado o de mantención (Hidráulico) o el detalle del trabajo realizado por contratista (retenido).
- e) Finalizado: Cierre definitivo de SISDA.

Este ingreso dependerá de la prioridad de la atención ya que según esto se dará el tiempo de estimación de llegada del personal correspondiente al sector de la emergencia. Al término de cada atención, ejecutivo se comunica con el cliente para ver la conformidad del servicio, al no estar conforme por diversos motivos la atención operacional se vuelve a notificar como una reiteración la que puede estar fuera o dentro de plazo.

1.2 Problemática

La problemática central del estudio radica en la reiteración de las llamadas entrantes por atenciones operacionales que se realizan en el centro de despacho el cual es una oficina técnica donde se reciben las distintas atenciones y se derivan al personal que corresponda. Además, actúan de nexo entre el personal de la empresa Esva y sus distintos contratistas.

Estas reiteraciones tienen el problema de no tener claro cuántas llamadas entran y/o salen en tiempo real, al no tener viabilidad de los tiempos las atenciones se demoran más de lo normal, es decir, se encuentran fuera de plazo dichas atenciones, aumentando los ingresos de llamadas por no atención, o por no conformidad, lo cual afecta al nivel de servicio hacia al cliente y aumentan los reclamos hacia la empresa.

1.3 Aporte del proyecto a la solución del problema

El proyecto plantea una implementación de CRM (Customer Relationship Management), quien ayudara a la trazabilidad de los tiempos reales de las llamadas por reiteraciones e las atenciones operacionales, además ayudaran a cumplir con la visión de negocio de la empresa contratista, el cual es la eficiencia en los niveles de servicio y atención de las llamadas atendidas por los ejecutivos.

Cabe destacar que el CRM es un sistema que dará solución a la productividad en las atenciones hacia el cliente, ya que es una base de datos que centralizara todas las interacciones entre la empresa y el cliente, dando un avance para notificar de manera más rápida a la contratista o el personal correspondiente para que acudan a realizar la atención por reiteración reduciendo el tiempo de llegada.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Propuesta de implementación de un CRM en el Contact center a la empresa ESVAL S.A.

2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Presentar un diagnóstico de los procesos del Contac Center mediante diagramas de flujos.
- ❖ Presentar matriz de asignación para el diseño de requerimiento de implementación de CRM
- ❖ Presentar propuesta de mejora del proceso operativo de las atenciones operacionales en el centro de Despacho.
- ❖ Propuesta estratégica para la herramienta de CRM en el Contac center de la empresa Esva S.A.
- ❖ Presentar un análisis en base al seguimiento y control de los indicadores de gestión a través de metas.

3. ALCANCE

El levantamiento de CRM se acota al departamento de atención al cliente, en el centro de despacho quienes ingresan todas las atenciones operacionales por reiteración dentro o fuera de plazo, y sirve como nexo entre Esva S.A y las empresas contratistas.

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1 Servicio al cliente

2.1.1 Fundamentos del servicio al cliente

El cliente es el activo más valioso que posee una organización. Es necesario que las empresas lo traten como tal y estén pendientes de su forma de pensar y de su forma de percibir la organización. Surge entonces la pregunta ¿Quién es el cliente? Y la respuesta a esta pregunta parece como un destello deslumbrante de lo obvio; pero muchas empresas no se dan cuenta de lo que son realmente los clientes y de cómo se deben tratar.

2.1.2 ¿Quién es el Cliente?

Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra es el comprador y quien consume es el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), “el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios”.

Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), “el cliente es una persona que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)”

Según el diccionario de Marketing, de Cultura S.A., “cliente es la persona y organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Es la parte de la población más importante de la compañía”.

Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” (2001) nos presenta 7 principios para definir al cliente:

1. Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
2. Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
3. Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
4. Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendéndolo.
5. Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
6. Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
7. Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

2.1.3 ¿Qué es el Servicio al Cliente?

Es necesario diferenciar entre el producto por el cual paga el cliente y el servicio que rodea a ese producto. El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa. Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio en tres variables:

1. Calidad del producto
2. Calidad del servicio al cliente
3. Costos

No se debe polarizar en una de estas variables, se trata de encontrar el justo medio entre las tres, de manera que el producto cumpla con las especificaciones y necesidades del cliente siendo competitivo frente a otros

productos en calidad y precio; y que a su vez vaya acompañado de un valor agregado representado en servicio integral y atención amable, respetuosa, y oportuna.

2.1.4. Diferencia entre Atención al Cliente y Servicio al Cliente

Es común encontrar que las personas, y por tanto las empresas, confundan “atención al cliente” con “servicio al cliente”. Pecamos en creer que la responsabilidad del tema de servicio al cliente es exclusiva del personal que está en contacto directo con él, es decir, recepcionista, cajeros, vendedores o personal de “la mal llamada área de Servicio al Cliente”. ¿Por qué se referencia como “la mal llamada área de servicio al cliente”? Porque generalmente esta área está conformada por personal que se limita a “atender reclamos” de parte de los clientes, pero que tienen poco poder para solucionar los problemas que los generan. Este sistema se enmarca en un enfoque reactivo y acotado, en vez de proactivo e integral. Supongamos que un cliente se contacta con una empresa para solicitar un pedido especial. La persona que la atiende lo hace de forma muy gentil, amable y servicial. Atiende todos sus requerimientos y hace unos compromisos de entrega acordes con lo solicitado. El cliente se va feliz, porque fue muy bien atendido.

La atención al cliente se refiere al trato que le damos al cliente cuando interactuamos con él. El servicio al cliente es la articulación sistemática y armoniosa de los procesos y acciones que buscan lograr la satisfacción del cliente. El servicio es más que amabilidad y gentileza, es disposición a servir con efectividad. Si queremos hablar de un "Servicio al cliente de calidad" estos dos conceptos: “atención y servicio”, deben formar una relación indisoluble que los vuelve uno solo. Para brindar excelente atención es necesario que, quienes entren en contacto con el cliente, pongan en práctica una serie de habilidades personales basadas en la comunicación, la empatía y la asertividad. Y para complementarlo con un excelente servicio, es indispensable una visión

sistémica de la organización y del servicio como tal. Todos los trabajadores de la organización, que de alguna u otra manera participan en la generación de los productos y servicios, deben poner en práctica habilidades técnicas como el conocimiento de los productos, servicios, procesos, programación, trabajo en equipo y entorno de trabajo.

2.1.5 El Triángulo del servicio

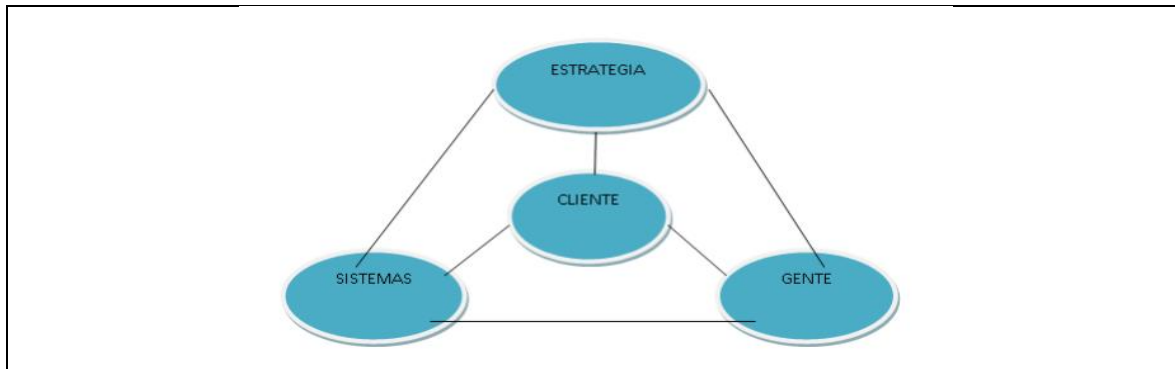
Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” (2001), ilustró como un triángulo la filosofía del servicio y definió cada uno de sus componentes:

- 1. El Cliente:** Es la persona que compra los bienes o servicios que vendemos y como tal es a quien debemos identificar y conocer.
- 2. La Estrategia:** Una vez se conoce al cliente tanto en su parte demográfica (donde se le ubica, qué hace, con quién vive, nivel de ingresos, entre otros), como psicográfica (que corresponde a lo que piensa y siente con respecto a nuestro producto o servicio), se establece la estrategia. La estrategia tiene dos orientaciones: Una interna que tiene que ver con el servicio y otra externa que corresponde a la promesa del servicio que se ofrece a los clientes. Esta promesa que se hace a los clientes debe ser monitoreada, debe medirse el nivel o grado en que se cumple; a ello se le denomina acuerdo de niveles de servicio sobre los que se precisará más adelante al finalizar los componentes del triángulo de servicio.
- 3. La Gente:** Este es el grupo de todas las personas que trabajan con la empresa, desde su presidente hasta la persona que hace el aseo. Las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio.
- 4. Los Sistemas:** La empresa define y establece unas maneras o sistemas para dirigir el negocio. Unos sistemas pretenden coordinar a todo el personal que labora en la empresa. Otros sistemas están diseñados para

que el cliente interactúe con el negocio y viceversa. Finalmente, otros sistemas se conectan con la estrategia del servicio, ya que en la medida en que la estrategia está centrada en el servicio al cliente, irá influenciando en los sistemas para focalizarlos también en el cliente. Se habla de cuatro tipos de sistemas que existen en toda organización:

- ✓ El sistema gerencial: Está conformado por el grupo directivo, son quienes orientan a la organización en el mediano y largo plazo a través de decisiones y planes estratégicos. Hacen parte de este sistema los propietarios, los ejecutivos y los gerentes.
- ✓ El sistema de normas y procedimientos: Está conformado por las pautas establecidas tanto para empleados como para los clientes. Señalan la forma de actuar e interactuar en la venta de bienes y servicios, generalmente recogidos en los manuales de procesos y procedimientos.
- ✓ El sistema técnico: Está conformado por los elementos o herramientas que se utilizan para la producción y entrega de los bienes y servicios objeto del negocio: software, hardware, mecanismos de comunicaciones, plantas de ensamble, entre otros.
- ✓ El sistema humano: Está conformado por la gente, las personas que hacen parte de la organización y la forma en que interactúan entre sí, si se trabaja en equipo o de manera aislada, si hay cooperación y la forma en que se solucionan los problemas.

Figura N°3: Triangulo del Servicio



Fuente: Adaptación del libro “La excelencia del Servicio”

2.1.6 Fidelidad de los clientes

Cuando decimos que una persona es fiel, normalmente queremos expresar su disponibilidad incondicional hacia nosotros a lo largo del tiempo. En otras palabras, está a nuestro lado siempre que la necesitamos. Esto suele ser consecuencia de los fuertes vínculos emocionales que nos unen a ella. De igual modo, para que un cliente tenga sensación de fidelidad es necesario reforzar nuestras relaciones con el fin de crear valor y convertirlo en un cliente satisfecho. Pero la fidelidad no es algo que se consigue de forma inmediata. Es como en cualquier relación, cuestión de tiempo. La fidelidad requiere por tanto una serie de etapas:

- Primero hay que conocer al cliente, saber quién es y que le puede interesar.
- Luego hay que escucharlo, saber que piensa y espera de nosotros.
- Finalmente hay que mantenerse, utilizando siempre los conocimientos que tenemos sobre él. Es la fase que se debe reforzar los vínculos que aseguren la permanencia

El objetivo de CRM es conseguir que los clientes se sientan cada vez más vinculados a la organización y que se conviertan en defensores de esta. La mejor publicidad es un cliente satisfecho. Por el contrario, hay que evitar a toda

costa que los clientes se sientan solo atendidos ya que pocas cosas pueden hacer daño a una organización como un cliente insatisfecho.

2.1.7. ¿Por qué es importante la fidelización de los clientes?

Conservar los clientes actuales es importante desde dos puntos de vista: Cualitativo y cuantitativo.

1. Cualitativamente es importante porque la pérdida de clientes afecta la imagen de la empresa, un cliente insatisfecho no sólo no volverá, sino que también trasladará su mala experiencia a otros potenciales clientes y ello puede generar una pirámide inversa con resultados nocivos para el prestigio de la empresa.
2. Cuantitativamente se ha demostrado el alto costo que implica conseguir nuevos clientes. Se estima que conseguir un cliente nuevo conlleva diez veces el costo de conservar un cliente. El otro aspecto a considerar en la construcción de relaciones duraderas con los clientes, es que sus necesidades y preferencias van cambiando, lo que exige un rediseño constante de los productos y del negocio como tal, donde el cliente debe participar en forma directa. La invitación es a vivir un proceso de evolución y adaptación del todo hacía a lo particular, es decir, de lo masivo a lo individual, del consumidor dentro de un segmento de clientes determinados al consumidor como individuo. Se trata de un enfoque personalizado, a través de todos y de cada uno de los diferentes puntos de interacción que existen entre la empresa y el cliente.

Existen varias Estrategias que crean o implementan las empresas que se vuelven indispensables para estudiar las características, expectativas, deseos de los clientes, además que ayudan para el análisis y la resolución de quejas, sugerencias e inquietudes de modo que se mejore el servicio ofrecido.

Una de estas estrategias más utilizadas son los sistemas de gestión de las relaciones con el cliente, llamados CRM por sus siglas en inglés: Customer Relationship Management, detallada a continuación.

2.2 CRM

2.2.1 Historia del CRM

Antes de abarcar los conceptos relacionados a CRM, resulta necesario conocer la historia de este concepto y cómo se ha ido difundiendo hasta ahora. Según García (2001), los negocios a inicios del siglo XIX se basaba en métodos artesanales de producción, tanto los clientes como los fabricantes mantenían una relación estrecha, porque se ubicaban geográficamente cerca. Fue un periodo en el que las empresas y los clientes se conocían personalmente, de esta forma las empresas ofrecían productos personalizados, por lo que la fidelidad del cliente duraba casi toda su vida. Como una consecuencia de la Revolución Industrial, a inicios de siglo XX, se ingresó en una era de mecanización, cuyo objetivo era el aumento de los niveles de productividad, entre el cliente y el trabajador surgieron líneas departamentales intermediarias, cada vez el contacto con el cliente era más alejado.

De acuerdo a García (2010) entre los años 50 y 60, surgió una gran preocupación de las empresas por satisfacer la gran demanda de bienes y servicios. Durante la década de los 80, los productos empezaron a incorporar avances tecnológicos, las empresas adoptaron sistemas de gestión.

Gracias al avance de las tecnologías de información y las telecomunicaciones surge un nuevo entorno económico, cambiando para siempre los procesos de negocio. Los productos cuentan con un alto grado de estandarización, para vender y diferenciarse del sistema se busca proximidad al cliente y el poder de influir en su comportamiento, ya que el cliente ha vuelto a tener el poder, y ha

vido impulsado por la caída de las barreras comerciales y geográficas. (García, 2001)

Según el autor, a partir de este momento, el cliente ha vuelto a tener el poder, y las empresas tratan de diferenciarse para poder influir en su comportamiento.

La aparición del concepto CRM como filosofía de negocio que integra las distintas áreas de una empresa en contacto con el cliente, tiene como objetivo incorporar un valor añadido, y que el modelo sea beneficioso para ambas partes.

La evolución tecnológica ha cambiado dramáticamente tanto la forma de relación de la empresa con sus clientes como la de sus empleados entre sí.

(Croxatto, 2005).

2.2.2 Definición de CRM

Si nos detenemos un momento y preguntamos a distintas personas qué significa CRM, vamos a encontrar dos tipos de respuestas distintas. Están los que definen CRM como una estrategia de negocio en sí misma, y los que definen CRM como una aplicación que permite llevar a práctica una estrategia de negocio que involucre la relación con los clientes con la empresa.

La definición de CRM no tiene un concepto globalmente aceptado, algunos autores lo consideran como una estrategia y otros como una herramienta informática. A continuación se mencionan definiciones de diferentes autores:

- CRM es una estrategia de negocio porque engloba a toda la organización de la empresa, ya que, al tratarse de la aplicación de nuevos modelos de negocio, requiere en gran parte de los casos, un rediseño del negocio donde el cliente participa de forma directa en el modelado de la empresa, y teniendo en cuenta sus necesidades, focaliza los recursos en actividades que permiten construir relaciones a largo

plazo y generen valor económico.(...) Es un concepto que requiere un nuevo modelo de negocio centrado en el cliente, centrado por las tecnologías de la información, capaces de integrar los procesos de from y black office.(García, 2001).

Si bien para García un CRM es una estrategia que debe focalizar los recursos de la empresa en actividades que generen relaciones a largo plazo y creen un valor añadido, esta debe estar centrada en tecnologías de la información que logre integrar los procesos de from y back office.

- CRM es la herramienta que permite poner al cliente efectivamente en el centro de la empresa, integrando a partir de este concepto las funciones de ventas, marketing, provisión y servicio al cliente. La característica propia del CRM es que agrupando bajo un único paraguas a aplicaciones que, interactuando con los clientes, tradicionalmente se consideraron en forma independiente (automatización de la fuerza de ventas, soporte de marketing seguimiento de contactos y reclamos, etcétera) y fueron patrimonio de cada área responsable de la función con limitados puntos de contacto. (Croxatto, 2005).

Para Croxatto el CRM es una herramienta que coloca al cliente en el centro de la empresa, e indica que es una característica propia es que agrupa aplicaciones que anteriormente trabajan en forma independiente.

- 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 busca es generar un balance entre el valor de mercado de la compañía y el valor del consumidor. Al nivel de herramientas, las tecnologías conecta e integra la organización a todos los canales que ese consumidor puede usar: vendedores de campos, Contac Center, la red, socios de negocios,

canales de ventas, brokers, comerciantes minoristas. Las tecnologías permiten un mayor conocimiento del cliente, un acceso más amplio, una integración de los canales y una interacción más efectiva. (Brunetta, 2014).

Brunetta también menciona lo siguiente, en cuanto al concepto que se difunde, de que un CRM es solo un software.

- Inculcar que un CRM significa un software fue y es una gran negocio para las empresas tecnológicas que desarrollan este tipo de sistemas, y al parecer fue tarea sencilla. Es verdad que en algún momento es necesario un software que integre la información de los clientes, pero solamente eso. Para más claridad voy a crear una terminología, cuando hable de software aplicado a la gestión de estrategias basadas en el gerenciamiento de las relaciones con el cliente, lo llamare Sistemas de CRM: Software necesario para CRM; en esta categoría entran lo Siebel de ORACLE, Dynamics de Microsoft, SalesForce, Sugar CRM, Sales Logix, etc. Cuando hable de CRM me estaré refiriendo a un concepto, una iniciativa, una actitud, un modo de ver el negocio. (Brunetta, 2014).

De acuerdo a la definición de Brunetta, CRM es una estrategia de negocios de grandes corporaciones, no solo un software, lo que domina “Sistemas de CRM” se encarga de la integración de la información de los clientes, pero solo eso.

Un concepto en común de los diferentes autores es que se necesita de una plataforma tecnológica para el procesamiento de la información de los clientes e interacciones con los mismos.

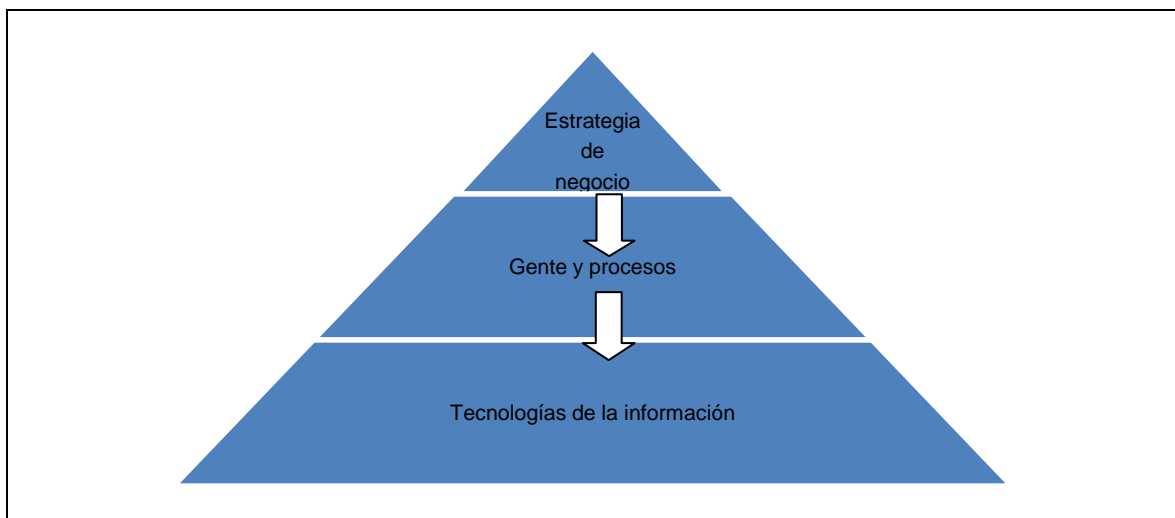
Asimismo, el CRM es un enfoque global ya que es un camino que seguir estratégicamente con un plan definido.

2.2.3 Pirámide del CRM

El CRM debe arrancar como una estrategia del negocio, con cambios en la organización y en los procesos de trabajo, para finalmente hacer uso de la tecnología de la información.

- Estrategias del Negocio: Involucra la formulación e implementación de los principales objetivos e iniciativas tomadas por los altos directivos de las compañías, con base en la consideración de los recursos y un asesoramiento de los ecosistemas tanto internos como externos en los que compete la empresa.
- Gente y proceso: involucra centrarse en el cliente, es decir, saber exactamente en cuál es la necesidad del cliente y enfocarse en ese proceso.
- Tecnologías de la información: sacar provecho de todos los sistemas que posee la empresa para obtener información de forma más sencilla y rápida.

Figura N°4: Pirámide del CRM



Fuente: Adaptación del libro "Del Marketing Relacional al CRM"

2.2.4 Tipos de CRM

El CRM se maneja bajo un ecosistema dividido en tres partes o tipos: el CRM colaborativo, operativo y analítico.

- CRM Colaborativo: Permite la interacción de los clientes con la empresa, utilizando diferentes canales para realizar diferentes funciones, es decir, el medio por el cual el cliente se relaciona con la empresa como, por ejemplo, vía email, fax, teléfono, etc.

- CRM Operativo: Es la tecnología de la información para mejorar la eficiencia de la relación entre cliente y entidades, se enfocan principalmente en el concepto operativo del cliente, es decir, reclamos, registro de atenciones, etc. En este tipo existen dos partes:
 - ✓ Back Office: Son todos los procesos organizativos dentro de la empresa pero que no están en contacto directo con el cliente.
 - ✓ Front Office: Hace referencia a todas las áreas de la empresa con la que se tiene relación directa con el cliente, desde el Contac Center o atención telefónica hasta el establecimiento donde la empresa ofrece el servicio o el producto.

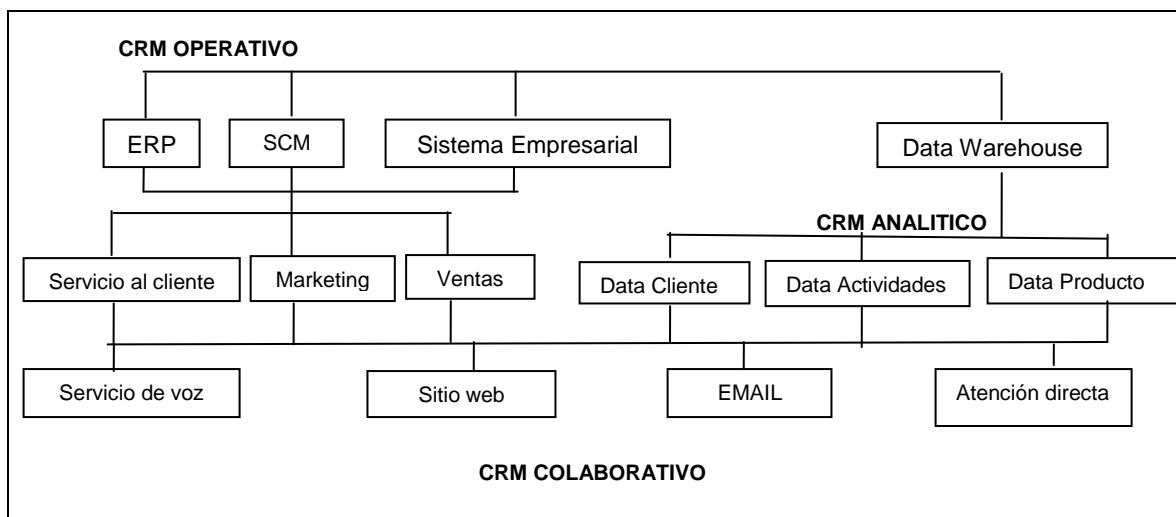
- CRM Analítico: Permite analizar los datos del cliente, incluye una arquitectura de base de datos, sistema de segmentación y clasificación de clientes. Recoge toda la información normalizada y referente a los diferentes datos, uno de los objetivos principales es aplicar la información eficiente para mejorar los procesos operacionales, además mejorando el entendimiento de las necesidades del cliente durante la interacción diaria.

Posee dos partes:

- ✓ DataWarehouse: El cual es el almacén central de los datos de la empresa.
- ✓ DataMining: Este sistema permitirá analizar todos los datos de los clientes para así descubrir patrones de comportamiento y/o tendencias.

Estos tres tipos de CRM (colaborativo, operativo y analítico) deberán interactuar idealmente para reforzarse como la muestra la fig.05

Figura N°5: Ecosistema del CRM



Fuente: Elaboración propia

2.2.5 Departamentos Mayormente involucrados en un sistema CRM

- Departamento de Marketing: Debido a que el sistema informático basado en CRM posee una base de datos que se actualiza diariamente; hace posible que la empresa cuente con una herramienta que le brinde información actualizada sobre los hábitos de comportamiento de los

clientes; lo que permite que este departamento defina las políticas de mercadeo de la empresa para brindar el mejor servicio al cliente.

- Departamento de Ventas: Mediante el desarrollo de un CRM se crean bases de datos que permiten capturar los pedidos, ventas y toda clase de transacciones relacionadas con el proceso de venta. Esta información debe suministrar a la empresa del historial de comportamiento de cada uno de sus clientes, las cuales permiten determinar el tipo de estrategias de servicio al cliente, a fin de conseguir su lealtad. Además, permite tener información importante sobre los productos o servicios que más se demandan, así como las ciudades o localidades en donde tiene más éxito cierto producto o servicio.

- Departamento de Atención al Cliente: La implementación de un CRM en la empresa contribuye a mejorar el servicio al cliente mediante el monitoreo y medición de las interacciones que se dan entre el cliente y el personal encargado del área de servicio al cliente. De esta manera, se puede determinar quiénes son las personas idóneas para ofrecer de manera apropiada el servicio o producto a determinado cliente, así como la capacidad para resolver de manera eficiente los problemas que se presenten.

- Departamento de Informática: La principal responsabilidad de este departamento radicara en sacar el máximo provecho de la infraestructura que se posea, es decir, todo el sistema informático que tiene la organización facilitando la obtención de información de manera más rápida y fiable.

2.2.6 Beneficios del CRM

Los principales beneficios que una solución de este tipo aporta a las organizaciones empresariales afectan fundamentalmente a las áreas de marketing, comercial y servicios.

Desde la perspectiva Cliente:

- Visión clara del cliente y gestión de toda la información asociada a él (rentabilidad, historial, compras, llamadas, faxes, estado de las Interacciones realizadas, etc.). En todo proyecto de implementación de una herramienta CRM, la clave es trabajar desde la empatía (ponerse en el lugar del cliente).

Desde la perspectiva Comercial/Servicios:

- Gestión de las agendas de los vendedores.
- Introducción de los pedidos generados, a través del portátil o dispositivo móvil de los comerciales o técnicos.
- Gestión de los seguimientos comerciales, asignando determinadas acciones de seguimiento de manera automática.
- Gestión y seguimientos de todos los servicios realizados, tiempos de respuestas, contratos de mantenimiento, garantías, etc.

Desde la perspectiva Planificación:

- Visión del estado de todas las oportunidades de negocio (probabilidades de éxito, tiempo aproximado de cierre e importe)
- Obtención de las previsiones de ventas de manera sencilla y rápida, con un alto nivel de precisión.
- Asignación del comercial más apropiado a cada oportunidad de negocio en función de diferentes parámetros.
- Planificación de las acciones de los vendedores en función de la estrategia diseñada.
- Visión de la efectividad de las acciones de marketing y de su repercusión en los costos.

- Visión de la personas más adecuada o preferida por el cliente para poder darle un servicio adecuado.
- Planificación de tiempos y urgencias de servicio.
- Sistemas de alarma de cumplimiento del nivel de servicio.

Desde la perspectiva Información:

- Acceso para todos los usuarios del sistema a todo tipo de información sobre clientes, oportunidades o acciones de marketing.
- Conocimiento de la eficacia de las ventas por comerciales, productos, zonas.
- Conocimiento de la estructura de costes del área comercial (coste de adquisición por cliente, el valor de un cliente, la rentabilidad, etc.)
- Integración de los pedidos y contactos a través del sitio web al sistema.

Todo estos Beneficios están sustentados por la tecnología, por ellos se recomienda englobar esta herramienta dentro de un concepto mucho más amplio que contemple la estrategia, la tecnología, los procesos y las personas.

2.2.7 Objetivos del CRM

Los objetivos de la implementación de un CRM más importantes son:

- **Fidelizar a los clientes:** El CRM estudia y analiza el comportamiento comercial de los clientes, con el fin de tomar decisiones de productos o servicios que traten de mejorar la satisfacción de su clientela propia.
- **Conocer a fondo a sus clientes:** La empresa tomando como base la información de gustos, productos o servicios contratados, volumen de venta, frecuencias de compra, entre otra información, implementará los productos o servicios que satisfagan al cliente y optimicen/mejoren/incrementen los resultados del negocio.

- **Hacer nuevos clientes:** Un CRM ofrece herramientas para aumentar la productividad comercial, encontrar nuevos clientes y cerrar nuevas ventas.

2.2.8 Estrategias del CRM

La meta principal de un CRM no se enfoca necesariamente en reducir los costos del negocio. Las soluciones de CRM mejoran los esfuerzos de ventas y mercadotecnia, y permiten que las organizaciones proporcionen un servicio superior a los clientes.

Las principales herramientas estratégicas son:

1. Personalizar la relación entre la empresa y los clientes, lo que incrementa la satisfacción del cliente y permite establecer relaciones más duraderas.
2. Ofrecer a la empresa soluciones globales, que integren la tecnología y los procesos necesarios para transformar los diferentes programas de servicio en un objetivo único centrado en el cliente.
3. Empleo de tecnologías e-bussiness para ampliar las vías en las que se puede tener contacto con el cliente.
4. Integrar la información sobre los clientes que los posee cada departamento en una única base de conocimientos centralizada. Esto permite que cualquier trabajador que es autorizado acceda a la información global de cada cliente, desde cualquier momento y lugar.

Para llevar a cabo cada una de estas herramientas estratégicas existen tácticas que inciden en el contacto entre la empresa y el cliente. Algunas tácticas se explican a continuación:

- Unificar la estrategia CRM con la estrategia de la empresa: Las estrategias de CRM comienzan con la asignación de necesidades de la empresa y el diseño de sistemas específicos de CRM, es decir, cuando

una organización crea una estrategia de CRM reconoce que la empresa se integra en una serie de negocios unidos mediante sinergia.

- **Mejorar los datos del Cliente:** Se requiere que las empresas tengan informes comprensibles de las interacciones con los clientes, así como de sus preferencias para los productos o servicios. Hoy se puede mejorar la base de datos gracias a la nueva tecnología, incorporando a la información de los clientes aspectos de su estilo de vida.
- **Segmentación de clientes:** Segmentar significa dividir un conjunto de elementos en función de un criterio determinado. Cuando se habla de segmentación de clientes, esta generalmente suele llevarse a cabo considerando aspectos tan diversos como la ubicación geográfica, el nivel de ingresos, el monto de consumo, etc. La finalidad de hacer una segmentación de cliente es la de identificar por medio de esta acción, un patrón de medición de comportamiento del cliente promedio.
- **Personalizar las relaciones con el cliente:** La meta final es incrementar la confianza entre la empresa y su cliente de forma que se establecen relaciones de larga duración. Mediante la utilización de herramientas avanzadas de CRM, un cliente podrá encontrar fácilmente el producto o servicio de una compañía con la cual se encuentra plenamente identificado.

2.2.9. Implementación de un CRM

Para poder implementar correctamente un sistema CRM, según Brunetta (2014) debe haber una reorientación de la cultura organizativa, y el enfoque debe ser en el cliente, no el producto. Sincronizar toda la empresa es la clave, y recomienda diez pasos a seguir para implementar adecuadamente una estrategia CRM, las cuales son:

- **Justificar la necesidad:** En este paso se responde a la pregunta ¿Por qué se desea desarrollar una estrategia CRM?

- **Determinar los objetivos:** Se debe saber en dónde se encuentra la organización y qué objetivos u objetivos se desea cumplir con la estrategia CRM.
- **Designar un líder del proyecto:** Se designa a una persona responsable de la ejecución y avance de tareas, debe tanto de la problemática de la empresa como tener conocimiento en la tecnología para poder comunicarse adecuadamente con los especialistas.
- **Asegurar una amplia participación:** Se debe involucrar a más miembros de la organización, no solo a los propietarios de los procesos.
- **Relevamiento y diagnóstico:** Entender con qué recursos se cuenta, qué procesos modificar, qué hace falta, será el conocimiento que permita delinear la estrategia y la táctica.
- **Elección del software:** Se selecciona qué solución tecnológica CRM se adapta mejor a los requerimientos de la organización.
- **Variables de segmentación y modelos de ponderación de clientes:** Se definen las variables para segmentar a los clientes y los modelos de ponderación de clientes que necesita la organización
- **Desarrollo del Contact center:** Se ofrece al cliente múltiples canales, permitiéndole decidir cuándo, cómo y por qué canal interactuar con la organización.
- **Gestionar el cambio:** El cambio debe ser orientado hacia la empresa y no hacia las tecnologías de información, se debe mantener una comunicación constante en todos los sectores de la empresa.
- **Cuantificar los costos:** Presentar números reales en cuanto al presupuesto e inversión.

Como conclusión Brunetta (2014) menciona que la organización debe mantenerse firme en el proyecto, la curva de entusiasmo suele tener muchos

altos y bajos, debido a la complejidad y energía que exige el proyecto. La comunicación tiene un rol decisivo.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

La metodología corresponde a la serie de objetivos que dirige a una investigación científica o proyecto. Este término está vinculado directamente con la ciencia, pero la orientaremos en las técnicas con las cual llevaremos a cabo el proyecto.

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo de tesis se presenta a continuación:

3.1. Recopilación de información para la realización de diagramas de flujos y matriz de asignación.

En esta etapa se investigaron diferentes bibliografías que fueron necesarias para apoyar el proceso de implementación de CRM. Para ello se recopiló información de la literatura “CRM: gestión de la relación con los clientes” FC editorial año 2001 del autor Ignacio García.

Luego de definir el fundamento teórico de la investigación, y con la finalidad de tener un conocimiento profundo de la organización, se recolecto la información interna de esta, a través de diversos métodos:

- Antecedentes de la empresa

Por medio de conversaciones y reuniones con los encargados del Contact center de la Empresa Esva y de la empresa Contratista quien llevara a cabo la implementación del sistema CRM, se consultaron los antecedentes de la problemática, funcionamiento general del Contac center, de tal manera de obtener toda la información necesaria para el desarrollo de la organización.

Los elementos que fueron Consultados fue el:

Funcionamiento del centro de despacho: Al tener conocimiento del funcionamiento de este, se realizo los diagramas de flujo de cada procedimiento que se realiza en esta parte del Contact center de la empresa Esva S.A, estos

diagramas se realizaron con la herramienta Bizagi, un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de los procesos, este facilita visualizar las actividades de los procesos. Se utilizará un tipo de diagrama en formato panorámico, ya que los procesos serán representados en un solo diagrama en sentido vertical como horizontal, permitiendo distintas acciones simultáneas.

Paralelamente se realizó la matriz de asignación, la cual se realizó mediante un tipo de matriz de responsabilidades, que se define como un mapa estructural que ilustra en quien recae las tareas y responsabilidades en la organización de un proyecto.

3.2 Mejora en el flujo operativo de las reiteraciones de las atenciones comerciales.

Para realizar la mejora en el flujo operativo, lo primero que se estuvo que entender es la problemática que existía es por ello que se hará una descripción de la problemática.

Descripción de la problemática: Para poder contextualizar para que se está realizando la implementación del CRM en el centro de despacho del Contact center de las oficinas de atención al cliente de la empresa Esva, se realizaron intervenciones en el proceso actual, viendo cuantas reiteraciones existen mensualmente, y así poder disminuir estas reiteraciones llegando de manera rápida atender el requerimiento pedido de los clientes.

3.3 Detallar estrategia de CRM

La Estrategia de CRM que se plantea tiene dos fases, cada una con etapas distintas subdivididas, a su vez, en diversos pasos. El hecho de proponerlo en fases, es con el fin de que la empresa vaya asimilando las diferentes partes de manera paulatina y las implemente de acuerdo con su criterio de factibilidad

y de igual modo lo vaya ajustando mas a sus necesidades. Las fases con las cuales se trabajara son:

- ✓ Fase 1: Cambio organizacional
- ✓ Fase 2: Inclusión tecnológica

3.4 Seguimiento y control de los indicadores

En esta etapa se hará un análisis de comparación con el año 2017 en base de los indicadores de gestión a través de metas. Es por ello que a continuación se detallan la definición de indicadores y determinación de metas:

1. Descripción de Indicadores: En esta etapa se describirán los indicadores requeridos para que el Contac center de la empresa Esva que cumpla con el modelo de negocio de la empresa Contratista y el objetivo estratégico de la empresa Esva, y además poder entregar el mejor servicio al cliente teniendo una relación directa con ellos.
2. Descripción de Metas: La definición de indicadores por si solos no aseguran que se cumplan los objetivos de una implementación de CRM, es por ellos que debe existir un medio de control que regule el valor de los indicadores en cualquier instante que se requiera, para ello es que se establecieron las metas que tienen que alcanzar los indicadores.

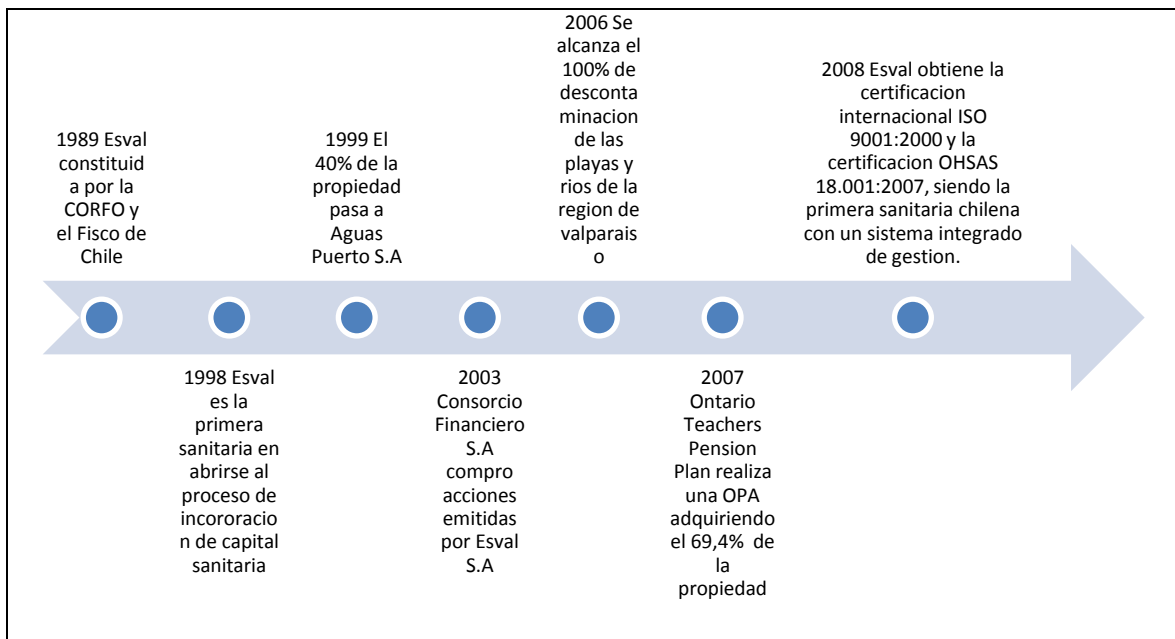
CAPITULO 4: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ESVAL Y SU ENTORNO

4.1 Conceptualización de la empresa

4.1.1 Historia

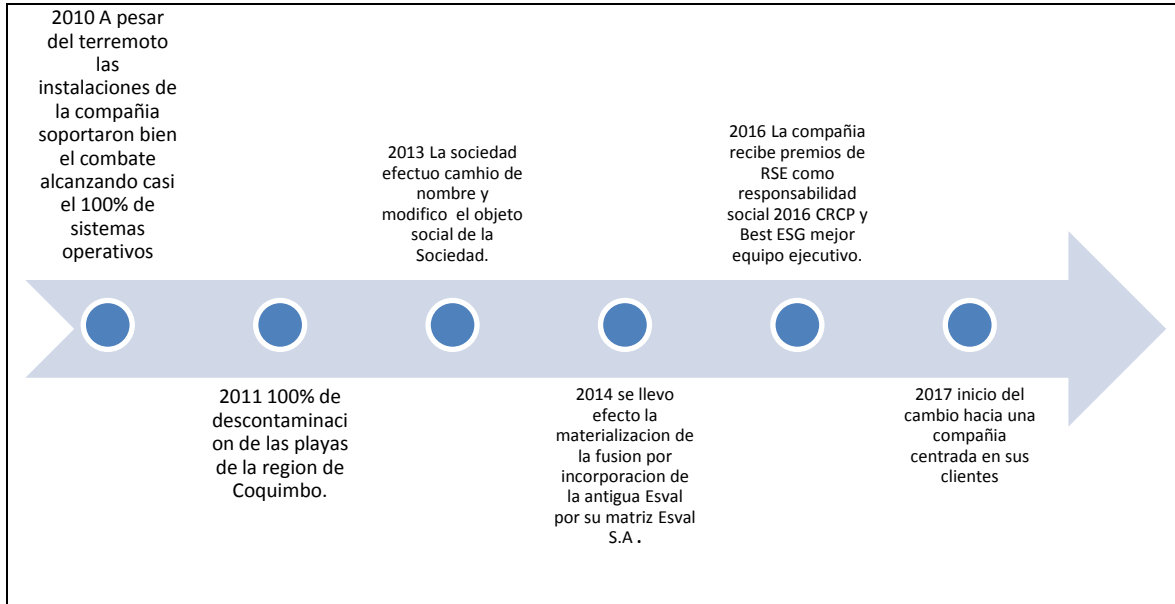
ESVAL fue constituida en 1989 por la Corporación de Fomento de la Producción y el Fisco de Chile, al amparo de la Ley N° 18.777 que autoriza al Estado de Chile para desarrollar actividades empresariales en materia de agua potable y alcantarillado. Las antecesoras legales son: la Empresa Municipal de Desagües de Valparaíso y Viña del Mar, la Dirección de Obras Sanitarias del Ministerio de Obras Públicas y la División de Servicios Sanitarios del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Durante 1998, se modificó el régimen legal de las empresas Sanitarias, a través de la aprobación de la Ley 19.459, permitiendo la incorporación de capitales del sector privado a la industria sanitaria.

Figura N°6: Línea de Tiempo de la Historia de Esval



Fuente: Elaboración Propia, adaptado a la memoria anual de Esval 2017

Figura N°7: Continuación de Línea de Tiempo de la Historia de Esva



Fuente: Elaboración Propia, adaptación a la memoria de Esva 2017

4.1.2 Misión y visión

En la declaración de la misión y visión de una empresa se resume la razón de ser, metas y valores de estas. El propósito principal de ambas, es unificar el sentido de la organización, además de ser un motivador interno y coadyuvante para las relaciones públicas. La misión está vinculada con los valores más profundos y relevantes de cualquier organización; describe como competir y generar valor al cliente. La visión, por su parte, es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, y sirve para alinear a todos los involucrados con la empresa hacia un mismo fin.

La empresa Esva S.A cuenta con una misión y visión claramente establecidas las cuales se detallan a continuación:

- Misión: Mejorar la calidad de vida de las personas, contribuyendo al desarrollo personal, con un equipo comprometido con la excelencia en la gestión integral del agua.

- Visión: Ir más allá de las expectativas de nuestros clientes, generando valor en forma sostenible.

De acuerdo con lo observado durante mi estadía en la empresa la misión y visión se encuentran plasmadas en una placa en todos los departamentos de la organización. En vista de que la atención a los clientes es por teléfono y además en planta física es necesario tener visible la visión y misión ya que ambas tienen consideradas a los clientes como un ente primordial en la organización.

4.1.3 Valores de la empresa

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. A través de ellos se definen a sí misma ya que los valores de una organización son los valores de sus miembros y en especial los de sus dirigentes.

De acuerdo con el gerente general de Esva, en la cultura de la empresa se destacan cuatro principios fundamentales que deben tener los empleados de la empresa: Eficiencia, Compromiso, Transparencia y Empatía. Estos se aplican día a día y son los que guían la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión y visión. Además, constituyen el cimiento de la organización para generar beneficios los clientes.

- Eficiencia: Implica que los trabajadores sean capaces de rediseñar procesos de las distintas gerencias, el desarrollo de programas de mejoramiento y optimización en las distintas áreas, gestión de cumplimiento normativo y ambiental, así como la gestión de los clientes como la de infraestructura.
- Compromiso: Refleja la implicación intelectual y emocional de estos con su empresa y con ello su contribución personal al éxito de esta, este

valor crea importancia con el grupo de interés de la empresa, ya que si la empresa tiene trabajadores muy comprometidos tienden a tener un mayor beneficio y tener más clientes leales y con más posibilidades de dar vuelta a los resultados negativos que las empresas con trabajadores menos involucrados/ satisfechos.

- **Transparencia:** Se refiere a la cualidad de expresarse y manejarse con coherencia y sinceridad, además de dar un trato justo y equitativo no solo a los clientes, sino que también a los empleados. Engloba la totalidad de los valores morales y éticos del ser humano, por lo tanto, se considera uno de los pilares o valores fundamentales de la empresa.
- **Empatía:** La empatía es la habilidad de tomar consciencia de, reconocer, entender y apreciar los sentimientos de los demás. Dicho de otra manera, el ser empáticos es el ser capaces de “leer” emocionalmente a las personas, ponerse en su lugar y compartir sus sentimientos. Al ser una empresa que presta servicio a la totalidad de personas de la V y IV región debe considerar los problemas de los cliente como si fuesen de ello, es por eso que el trabajador de la empresa Esva debe ser empático.

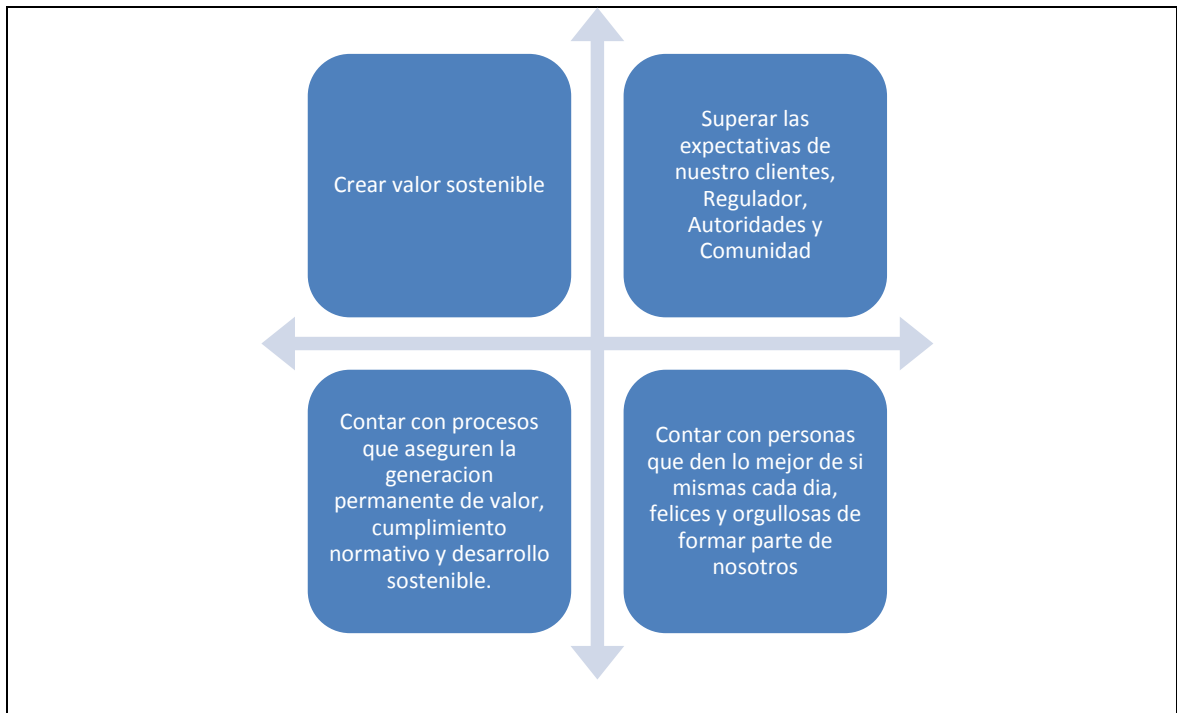
4.1.4 Objetivos

Los objetivos corporativos se refieren a una situación ideal a la cual una organización aspira. De acuerdo con el tiempo requerido para su alcance, se clasifican en objetivos a largo plazo o estratégicos, objetivos a mediano plazo o tácticos y por último, a corto plazo u operacionales.

Esva tiene objetivos de largo plazo o estratégicos ya que su nueva estrategia se centra en crear valor de manera sostenible, puesto que el agua es un elemento vital y un recurso crítico para el futuro del planeta.

En este contexto se plante de la siguiente forma los Objetivos estratégicos de la Empresa Esva S.A.

Figura N° 8: Matriz de Objetivos estratégicos de Esva



Fuente: Elaboración Propia

4.2 FODA

4.2.1 Análisis interno

Fortalezas

Las fortalezas de una empresa son las características especiales con las que cuentan y por lo que tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Se refiere a los recursos que se manejan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Las principales fortalezas que se visualizan en Esval Son las siguientes:

- Esval es una empresa que está en directa relación con el compromiso por una mejor calidad de vida de los habitantes de la V región.
- El desarrollar sus actividades en un mercado monopólico concesionado, encaminando su gestión en satisfacer clientes regulados con bajo poder de decisión, lo que asegura flujos de caja estable.
- Ser una empresa que cuenta con personal orientado al servicio, bien capacitado, adecuadamente remunerado, y fuertemente comprometido con los objetivos y valores que sustentan la gestión de la empresa.
- Posee alta conciencia sobre el compromiso social y medioambiental en la región.
- Es una empresa que cuenta con profesionales especializados, con amplios conocimientos en las actividades que realiza.
- La tecnología que utiliza la empresa genera estabilidad y calidad en los servicios sanitarios.
- Procesos operacionales realizados con recursos de alta calidad, lo que permite entregar un buen servicio.
- Gran desarrollo en el servicio post venta, que permite mejorar la retroalimentación con los clientes.
- Innovación en las formas de pago.

- Utilizar innovación en Investigación y Desarrollo, con orientación tecnológica, lo que genera valor en el servicio que entrega a los usuarios.
- Alta participación en actividades de carácter social y de apoyo a la comunidad.

Debilidades

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Se refiere a todos aquellos recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros.

Dentro de las principales debilidades que se visualizaron en la Empresa Esva en las siguientes:

- Alta centralización de funcionalidad financiera que restringe la funcionalidad de actividades tecnológicas.
- Falta más motivación para posicionar la empresa en la mente del cliente, la comunidad y las ciudades.
- Falta de interés por las personas a cargo de dar respuestas a los clientes en relación a diversos tipos de reclamos que puedan surgir en cualquier momento.

4.2.2 Análisis externo

Oportunidades

Las oportunidades son todos aquellos factores que resultan positivo, favorables, explotables, que se deben aprovechar en el entorno en el que actúa la empresa, y que permite obtener ventaja competitiva.

Dentro de las oportunidades que el entorno externo ofrece y que podrían ser aprovechadas por la empresa, se encuentran las siguientes:

Adquisición y difusión de información en tiempo real, a través de Internet

La Internet es una enorme fuente de información, y a través de la red, Esva puede obtener una gran cantidad de datos acerca de sus prácticas, y servicios, entre otros. Además, el uso de la Internet sería sumamente beneficioso si se aprovecha bien. Por otra parte, mediante su utilización, podrían compilar información de sus clientes, lo cual sería aún más útil en el sentido de darles una mejor atención, más individualizada y acorde con sus necesidades y características. Por otro lado, la Internet es una herramienta publicitaria poderosa, a través de la cual Esva puede incursionar en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional.

Utilización de software de CRM:

En el mercado existe una gran variedad de software, los cuales se utilizan para crear bases de datos; el CRM, como bien se explicó en el capítulo 2, se refiere a una herramienta de gestión empresarial para administrar las relaciones con los clientes; asignar tiempo y dinero a la creación de esta base de datos y la implementación de un software de CRM que se adecue a sus necesidades, es realmente una inversión y jamás un gasto, pues permite mejorar las relaciones con los clientes y crear en la empresa una verdadera ventaja competitiva.

Amenazas

Esva al ser una empresa que presta servicio de distribución y recolección de agua potable y servida, no posee competidores que presten el mismo servicio es por ellos que la amenaza fundamental que se visualizo es la siguiente:

- Una de las principales amenazas al desarrollo de la industria sanitaria en Chile, en especial la de la zona central del país -como nosotros- es el cambio climático. Este fenómeno mundial, ha implicado, entre otras consecuencias, la sequía que se ha dejado evidenciar fuertemente

durante los últimos ocho años en las zonas donde suministramos agua potable. Es por ello, que nuestra gestión de sustentabilidad y crecimiento está orientada principalmente a asegurar el suministro a través de fuertes inversiones en las zonas más vulnerables.

CAPITULO 5: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LOS DIAGNÓSTICOS DE LOS PROCESOS DEL CONTACT CENTER

En Esvál entregamos nuestros servicios de producción y distribución de agua potable, y recolección, descontaminación y disposición de aguas servidas a todas las comunas de la Región de Valparaíso, con excepción de Panquehue, Olmué, Juan Fernández, Santo Domingo e Isla de Pascua.

Nuestra actividad es regulada por la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS), lo que permite asegurar que los servicios que prestamos sean eficientes, de calidad y tengan un precio justo. Además, garantiza que el agua, una vez utilizada, será descontaminada y devuelta a los ríos y mares de manera sustentable.

5.1 Descripción del área bajo estudio

Para describir la unidad de estudio, se hará una explicación de cómo funciona esta.

Los ejecutivos previamente seleccionados y capacitados por el departamento de recursos humanos y control de calidad, reciben la llamada y la registran en el sistema interno 4J, para luego ser seleccionada como una atención operacional, reclamo, consulta o requerimiento, todo este ingreso es manual ya que no existe una automatización de los sistemas.

Al ser una Atención operacional pasa por un registro diferenciándola si es por reiteración o por un SISDA nuevo, si es una reiteración de la atención pasa al centro del despacho, en donde los supervisores se encargan de avisar a las empresas contratistas de que se reitero una atención y preguntar el motivo de que, porque no se ha presentado a dicha atención, todo esto es registrado en una planilla de Excel.

Cabe destacar que el Contact center para tener una mejor atención divide a los clientes en zonas:

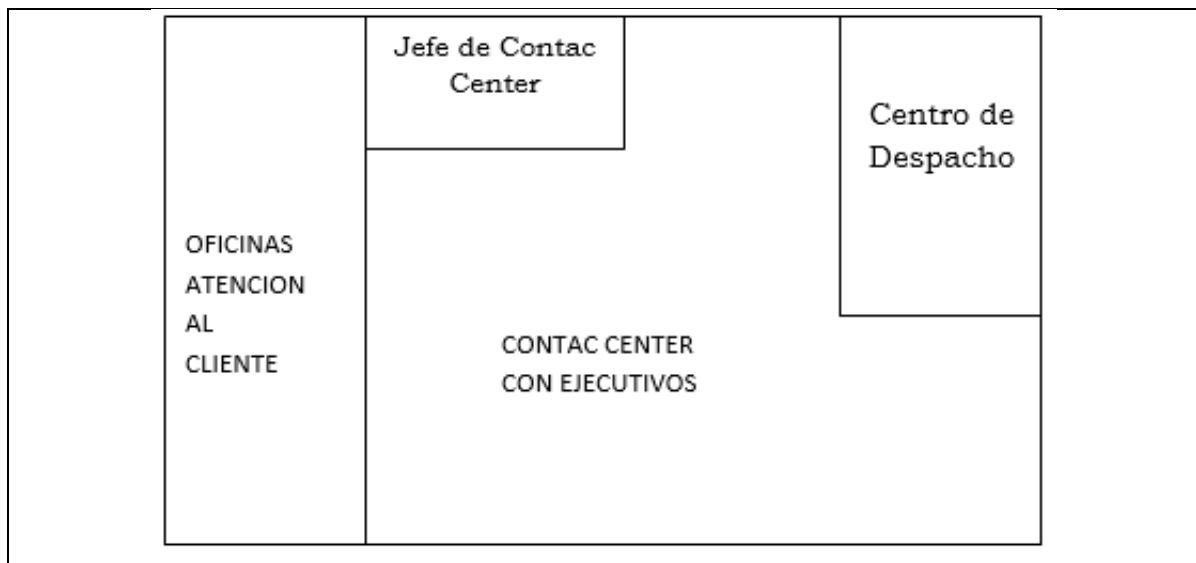
Zona 1: Playa Ancha, Placilla, Curauma, centro de Valparaíso.

Zona 2. Reñaca, Viña del Mar, Concón

Zona 3: Quilpué, Villa Alemana

Cada supervisor del centro de despacho está a cargo de una zona y así poder “facilitar” el registro en la planilla. Además, es importante destacar que todos los registros de las atenciones operacionales funcionan de igual manera en las distintas zonas de separación de clientes.

Figura N°9: Sucursal de Atención al Cliente



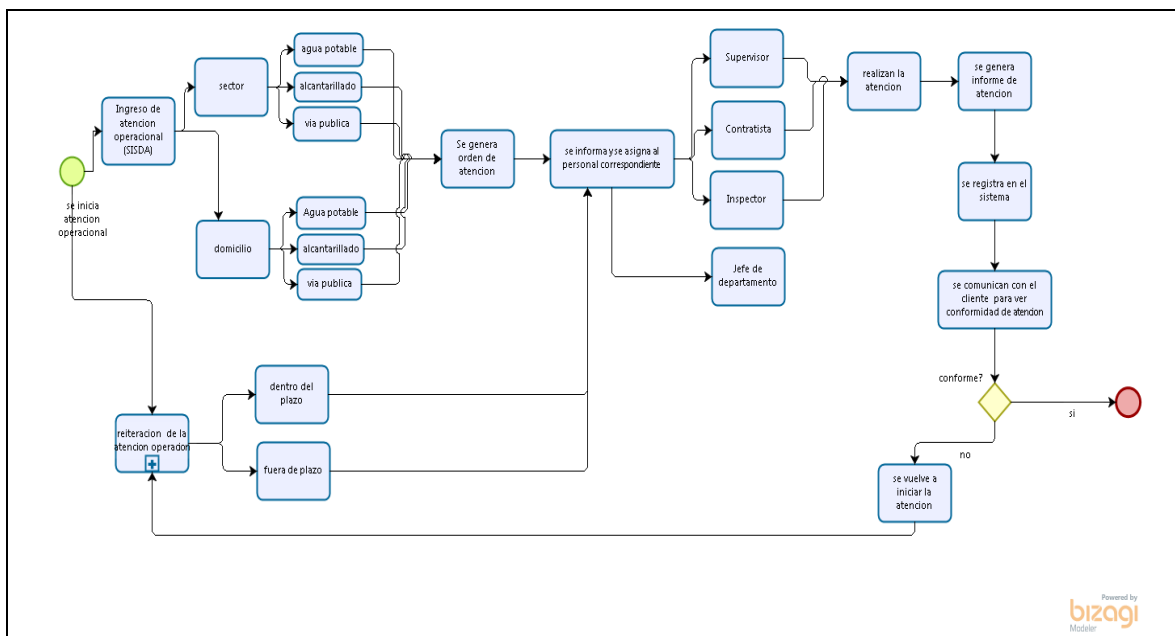
Fuente: Elaboración Propia

5.2 Problemática identificada

Para poder explicar la problemática identificada, a continuación, se mostrará los procesos del Contac center mediante diagramas de flujos, se realizó un flujo en donde se muestra desde que ingresa la llamada hasta su fin. Cuando la llamada

ingresa el cliente escucha una grabación conocida con el nombre de IVR, el cual le dará opciones a escoger para su llamada, una vez que el cliente escoge una de las opciones será atendido por un ejecutivo telefónico, el cual deberá confirmar los datos del cliente para poder seleccionar a que zona corresponde y si es una nueva atención o una reiteración. En la figura número 10 se muestra como es el proceso al momento de ingresar una atención operacional.

Figura N°10: Subproceso de atención operacional

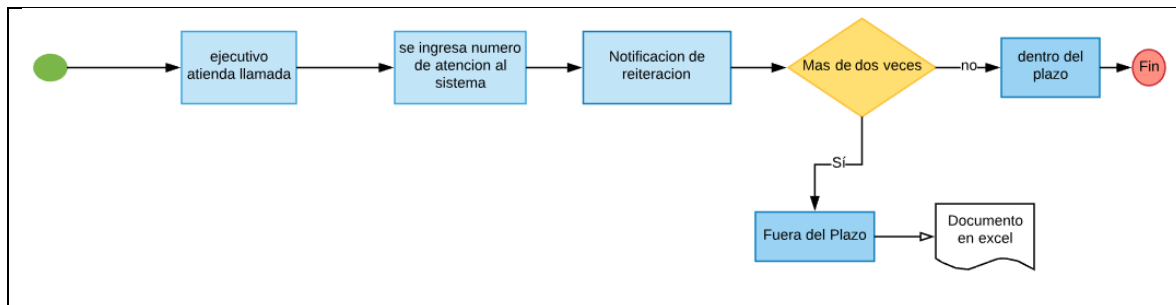


Fuente: Elaboración propia, adaptado a información entregada por la empresa

Al ingresar una Atención Operacional (SISDA), como se muestra en la figura, se debe clasificar como una atención de domicilio o de sector luego de eso se genera la orden de atención, y se sigue el conducto regular para poder informar y acudir a dicha atención. Se muestra también que si un cliente no está de acuerdo o conforme con la atención pasa hacer una reiteración de esta. En una reiteración es el proceso es similar solo que su registro se hace una planilla de Excel y no hay un conducto regular o rápido que llegue a la empresa

contratista por lo que la atención se retrasa y el nivel de satisfacción y/o servicio del cliente es nulo y genera reclamos hacia la organización.

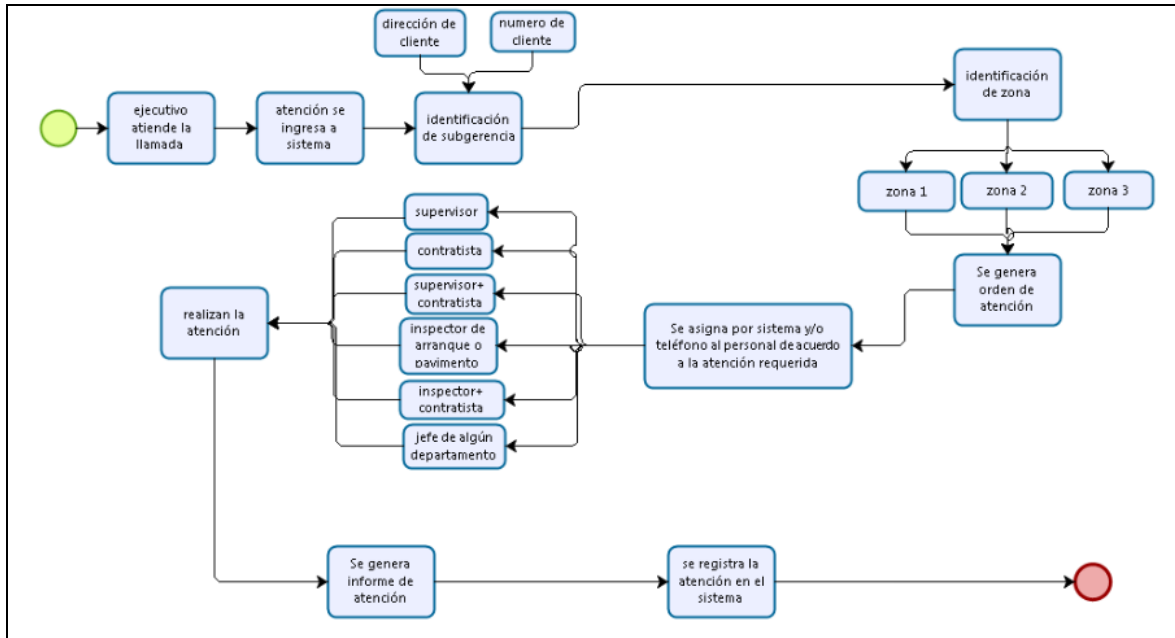
Figura N° 11: Proceso de Reiteración



Fuente: Elaboración Propia, adaptado a información entregada por la **empresa**

En cuanto a los procesos que se hacen en la separación de los clientes por zonas, se hace de manera muy eficiente y de igual forma que los registros de las atenciones operacionales, reclamos, requerimientos, para dar más eficiencia luego de que se identifica la zona se genera la orden de atención y se asigna mediante sistema 4j a la persona encargada de realizar la atención, este proceso se muestra en la siguiente figura n°12

Figura N°12: Proceso de asignación en sistema 4J



Fuente: Elaboración Propia, adaptado a información entregada por la empresa

El proceso que se encuentra con mayor déficit dentro del Contact center y que no tiene un conducto regular para poder finalizar la atención de manera eficiente y rápida es el proceso de reiteración de atenciones operacionales, las cuales se ve dentro del centro de despacho, es por ello que la problemática fundamental radica en este tipo de atención.

Al analizar todos los procesos del Contac Center se puede concluir que el proceso numero 1 cuando entra la llamada y el cliente se contacta con el IVR que es canal telefónico con menús de voz y respuesta interactivas, este es un proceso fácil que no posee dificultad de realizarlo y no se necesita algún requerimiento aparte de un teléfono, el segundo proceso se comienza a utilizar el sistema interno de Esval 4J, el cual hace que este proceso se enfrente a problemas ya que si existe poca conectividad el ejecutivo no puede ingresar reclamos, consultas, requerimientos, pero sin embargo es un proceso simple

con mediana dificultad, ya que solo se necesita que la empresa tenga buena conectividad para no retrasar los ingresos de atenciones. El siguiente subproceso es la de atención operacional, el cual es algo más complejo ya que se ingresan las atenciones dependiendo si es de sector o domicilio y buscando a qué tipo de zona pertenece, comienza una comunicación más cercana con el contratista, por lo que si el contratista no está disponible o no tiene personal para recurrir a la atención este proceso genera retraso y se llega al subproceso de reiteración de atenciones comerciales, el cual se divide en dentro o fuera del plazo, este es un proceso lento y poco eficaz ya que se genera una planilla de Excel con las reiteraciones de atenciones y es un proceso que no tiene termino por lo que está incompleto y es el que necesita mayor atención.

Luego de tener los diagnósticos de los procesos de funcionalidad del Contact center de la empresa ESVAL S.A, se encontró donde se debe aplicar la implementación de CRM, para ello se realizaron estadísticas mediante gráficos que tipo de atención operacional se reitera en mayor número. Estas estadísticas se basan en la zona 2, la cual posee mayor reiteración dentro de un mes, esto se utilizara en el piloto de CRM, el cual se irá modificando a medida que cambien las necesidades de los clientes. En la tabla n°2 se muestran las veces que se reiterado en un mes el tipo de atención operacional, esas reiteraciones quedan registrada en la planilla y no son avisadas con rapidez a la empresa contratista, es por eso que se van acumulando y generando niveles de servicios bajos.

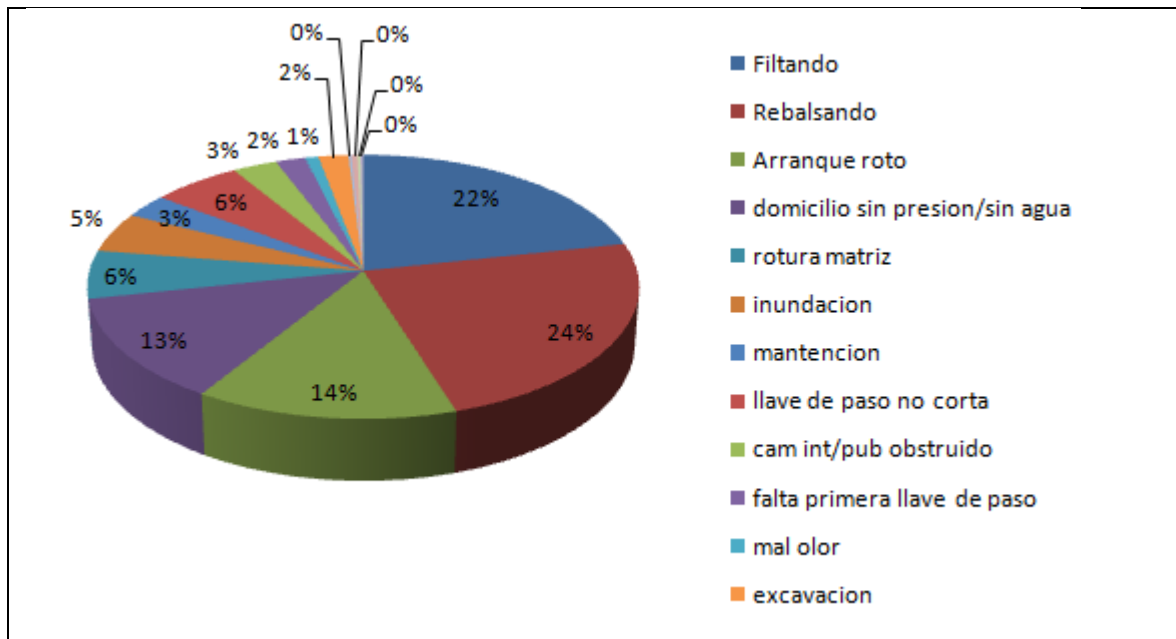
Tabla N°2: Reiteraciones en la Zona 2

	Viña del Mar	Concón	Reñaca
Filtrando matriz	89	9	7
Rebalsado matriz	97	15	12
Arranque roto	56	6	1
Domicilio Sin agua	53	12	3
Rotura matriz	21	3	4

	Viña del Mar	Reñaca	Concón
Inundación	20	0	3
Mantenición	12	2	2
Llave no corta	25	5	3
Cam int/pub obstruido	13	1	1
Falta primera llave de paso	8	0	1
Mal olor	4	2	1
Excavación	9	0	0
Tapa rota cam pub	1	0	0
Sin tapa cam pub	2	0	0
Grifo abierto	1	0	0
Escombros	1	1	0
TOTAL	412	56	38

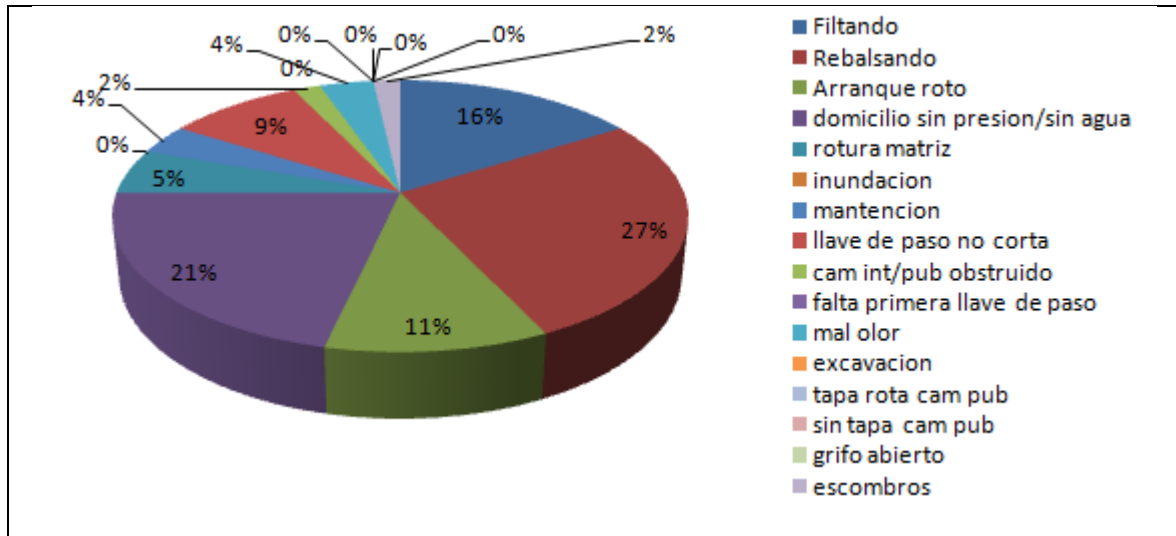
Fuente: Elaboración Propia, basada en recopilación de datos entregados por la organización.

Gráfico n°1: Reiteraciones en Viña del Mar



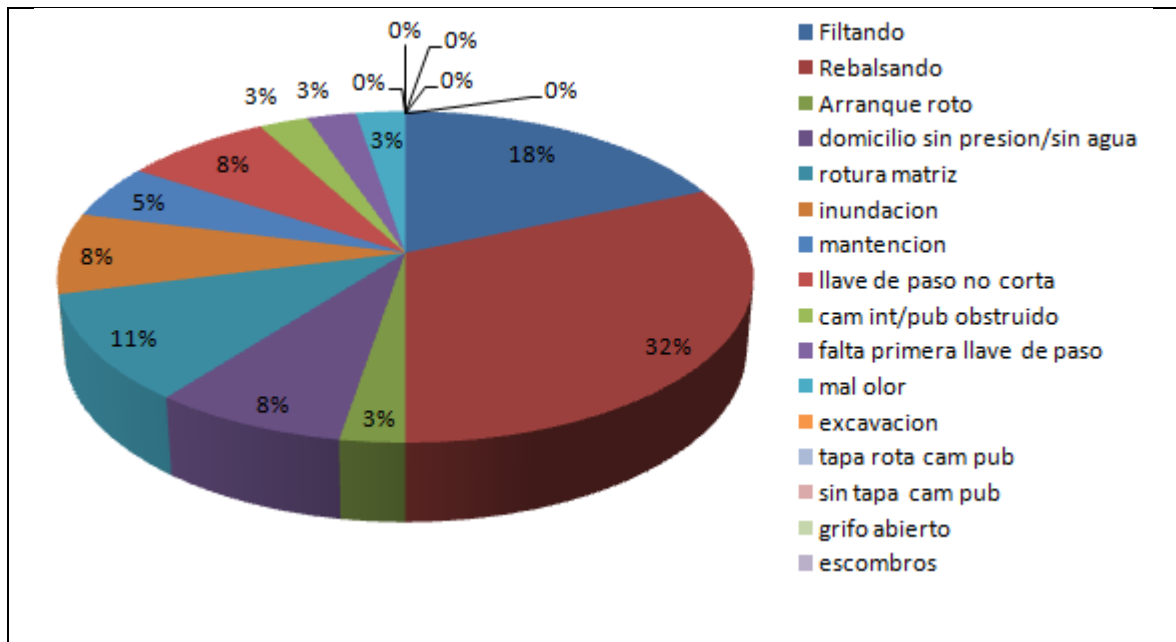
Fuente: Elaboración Propia, basada en recopilación de datos entregados por la organización.

Gráfico n°2: Reiteraciones en Concón



Fuente: Elaboración Propia, basada en recopilación de datos entregados por la organización.

Gráfico n°3: Reiteraciones en Reñaca



Fuente: Elaboración Propia, basada en recopilación de datos entregados por la organización.

Al analizar los tres gráficos, se puede ver que la problemática detectada se reflejada en el alto porcentaje de rebalsado de matriz entre los sectores que componen la zona 2 dicho porcentaje es de un 83% al ser un tipo de atención que afecta a nivel sector y no a domicilio si no se atiende de inmediato las reiteraciones se hacen con mayor frecuencia ya que no solo afecta a un cliente sino a que varios.

Es por eso que es importante para mejorar los procesos del Contac Center y a la misma vez elevar los niveles de atención y de servicio, es por ello que se piensa implementar el CRM, para que todos sus procesos estén automatizados y se realice de manera eficaz y eficiente.

CAPITULO 6: MATRIZ DE ASIGNACION Y FLUJO OPERATIVO

Para poder realizar la matriz de asignación, se utilizo un manual interno de procesos dentro del Contac center, en el cual se detallaba las empresas contratista que operan en las distintas zonas, además la manera en que se deben contactar a estas empresas y a que persona o trabajador debe acudir a la dicha atención.

La matriz de asignación se realiza en base a la asignaciones de las atenciones operacionales y se buscara los roles de cada persona. Los roles que se aplicaran en la matriz de asignación son los siguientes:

Tabla N°3: Roles de la matriz de asignación

	ROLES	DESCRIPCIÓN
R	RESPONSABLE	Realiza la atención y es responsable por su realización.
A	APROBADOR	Se encarga de aprobar el trabajo finalizado
C	CONSULTADO	Este posee alguna información o capacidad necesaria para terminar el trabajo.
I	INFORMADO	Debe ser informado sobre el progreso y resultado del trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

A raíz de las definiciones de los roles y con ayuda de las asignaciones de las tareas se crea la matriz de asignación de responsabilidades de las atenciones operativas que realiza la empresa Esva junto a la empresa contratista Copergo. Esta matriz se realiza en la zona 2 la cual tiene como sector a Viña del mar, Concón y Reñaca. La imagen siguiente muestra un extracto de lo que es la matriz de responsabilidades.

Tabla N°4: Extracto de la tabla de asignación de tareas

Actividad		Asignación Zona 2
Matriz	Con Inundación	Supervisor + Contratista
	Rotura	Supervisor de Redes
	A la Vista	
	Mantenimiento	
Válvula	Filtrando	Supervisor de Redes
	Mantenimiento	
Arranque	Con Inundación	Inspector de Arranque + Contratista
	Filtrando	Asignación al contratista
	Roto	
	Mantenimiento	Inspector de arranque + supervisor de redes
Domicilio	Sin presión	Supervisor + Contratista
	Exceso de presión	Supervisor de Redes
	Sin agua	Asignación al contratista

Fuente: Elaboración Propia, adaptación del manual interno de Contac Center

Al analizar el extracto de matriz los roles quedarían de la siguiente manera:

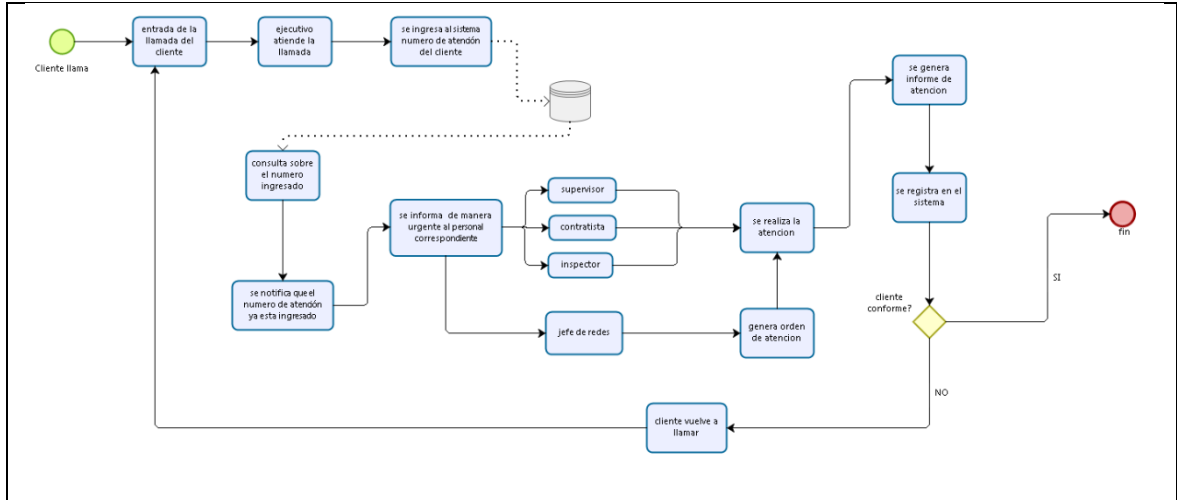
Tabla N°5: Matriz de asignación del Contac Center

Asignación	Roles
Supervisor	Aprobador, Informador
Contratista	Responsable, Consultado
Inspector de Arranque	Responsable, Consultado
Jefe de Redes	Responsable, Aprobador, informador

Fuente: Elaboración Propia, adaptación del manual interno de Contac Center

Al tener la matriz de asignación se puede hacer la mejora del flujo operativo de las atenciones operacionales en reiteración ya que este era un proceso que estaba incompleto y que al no tener una automatización de datos dificultaba la rapidez de las asignaciones de las atenciones, es por ellos que el flujo quedaría de la siguiente manera:

Figura N° 13: Mejoramiento del Flujo Operativo de las Reiteraciones



Fuente: Elaboración Propia, adaptado a información entregada por la empresa

El flujo muestra la mejora desde el punto que se creara una base de dato, la cual notificara la existencia de la atención y al ser identificada la reiteración se mandara un alerta al forma jerárquica, es decir, primero se notificara al supervisor, contratista y de ser necesario a un inspector de arranque, el último en ser notificado es el jefe de redes ya que este solo realiza una atención si que es realmente urgente. Luego de ser realizada la notificación se tendrá que hacer un informe el cual se ingresara a sistema 4J, para luego comunicarse con el cliente para ver su conformidad.

CAPITULO 7: PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA HERRAMIENTA DE CRM

En los capítulos anteriores se presento el respaldo teórico del CRM y se describió en detalle la empresa Esva, tomando en consideración aspectos tales como su historia, misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Con base en esta información, se procedió a realizar la estrategia para la implementar la herramienta de CRM. También se planteara un plan de acción con el fin de que en un futuro cercano se logre una exitosa adaptación de la implementación.

Para la implementación de un CRM es necesario tener un mapa general de la situación de la empresa con respecto a sus clientes, así como también es indispensable tener claro que se pretende lograr respecto de las atenciones de los clientes, para posteriormente, definir metas puntuales, ya que son varias las áreas en las que hay que trabajar si se quiere realmente llevar a la práctica, en su totalidad, una estrategia de CRM.

7.1 Objetivo de la propuesta estratégica

La propuesta tiene como propósito generar definir una serie de acciones por tomar, con el fin de mejorar las relaciones proveedor- cliente, y describir las oportunidades que podría ofrecer la implementación de una herramienta de administración de las relaciones con los clientes, a una empresa que brinda servicios.

La propuesta sugiere la implementación de esta herramienta de gestión empresarial como una estrategia competitiva para buscar el establecimiento de relaciones fuertes y perdurables con los clientes, por medio del conocimiento de sus necesidades y preferencias, que genere valor agregado a la empresa y mejore su competitividad dentro de un mercado convulso.

Las herramientas estratégicas de CRM toman como base fundamental la información del entorno y sus clientes, para la utilizarla de modo que se pueda

alcanzar la máxima satisfacción y aumentar la retención de esta clientela, además de promover la captura de nuevos prospectos, tanto como identificar aquello que genera valor para el cliente, para luego proporcionárselo en el momento y situación oportunos.

7.2 Justificación de la propuesta de estrategia

En el entorno actual es difícil satisfacer por completo las necesidades de los clientes, igualmente resulta complicado obtener beneficios en economías abiertas, por lo que todos los esfuerzos que puede llevar a cabo la empresa para atraer, retener, servir y expandir las relaciones con los clientes, serán muy valioso a la hora de construir una lealtad sustentable y agregar valor.

Para generar ventaja competitiva, es preciso trabajar en la creación, mantenimiento y crecimiento de las relaciones con los clientes. Sin embargo, tales relaciones no se pueden establecer, si no se conoce, o al menos reconoce a cada uno de sus clientes. Por esto, la empresa debe prepararse para diferenciar a cada cliente. La gestión de las relaciones con los clientes permite mejorar la competitividad de las empresas a través de la selección de los clientes más valiosos y la personalización de los productos y servicios a sus necesidades.

Es importante señalar que una propuesta de CRM, no se refiere a la implementación de tecnología mediante la adquisición de un software especializado, sino que el CRM es una iniciativa de negocios que conlleva un cambio en la forma de trabajo de la empresa. La tecnología es solo un habilitador para apoyar una mayor productividad por parte de las personas y de los procesos que soportan la gestión con el cliente.

7.3 Características de la estrategia

De acuerdo con las investigaciones acerca de este asunto, algunos autores concuerdan en considerar el CRM como un constructo multidimensional que se encuentra compuesto por los siguientes componentes: personas, procesos y tecnologías y su éxito depende de la correcta alineación de los mismos.

A su vez la gestión del conocimiento es considerada como determinante del éxito de una estrategia de CRM, ya que permite la adquisición y difusión del conocimiento de los clientes por toda la organización, de forma que las relaciones sean mejoradas y se establezcan un vínculo que brinde mayor valor para los clientes y otros agentes implicados. Por ello, se considera adecuado incluir a la gestión del conocimiento como variables importantes de considerar dentro de la propuesta de CRM.

Otra variable importante por considerar es la orientación al mercado y al cliente que una empresa debe poseer para implementar con éxito una estrategia de este tipo, pues la orientación al mercado y al cliente persigue la continua detección de las necesidades de los usuarios, tanto como su satisfacción. Estas variables importantes de tomar en cuenta como determinantes en la implementación exitosa de un CRM, se detalla a continuación:

Variable de la organización

Se refiere a aspectos relacionados con la gestión del RR.HH, estructura organizacional y asignación de recursos. Si se toma en consideración que la puesta en marcha de una estrategia de CRM, implica cambios tanto en la forma en que la empresa se organiza, como en sus procesos de negocios, es necesario incluir una variable que recoja la importancia e impacto de dichos factores organizacionales en el éxito de CRM. A su vez se debe ser consciente del papel determinante que ejerce el componente humano a la hora de poner el proyecto en marcha.

Variable de tecnología

La segunda variable del modelo hace referencia al aspecto tecnológico. Si bien es cierto que CRM no debe verse como un concepto únicamente tecnológico, debemos reconocer que las TI (tecnologías de información) han venido a simplificar y facilitar, en gran medida, una serie de aspectos dentro de una empresa y la puesta en marcha de un CRM no es la excepción. El software de CRM permite a las organizaciones ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y a un costo menor.

En este aspecto se incluyen aspectos tales como: posesión de una infraestructura adecuada de sistemas de información, de hardware y software adecuados para servir a los clientes, que los sistemas de información se encuentren integrados a través de las distintas áreas funcionales, o que la empresa mantenga una base de datos con información importante de todos sus clientes.

Variable de gestión del conocimiento

Dicha variable es considerada determinante en el éxito de la puesta en marcha de una iniciativa de CRM, pues para gestionarlo de una manera efectiva, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento, pues estas capacidades, al ser difíciles de imitar, se convierten en una potencial fuente de ventaja competitiva.

Variable de orientación al cliente

El enfoque sobre los clientes constituye el componente más importante de la orientación al mercado, e implica que la organización debe conocer su mercado meta, para así comprender sus necesidades y deseos. Como afirman Chen y Popovich (2003), la orientación al mercado puede considerarse como la generación, disseminación y receptividad de inteligencia de mercado, e implica

que los diversos departamentos involucrados en la satisfacción de las necesidades de los clientes compartan la información disponible. Por tanto se debe considerar que la orientación al cliente supone un prerequisite indispensable para la implementación de estrategias CRM.

7.4 Propuesta de la herramienta estratégica de CRM

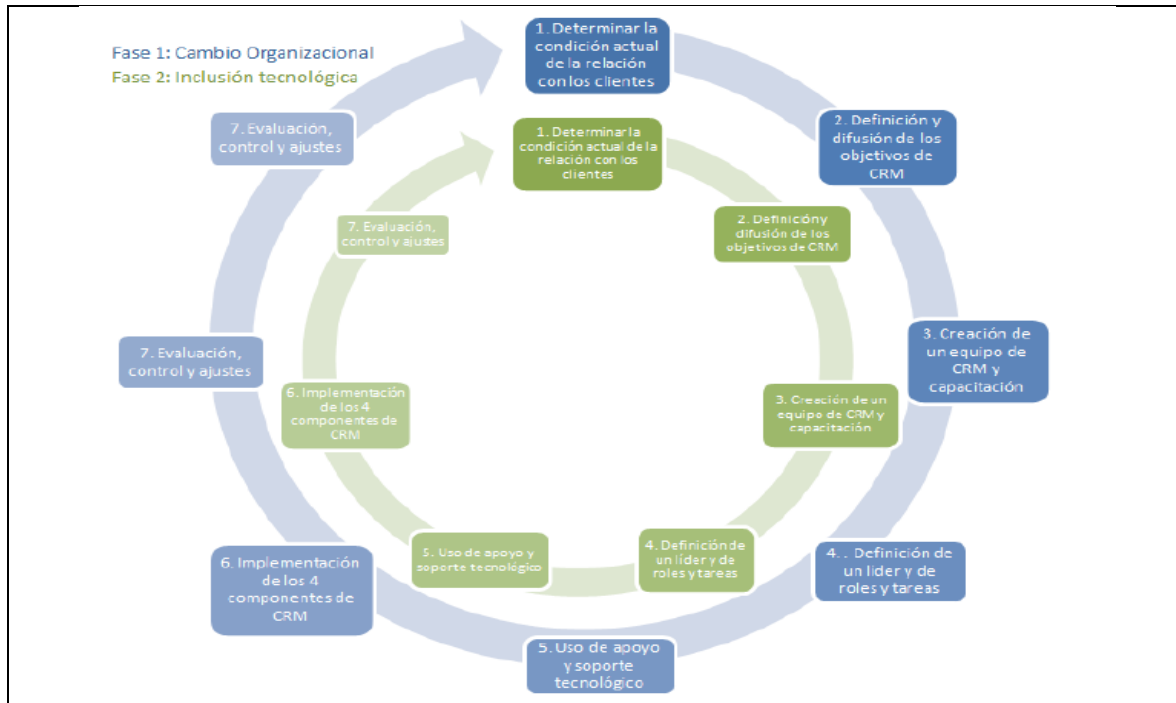
A continuación se realiza una propuesta de implementación de una herramienta de CRM que se ajusta y se adecua a las necesidades reales de la empresa.

La estrategia de CRM debe basarse en un cambio profundo de la orientación estratégica de la empresa. La propuesta que se plantea presenta varios aspectos relacionados con cambios estratégicos, aplicación tecnológica, manejo de la información, sin embargo, siempre es en el sector interno de la organización que se pretende que el Gerente revise la factibilidad y la viabilidad de cada paso de la propuesta.

Esta propuesta implica que todos los trabajadores de la empresa, deben estar conscientes que el activo más importante con el que cuenta la sociedad, es precisamente su clientela y la información que sobre ella se tenga dentro de la organización. Por lo demás, es imprescindible contar con el apoyo del Gerente General y de los encargados de todos los departamentos para lograr la integración necesaria y alineación de los objetivos para una satisfactoria implementación.

La propuesta que se plantea tiene dos fases, cada una con cuatro etapas distintas subdivididas a su vez en diversos pasos. El hecho de proponerlo en fases es con el fin de que la empresa vaya asimilando las diferentes partes de manera paulatina y las implemente de acuerdo con su criterio de factibilidad y de igual modo, lo vaya ajustando más a sus necesidades.

Figura N°14: Fases de la estrategia de implementación de CRM



Fuente: Elaboración Propia

7.5 Fases y etapas de la estrategia de implementación

7.5.1 Fase 1: Cambio organizacional

Esta primera fase tiene como plan que la empresa realice los cambios organizacionales necesarios, tanto en el nivel estructural como cultural; también que desarrollen ciertas herramientas como la base de datos con la información básica y necesaria de cada cliente.

En esta fase inicial aun no se plantea una inversión tecnología, sino que, más bien, se busca la explotación al máximo de los recursos con lo que cuenta la empresa, tanto informativos como tecnológicas y equipo con el que se cuenta actualmente y herramientas básicas en Excel.

Etapas 1 Planificación del Proyecto

- ◆ Analizar la situación actual de la relación de los clientes con la empresa

Para poder empezar la empresa, todos sus empleados deben tener claro el panorama actual. Todos deben conocer sus fortalezas y sus debilidades, sus oportunidades de mercado y las amenazas que los asechan, Una vez clara esta situación, la empresa puede definir norte, objetivos y estrategias para conseguir tener una estrategia eficiente de gestión de relaciones con los clientes.

- ◆ Definir y difundir los objetivos de la implementación del CRM

Este es un paso muy importante para alcanzar una implementación exitosa del CRM, pues son estos objetivos las guías fundamentales sobre las cuales va a caminar la empresa hacia el cambio; además, otro aspecto importante sobre los objetivos es que éstos serán, más adelante, el parámetro sobre el cual se podrá medir si realmente la implementación es o no efectiva.

Los objetivos que la empresa defina en esta etapa deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas, y en tiempo real. Estas características son las que permitirán que la estrategia que se desarrolle con base en ellos sea lo más concisa y precisa posible; además, serán total y completamente evaluables a través de indicadores. Se debe evitar el establecimiento de objetivos como "mejorar las relaciones con los clientes", pues son bastante generales y ambiguos, y son de muy poca utilidad.

De acuerdo con el análisis realizado hasta el momento, los objetivos que se plantean para el primer año de uso del CRM son los siguientes:

- Reducir las quejas de reiteración de atenciones operacionales en un 30%
- Mejorar eficiencia de procesos administrativos del Contac center en un 20%
- Mejorar el nivel de servicio llegando a un meta del 90%

- Mejora el nivel de atención en un 97%

Todos y cada uno de los miembros del personal debe analizarlos y entenderlos, pues éste es el punto de partida para que ellos, como miembros de un equipo de trabajo consolidado, desarrollen sus acciones claves por realizar durante este período, para contribuir al alcance de los objetivos generales de la organización.

Estas estrategias por desarrollar, tanto por departamento como de forma individual, deben ser revisadas, evaluadas y aprobadas por el Gerente de clientes de la empresa, quien en su poder de cabeza, es quien determinará si dichas estrategias están realmente alineadas y comprometidas con las metas de la organización. De esta manera existirá un solo norte y una integración de toda la empresa.

Esta última parte de desarrollo departamental e individual va muy de la mano con el siguiente paso que se refiere a la capacitación; conforme el empleado vaya asimilando conceptos y conocimiento sobre el CRM, podrá alinear su pensamiento a los nuevos ideales de la empresa, de forma que podrá impulsar su desarrollo en la misma línea.

Etapas 2: Empoderamiento del proyecto

- ◆ Crear un equipo encargado del proyecto, y brindar capacitación en temas referentes a CRM

Una vez que los objetivos estén plasmados en el papel y difundidos a través de la toda organización, se debe proceder a crear un equipo que se encargue de velar por el funcionamiento del proyecto. Los integrantes del equipo, además de estar comprometidos con el proyecto y cree en él, deben contar con las habilidades adecuadas para desenvolverse correctamente durante la implementación de la propuesta. Se recomienda que el equipo cuente con

personas de diferentes partes de la empresa, y que estén enteradas de las necesidades de su departamento, para que aporten la información y el empuje requerido para sacar adelante el proyecto.

Se reitera la importancia del conocimiento y asimilación de los objetivos dentro de la cultura organizacional de la empresa, ya que éstos constituyen el cimiento de todo el constructo.

Este equipo es quien, en su mayoría, debe recibir mayor capacitación sobre el tema, sin dejar de lado la importancia de capacitar al resto del personal, ya sea mediante sesiones de todos los empleados, o bien, mediante el uso de agentes multiplicadores, con quienes el integrante del departamento que pertenece al equipo de CRM sea quien se capacite de forma activa y directa, y luego transmita este mensaje al resto de sus compañeros.

A través de estas capacitaciones se va a lograr una adecuada asimilación del proceso en general; además, durante ese procedimiento, surgirán las dudas y nuevas propuestas por integrar. La retroalimentación que se realice en este momento será sumamente enriquecedora para el plan, en general.

- ◆ Definir un líder en el equipo, así como tareas y roles específicos

Este equipo debe contar con un líder proactivo e ingenioso que, en este caso, se recomienda que sea el Gerente de cliente o jefa del Contact center, ya que es quien posee el mayor conocimiento sobre el tema; aparte de que posee las características de poder y liderazgo dentro de la empresa, lo que permitirá que el proyecto avance a paso seguro y firme. El líder debe compilar información y analizarla detenidamente, para luego, proceder a asignar tareas y roles específico para cada miembro, pues esto repercutirá en que el proceso sea mucho más rápido y fluido.

La desagregación o descentralización de las funciones, es una forma de empoderamiento que adquieren los empleados para que ellos, a su vez, sientan como suyo el proyecto y se esfuercen en mayor medida por alcanzar su éxito. Y aún cuando cada quien tenga funciones específicas, el líder debe ser enfático en el control y seguimiento de todos y cada miembro, con el fin de velar porque todo marche al pie de la letra.

En este proceso, es imperante que la comunicación sea eficiente entre ambas vías, ya que cualquier punto por considerar será determinante más adelante, cuando el hecho de realizar los cambios y ajustes sea más complicado. Para desarrollar esta comunicación se recomienda realizar reuniones frecuentes a través de las cuales se puedan discutir temas de interés y se fomente el respeto y el diálogo.

Basados en las deficiencias de la empresa, establecidas en el primer paso, lo mismo que en los objetivos planteados en el segundo, se deben realizar ciertas acciones claves y desarrollar ciertas herramientas de importancia, que permitan la posibilidad de implementar el CRM. Los roles y tareas específicas, se detalla a continuación:

Los cambios organizacionales en el sector interno de la empresa, que son necesarios, corresponden, básicamente, al mejoramiento en la comunicación, a la creación de un departamento de servicio al cliente o, en su defecto, capacitación del personal actual en lo que respecta al servicio al cliente; establecimiento de protocolos para afrontar diversas situaciones, como por ejemplo, quejas sobre servicios brindados, sugerencias sobre productos, entre otros, establecimiento de sistemas de evaluación para los empleados, instauración de un sistema de precios competitivos, evaluación y búsqueda de mejoramiento de los sistemas de tecnologías de información.

- ◆ Elaboración de una base de datos de los clientes utilizando tecnología inicial

Para proceder a elaborar una base de datos, mediante una investigación teórica de diferente software de CRM y con base en la experiencia de los investigadores, se determinaron los datos que se consideran relevantes y que se requieren para cargar más adelante, en una segunda fase, el software especializado en CRM.

Detalladamente se analizó un sistema que se utiliza día a día. La característica de este software que lo hace ideal para este caso particular es el hecho de que los registros de atenciones operacionales se pueden cargar desde y descargar hacia archivos de Excel. Por tal razón, la creación de la base de datos en Excel, que es lo que se propone para esta primera fase del proyecto, es en esencia el fundamento o la materia prima que se utilizará en la segunda fase para cargar el sistema de CRM.

Con base en el análisis de este sistema se pudo determinar la información relevante que se requiere de cada cliente, igualmente, aspectos internos de la empresa con los que se puede definir un poco más el perfil de cada cliente específico.

Etapas 3: Implementación

La tercera etapa consiste en la aplicación de los componentes del CRM, para lo cual será necesario realizar algunos ajustes y modificar la estructura organizacional, así como ciertos procesos, con el fin de lograr su conversión en una empresa centrada en el cliente, pero que no sólo sea una situación planteada en el papel, sino algo que se respire dentro del clima organizacional de la empresa. Los procesos deberán ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia y como bien se ha mencionado en reiteradas ocasiones, se le dará

máxima prioridad a los procedimientos que más impacto tengan en la satisfacción del cliente.

Para que esta aplicación de CRM tenga mejor aceptación en forma integral en la empresa, es necesario generar e introducir valores de organización orientados fuertemente al cliente, en la cultura corporativa, de modo que se pueda generar una cultura interna en la que se tenga al cliente como su principal oportunidad y sobre el cual hay que realizar el mejor esfuerzo.

De acuerdo en lo expuesto anteriormente, se procede a detallar cada uno de los cuatro componentes del CRM que deben ser aplicados en este paso. Estos cuatro componentes tienen como objetivo principal conocer más a los clientes, que es un paso crucial para el éxito de la estrategia de CRM basada en el conocimiento de ellos y en el desarrollo de servicios a su medida.

- ◆ Identificar a los clientes

La empresa cuenta con una cartera de clientes de agua potable y de alcantarillado, sin embargo, no todos ellos van a tener igual nivel de importancia dentro la organización; para tal efecto, se deben identificar aspectos claves, con el fin de darle al cliente una clasificación. Por esta razón es necesario incorporar en la base de datos, columnas referentes a frecuencia de atención operacional, promedio de reiteración, ya que, por medio de estos rubros, se podrá clasificar a los clientes.

Básicamente se recomienda un cruce de datos, porque a través de esta combinación se obtendrá información muy enriquecedora para la empresa, la que le permitirá hacer una clasificación adecuada.

Por el momento esta clasificación tendrá que realizarse de forma manual, utilizando las funciones del Excel, lo cual facilitan el proceso de forma significativa.

Diferenciar a los clientes

El propósito de la diferenciación es enfocar tanto el comportamiento de la empresa como sus esfuerzos en la atención de los clientes, de una forma individualizada, según el valor de cada uno de ellos para la entidad. Esta acción se realiza desde la base de datos procesada con la información de cada uno de los clientes identificados, lo cual genera un perfil para estimar y calcular el valor que tiene cada cliente para la empresa, en términos de los parámetros establecidos, según los objetivos planteados.

La diferenciación de los clientes responde a una realidad comercial que va más allá de una decisión arbitraria, es la consecuencia de una demanda implícita de los clientes que reclaman una participación más equitativa de los beneficios generados, máxime, cuando no se trata de una simple transacción, sino de una relación comercial empresa – cliente. Por tanto, el objetivo en sí, de la diferenciación es, en la medida de lo posible, maximizar la adaptación de la empresa a las características del cliente o grupo de clientes, y reconocer el valor de cada uno de ellos, premiarlo, gratificarlo y remunerarlo, con un criterio de proporcionalidad.

◆ Relacionarse con los clientes

Se debe definir una forma eficiente de relacionarse con esos mejores clientes identificados y diferenciados anteriormente, para, así, poder definir las mejores estrategias y tácticas para relacionarse con ellos. Lo fundamental es identificar qué relaciones permitirán que el cliente desarrolle fidelidad a la empresa y cuáles de estas relaciones son percibidas por la clientela como de valor agregado.

Es importante propiciar la interacción entre el cliente y la empresa, y desarrollar un conjunto de acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos de negocio;

de esta forma, ambas serían el núcleo del concepto de CRM y representarían la parte tangible donde se materializa absolutamente todo: la comunicación eficaz de un mensaje, y la prestación de un servicio. Por tanto, tiene sentido conocer muy bien su naturaleza y que cada interacción vaya orientada y se desarrolle en torno de un segmento de clientes o un cliente en concreto, y no para todo el mercado.

En la base de datos propuesta se establece unas columnas que son útiles para este componente del CRM; por ejemplo, la de agente responsable de atención, también calificación del servicio y atención recibida. La información que se extraiga de estos puntos será vital porque permitirá evaluar el desempeño de los agentes de ventas en su relación con los clientes. Otra parte de la base de datos que puede ser beneficioso para esta área es la calificación de la comunicación, ya que la comunicación es la base para establecer una buena relación; por tanto, conocer la opinión del cliente al respecto, genera valor para la empresa.

Etapa 4: Evaluación, control y ajustes

El seguimiento y el control son muy necesarios. Este es el último paso de la propuesta y tiene como fin optimizar la implementación de la propuesta y realizar de forma precisa los ajustes necesarios.

Teniendo en cuenta que dentro de las funciones del Gerente se encuentra la de dirigir y controlar las operaciones de ejecución, de modo tal que el conjunto de acciones realizadas se ajusten (en tiempo, costo y calidad) a lo especificado en el proyecto, es de vital importancia que él tenga la autoridad, liderazgo, capacidad de adaptación, sentido de equilibrio, ingenio, además de una gran facilidad de comunicación y rapidez para tomar decisiones y para controlar las tareas, teniendo presente la dificultad que esto implica.

Además, los empleados que tengan contacto, en general, con la herramienta, deben supervisar su correcto funcionamiento y sugerir las mejoras pertinentes,

para lo cual también es necesario que exista un buen programa de capacitación continua en cuanto a la utilización del CRM. No basta con poseer mucha información de los clientes, sino que ésta debe ser utilizada para mejorar progresivamente el servicio ofrecido. Si la capacitación se realiza en todos los niveles de la organización, entonces será mejor la eficiencia de su utilización, ya sea en el nivel interno como en el externo.

Es importante destacar que, aunque se tenga un plan global de desarrollo del proyecto, es muy importante dar pasos cortos y seguros; también se debe buscar la motivación necesaria para que la empresa marche por el largo camino hacia ser una organización centrada en el cliente.

7.5.2 Fase 2: Inclusión tecnológica

En esta segunda etapa la empresa debe incorporar otras medidas más profundas y especializadas en lo referente a CRM; por ejemplo, la incorporación de tecnología específica como un software especializado de CRM, además de invertir en otras herramientas tecnológicas necesarias, como personal especializado en el manejo del sistema y personal altamente capacitado en servicio al cliente, que colabore con la actualización de la información, además de establecer programas formales de capacitación en temas referentes a CRM, manejo del sistema, servicio al cliente, entre otros.

Esta segunda fase, debe contar básicamente con los mismos elementos de la primera, las mismas etapas, con los mismos pasos; únicamente que, esta vez, mucho más orientados a la parte tecnológica, con todo lo que esto implica, de mayor personal y mucho más especializados.

Etapa 1: Planificación del proyecto

Es muy difícil planear la fase dos en forma detallada, como se hizo la primera, porque se planea realizar en un lapso de un par de años, lo cual implica realizar nuevamente una investigación de campo y un análisis exhaustivo de la

información que se extrae de la base de datos, con el fin de establecer nuevamente un punto de partida con las condiciones que se presenten en ese momento.

Igualmente, a partir de esa situación real y actual del momento, se podrán desarrollar los objetivos que la Gerencia considere, para así planear la estrategia por seguir. Dichos objetivos deben ser analizados y comentados en toda la organización, con el fin de que sean correctamente asimilados.

Etapas 2: Empoderamiento del proyecto

Seguidamente viene la parte referente a la capacitación. Este aspecto sí vendría a ser un poco distinto, en el hecho de que anteriormente se estaba preparando la empresa para la utilización de una herramienta más simple en Excel; ahora la situación plantea un reto un poco más grande, pero igualmente alcanzable, que es el uso de un software especializado en CRM.

Con el fin de enfocarse en un software de este tipo, primeramente se debe recurrir a las evaluaciones realizadas de la base de datos que se estaba utilizando en la fase uno; para esta acción, precisamente, se desarrolló en esta primera etapa, un punto final de seguimiento y control; con base en estos controles y revisiones realizadas se puede determinar si la base actual de ese momento es la ideal para que la empresa continúe trabajando, o si en su defecto, requiere de algún ajuste o cambio. En este sentido el aporte de quienes manejan esta base es muy valioso, ya que entre todos podrán decidir si falta o sobra algún dato particular.

Si es necesario realizar ajustes o cambios, se debe proceder a realizar esas variaciones necesarias lo más rápido posible, para estar en completa seguridad de que la información con que se cuenta es realmente la que se necesita y la importante.

Propuesta de sistema de CRM

Con base en la situación actual y analizando lo que el mercado ofrece actualmente y basándose en la experiencia de los investigadores en el manejo de este tipo de sistemas, se procede, en este apartado, a realizar una descripción de las características que debe poseer el sistema de CRM. En realidad, aunque el mercado ofrezca sistemas ya listos, nunca debe ser la empresa la que se ajuste al sistema, sino más bien, todo lo contrario, que sea el sistema el que se ajusta a las características propias de la organización.

Con fundamento en lo que se expone anteriormente, se plantea, a manera de recomendación, que se analicen las características que se consideran necesarias, que debe contener el sistema, para a un profesional especializado en el área de la informática para que desarrolle el programa y se encargue de su mantenimiento y soporte.

Como punto de partida, el sistema debe ser compatible con Excel, ya que los datos con los que cuenta la empresa, están en este formato, por tanto, es necesario que exista facilidad de carga y descarga de la información.

Debe contar con un espacio específico donde se cargue la base de datos, la cual, en primera instancia, debe estar subdividida por status del cliente (activo/inactivo); luego, que cada subdivisión se pueda organizar en diversas vistas, por ejemplo, por clasificación, por atención, por zona, por servicio que demanda, entre tantos.

Cada cliente debe contener su propia ficha, en la cual esté toda la información que se tenía en la base de datos, para que el proceso sea mucho más ordenado, esta información debe organizarse en pestañas, por ejemplo, una primera pestaña que contenga información de la empresa, una segunda donde esté la información del contacto, una tercera donde se encuentre la información

de la empresa en relación con el cliente, y una cuarta donde se especifique, exclusivamente, información referente a la clasificación del cliente.

Toda la información referente a un cliente debe ser fácilmente modificable, mediante una función de edición, con el fin de continuar con el mantenimiento de la actualización de la información y realizar cambios cuando sea necesario. Además, debe contener una función para ingresar nuevos clientes, sin necesidad de descargar y cargar nuevamente el sistema.

La base de datos debe ser única; sin embargo, no todos quienes tengan acceso a la base, podrán acceder a todas las partes; por el contrario, cada quien tendrá vía para entrar en las partes que corresponden a su departamento o necesidad. Únicamente el líder o encargado de la implementación tendrá el acceso a todo, ya que de esta forma podrá controlar más de cerca el funcionamiento del sistema y la utilización que se le esté dando dentro de la empresa.

Esta base debe estar en red, con un servidor que se encargue de generar las réplicas del sistema; por lo tanto, si un vendedor ingresa un cambio o una nueva información, a través del Internet, es posible que se reproduzca de inmediato el cambio en el servidor y cuando los demás usuarios abran el sistema y repliquen la nueva información, aparezca también en sus computadoras.

Etapas 3: Implementación

La implementación del sistema conlleva un análisis detallado acerca del sistema, para cerciorarse de que realmente vaya a emanar la información tal y como se necesita; además, que permita automatizar los dos componentes del CRM: identificar y diferenciar, lo cual hará mucho más sencillo la realización de los otros dos componentes: relacionarse con el cliente y personalizar sus productos y su atención.

Una vez que todo esto se encuentre debidamente verificado y analizado, se procederá a poner en marcha nuevamente el proceso en un sentido más tecnológico y automatizado.

Etapas 4: Evaluación, control y ajustes

Por último, y al igual que en la fase inicial, se reitera la importancia del control y seguimiento, ya que es mediante la constante evaluación de los resultados y de los objetivos planteados, que verdaderamente se podrá concluir con certeza y seguridad si el proyecto es un éxito, o si bien, requiere de realizar ajustes y cambios para adecuarse mejor a las necesidades de la empresa.

En este último paso, es indispensable contar con la retroalimentación tanto interna como externa, que permita valorar necesidades y nuevos proyectos por planear para el futuro.

Como punto final, se reitera que queda a criterio de la empresa, específicamente del Gerente General, la evaluación de la factibilidad de cada una de las fases y etapas, así como los procesos concretos, porque es él quien, con su experiencia, conoce a profundidad y en detalle las particularidades de su organización.

CAPITULO 8: CONTROL Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES A TRAVÉS DE META

En esta capitulo se hará un análisis de comparación con el año 2017 en base de los indicadores de gestión a través de metas. Es por ello que a continuación se detallan la definición de indicadores y determinación de metas:

8.1 Descripción de Indicadores

Los indicadores de gestión ya están definidos por la empresa Esva S.A, los cuales están basados en la matriz de objetivo estratégico, pero el cuadrante mas importante en el proceso del Contact Center, es el de superar las expectativas del cliente, es por ello que al superar estas expectativas llegaran a entregar el mejor nivel de servicio y tener una mejor relación con sus clientes.

Por lo tanto los indicadores que llegaran a la satisfacción de la atención del cliente en el servicio de agua potable son los siguientes:

- **Indicador de Nivel de Servicio**

Este indicador se conoce como NS, nos permite evaluar la atención y gestión que se está realizando en campañas entrantes, con él medimos los tiempos de respuestas y atención en el Contac center. El nivel de servicio es definido por cada operación de acuerdo a las necesidades de la empresa, en el caso de la empresa en cuestión se medirá el porcentaje de llamadas atendidas antes de los 20 segundos.

Para este indicador se requieren las llamadas atendidas dentro del umbral t que en este casa son 20 segundos, el total de llamadas recibidas, la empresa cuenta con una planilla de reportes de gestión el cual proporciona los datos necesarios para sacar el indicador definido, cabe destacar que el nivel de servicio gracias a una plataforma que ellos poseen se calcula automáticamente y divide las atenciones que con emergencia y sin emergencia, pero de todos se presentara como se puede calcular de forma manual.

Siempre se deberá presentar en el numerador el % NS y en el denominador se deberá tener siempre el umbral t definido, por lo tanto la fórmula para presentar correctamente este indicador sería:

$$\mathbf{NS = \% NS / Umbral t}$$

Vinculando esta fórmula a los reportes de gestión del Contac Center de la empresa Esva en el último mes de data de Octubre del 2018 con los datos entregados por la misma empresa, el nivel de servicio sería:

% NS: 90

Umbral t: 20 segundos

$$NS = 90/20$$

Lo cual indicaría que el 90% de las llamadas que se recibieron fueron contestadas dentro de los 20 segundos.

El NS no es lo mismo que el % NS, ya que el % de NS se saca de la siguiente forma:

$$\mathbf{\% NS = (cantidad de llamadas contestadas antes de t) / (cantidad de llamadas recibidas)}$$

- **Indicador de Nivel de atención**

Este indicador se conoce como NA, nos permite conocer la participación de llamadas contestadas en el total de llamadas recibidas, es decir, el porcentaje de las llamadas que se reciben y son contestadas.

Este indicador es el complemento del porcentaje de abandono, ya que uno es el cálculo de cuantas de las llamadas que se reciben se contestan y el otro cuantas llamadas que se reciben no se contestan, por lo tanto la fórmula de nivel de atención sería:

$$NA = (\text{Llamadas contestadas}) / (\text{Llamadas recibidas})$$

Es importante tener en cuenta que, por el concepto de complementos, siempre se debe dar la regla de que:

$$\text{Nivel de Atención} + \% \text{ de abandono} = 100\%$$

Como estos indicadores ya están definidos por la empresa para seguir y controlar la implementación de CRM, sin embargo, hay indicadores que los cuales la empresa debería controlar para medir la satisfacción de los clientes y la eficiencia del Contac center.

8.2 Descripción de Metas

La definición de indicadores por si solos no aseguran que se cumplan los objetivos de una implementación de CRM, es por ellos que debe existir un medio de control que regulen el valor de los indicadores en cualquier instante que se requiera, para ello es que se establecieron las metas que tienen que alcanzar los indicadores.

Para el indicador de nivel de servicio la cifra o meta media del porcentaje de NS es estar entre el 80% de las atendidas en 20 segundos, por lo que la empresa dicta como meta del indicador de NS es el 90% de efectividad. Lo ideal, es tener un mayor porcentaje de la métrica ya que evidentemente las llamadas recibidas en un Contac Center deben ser contestadas lo antes posible, para conseguir un buen nivel de servicio.

Para el indicador de nivel de atención la meta de efectividad atención dictada por la empresa, es de 97%, esta meta es alta ya que lo ideal es que las llamadas recibidas sean contestadas en su totalidad.

El Contac center al ser un canal de comunicación y contacto entre la empresa y el cliente es importante que las metas de ambos indicadores se cumplan, ya que la atención y el servicio al cliente deben ser monitoreados para conseguir la

satisfacción del cliente en su plena totalidad. Un Contac center es una fuente inagotable de datos e información sobre las atenciones operacionales requeridas por los clientes por lo que es necesario ser fiel a las metas.

Una de las métricas medidas por la empresa es el TMO, se trata del promedio de tiempo ideal que se considera para la duración de las llamadas de un agente, esta medición esta expresada en minutos o segundos. Para el TMO ideal se basan en datos históricos de cuantos se demora una llamada.

8.3 Seguimiento de los indicadores

El seguimiento de los indicadores dentro del Contac center de la empresa Esval, se realizan a través de una plantilla de reporte de gestión el cual lo proporciona un sistema interno, en esta plantilla se puede visualizar las llamadas entrantes, abandonadas, atendidas, etc. Estos datos que proporciona la plantilla, se colocan en otra planilla la cual nos entrega automáticamente los niveles de servicio y atención, Estos reportes se generan cada una semana para llevar un mejor control de los indicadores y ver si están cumpliendo las metas para llegar al objetivo estratégico de superar las expectativas de los clientes.

En la tabla siguiente se muestra la planilla de Excel que se baja a través de 4J, la cual muestra los datos de las llamadas entrantes en la última semana de octubre, además nos muestran cual fue el TMO de esas llamadas entrantes:

Tabla N° 6: Tabla Excel importada de 4J de los datos de las llamadas entrantes

Fecha	Servi cio	Recibidas (Excl. Sobrecarga)	Atendidas < 20" (Excl. Sobrecarga)	Abandono (Excl. Sobrecarga)	TMO mm:ss (Meta 03:43)	Contest adas
10-22- 2018	ESV AL	241	236	2	03:51	239
10-23- 2018	ESV AL	367	354	2	03:31	365
10-24- 2018	ESV AL	519	412	44	03:47	475
10-25- 2018	ESV AL	883	792	19	03:56	864
10-26- 2018	ESV AL	1.137	899	56	03:48	1.081

Fuente: Sistema interno de Esva 4J

Luego de adquirir estos datos del sistema 4j se pasan a otra planilla que nos dará el reporte de gestión del Contac center con los respectivos niveles de los indicadores ya mencionados.

FIGURA N°15: Reporte de Gestión

RESUMEN GESTION CALL CENTER						
DATOS GENERALES	1	2	3	4	5	ACUMULADO
Total Llamados Recibidos	241	367	519	883	1.137	3.147
Total Llamados Contestados	239	365	475	864	1081	3.024
Total Llamados Terminados	2	2	44	19	56	123
Efectividad Atención (Dato duro)	99%	99%	92%	98%	95%	96%
Efectividad de Servicio (Dato duro)	99%	97%	87%	92%	83%	86%
Total Llamados antes de 20 segundos	236	354	412	792	899	2.693
CALIDAD DE SERVICIO: EFICIENCIA ATE	1	2	3	4	5	ACUMULADO
Tasa de Terminos	1%	1%	8%	2%	5%	4%
Tasa de llamados después de 20 segundos	1%	3%	13%	8%	17%	14%
Registro por Cortes	1	2	3	4	5	ACUMULADO
N° de llamadas por cortes utilizadas	4	10	52	42	21	129

Fuente: Data de la empresa Esva S.A

8.4 Análisis de comparación con respecto al Año 2017

Antes de realizar un análisis de comparación se presentará los niveles de servicio y atención de los meses de enero a octubre del año 2017. Se presenta en la siguiente tabla que nos presenta el porcentaje de niveles:

Tabla N°7: Porcentajes de los niveles de servicio y atención 2017

	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Sep-17	Oct-17
Nivel de atención (dato duro)	78%	82%	85%	84%	85%	89%	87%	92%	96%	80%
Nivel de servicio (dato duro)	48%	57%	60%	59%	62%	69%	63%	76%	85%	53%

Fuente: Elaboración propia, adaptada a la data entrega por la empresa

A continuación, se presentará la misma tabla pero con datos del año 2018 y con el cambio de niveles de acuerdo a los meses en cual se encuentra la implementación de CRM, dichos meses están marcados de un color distinto

Tabla N°8: Porcentaje de los niveles de servicio y atención 2018

	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Sep-18	Oct-18
Nivel de atención (dato duro)	91%	95%	95%	90%	93%	91%	96%	97%	97%	98%
Nivel de servicio (dato duro)	74%	84%	84%	88%	70%	89%	89%	90%	92%	92%

Fuente: Elaboración propia, adaptada a la data entrega por la empresa

Al tener ambas tablas con los indicadores se puede hacer una comparación de ambos años, se puede visualizar que en el año 2017 los porcentajes de los indicadores nos muestran que ninguno de estos alcanza la meta dictada por la empresa, el mes que tiene el porcentaje más alto en el indicador de nivel de atención es el mes de septiembre el cual tiene un 96% y la meta respectiva es de 97%, pero el promedio del año del nivel de atención es de un 86% por lo que está muy bajo de la meta.

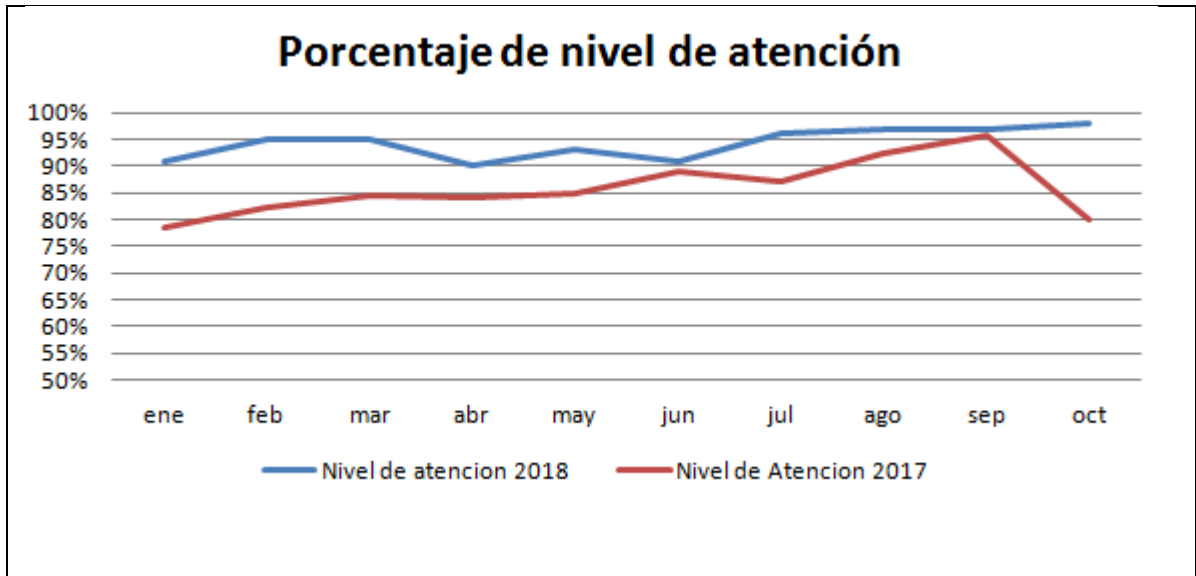
Al considerar el nivel de servicio del año 2017 podemos ver que tampoco es un indicador que nos pronostique un buen augurio de la satisfacción del cliente, ya que el porcentaje más alto que se puede visualizar es el del mes septiembre el cual tiene un 86% el cual es bajo la meta del 90%, el promedio del nivel de servicio es de un 63% lo que implica que la expectativa del cliente no es muy buena ya que la atención que recibe por el Contac center es inadecuada, esto puede ser debido a que las llamadas no son contestadas a tiempo, no hay una comunicación automática dentro de Esva con las empresas contratistas lo que demora la atención hacia el cliente.

El análisis del año 2018 se puede considerar un poco mejor en comparación del año anterior, ya que los porcentajes de los indicadores subieron llegando poco a poco a las metas indicadas anteriormente, se puede visualizar que con la implementación de CRM los porcentajes mejoraron llegando o pasando la meta, lo que nos indica que la atención o respuesta hacia el cliente es más rápida y eficaz ya que los procesos están más automatizados y la atención requerida llega rápidamente al contratista lo que permite que el cliente tenga una mejor apreciación del nivel de servicio.

El promedio en el año 2018 del nivel de atención es de 94%, este porcentaje no es tan lejano de la meta, en el caso del nivel de servicio el promedio es de 85%, este indicador aun le falta por llegar a la meta, sin embargo ambos no están tan lejanos de alcanzar la meta del indicador esto nos indica que la implementación de CRM ha ayudado a la empresa a mejorar sus indicadores de gestión, cabe destacar que aun falta de mejoramiento pero esto es el principio de una solución factible para generar satisfacción del cliente en sus atenciones operacionales.

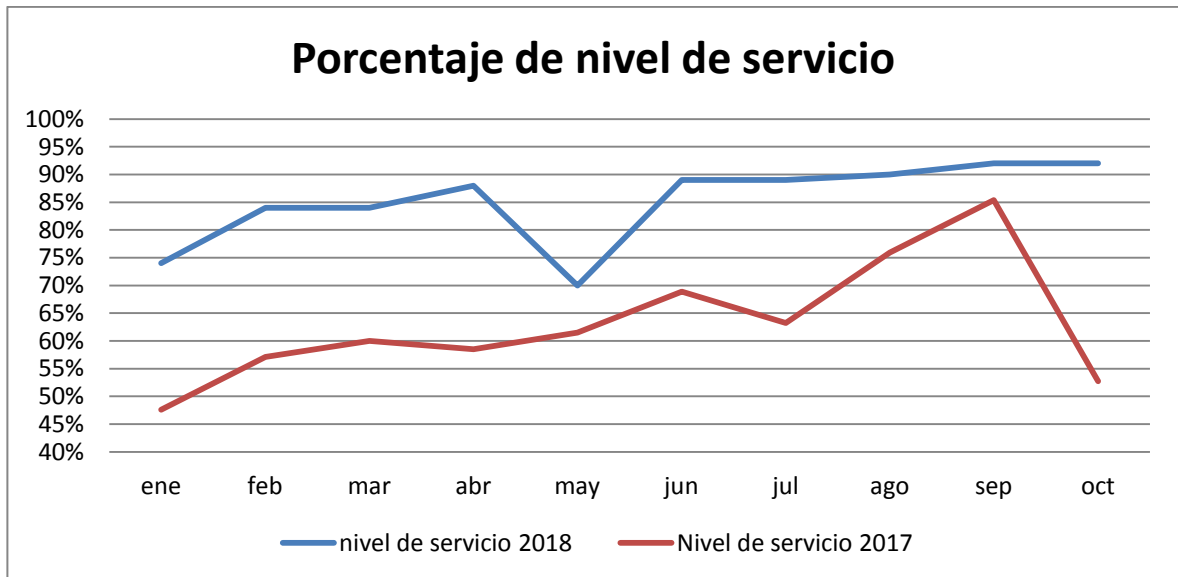
La comparación de ambos años se puede visualizar en el siguiente gráfico que nos muestra todos los porcentajes de los niveles de servicio y atención:

Grafico N°4: Porcentaje de nivel de atención



Fuente: Elaboración Propia con datos entregados por la empresa

Grafico N°5: Porcentaje de nivel de servicio



Fuente: Elaboración Propia con datos entregados por la empresa

CAPITULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

Con base en la investigación realizada tanto en la parte teórica de lo que es un CRM como en el análisis de la situación actual del Contac center de la empresa Esva S.A y su porcentaje de reiteraciones de llamadas, se puede concluir lo siguiente:

En primera instancia, cabe resaltar que los resultados del seguimiento de los indicadores en el Contac Center de la Empresa Esva S.A confirman que la implementación de la herramienta de CRM permite registrar toda la información de las actividades del cliente en una única base de datos, permitiendo que las atenciones operacionales se atiendan en un tiempo razonable y llegando a un menor porcentaje de reiteraciones de estas mismas, y así mismo mejorar los niveles de atención y servicio. Además tener un sistema de CRM brinda un servicio más personalizado y enfocado en la satisfacción del cliente.

Las condiciones actuales del Contac center de la Empresa Esva S.A, sobre el manejo de información en archivos, y procesos se encontraban obsoletos o desactualizados, por lo que la implementación de la herramienta de CRM permitió mejorar los procesos administrativos involucrados en la gestión de atención al cliente, con un correcto manejo de la información y de la relación con los clientes, lo cual permite tiempos de respuestas más rápidos. Sin embargo, se deben seguir haciendo capacitaciones para que el centro de atención de los clientes y Contac Center de la Empresa Esva S.A conozca, entiendan y apliquen, esta herramienta para darle mayor garantía de éxito.

A través de la implementación de la herramienta de CRM, se pretendía darle el impulso a la empresa Esva S.A para que se concientice de sus requerimientos y pueda de esta formar avanzar paulatinamente a través del CRM en todo el

Contac center de la empresa Esva S.A, se puede ver con solo tres meses con el CRM el nivel de servicio y de atención a mejorado por lo que es necesario seguir utilizando software que nos ayuden avanzar en cambios que le permita a la empresa llegar de manera más rápida a los requerimientos de los clientes.

9.2 Recomendaciones

Con base en todo el análisis hecho, y con el único fin de buscar mejoras para el Contac center de la empresa Esva, se plantea una serie de recomendaciones, siempre con el entendido de que es el Gerente del departamento de clientes y Gerente General de la empresa quien definirá, en su momento, basado en su experiencia y conocimiento de su realidad, si las pone en práctica.

La primera recomendación para la empresa es el mejoramiento de la comunicación, tanto dentro como fuera de la empresa. En el interior, se busca que la correspondencia interpersonal sea fluida entre las diferentes partes de la empresa; igualmente, sin dejar de lado el respeto, se tenga la confianza para manifestar ideas, opiniones y sugerencias. Para que esta práctica sea posible, se recomienda la realización de reuniones donde se discutan temas de interés para todos y asimismo, se logre alinear e integrar en mayor medida, a toda la empresa.

La segunda recomendación para conocer las opiniones y criterios de los clientes es que, mensualmente, la Gerencia se tome el tiempo de confeccionar encuestas, mediante las cuales pueda llegar a conocer, de manera anónima, las impresiones de los diferentes clientes.

La tercera recomendación es que generen otro indicador y meta que ayuden a verificar la satisfacción del cliente, uno de los indicadores que la empresa debería poner en marcha es el FCR, quien medirá la resolución de la primera llamada, el citado informe de la Consultoría de Medición de Calidad de Servicio

(SQM) señala que por cada 1% de mejora en la FCR, se obtiene un 1% en la satisfacción del cliente. Además este estudio revelo que los que logran clase mundial en satisfacción del cliente tiene un promedio de 86% de efectividad en FCR, por lo que sería un indicador claves que llevaría a la empresa a entender, las necesidades de los clientes y llevar más allá la expectativa del los clientes.

CAPITULO 10: BIBLIOGRAFÍA

[1]Albrecht, Kart La Excelencia en el Servicio. Editorial 3R 2001

[2]Brunetta, H. (2014). Del marketing relacional al CRM. Buenos Aires: Todo Management.

[3]Croxatto, H. (2005). Creando valor en la relación con sus clientes. Dunken.

[4]Documento “El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español”

[5]García, I. (2001). CRM: gestión de la relación con los clientes. FC Editorial.

[6]Memoria Anual Esva 2017

[7]Reporte de sostenibilidad Esva 2016

[8]Tesis “El CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad de servicio al cliente en el banco del litoral para el año 2016. Guayaquil”.

[9] <https://www.sumacrm.com/>

[10] <https://www.elegircrm.com/>

[11] <https://www.salesforce.com/>

[12] <https://makingexperience.com/>