



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

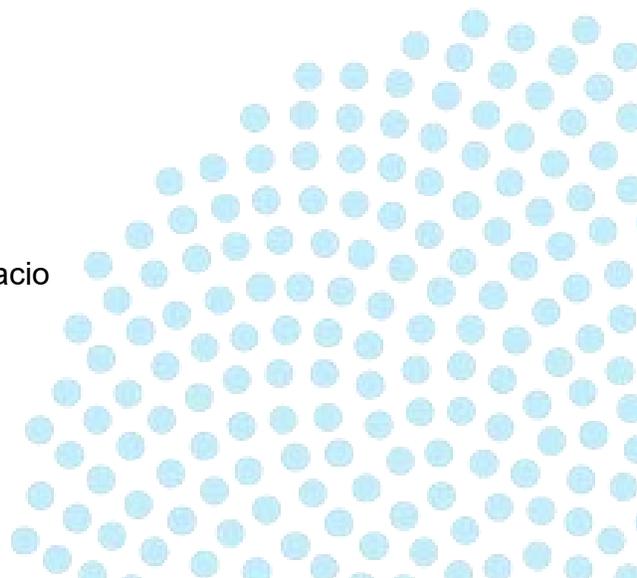
**PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE
MEJORA EMPRESARIAL CON BASE EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA
RELACIÓN CON LOS CLIENTES (CRM) PARA ASESORÍA ÓPTIMA EN
SEGURIDAD INDUSTRIAL ASOSI S.A.**

Estudiantes:

Andrea Ortiz Rodríguez	A94571
María del Milagro Navarro Solís	A94450
Gilberto José Víquez González	A96866
Ricardo Sanabria Ramírez	A95738

***Seminario de Graduación para optar al Grado de Licenciatura en
Dirección de Empresas***

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
Setiembre, 2017





UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 22-17

Acta de la Sesión 22-17 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 4 de setiembre de 2017, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **María del Milagro Navarro Solís carné A94450**, **Andrea Pamela Ortiz Rodríguez carné A94571**, **Ricardo Andrés Sanabria Ramírez carné A95738** y **Gilberto José Víquez González carné A96866**; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Alejandra López Rosales representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Michel Angulo Sosa Tutor; Randy López Bogantes y Sonia Cisneros Zumbado, lectores; Roy Compos Retana, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado **Propuesta para la elaboración de una estrategia de mejora empresarial con base en la administración de la relación con los clientes (CRM) para Asesoría Óptima en Seguridad Industrial ASOSI S.A.**

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

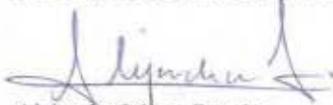
Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

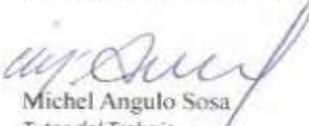
Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró: *Licenciadas en Dirección de Empresas.*

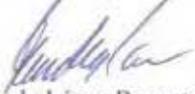
Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 18:21 horas.


Alejandra López Rosales
Representante del Director de la Escuela


María del Milagro Navarro Solís
Carné A94450


Michel Angulo Sosa
Tutor del Trabajo


Andrea Ortiz Rodriguez
Carné A94571


Randy López Bogantes
Lector


Ricardo Sanabria Ramirez
Carné A95738

Sonia Cisneros Zumbado
Lector


Gilberto José Viquez González
Carné A96866


Roy Campos Retana
Secretaria de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

12 de octubre 2017

Señores(as)

Universidad de Costa Rica

Facultad de Ciencias Económicas

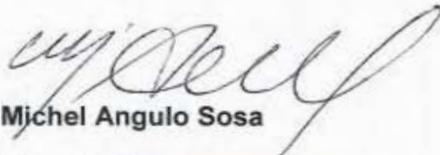
Escuela de Administración de Negocios

Estimados(as) señores(as):

Por medio de la presente hago constar que el comité evaluador no indicó observaciones o correcciones para el trabajo final de graduación titulado "Propuesta para la elaboración de una estrategia de mejora empresarial con base en la administración de la relación con los clientes (CRM) para Asesoría Óptima en Seguridad Industrial ASOSI S.A."

Por lo mencionado anteriormente, confirmo que el presente trabajo corresponde a la versión aprobada.

Cordialmente,



Michel Angulo Sosa

Director de la investigación

Derechos de propiedad intelectual:

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Dedicatoria

En estas páginas, veo plasmado el fruto de años de esfuerzo y dedicación. Le doy gracias a Dios por acompañarme en cada paso, brindándome fortaleza y amor. Mis padres y hermanos que con su amor incondicional, su confianza y apoyo me impulsaron para la consecución de mis estudios y caminar por el buen camino. Finalmente a mi querida alma mater, lugar donde crecí, me forme profesional y personalmente, donde conocí gente muy valiosa, profesores apasionados por enseñar y formar buenas personas para este país.

Gracias a cada persona que de una u otra forma me apoyaron en esta hermosa etapa de la vida.

Milagro Navarro Solís

Esta tesis está dedicada a las mujeres de mi vida: Mami Gilda por enseñarme que el carácter y la familia lo es todo en la vida, Tita por su carisma y amor incondicional, Tía Vilma por siempre enseñarme a aspirar grande en la vida desde que soy muy pequeña, Ana por demostrar que la distancia no es excusa para amarnos y decirnos siempre buenos días, Marita porque a pesar de situaciones duras siempre se puede salir adelante y nunca dejarnos caer, Maru por enseñarme que en la vida hay que hacer lo que a uno le gusta sin importar lo que la gente piense ,Sole que en la vida todo debe de ser positivo y que poco a poco se logran las metas ,Ligia por siempre mantener la paz aunque la situación sea la más complicada y los ángeles que tengo en el cielo : Yolín † por enseñarme que la vida nos hace pagar las malas decisiones y siempre pensar dos veces las cosas , Olga † por ese cariño que me diste en la niñez y Maritza † por haberme convencido de estudiar en esta institución que es mi *Alma mater* y por demostrarme que en este vida lo que queda es nuestra esencia. Todas han sido mi ejemplo a seguir y mi inspiración. Las amo!

Andrea Ortiz Rodríguez

Dedicatoria

“Vaya con juicio”. El consejo más valioso que puedo recibir tras ser bendecido cada mañana. Andar con juicio es lo que me tiene hoy graduándome como licenciado de la carrera de dirección de empresas en mi Alma Mater. Aprendí de la mejor maestra, la que no estaba en los salones de clase, la que con juicio me ha enseñado infinidad de lecciones de vida. Sin ella y sin ese juicio que me inculcó, hoy no estaría dando por finalizado este TFG. Es por esto que esta dedicatoria no puede ser dirigida a otra persona más que mi mamá.

Ricardo Sanabria Ramírez

Primeramente, doy gracias infinitas a Dios por todas las bendiciones que ha puesto en mi camino, las cuales desencadenan en que el día de hoy me realice como profesional, agradezco enormemente a mis padres los cuales han sido un apoyo incondicional, no solo en este paso tan importante, sino en todos y cada uno de los que he dado en mi vida, sin ellos no sería la persona que soy, ni habría tomado las decisiones que hoy me definen como persona, les agradezco su paciencia, su apoyo y amor incondicional.

De forma muy especial agradezco a Flory Víquez Rodríguez, quien en todo momento me brindó su apoyo para poder, de una u otra forma, lograr llegar a este momento tan esperado, ser egresado con el título de licenciado de la más prestigiosa universidad de este país, nuestra amada Alma Mater Universidad de Costa Rica, facilitadora y promotora de la educación costarricense. Agradezco de forma general a todos y cada uno de los/as profesores/as que con esfuerzo y dedicación me apoyaron con esmero para que mi educación fuera la mejor, dejo esta institución llevándome gran cantidad de conocimientos y experiencias los cuales atesorare por siempre

Gilberto José Víquez González

Índice General

Resumen Ejecutivo	13
Introducción.....	14
Objetivo principal	16
Objetivos específicos.....	16
Marco Metodológico.....	17
Capítulo I. Contextualización de la industria del mercado de extintores y las teorías de administración de relaciones con el cliente	18
1.1 Contexto del mercado de extintores en Costa Rica	18
1.1.1. Definición e historia de los extintores.....	18
1.1.2. Autoridades competentes en Costa Rica	19
1.2 Regulaciones.....	19
1.2.1 Regulaciones nacionales	19
1.2.2 Normas internacionales y normas de fabricantes.....	21
1.3 La industria de los extintores en Costa Rica.....	22
1.4 Administración de relaciones con los Clientes	24
1.4.1 Definición de CRM.....	24
1.4.2 Importancia del CRM.....	25
1.4.3 Enfoques Estratégicos del CRM.....	27
1.4.4 Proceso de Implementación.....	29
1.4.5 Áreas de cobertura de un CRM.....	33
1.5 CRM utilizados en el mercado costarricense	34
Capítulo II. Descripción General de ASOSI S.A	38
2.1. Perfil de la empresa.....	38
2.1 Historia.....	38
2.2 Misión, visión y valores	40
2.2. Estructura organizacional.....	41
2.2.1 Organigrama.....	41
2.2.2 Descripción general de los puestos.....	43
2.3 Descripción del entorno externo.....	49
2.3.1 Mercado	49
2.3.2 Competencia.....	50
2.3.3 Perfil del cliente	52
2.4 Descripción del entorno interno.....	54

2.4.1	Clima organizacional.....	54
2.4.2	Ventas.....	55
2.4.3	Estrategias de la empresa.....	57
2.4.4	Situación Financiera.....	60
Capítulo III. Análisis de Resultados		63
3.1	Marco Metodológico	63
3.1.1	Entrevistas a las gerencias de ASOSI S.A.	63
3.1.2	Entrevistas a expertos	64
3.1.3	Cuestionario Satisfacción al cliente.....	65
3.1.4	Toma de requerimientos	65
3.2	Análisis organizacional y cultural.....	66
3.3	Análisis tecnológico	73
3.4	Análisis gestión del conocimiento	78
3.5	Análisis orientación al mercado.....	83
3.5.1	Orientación al cliente	83
3.5.2	Orientación a la competencia	87
3.5.3	Coordinación Interfuncional.....	89
3.6	Análisis encuesta de satisfacción de clientes	90
3.6.1	Información genera.....	91
3.6.2	Análisis Recurso humano	95
3.6.3	Análisis Proceso Interno	96
3.6.4	Análisis Imagen Corporativa.....	98
3.6.5	Análisis aspectos comerciales.....	99
3.6.6	Otros aspectos.....	101
3.6.7	Características de la muestra	102
3.7.1	Análisis horizontal de balance general	103
3.7.1.1	Análisis del activo	103
3.7.1.2	Análisis del Pasivo y del Patrimonio.....	106
3.7.2	Análisis horizontal del Estado de Resultados.....	107
3.7.3	Análisis Vertical	108
3.7.3.1	Análisis del Activo	108
3.7.3.2	Análisis Pasivo y Patrimonio	110
3.7.4	Análisis del estado de resultados.....	112

3.7.5	Razones Financieras	115
3.7.5.1	Razones de Liquidez	115
3.7.5.2	Razones de Actividad	116
3.7.5.3	Razones de Apalancamiento	121
3.7.5.4	Razones de Rentabilidad	124
3.8	Matriz FODA	125
Capítulo IV. Propuesta de implementación de una estrategia de administración de relaciones con el cliente para ASOSI S.A		128
4.1	Objetivo de la propuesta	128
4.2	Justificación de la propuesta	128
4.3	Propuesta del CRM	129
4.3.1	Estrategia organizacional y cultural	129
4.3.2	Estrategia tecnológica	131
4.3.3	Estrategia de gestión del conocimiento	133
4.3.4	Estrategia orientada al mercado.	137
4.4	Propuesta del plan de implementación	139
	Fase 1: Definición de objetivos y visión del proyecto.	139
	Fase 2: Estrategia CRM.	140
	Fase 3. Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas	141
	Fase 4: Información.	142
	Fase 5: Tecnología	143
	Fase 6: Seguimiento y Control	144
4.5	Presupuesto del plan de implementación	144
4.6	Cronograma	149
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones		150
5.1	Conclusiones	150
5.2	Recomendaciones	153
Bibliografía		156
Anexos		162

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama ASOSI S.A.....	42
Figura 2 Resumen fundación de empresas proveedoras extintores	85
Figura 3 Medios por los cuales los clientes conocieron de ASOSI S.A.....	92
Figura 4 Servicios y Productos que los clientes conocen de ASOSI S.A.	93
Figura 5 Medios utilizados por los clientes para contactar con ASOSI S.A.....	93
Figura 6 Medios alternativos que los clientes contactarían con ASOSI S-A.....	94
Figura 7 Evaluación del Recurso Humano	96
Figura 8 Evaluación general del proceso interno	98
Figura 9 Evaluación general de la imagen corporativa.....	99
Figura 10 Evaluación general de aspectos comerciales	101
Figura 11 Características de los encuestados.....	102
Figura 12 Crecimiento del activo	103
Figura 13 Crecimiento del activo circulante por subcuenta.	104
Figura 14 Crecimiento del activo fijo por subcuenta.....	105
Figura 15 Crecimiento del pasivo fijo, circulante y del patrimonio	106
Figura 16 Crecimiento de los ingresos, gastos y costo de ventas.....	107
Figura 17 Composición de las cuentas del balance general	111
Figura 18 Representatividad de las subcuentas del estado de resultados en los ingresos.....	113
Figura 19 Composición del gasto promedio operativo	114
Figura 20 Comparativo de utilidad bruta y neta.....	115
Figura 21 Comportamiento de las razones de liquidez	116
Figura 22 Comportamiento de la rotación de inventarios	117
Figura 23 Edad promedio del inventario.....	118
Figura 24 Recuperación de cobros	119
Figura 25 Comparación periodo promedio de cobro y de pago.....	120
Figura 26 Rotación activos totales y rotación activos fijos	121
Figura 27 Razón de deuda total	122
Figura 28 Razón de deuda total a capital contable	123
Figura 29 Razones de rentabilidad	124

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Resumen de Metodología.....	17
Cuadro 2 Fabricantes de Extintores	22
Cuadro 3 Proveedores del servicio de recarga de extintores	23
Cuadro 4 Clasificación de software CRM.....	37
Cuadro 5 Principales Participantes	52
Cuadro 6 Clasificación de clientes que genera el 80% de los ingresos	56
Cuadro 7 Objetivos del plan operativo	60
Cuadro 8 Promedio de cuentas contables del estado de resultados.....	61
Cuadro 9 Promedio de cuentas contables del balance general	62
Cuadro 10 Duplicidad de funciones.....	67
Cuadro 11 Puestos subordinados de altos mandos	69
Cuadro 12 Niveles de calificación satisfacción del cliente.....	91
Cuadro 13 Evaluación del Recurso Humano.....	95
Cuadro 14 Evaluación del proceso interno.....	97
Cuadro 15 Evaluación de imagen corporativa.....	98
Cuadro 16 Evaluación de aspectos comerciales	100
Cuadro 17 Representatividad de las subcuentas del activo	109
Cuadro 18 Representatividad de las subcuentas del pasivo y el patrimonio..	110
Cuadro 19 Representatividad de las subcuentas del estado de resultados ...	112
Cuadro 20 Composición de los clientes según la política de cobros.....	119
Cuadro 21 Matriz FODA.....	125
Cuadro 22 Propuesta de clasificación de clientes	135
Cuadro 23 Presupuesto de Implementación contratación personal	145
Cuadro 24 Presupuesto de Implementación Tercerización de servicios	145
Cuadro 25 Comparativo entre contratación personal y tercerización	146
Cuadro 26 Cronograma del proyecto	149

Resumen Ejecutivo

Asesoría Óptima en Seguridad Industrial (ASOSI S.A.) es una empresa familiar dedicada al mantenimiento, recarga y venta de equipos contra incendios (extintores), sistema de supresión para cocinas industriales y sistemas fijos contra incendios con más de 17 años de atender el mercado costarricense, las ventas anuales promedio, entre el período 2011 a 2015, asciende a ₡ 859.468.708,51.

Una serie de oportunidades de mejora identificadas en el análisis de la situación actual de la empresa, tales como: administración empírica, carencia de planificación y marco estratégico, ausencia de un registro de clientes activos e inactivos, falta de categorización de clientes, deficiencia en la gestión de información interna como procesos y protocolos de atención, descentralización de datos, entre otros, permiten identificar el *Customer Relationship Management* (CRM), como la estrategia para apoyar a ASOSI S.A. como una organización competitiva, alineando procesos, tecnología y personas.

Es importante destacar que corresponde a una investigación de índole cualitativa, basada en el uso de información secundaria y principalmente primaria como: observación, entrevistas, toma de requerimientos, cuestionario de satisfacción a los clientes y análisis de los estados financieros.

La propuesta se elaboró con los siguientes cuatro enfoques estratégicos, donde el CRM es una estrategia integral y no una solución tecnológica:

Organizacional y cultural. Basada en la forma de hacer negocios, cultura y valores de la empresa. **Tecnológica.** Representa la solución por medio de una herramienta que permite automatizar procesos, reducir costos y desarrollar estrategias comerciales. **Gestión del conocimiento.** Fomentar una cultura organizacional, enfocada en desarrollo de procesos que permitan recopilar y almacenar datos para su posterior análisis. **Orientada al mercado.** Pretende abarcar tres principios: clientes, competencia y coordinación interfuncional entre todos los miembros de la empresa, para obtener un mayor conocimiento de los clientes.

Introducción

Asesoría Óptima en Seguridad Industrial administra tres líneas de negocio: extintores, sistema de supresión para cocinas industriales y sistemas fijos contra incendios con más de 17 años de atender el mercado costarricense. El presente estudio se enfocará en la línea de recarga y mantenimiento de extintores, debido a que esta línea representa una cuota de mercado alta a nivel nacional y aporta el 80% de las ventas anuales de la organización.

ASOSI S.A. cuenta con amplia experiencia, durante su trayectoria y en palabras del Gerente Administrativo, ASOSI S.A. se ha dedicado a “colonizar” independientemente de su rentabilidad y su reputación generando así incrementos en las ventas, pero comprometiendo márgenes de ganancias, eficiencia y credibilidad (J. Rodríguez, comunicación personal, 04 de mayo 2015).

Lo externado anteriormente representan oportunidades de mejora generadas por una administración empírica, es decir, la ausencia de: planificación, marco estratégico, comunicación formal, estructura organizacional adecuada, protocolos de servicio al cliente, centralización de datos y toma de decisiones lo que impide conocer la situación de la empresa. Lo cual plantea el siguiente cuestionamiento ¿Cómo la implementación de una administración de relaciones con los clientes (CRM) en ASOSI S.A. mejora la gestión de los clientes?

El CRM se define como la combinación de procesos de negocio y tecnología que busca entender al cliente, utilizar las relaciones existentes para generar ingresos e información integrada para brindar un servicio excelente e introducir procesos de ventas más continuas. (Kalakota & Robinson, 2001).

Las perspectivas teóricas de diversos autores sobre el CRM proponen una estrategia basada en cuatro enfoques: Organizacional, Tecnológico, Gestión del Conocimiento y Orientación al mercado, por lo tanto, la propuesta estratégica se desarrollará en estas perspectivas.

El capítulo I conllevará la contextualización de la industria de extintores, revisión de regulaciones legales aplicables a los negocios y dictadas por las instituciones

nacionales e internacionales. Además, repasar las teorías afines a la implementación de un CRM, los enfoques estratégicos, el proceso de implementación y los sistemas disponibles en el mercado.

El capítulo II presentará la descripción general de ASOSI S.A: perfil de la empresa, estructura organizacional y descripción de los entornos externos como internos.

El capítulo III mostrará el análisis producto de los resultados de los cuatro instrumentos aplicados, basados en una investigación cualitativa descriptiva (Hernández, Fernández y Baptista, 2010): entrevistas a gerentes que implementaron estrategias de gestión de clientes, entrevistas a las gerencias de ASOSI S.A y un instrumento de toma de requerimientos a los empleados. Lo anterior permitió formular un análisis integral de los cuatro enfoques estratégicos del CRM. Además, se presentará una encuesta de satisfacción a los clientes de la empresa, un análisis financiero y se cerrará con una matriz FODA.

El Capítulo IV plasmará la propuesta de implementación con el cronograma del proyecto y su presupuesto. El estudio cerrará en el Capítulo V con la síntesis de las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de la investigación.

En el desarrollo del proyecto se encontraron limitaciones entre ellas: literatura dirigida al mercado norteamericano, por lo que a nivel nacional se debió entrevistar a empresas que habían implementado un sistema de este tipo, por razones de confidencialidad el acceso a los sistemas fue limitado.

Además, se evidencia una inadecuada gestión de la información en la empresa, ya que cada persona crea sus propios registros y documentos, generando fuertes problemas de centralización, almacenamiento, organización e integración de la información.

Finalmente, la implementación de una estrategia de CRM busca proyectar a ASOSI S.A. como una organización competitiva, alineando procesos, tecnología, personas y estrategias a través de una filosofía enfocada al cliente.

Objetivo principal

Proponer una estrategia de administración de relaciones con los clientes (CRM) para Asesoría Óptima en Seguridad Industrial (ASOSI S.A.) a través del análisis desde la perspectiva organizacional, tecnológica, gestión del conocimiento y orientación al mercado, con el fin de mejorar la gestión de los clientes.

Objetivos específicos

1. Contextualizar el mercado costarricense de recarga de extintores en el cual participa ASOSI S.A. y las perspectivas teóricas afines a la administración de las relaciones con los clientes.
2. Describir la situación actual de ASOSI S.A., a partir de sus estrategias, datos de clientes, ventas y estados financieros para el periodo 2011-2015.
3. Analizar los resultados obtenidos a partir de la información de la situación actual de la empresa e industria, instrumentos cualitativos y estados financieros para el período 2011 – 2015.
4. Elaborar una propuesta de administración de relaciones con los clientes (CRM), con el fin de mejorar la gestión de los mismos; desde la perspectiva organizacional, tecnológica, gestión del conocimiento y orientación al mercado.
5. Redactar las principales recomendaciones y conclusiones generadas del estudio.

Marco Metodológico

En este apartado se presentan los objetivos con las respectivas técnicas que fueron utilizados para investigación cualitativa.

Cuadro 1 Resumen de Metodología

OBJETIVO	TÉCNICA
Contextualizar el mercado costarricense de recarga de extintores en el cual participa ASOSI S.A. y las perspectivas teóricas afines a la administración de las relaciones con los clientes.	Recolección de información primaria: observación, entrevistas. Recolección de información secundaria: libros, revistas o documentos generales de las instituciones públicas afines al tema de investigación.
Describir la situación actual de ASOSI S.A., a partir de sus estrategias, datos de clientes, ventas y estados financieros para el periodo 2011-2015.	Recolección de información primaria: observación y entrevistas. Recolección de información secundaria: libros, estados financieros y actas de la empresa.
Analizar los resultados obtenidos a partir de la información de la situación actual de la empresa e industria, instrumentos cualitativos y estados financieros para el período 2010 – 2015.	Recolección de información primaria: observación y entrevistas de expertos en la implementación de un CRM, entrevista a los gerentes, toma de requerimientos a los colaboradores y cuestionario de satisfacción a los clientes y análisis financiero. Procesamiento de datos: observar, codificar, tabular y graficar la información recolectada.
Elaborar una propuesta de administración de relaciones con los clientes (CRM), con el fin de mejorar la gestión de los mismos; desde la perspectiva organizacional, tecnológica, gestión del conocimiento y orientación al mercado.	Análisis documental: Evaluar y comparar las estrategias teóricas de CRM versus el análisis de los resultados obtenidos a partir de la descripción de la situación actual de la empresa para la elaboración de la propuesta.
Redactar las principales recomendaciones y conclusiones generadas del estudio.	Análisis documental: Evaluar y comparar las estrategias teóricas de CRM versus el análisis de los resultados obtenidos a partir de la descripción de la situación actual de la empresa para la elaboración de la propuesta.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Capítulo I. Contextualización de la industria del mercado de extintores y las teorías de administración de relaciones con el cliente

1.1 Contexto del mercado de extintores en Costa Rica

1.1.1. Definición e historia de los extintores

Los extintores portátiles contra incendio son aparatos mecánicos para ser usados principalmente por los ocupantes del área o edificio en peligro de incendio. Estos equipos necesitan mantenimiento y cuidado a intervalos periódicos para que operen adecuadamente y en forma segura (*National Fire Protection Association*, 2013).

En 1813, el capitán George William Manby crea el primer modelo del extintor. El invento fue patentado en Gran Bretaña, el cual consistía en tres cilindros cargados de agua y uno con aire a presión (Hernández, 2002).

Los siguientes dos aspectos críticos obligaron a la evolución del modelo antiguo a la versión actual: efectividad del agente extintor y movilidad. Por esta razón, en el año 1905 se sustituye el agente de agua por otros compuestos como: bicarbonato de sodio, polvos químicos y gases (dióxido de carbono) fundando de esta forma las bases de los agentes extinguidores (Hernández, 2002).

A raíz de los cambios indicados anteriormente, en 1920, la industria se concentra principalmente en Estados Unidos, pero también se identificaron fabricantes en España, Brasil y China, que se caracterizaron por la producción de extintores de cápsula y posteriormente migraron a la creación de los modelos a presión que se utilizan en la actualidad (Hernández, 2002).

Cabe mencionar que para el año 1921, la *National Fire Protection Association* (NFPA) de Estados Unidos identificó la necesidad de crear la primera norma de regulación de extintores y a su vez el departamento de transporte de Estados

Unidos (DOT) emite lineamientos básicos para el transporte de estas sustancias (*National Fire Protection Association, 2013*).

En 1969, el mercado de extintores sufre una parálisis, debido a que los aparatos no aprobaron las pruebas de estándares de seguridad de *Underwriters Laboratories (UL)* (*National Fire Protection Association, 2013*).

El evento mencionado generó un precedente en la industria, las autoridades en materia de seguridad intervinieron en la regulación del mercado, como parte del control y mejora continua la NFPA realizan actualizaciones aproximadamente cada cuatro años, la versión base es la de 1974 y la última versión es la del 2013.

1.1.2. Autoridades competentes en Costa Rica

Las normativas internacionales establecen que en materia de prevención debe existir una Autoridad Competente (AC). La “AC” es una organización, oficina o persona responsable de hacer cumplir los requisitos de un código, norma, de la aprobación de los equipos, materiales, instalación o un procedimiento (*National Fire Protection Association, 2013*).

En Costa Rica las instituciones consideradas como autoridades competentes son: el Benemérito Cuerpo de Bomberos, el Instituto Nacional de Seguros, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y las normas del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO).

1.2 Regulaciones

1.2.1 Regulaciones nacionales

A nivel nacional existen cuatro regulaciones en materia de extintores:

- **Decreto N° 25986-MEIC-MTSS.**

Este decreto, publicado en mayo de 1997, generó la apertura del mercado de extintores en Costa Rica. Actualmente, es el único decreto por parte de algún poder de la república para normar el tema de los extintores. El decreto establece la clasificación, selección, instalación, inspección, mantenimiento y pruebas a los cuales debe de someterse un extintor.

- **Manual de disposiciones técnicas generales al reglamento sobre seguridad humana protección contra incendios.**

Este manual publicado, en el 2005, por el Instituto Nacional de Seguros hace referencia a la ubicación de los extintores dentro de los edificios. Es utilizado como referencia para la cobertura de las pólizas de incendio.

- **Manual de Disposiciones Técnicas Generales sobre seguridad humana y protección contra incendios versión 2013.**

El Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica publicó, en el 2013, este manual, el cual resume todo lo relacionado a incendios. El manual es basado en las normas NFPA, de modo tal que si se requiere profundizar sobre algún tema en particular o una ocupación específica, se debe consultar la norma original. En materia de extintores la norma es la NFPA 10.

- **INTE 21-01-01-1996 y INTE 21-01-02-1996.**

Estas normas tituladas “Extintores portátiles contra el fuego” fueron divulgadas en 1996 por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), explican que son los extintores, los tipos, mantenimiento y recarga entre otros aspectos.

Actualmente, el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica es la única institución que realiza actualizaciones en tema de extintores. En el 2014, publicó el Reglamento del Sistema Nacional de Extintores Portátiles de Protección contra Incendios (SINEPPCI), cuya particularidad es la definición de una serie de estándares operativos y físicos para que las empresas proveedoras del servicio de recarga de extintores puedan inscribirse y operar en el territorio nacional.

Cabe mencionar que actualmente el reglamento se encuentra en revisión por parte de la institución.

1.2.2 Normas internacionales y normas de fabricantes

A nivel internacional existen una serie de normativas las cuales regulan el mantenimiento y recarga de extintores.

- **National Fire Protection Association** es un comité estadounidense sobre prácticas de campo en el sistema de seguridad y en materia de extintores. La norma que prevalece es el número 10 de la edición 2013, conocida como NFPA 10-2013 (*National Fire Protection Association, 2013*).

A nivel internacional esta normativa es la más amplia en relación al tema de extintores, en sus 82 páginas recopila: definiciones, requisitos generales, selección e instalación, inspección, mantenimiento, recarga, pruebas, entre otros. La principal característica de esta norma es que establece puntualmente los lineamientos técnicos para el mantenimiento de los equipos portátiles. La NFPA 10 es la mayor referencia utilizada en Costa Rica.

- **Norma Oficial Mexicana: NOM-154-SCFI-2005**, conocida como NOM 154, también es solicitada por algunas instituciones de nuestro país, abarca los mismos temas que la NFPA 10. La diferencia entre ambas normas radica en que la NOM 154 certifica a las empresas por los talleres de servicio, las técnicas de mantenimiento, entre otros aspectos y la NFPA 10 certifica personas.
- **El fabricante** que produce el extintor dicta los procedimientos para su recarga y mantenimiento (*National Fire Protection Association, 2013*).

A continuación se detalla los principales fabricantes de extintores a nivel mundial, cuyas marcas son utilizados en el mercado costarricense.

Cuadro 2 Fabricantes de Extintores

Fabricante	Ubicación	Fundado	Certificaciones
Buckeye Fire Company	Carolina del Norte	1968	Underwriters Laboratories
Amerex Corporation	Alabama	1971	Underwriters Laboratories
Badger Fire Protection	Virginia	1915	Underwriters Laboratories
Ansul	Wisconsin	1939	Underwriters Laboratories
Kidde	Carolina del norte	1917	Underwriters Laboratories
Resil	São Paulo	1955	Sin Certificación
System	Barcelona	2000	Sin Certificación
Chinos	Shanghái	N/A	Sin Certificación

Fuente: Elaboración propia, 2016

La diferencia más significativa entre estos fabricantes es la aprobación de los *Underwriters Laboratories* (UL), pues quienes cuentan con esta distinción brindan cursos de formación en la recarga de los extintores a sus clientes. Considerando que en el mercado nacional, principalmente en sector público y corporativo, solicitan dicha certificación del fabricante para la contratación, es importante contar con dicho respaldo.

1.3 La industria de los extintores en Costa Rica

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio establece la clasificación de las empresas según su actividad empresarial (industriales, comerciales y de servicios), utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), por lo tanto en el caso de ASOSI S.A. clasifica en servicio.

Actualmente, en el mercado costarricense de extintores existen 19 empresas activas, las cuales se enlistan en la cuadro 3. Proveedores del servicio de recarga de extintores en Costa Rica.

Estas empresas pueden atender tanto el sector público como privado, no obstante, la decisión del nicho al cual desean orientarse se asocia con el tamaño de la empresa, capacidad instalada, recurso humano e inversión.

Cuadro 3 Proveedores del servicio de recarga de extintores en Costa Rica

Persona Física / Persona Jurídica	Fundado
Jireh Extintores	1994
Ronny Mauricio Hidalgo Navarro	1996
Inversiones La Rueda S.A.	1996
Taller de Extintores Carvajal S.A.	1996
Asesoría Optima en Seguridad Industrial S.A.	1998
Extintores MADD S.A.	1999
Industrial Fire and Rescue Equipment S.A.	2002
SP Inversiones de San José S.A.	2005
Tico Extinguidores de San Diego S.A.	2005
Sistemas contra Incendios Olpra	2006
ServiFlamex S.A.	2006
G y R Grupo Asesor, S.A.	2009
Inversiones Larguia S.A.	2009
Mariano Ramírez Vargas	2010
Ana Lorena Rojas Calderón (Extinsur)	2012
Centro de Extintores S.A.	ND
Extinfuego W.R. S.A	ND
Centro de Extintores Corrales	ND
Extintores JYJ	ND

Fuente: Elaboración propia, según datos de Ministerio de Hacienda, 2016

Con base en la información anterior se puede determinar que JIREH Extintores, es la compañía más longeva del mercado nacional, pues se registró en 1994.

Además, se logró deducir como la promulgación de leyes o regulaciones en este tema impulsó la inversión y registro de este tipo de empresas. Por ejemplo: con el Decreto N° 25986-MEIC-MTSS, un año antes de su publicación se inscribieron tres nuevas compañías; a su vez, en el año 2005 con el Manual de Disposiciones Técnicas Generales al Reglamento sobre Seguridad Humana y Protección contra incendios del Instituto Nacional de Seguros como Autoridad Competente, se suma otras 2 empresas.

Es importante mencionar que un elemento que hace atractiva la industria de extintores es la exigencia por parte de los entes internacionales y nacionales de efectuar como mínimo una vez al año el servicio de mantenimiento y recarga de extintores.

1.4 Administración de relaciones con los Clientes

1.4.1 Definición de CRM

Customer Relationship Management (CRM), en su traducción literal se conoce como Administración de Relaciones con los Clientes, se define como la estrategia empresarial fundamentada en una estructura integral que permite conocer la conducta de los clientes e influir en ésta por medio de una comunicación focalizada, con el fin de captar más clientes, además lograr la retención y lealtad; finalmente, lo anterior impacta positivamente la rentabilidad (Swift,2002).

Uno de los primeros pasos dentro de esta estrategia es identificar los clientes, saber a quienes retener, aquellos que presentan mayor valor actual para la empresa y representan un potencial superior. En este punto es destacable que a) no todos los clientes fieles son rentables y b) no todos los clientes están dispuestos a implicarse en una relación a largo plazo con la empresa (Llamas, Lévy & Aranzazu, 2006).

El punto mencionado anteriormente es respaldado por Hair, Anderson, Mehta y Babin (2010), quienes expresan como la decisión de implementar un CRM considera la intención que tenga la organización de fomentar relaciones perdurables en el tiempo con sus clientes, es decir, que realmente estén dispuestos a realizar negocios repetitivos y prolongados en el tiempo.

Para ejecutar adecuadamente la estrategia, la información y el conocimiento de los clientes, constituyen respaldos vitales. El uso activo de la información permite una interacción de alto impacto. (Swift, 2002)

Esta estrategia de negocio reconoce la necesidad de gestionar las relaciones de forma diferenciada con los clientes, prestando especial atención a las cuentas más importantes para la empresa (De Goyeneche, 2006).

Finalmente, es destacable que el CRM se puede visualizar como un proceso cíclico, que permite la detección de oportunidades de mercado, estrategias de comercialización enfocadas al cliente adecuado y realizadas por medio de canales apropiados (Swift, 2002).

La actual dinámica de negocios demanda respuestas oportunas, por lo cual para un CRM es trascendental apoyarse en la tecnología con el fin de lograr procesar de forma rápida los datos obtenidos de clientes, en este punto, es indispensable resaltar que un CRM es una estrategia integral y no una solución tecnológica.

1.4.2 Importancia del CRM

La importancia del CRM está explícita en su nombre “relaciones con el cliente”, el grado de contacto que se establezca determinará la proyección de operaciones comerciales (Swift, 2002).

Las fases que persigue un CRM para la gestión de clientes son definidas por Kalakota & Robinson (2001) a continuación:

- **Adquisición de clientes.**

Entiéndase que es la adquisición de clientes correctos, quienes responden a características específicas que fueron previamente seleccionadas.

- **Incrementar ganancias con clientes existentes.**

Como un elemento importante para la organización y funcionamiento, se pretende fomentar una propuesta de valor que optimiza la oferta de productos o servicios al cliente que conlleva al incremento de los márgenes de ganancias derivadas de esa transacción.

- **Retención de clientes.**

En este punto se destaca la capacidad de la empresa para recompensar a sus clientes leales y rentables para establecer una relación a largo plazo.

La adecuada gestión de lo mencionado anteriormente, tomando en consideración la integración y seguimiento con lleva a un impacto positivo e inclusive una ventaja competitiva para la organización.

Precisamente, parte del éxito de implementación de la estrategia, se genera por el compromiso de los responsables de la empresa. Además, es indispensable impulsar procesos que permitan conocer lo que es importante para el cliente, y no solo desde la visión organizacional, con el fin de definir ejes de investigación. (Blanco, C., Galvan, K. & Zeledón, L. 2006, p.26).

Otro elemento importante, es la tecnología, que con las avanzadas técnicas de conversión de datos y presentación gráfica, permite toma de decisiones administrativas rápidas e incrementa el beneficio de éstas. Definitivamente, la tecnología suministra a los involucrados mejor información empresarial, con mayor contenido informativo sobre clientes leales y clientes potenciales (Swift, 2002).

1.4.3 Enfoques Estratégicos del CRM

Las perspectivas teóricas de diversos autores sobre el CRM proponen una estrategia basada en cuatro enfoques: organizacional, tecnológico, gestión del conocimiento y orientación al mercado

En primer lugar, las variables organizacionales dentro de un proyecto de relaciones con los clientes son siempre el análisis de la compañía (misión, visión y estrategia) y su cultura (política y valores) (Chalmeta, 2006). Se considera un elemento fundamental para el éxito de la estrategia la cultura organizacional. Como expresa Chiavenato, esta establece la manera de hacer negocios, determina la libertad entre los departamentos y establece el grado de lealtad hacia la empresa (2009).

El segundo enfoque es la tecnología, elementos como comunicación, seguridad y gestión de la información de clientes son una de las soluciones que ofrece este componente en el CRM. Asociado a esto, Kalakota & Robinson (2001), mencionan que las compañías buscan programas de esta índole que les permiten maximizar ingresos en su negocio.

La tecnología representa una herramienta que permite agilizar los negocios y da soporte a la toma de decisiones. Para un CRM eficaz es importante establecer la diferenciación de clientes con respecto a los historiales de transacciones y cuentas. Una segmentación apropiada de los clientes depende de la tecnología para el soporte de la toma de decisiones (Kalakota & Robinson, 2001).

Actualmente, la tecnología se debe considerar como el promotor de cambios en procesos organizacionales y empresariales. Lo anterior busca incrementar el valor del cliente por medio de experiencias satisfactorias en cada interacción (Fernández & Navarro, 2014).

Sin duda, un aporte estratégico de la tecnología es la generación de la información para el análisis y toma de decisiones asertivas. De esta forma, el

Sistema de Información se convierte en el “sistema nervioso” de la organización, que se ocupa de capturar los hechos en cuanto se producen, ya sean, estos internos o externos, procesar los datos obtenidos y comunicarlos a los distintos elementos de la organización para que puedan reaccionar a tiempo ante ellos (Gómez & Suárez, 2010).

Asociado a lo indicado anteriormente, se presenta el tercer enfoque estratégico: la gestión del conocimiento, para gestionar el CRM de una manera efectiva, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento de clientes, puesto que estas capacidades, al ser difíciles de imitar, se convierten en fuente de ventaja competitiva (Padilla, 2010).

Para responder a la dinámica actual de los negocios es indispensable que la gerencia atienda de forma rápida y eficiente nuevos canales de entrega, captura de datos entre otros aspectos para conservar mejor a los clientes. Una vez realizado el análisis de los clientes, es posible desarrollar procesos y planes donde se establezcan tareas para recopilar y almacenar de manera oportuna la información de los clientes. (Kalakota & Robinson, 2001)

Evidentemente, la tecnología representa un recurso para almacenar y manejar el conocimiento mencionado, no obstante, debe ir acompañada por un cambio en la conducta, la cultura y en la organización para aplicar con éxito el conocimiento al proceso (Ramos, 2003).

Narver & Slater (2003), definen la orientación al mercado como el último enfoque estratégico, el cual depende de una cultura organizacional más efectiva y eficiente que da lugar a los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para compradores y como consecuencia un resultado superior para la empresa. Para lograr desarrollar la orientación al mercado esta teoría señala tres principios básicos:

- **Orientación al cliente** corresponde al conjunto de actividades destinadas a obtener un mayor conocimiento de los clientes con el propósito de incrementar de forma continua, el valor que se les entrega. Esta creación de valor se consigue incrementando los beneficios para el cliente al tiempo que se reducen los costos.
- **Orientación a la competencia** se refiere a que las organizaciones deben entender las fuerzas y debilidades de sus competidores actuales y potenciales, así como sus capacidades y sus estrategias a largo plazo
- **Coordinación interfuncional** se refiere a la utilización de los recursos de la empresa para conseguir crear valor para sus clientes.

Con base en lo expuesto anteriormente, se puede recalcar como el pilar de la estrategia consiste en identificar a los clientes, diferenciarlos según sus necesidades y el valor que tienen para la empresa, generar canales para interactuar y adaptar los productos y/o servicios con base en el conocimiento (Brunetta, 2014).

1.4.4 Proceso de Implementación

Para implementar un CRM básico, la sincronización es un elemento clave, los principales pilares son Ventas, Marketing y Servicio; pues representan puntos de contacto con los clientes ya sea pre-venta, durante la venta o pos-venta (Vargas, 2009).

A raíz de la consulta de las etapas descritas por diferentes autores se seleccionó los seis procesos detallados por Vega y el aporte de otros autores.

1. Definición de objetivos y visión del proyecto.

Primeramente, se debe entender qué se desea con la estrategia, por lo cual es necesario definir objetivos y visión del proyecto (Vega, 2013). Los dos elementos representan puntos de referencia y criterios de éxito, para lograr definirlos se

debe tener un diagnóstico de la organización, preguntar ¿Dónde estamos?, ¿Con qué recursos contamos?, áreas y funciones vitales a trabajar como por ejemplo: ventas, servicio al cliente, clientes potenciales, cuentas claves, competidores, servicios, histórico de ventas, entre otros, y a partir de ahí se procede a determinar el alcance, es decir, ¿A dónde deseamos llegar? (Brunetta, 2014).

Es importante justificar la necesidad del CRM para lo cual se recomienda plantear las siguientes interrogantes: 1) ¿Por qué se estará desarrollando la estrategia? y 2) ¿Por qué se desea mejorar la calidad y el servicio? (Brunetta, 2014).

Además, se debe definir las variables de segmentación y modelos de ponderación de clientes que se ajustan a la organización, en caso de no definir esto se puede arriesgar o atrasar parte del proceso de implementación del CRM (Brunetta, 2014).

2. Definición de la estrategia CRM.

Para alcanzar los objetivos propuestos se debe crear la estrategia y táctica de CRM, la cual debe ir dirigida correctamente a cada segmento de clientes definidos (Vega, 2013).

Es trascendental designar un líder de proyecto, la persona que sea responsable de la ejecución y cumplimiento de las tareas, asimismo que este comprometida con la implementación (Brunetta, 2014).

En este punto también se debe cuantificar los costos, con la planificación se debe presentar los números, y responder las interrogantes ¿Con qué presupuesto contamos? y ¿Cuál es la inversión? (Brunetta, 2014).

3. Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas.

Este tipo de estrategia orientada hacia el cliente conlleva una serie de cambios en diferentes actores de la organización, estructura y procesos (Vega, 2013).

La empresa debe socializar el proyecto con sus colaboradores, externar las ventajas comerciales y cómo se pretende orientar actividades para conservar la competitividad. En la cultura de la empresa será importante destacar nuevos valores que se apeguen a la filosofía enfocada al cliente (Brunetta, 2014).

Lo mencionado anteriormente debe generar un cambio cultural donde los miembros de la organización estén comprometidos con el nuevo enfoque, la prioridad e importancia que tiene cada detalle que se conoce del cliente.

El tiempo también es un componente de consideración, ya que es necesario adaptarse a los cambios que el CRM estará introduciendo dentro de la organización (Brunetta, 2014).

4. Información.

Este punto se refiere básicamente a determinar el tipo de datos que se desea obtener de cada cliente, el canal de ingreso y las correctas prácticas para la gestión de la información (Vega, 2013).

El CRM no es posible sin el almacenamiento y procesamiento electrónico de las grandes cantidades de datos que pueden compartir todas las áreas de la empresa. El almacén de datos representa el centro de almacenamiento electrónico que contiene el registro de datos que se comparte entre todos los departamentos y es el insumo para el análisis estadístico exploratorio de la información, que permite orientar una relación acorde con el cliente. (Hair et al., 2010).

5. Tecnología.

Una vez definidos los puntos anteriores, se procede a estudiar las diferentes herramientas informáticas que el mercado ofrece, y seleccionar aquella que se ajuste a la realidad y el que hacer de la empresa (Vega, 2013).

Ninguna solución CRM es perfecta, simplemente algunas son mejores para ciertas estrategias y procesos que otros. Por lo cual, para garantizar adecuadamente la inversión, se debe tener un conocimiento completo del proyecto y la empresa para seleccionar la tecnología que mejor se adapta a las necesidades identificadas (Brunetta, 2014).

En definitiva, se debe destacar que cuando el software de CRM convierte la información de datos para su uso en la toma de decisiones, se transforma en inteligencia de CRM (Hair et al., 2010).

6. Seguimiento y Control.

Para garantizar el éxito del proyecto y en busca del mejoramiento continuo, con los indicadores definidos para el control de los resultados, se podrá tomar decisiones en busca de mejoras (Vega, 2013).

A manera de resumen, se puede puntuar algunas ventajas de implementar el CRM, las cuales son mencionadas por Van Laethem, Lebon, Yvelise & Durand-Mégret (2014):

- Mayor conocimiento y lealtad de los clientes.
- Se combinan información dinámica o más datos: financieros, comerciales, mercadotecnia.
- Posibilidad de individualizar las ofertas de productos o servicios.
- Optimización de la productividad comercial.
- Priorización del cliente; el CRM se concentra en los clientes potenciales más atractivos para la empresa y segmenta más a fondo el portafolio de clientes y prospectos.

1.4.5 Áreas de cobertura de un CRM

En la actualidad los mercados tanto nacionales como internacionales se han vuelto extremadamente competitivos, la apertura y la globalización han reducido las barreras comerciales que limitaban los mercados años atrás, esta expansión y acceso a los mercados internacionales han desencadenado una lucha férrea por obtener nuevos clientes y conservar los actuales.

Un CRM engloba la posibilidad tangible de que los clientes puedan mejorar su diálogo y comunicación de una manera más discreta y por distintos medios o canales, ya sean esto a través de medios tecnológicos o por contacto interactivo entre personal de ambas partes, pero siempre proporcionando una sensación de continuidad en la que no se ve obligado a repetir datos esenciales cayendo en la monotonía y la sensación de descuido (Brunetta 2014).

Esencialmente, el concepto central de las herramientas apunta a que cada interacción con el cliente se apoye en todos los medios posibles para que se pueda dar este diálogo (Brunetta 2014).

Según lo indica Alfredo De Goyneche, citado por Carrillo 2010, un CRM engloba una serie de áreas de injerencia o participación:

1. Funcionalidad de las ventas.
2. Telemarketing.
3. Televentas.
4. Los servicios de campo.
5. Marketing para bases de datos.
6. Gestión de las relaciones con aliados comerciales.
7. Manejo del tiempo.
8. E-commerce.
9. Sincronización y agrupación de información.

1.5 CRM utilizados en el mercado costarricense

En la actualidad las grandes empresas han entendido que el ritmo de los negocios ya no está definido por los competidores locales; hoy en día el ritmo de los negocios es dirigido por la globalización y no existe ninguna otra alternativa para las empresas, que deseen prosperar, que acoplarse a este ritmo.

Es por esta misma premisa que la innovación y el desarrollo no son una alternativa, son una necesidad inherente del progreso. El *software* CRM representa un elemento muy importante para el éxito empresarial.

Para la industria no es un secreto que esta importante herramienta permite disminuir tiempos, facilitar el trabajo de las personas, facilitar la toma de decisiones, entre otras muchas funciones. Precisamente, procedemos a investigar y enlistar las diferentes soluciones de CRM presentes en el mercado costarricense, que ASOSI S.A. puede considerar como alternativas para su futura implementación

Las funcionalidades básicas de todo *software* de CRM, están dirigidas a que la organización gestione de una mejor manera la información con la que se cuenta y con esta se tomen decisiones en pro de satisfacer de las necesidades de los clientes.

Las múltiples opciones de herramientas CRM consultadas en el mercado ofrecen una vasta gama de alternativas. Por lo cual, a continuación, producto de la revisión de diversos proveedores, se resumen las principales facilidades detectadas:

- **Una mejor gestión de contactos.**

Corresponde a un mejor manejo de datos e información de cada cliente. Donde se presenta la posibilidad de importar y exportar contactos, conocer el historial de clientes, seguimiento, trato y atención de un asesor comercial y su oportunidad de desarrollo.

Todo esto permite en tiempo real segmentar el público objetivo con precisión y exactitud para bien de ambas partes. Esta herramienta tiene como fin último la facilidad y el éxito de los involucrados.

Su interface se define como amigable, capaz de lograr integraciones sencillas entre herramientas de uso común como lo son los correos electrónicos.

- **Generación de reportes.**

El *software* CRM como herramienta otorga entre su facilidades más comunes la de segmentar a sus clientes por diferentes categorías.

La información concerniente a los ciclos de ventas, todo lo relacionado al seguimiento de los clientes, definición de tendencias e identificación de oportunidades. Básicamente cualquier criterio es válido para la generación de reportes y toma de decisiones.

- **Gestión de los colaboradores.**

Esta gestión abarca la automatización del flujo de trabajo, es decir, que el vendedor es guiado por el sistema, este le ayuda a completar todo el proceso de una manera fácil, clara y estandarizada. Además, la asignación y distribución de nuevos clientes en tiempo real es posible con este *software*.

El *software* CRM permite definir una jerarquía organizacional por medio de la asignación de roles y un monitoreo de las tareas de los colaboradores, los accesos limitan el alcance de cada individuo en la organización, de manera que este tenga el acceso a todas las herramientas y ventajas del CRM sin que exista conflictos de rol que perjudiquen a la empresa y en última instancia al cliente.

- **Social CRM.**

Es la integración del CRM con redes sociales como Twitter y Facebook donde automáticamente se obtiene la información del contacto y se genera una oportunidad de negocio por medio de estas redes.

- **Seguridad.**

La creación de perfiles individuales, donde se gestionan permisos y accesos dependiendo de estatus, jerarquía, requerimientos y de los parámetros que se hayan definido para cada rol. Inclusive se contempla los diferentes modos de acceso por medio de redes internas o externas.

- **Aplicaciones móviles.**

El CRM es una herramienta tan versátil que es capaz de permitir el ingreso a la información desde cualquier dispositivo inteligente, en el cual puede desde este, actualizar datos, consultar informes, obtener gráficos, enviar y recibir mensajes, entre otras múltiples funciones desde cualquier lugar.

En la actualidad la apertura de los mercados y la reducción de fronteras comerciales permiten tener accesos a una gran cantidad de proveedores de bienes y servicios y las alternativas de *software* CRM no son la excepción.

En el mercado costarricense existe una vasta gama de alternativas y soluciones de CRM, las cuales varían en cuanto a los alcances y especificaciones dependiendo de cada proveedor y de los que se quiera adquirir.

Existen aplicaciones libres que son alternativas estándar, estas abarcan las necesidades más básicas de una empresa, como también, se pueden encontrar alternativas muy complejas y personalizadas a las necesidades y requerimientos de las empresas: por lo general este nivel de desarrollo si involucra un costo.

Con base en lo anterior, se presenta una breve lista de alternativas de *software* gratuito y servicio pagado. Cabe mencionar que el software gratuito son aquellos que tienen la facilidad de utilizarse sin costo, no obstante, la empresa debe adaptarse a la aplicación: número de licencias, espacio de almacenamiento, funcionalidad, por consiguiente, si la empresa desea personalizarlo, dar mantenimiento, aumentar el número de usuarios, entre otros conlleva a convertirse en software pago.

Cuadro 4 Clasificación de software CRM

Software pago	Software gratuito
Salesforce	Zoho
Siebel	Sugar Community Edition
MySap	VTiger CRM
Peoplesoft	Insightly
Microsoft Dynamics	Bitrix24
Maximizer	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Capítulo II. Descripción General de ASOSI S.A

2.1. Perfil de la empresa

Asesoría Óptima en Seguridad Industrial (ASOSI S.A.) es una empresa dedicada al mantenimiento, recarga y venta de equipos contra incendios (extintores), sistema de supresión para cocinas industriales y sistemas fijos contra incendios con más de 17 años de atender el mercado costarricense y está conformada por 56 personas (F. Prado, comunicación personal, 04 de mayo 2015).

El señor Juan Rodríguez, Gerente Financiero, indicó que según lo establecido por el Ministerio de Economía Industria y Comercio en la clasificación de las empresas, basado en las siguientes tres variables: activos, número de trabajadores e ingresos ASOSI S.A. clasifica como mediana empresa (J. Rodríguez, comunicación personal, 04 de mayo 2015).

Con base en los estados de resultados, el ingreso promedio anual para el período 2011-2015 anual asciende a ₡ 859.468.708,51

2.1 Historia

Asesoría Óptima en Seguridad Industrial ASOSI S.A. nace en julio de 1998, cuando la compañía Seguridad Industrial, en la cual laboraba el señor Prado, decide cerrar operaciones debido a la quiebra de la Unión Nacional de Cooperativas a la cual pertenecía.

Por lo mencionado anteriormente, el señor Prado, como técnico en mantenimiento y recarga de extintores, recibió solicitudes de sus clientes para seguir brindando el servicio, por lo que visualizó la oportunidad de negocio debido a los escasos proveedores del mercado.

La empresa inició labores con un recurso humano conformado por cuatro colaboradores: Fermín Prado, una secretaria y dos técnicos. Además, los activos con los que se contaba para operar, en ese momento fueron: un vehículo de carga para la prestación del servicio y un local en el centro comercial Delia, ubicado en el alto de Guadalupe.

A razón de un crecimiento constante del negocio, se visualizó la necesidad de realizar inversiones de capital. Por lo cual, en el año 2000, Fermín Prado decide incorporar como socios a sus hermanos: Daniel Prado, Hernán Prado, Hilda Prado y Marta Prado.

Para el año 2008, la empresa generaba ventas anuales por 260 millones, conformados por quince empleados, seis vehículos de carga y una bodega en el alto de Guadalupe. En el año 2009, Fermín Prado compra la totalidad de las acciones de la empresa y designa el giro gerencial en su hijo el Ing. Randall Prado actual presidente de ASOSI S.A.

El Ing. Randall Prado, en el año 2009, fue enviado a capacitarse a nivel internacional en el tema de mantenimiento y recarga de extintores. Dentro de los lugares de capacitación a los que asistió fueron: Engineering Extension Service, National Fire Protection Assosiation en Estados Unidos y 3RS en México. Aunado a lo anterior, realizó giras centroamericanas para conocer el funcionamiento del negocio.

Por este conocimiento adquirido a nivel internacional, ASOSI S.A realiza cambios en sus métodos de recarga pasando de manual a automatizado, incorporando máquinas como: tolvas para la recarga de polvo químico, sistemas de llenado para extintores de dióxido de carbono, sistemas de recuperación y llenado de agentes limpios.

Paralelamente ASOSI S.A. comienza a capacitar a su personal operativo en normativas estadounidenses y mexicanas como la NFPA 10 y la NOM 154 respectivamente.

Todas las prácticas anteriores lo han consolidado a la fecha como una de las empresas líderes del mercado costarricense en el mantenimiento y recarga de extintores.

2.2 Misión, visión y valores

Misión

ASOSI S.A., es una empresa que brinda servicios y venta en materia de equipos de seguridad contra incendios, sistemas de cocinas y sistemas fijos, con una cobertura nacional en la que se busca la protección y seguridad de nuestros clientes y los clientes de estos, basados en operaciones oportunas y de calidad en todos los puntos atendidos.

Visión

Ser a nivel nacional la empresa líder en temática de seguridad industrial orientada en la venta, carga, recarga y mantenimiento de equipos contra incendios, sistemas contra incendios y sistemas fijos de cocinas industriales, basados en los valores de servicio y calidad en los trabajos ejecutados, cumpliendo con tiempos de respuesta solicitados por nuestros clientes, manteniendo altos estándares de eficiencia y eficacia en las operaciones técnicas y administrativas de manera que se consolide como proveedor Premium con autosuficiencia financiera que genera beneficios a la sociedad costarricense mediante la generación de empleos, el respeto al medio ambiente y a la legislación que la regula.

Valores

- Calidad
- Respeto
- Orden
- Honestidad

2.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional es un pilar fundamental en toda empresa, esta define muchas características de cómo se ordena la misma. Dentro de sus principales funciones destacan el establecer autoridades, jerarquías, cadenas de mando, organigramas y distribución departamental.

La estructura organizacional es un patrón el cual se adecua a las necesidades propias de cada empresa y de su entorno, pero siempre tratando de mantener su finalidad de organizar una empresa, esto con el fin de concluir a las metas propuestas y lograr los objetivos (Chiavenato, 2009).

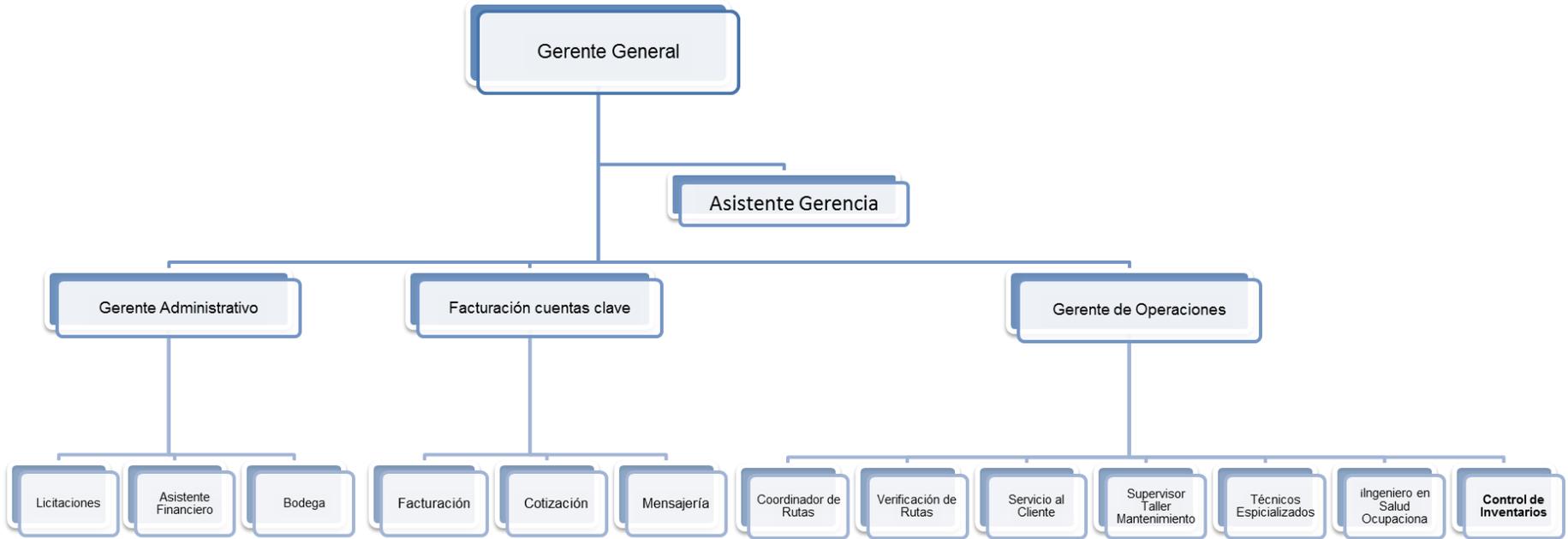
Toda empresa debe contar con una estructura que represente a cabalidad todas las actividades principales desempeñadas por su personal que permita establecer un óptimo control para alcanzar sus metas y objetivos, esto sin mencionar que es más fácil identificar los departamentos que se ven involucrados en un proceso si se muestra de manera esquemática.

2.2.1 Organigrama

La representación gráfica de ASOSI S.A. refleja de forma esquemática la estructura de la organización que permite conocer características generales de la misma.

En la figura 1 se presenta el organigrama, el cual es de tipo vertical y se caracteriza por su forma de pirámide, donde en la parte superior se identifican los cargos de mayor autoridad.

Figura 1 Organigrama ASOSI S.A



Fuente. ASOSI S.A., 2016

2.2.2 Descripción general de los puestos

ASOSI S.A. es una compañía conformada por departamentos de trabajo dividido en tres grandes áreas, a continuación, el detalle de cada uno de sus departamentos:

- **Departamento Gerencial:** En el área gerencial laboran los departamentos de facturación, cotizaciones, la asistente de gerencia y el servicio de mensajería.
- **Departamento de Operaciones:** El equipo de operaciones lo conforma el gerente operativo, el coordinador de rutas, rutereros, la verificadora de rutas, servicio al cliente, control de inventarios, técnicos especializados, salud ocupacional, supervisor del taller de mantenimiento, asistente del taller de mantenimiento y técnicos.
- **Departamento Administrativo:** El equipo administrativo lo conforma el gerente administrativo, personal encargado de licitaciones, el equipo financiero, el personal de control de bodega, recepción y aseo.

A continuación, se procede a describir las gerencias, que están ubicados en las primeras líneas del organigrama por su jerarquía y poder de decisión.

- **Gerente General.**

El gerente general realiza actividades principalmente de control dentro de la organización. Uno de los aspectos más importantes es la supervisión en las áreas de la gerencia de operaciones y la gerencia administrativa, con quienes mantiene comunicación para la toma de decisiones.

Además, tiene que supervisar las actividades de facturación, cuentas por cobrar y cotizaciones. Finalmente, atender una cartera selecta de clientes.

- **Gerente de Operaciones**

Este gerente es el encargado de: supervisar la asignación de rutas, realizar las visitas corporativas iniciales, dar seguimiento a los clientes del sector privado y clientes intermediarios. Además, atender a los mandos medios.

- **Gerencia Administrativa**

Es la persona responsable de realizar los informes sobre el estado de los contratos, cuentas por cobrar y otros aspectos correspondientes para la toma de decisiones. Es el responsable de manejar los ahorros voluntarios del personal, confeccionar el calendario de pagos a proveedor y el programa de compra suministros y artículos varios semanales.

Además, debe realizar los estados financieros, elaborar los flujos de efectivo proyectados, tramitar solicitudes de préstamos y gestiones bancarias. Finalmente, el gerente administrativo debe verificar la ejecución contractual y participar como mediador entre las partes en casos que lo ameriten.

Seguidamente se detallan los puestos cuyas actividades tienen incidencia en la atención al servicio al cliente.

- **Recepción**

La recepcionista es el primer contacto con los clientes, pues es la responsable de atender la línea telefónica y según el requerimiento debe transferir al cliente a un asesor. Además, debe confeccionar facturas para clientes *retail* y llamar a clientes con cuentas por cobrar.

Cabe mencionar que además tiene otras tareas de índole administrativo que la relacionan con asistente financiera, ruteros y facturación

Los siguientes puestos son quienes tienen a cargo las tareas de asesoramiento, no obstante, el nombre asignado en el organigrama está más asociado al tipo de cliente que atiende y a la tarea que realiza.

- **Cotizaciones.**

Corresponde al ejecutivo de cuenta encargado atender exclusivamente a los clientes corporativos

Su proceso de atención conlleva confeccionar cotizaciones y una vez aprobada por el cliente debe remitir la solicitud de generación de orden de trabajo para que se ejecute el servicio.

Además, este puesto atiende la cuenta de Dos Pinos, a quien le brinda los siguientes servicios: realizar cotizaciones, coordinar los mantenimientos preventivos, solicitar la autorización de presupuesto extraordinario, elaborar y remitir borrador de facturas a la encargada de facturación y realizar el informe mensual de los servicios brindados al supervisor de salud ocupacional de la cooperativa.

- **Licitaciones**

Corresponde al ejecutivo de cuenta encargado atender exclusivamente a los clientes gubernamentales.

Su proceso de atención involucra: cotizar los servicios, confeccionar ofertas para participar en las licitaciones, asistir a las aperturas de compras públicas, posteriormente gestionar la apertura de órdenes de trabajo para los clientes públicos, coordinar con los clientes visitas y requerimientos. Después de la ejecución del servicio se debe enviar el control de los extintores, confeccionar los borradores de factura para visto bueno del cliente.

A nivel interno debe controlar los expedientes físicos de todos los clientes públicos y coordinar con el área administrativa cualquier suministro o equipo.

Una de las tareas de seguimiento consiste en realizar rondas de visitas a los clientes de este sector.

- **Cuentas claves.**

El encargado de atender las cuentas claves vela por la satisfacción exclusiva de la cuenta de Corporación de Supermercados Unidos (CSU), debido a la cantidad de trabajo que demanda y a la importancia de la cuenta para ASOSI S.A.

Brinda los siguientes servicios de: cotizar, coordinar los mantenimientos preventivos, recibir solicitudes de trabajos correctivos, solicitar la autorización de presupuesto extraordinario por parte del punto de venta de CSU atendido.

De igual manera elaborar y remitir borrador de facturas a la encargada de facturación y realizar el informe mensual de los servicios brindados. Esto se realiza para cada punto de venta de esta importante cuenta y se envía al encargado de salud ocupacional del CSU.

- **Asistente de la Gerencia General.**

Es una figura de apoyo al gerente general y atiende exclusivamente a los clientes selectos con estas actividades: realizar cotizaciones, controlar los inventarios, dar seguimiento por medio de llamadas y dar especial atención a los mismos.

Los puestos siguientes son aquellos que son participes o ejecutores del servicio brindado al cliente.

- **Servicio al Cliente**

Se encarga de generar órdenes de trabajo para cada cliente según la solicitud de cada asesora que requieren un servicio, ocasionalmente apoyar al coordinador de rutas con llamadas a los clientes para agendar las visitas.

Se encarga de recibir las solicitudes de mantenimientos preventivos de los clientes privados esporádicos que solicitan el servicio sin que medie una cotización previa, realizando el pago en efectivo una vez ejecutado el servicio. Cabe mencionar que también les debe confeccionar de manera directa la orden de trabajo.

Dentro de sus actividades a nivel interno debe coordinar con la asistente financiera la compra de equipos o suministros para ejecutar las órdenes de trabajo generadas.

- **Coordinador de rutas**

Es la persona responsable de planificar, con una semana de anticipación, las visitas a los clientes. Lo que conlleva definir fecha y hora de visita, así como asignar al rutero respectivo.

Posteriormente, debe contactar a los clientes para afinar detalles de la visita, completar el formulario de ruta en el que se detalla nombre de cliente, fecha, hora de visita, persona contacto y adjuntar las especificaciones de trabajo para el rutero.

Además, solicitar a bodega y taller los suministros necesarios para la ruta del día siguiente, atender cualquier consulta de los rutereros que surgen durante su día laboral y realiza el seguimiento de los rutereros por medio de GPS.

- **Rutereros**

Los rutereros deben visitar a los clientes para recolectar y dar mantenimiento a los extintores, confeccionar órdenes de recarga que son comprobantes para el cliente de que ASOSI S.A. ha recolectado equipos.

Otras de sus tareas en el campo son levantar y actualizar el listado de extintores, instalar equipos en los edificios y brindar asesoría. Ocasionalmente, debe confeccionar facturas y cobrar en efectivo.

- **Control de inventarios**

Es la persona encargada de actualizar digitalmente los inventarios de los extintores que tienen los clientes, el cual es producto de un registro manual generado por el rutero, una vez digitalizados se envían a los clientes en conjunto con un informe sobre anomalías y el estado de los equipos.

Además, brinda un soporte a la gerencia de operaciones en cuanto a las vacaciones y permisos de los técnicos o personal a cargo de la gerencia de operaciones.

- **Técnicos especializados**

Se encargan de coordinar, atender y visitar los clientes de las otras divisiones operativas de la empresa: sistemas fijos contra incendios y sistemas de supresión para cocinas industriales.

Los técnicos especializados se encargan de realizar las siguientes actividades: cotizar, elaborar órdenes de trabajo, confeccionar el borrador de factura, coordinar visitas, elaborar cronogramas, controlar los inventarios de clientes.

Una vez que estos técnicos brindan el servicio y asesoría deben entregar los informes de la gestión realizada.

Básicamente esta unidad realiza sus procesos de una forma autosuficiente dentro de la empresa.

- **Facturación**

Se encarga de transcribir los borradores de factura, que las asesoras le remitieron anteriormente, en la factura comercial.

Archivar toda la documentación producto de este proceso y generar los informes internos correspondientes. Además, se encarga de fiscalizar los talonarios de facturas físicas.

Efectúa otras tareas administrativas como: realizar las conciliaciones bancarias, confeccionar los recibos de cancelación de pago, dar seguimiento a las cuentas por cobrar y realizar la gestión de cobro.

Por último, se debe indicar que los equipos de finanzas, bodegas, taller y salud ocupacional realizan algunas tareas que dan soporte a los puestos mencionados anteriormente contribuyendo de esta manera una efectiva atención al cliente.

2.3 Descripción del entorno externo

2.3.1 Mercado

El mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto que comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio (Kotler, 2010).

La regulación costarricense por medio del Decreto N° 25986-MEIC-MTSS, establece lo siguiente en el apartado “Objeto y ámbito de aplicación”:

Este reglamento técnico tiene por objeto dar los requisitos mínimos de clasificación, selección, instalación, inspección, mantenimiento y pruebas que deben cumplir los equipos de extinción portátil. Este reglamento técnico se aplica a los extintores portátiles destinados como una línea primaria de defensa con la fuerza suficiente para combatir incendios de tamaño limitado, y que son necesarios aun cuando la propiedad esté equipada con rociadores automáticos, red hidráulica y mangueras u otros equipos fijos de protección.

Por lo anterior, se puede afirmar que los clientes potenciales para el mercado de la recarga y mantenimiento de extintores son todas las empresas registradas en el país, según el Directorio de Empresas y Establecimientos (DEE) del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) para el año 2015 se registran 38.501 empresas y para el sector público se registran 312 instituciones según se detalla en el Manual Explicativo de los Organigramas del Sector Público Costarricense de MIDEPLAN.

En Costa Rica, la Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres y Seguridad Vial, establece en su artículo 36: Requisitos de seguridad en carretera lo siguiente:

Para circular en carretera, todo vehículo deberá estar provisto de los siguientes implementos en perfecto estado de funcionamiento, salvo que su naturaleza constructiva no lo permita:

- a) Al menos un extintor de incendios, según se disponga reglamentariamente dependiendo de la naturaleza y el tamaño del vehículo (...)

Ante esta regulación, es relevante la cuantificación y valoración de la cantidad de unidades vehiculares, el XXI Informe del Estado de la Nación revela que existen 1.399.238 unidades de la flota vehicular de las cuales aplicables a la ley son: 73,4% de automóviles particulares y de carga liviana, un 2,7% de vehículos de carga pesada y un 2,1% de autobuses y taxis, para un total de 1.094.204 unidades.

Por lo tanto, es posible afirmar que en el mercado costarricense se encuentran un total de 1.133.017 clientes potenciales.

Un aspecto que hace atractiva esta industria es el hecho de que entes internacionales y nacionales, por regulación establecen que el servicio de mantenimiento y recarga de extintores está sujeto a mantenimiento anual. Basados en esta premisa se concluye que la demanda es inelástica.

2.3.2 Competencia

Como parte del proceso de planeación estratégica, un elemento de consideración es la competencia, para definir adecuadamente una estrategia que permite integrar los recursos de las diferentes áreas de la organización (Ferrel & Hartline, 2012).

Hair, Anderson, Mehta y Babin (2010) indican que al analizar la competencia vale la pena tomar en cuenta la cantidad y el tipo de competidores, conocer sus fortalezas, debilidades, precios, marcas, participación de mercado, entre otros elementos.

Con la experiencia de ASOSI S.A. y el conocimiento del mercado de extintores, se clasifican los competidores en las siguientes dos áreas de atención:

- **Empresas de Talleres de Servicio Propio.**

Corresponden a los negocios que poseen instalaciones físicas aptas para brindar el servicio de recarga de extintores atendiendo las tres líneas de producción de los diversos agentes, entiéndase, recarga de agua, polvo químico y dióxido de carbono.

Las empresas que se agrupan en esta categoría son: ASOSI S.A., Sistemas contra Incendios Olpra, Industrial Fire and Rescue Equipment S.A., Extintores Ronny Mauricio Hidalgo Navarro, SP Inversiones de San José S.A., Taller de Extintores Carvajal S.A., Extintores MADD S.A., Tico Extinguidores de San Diego S.A., Jireh Extintores.

Estas compañías se caracterizan por contar con amplia inversión en maquinaria e infraestructura y además de certificaciones técnicas.

1. Capital Humano: Los colaboradores cuentan con la NFPA 10, que certifica el conocimiento del personal operativo en todo el manejo y regulación de extintores. La cual se otorga de forma individual por la comisión de NFPA para la región.
2. Taller: La infraestructura física cuenta con certificación de la NOM que busca evaluar las líneas de producción, maquinaria y técnicas en recarga. Además, la DOT que establece los lineamientos básicos de transporte de sustancia.

- **Empresas Intermediarias.**

A diferencia de las anteriores, estas empresas no poseen un taller de servicio. Su estrategia comercial se centra en el *retail*. Básicamente atienden comercios pequeños y llevan los equipos que recolectan a las empresas con talleres. Generalmente, su capital humano es de 3 a 5 empleados y cuentan con uno o dos vehículos por lo que se clasifican como micro empresas.

En esta categoría, se encuentran las siguientes personas físicas y jurídicas: G y R Grupo Asesor, S.A., Inversiones La Rueda S.A., Mariano Ramírez Vargas, Centro de Extintores S.A., Inversiones Larguia S.A., Serviflamex S.A., Centro de Extintores Corrales, Extintores JYJ, Ana Lorena Rojas Calderón conocida también con el nombre de Extinsur.

En el siguiente cuadro se compara a ASOSI S.A. y sus principales competidores de mercado.

Cuadro 5 Principales Participantes

Empresa	Años	Taller de Servicio	NFPA	Unidades Móviles	Certificación de fábrica	Permiso del CONAVI	Importador Materia Prima	Importador de Repuestos
ASOSI	18	Si	25	6	Buckeye	Si	Si	Si
Olpra	10	Si	5	2	Buckeye	Si	Si	Si
IFR	14	Si	1	2	Buckeye	No	No	No
SP	11	Si	2	2	Buckeye	No	No	No

Fuente: Elaboración propia, 2016

El promedio de años en el mercado de los 3 principales competidores es de 12 años, en comparación con ASOSI S.A. es menor. Todos cuentan con taller de servicio, unidades móviles y la debida certificación de fábrica. Como se puede visualizar en el cuadro anterior, ASOSI S.A. cuenta con 25 personas certificadas en NFPA, cifra superior a sus competidores. Además, cuenta con el permiso de CONAVI que corresponde a la autorización para que el vehículo transporte materiales categorizados como peligrosos.

Como se visualiza en el cuadro anterior solamente dos empresas, entre ellas ASOSI S.A., importan desde Estados Unidos sus materias primas y repuestos para extintores, lo cual se refleja en un precio competitivo.

2.3.3 Perfil del cliente

El cliente representa un elemento muy valioso para la organización, Ferrell & Hartline (2012) realizan la siguiente afirmación “entender los procesos que llevan a

cabo los consumidores y las empresas en la toma de decisiones de compra es fundamental para el desarrollo a largo plazo de relaciones mutuamente benéficas con los clientes” (p. 167). Lo anterior respalda la importancia de una estrategia CRM.

Específicamente, desde la perspectiva estratégica se define la segmentación de mercados como “el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos” (Ferrell & Hartline, 2012, p.167).

ASOSI S.A categoriza a sus clientes de la siguiente manera:

- **Clientes Corporativos.**

Los clientes corporativos son empresas privadas que generalmente cuentan con un departamento de salud ocupacional y se caracterizan por tener plantas que requieren más de 50 extintores. Tienen estrictas políticas de control, por lo tanto, para la selección del proveedor de extintores realizan un concurso formal. Dentro de las exigencias que este tipo de cliente estipula son: mínimo 5 años de experiencia, certificaciones de fábrica, personal certificado en la NFPA. Este segmento solicita, principalmente, revisiones mensuales de extintores, informes del inventario asignado a la planta del cliente y análisis de riesgos y mantenimiento anual.

- **Clientes Gubernamentales.**

Este mercado está conformado por entidades del sector público costarricense. El gobierno se caracteriza por: compras promovidas por los departamentos de ingeniería o de servicios generales, sus instalaciones físicas demandan cantidades superiores a los 40 extintores y se rigen por la Ley de Contratación Administrativa.

Las publicaciones para estas contrataciones se realizan por medio del diario oficial La Gaceta, portales de gobierno o por invitación directa. Este segmento estipula los siguientes requisitos: mínimo 5 años de experiencia, certificaciones de fábrica, personal certificado en la NFPA. Además, solicitan informes sobre los servicios prestados a la institución.

- **Venta al detalle.**

Este segmento está constituido por lo que popularmente se conoce como venta al detalle, cuya principal característica es que requieren una única atención a lo largo del año. Pueden ser personas físicas o jurídicas pero que su atención varía de una unidad y hasta un máximo de 20 extintores.

Además, su principal necesidad es cumplir con el requerimiento del Ministerio de Salud, Revisión Técnica Vehicular o de las municipalidades, por consiguiente, su decisión de compra se basa en el precio y prontitud en la atención.

- **Reventa.**

Consiste en intermediarios de canal, que contratan el servicio de recarga a las empresas que cuentan con los talleres equipados, por tanto el precio es el factor más importante para tomar la decisión de compra.

2.4 Descripción del entorno interno

2.4.1 Clima organizacional

El clima organizacional representa el ambiente de trabajo de la empresa, clasifica la forma en que el empleado percibe su trabajo con el resto de factores ambientales y psicológicos que interactúan en la organización, pero de alguna manera refleja las percepciones más relevantes para sus fundadores o dueños (Chiavenato 2009).

ASOSI S.A. como empresa familiar afronta los principales conflictos que se detectan en organizaciones de esta naturaleza. Belausteguigoita (2012), expresa que generalmente no existe una buena comunicación entre las áreas lideradas por cada miembro de la familia, que prevalece el desarrollo empírico y no la planificación estratégica, las situaciones anteriores y otros inconvenientes se reflejan como la punta de un *iceberg* en el clima de la empresa.

El señor Rodríguez, gerente financiero, destaca que las principales fortalezas a nivel de cultura son: una alta lealtad de los técnicos del área operativa, se da la adaptación muy rápido a cualquier cambio de estructura o de procesos que dicte la gerencia; sin embargo existen debilidades en aspectos de comunicación los cuales se reflejan en predominio de la comunicación informal, los empleados anticipan los cambios antes de que la gerencia los comunique, destacan acciones individualistas y figura el conflicto de intereses entre los departamentos influenciados por errores de comunicación entre las gerencias. (J. Rodríguez, comunicación personal del 08 de agosto de 2016)

La afirmación brindada nos garantiza que cualquier cambio propuesto, siempre y cuando sea liderado por la alta gerencia, será adoptado de inmediato por los colaboradores, pero es necesario evitar el conflicto de intereses entre los gerentes y mejorar canales de comunicación.

2.4.2 Ventas

Las ventas es el acto de intercambiar recursos económicos por beneficios ofrecidos por una empresa, las compañías interactúan con los clientes en más de una ocasión y de maneras distintas, su principal motivación es la posibilidad de negocios continuos, por lo tanto, un indicador clave es el valor monetario del cliente a lo largo de los ciclos de venta (Hair et al., 2010).

Actualmente se contabilizan 2860 clientes de ASOSI S.A los cuales se encuentran clasificados en clientes corporativos, gubernamentales, venta al detalle y reventa; según los registros de los últimos 5 años, periodo 2011 a 2015 las ventas totales ascienden a ₡ 4.297.343.542,57, para un promedio anual de ₡ 859.468.708,51

Frecuentemente, las empresas usan la ley de Pareto, la cual establece que el 20% de los clientes representan el 80% de los ingresos (Torres, M. 2014). Por lo anterior, se determinó utilizar este principio para conocer las empresas que generan el 80% de los ingresos de ASOSI S.A. las cuales fueron clasificadas según el perfil de cliente al que corresponde.

Cuadro 6 Clasificación de clientes ASOSI S.A que genera el 80% de los ingresos

Perfil del Cliente	Cantidad	Valor Monetario	Porcentaje Aporte
Corporativos	114	₡2.840.544.081,64	66,1%
Gubernamentales	47	₡1.435.312.743,22	33,4%
Reventa	1	₡21.486.717,71	0,5%
Total	162	₡ 4.297.343.542,57	100%

Fuente: Elaboración propia, según Ventas ASOSI S.A, 2016

Del 80% de los ingresos de la empresa, los clientes corporativos representan un aporte del 66% que se debe a la relación comercial con 114 empresas, en la siguiente lista se enumeran las primeras 10 empresas que destacan por su aporte.

1. Corporación de Supermercados Unidos
2. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L
3. Jones Lang La Salle Ltda
4. Corporación de Desarrollo Agrícola del Monte S.A.
5. Coca Cola Femsa de Costa Rica S.A.
6. Holcim Costa Rica S.A.
7. GMG Comercial Costa Rica S.A.
8. Florida Bebidas S.A.
9. Citi Bank Costa Rica
10. El Gallo Mas Gallo Alajuela S.A.

Del 80% de los ingresos de la empresa, los clientes gubernamentales representan un aporte del 33.4% que se debe a la relación comercial con 47 instituciones, entre los primeros diez en generar el mayor aporte destacan:

1. Instituto Costarricense de Electricidad conformado por dos clientes:
 - a. ICE Dirección Administrativa de Bienes Inmuebles
 - b. ICE Proceso de Infraestructura Civil
2. Banco de Costa Rica
3. Universidad de Costa Rica
4. Banco Popular y de Desarrollo Comunal
5. Instituto Nacional de Seguros

6. Instituto Tecnológico de Costa Rica
7. Poder Judicial
8. Instituto Nacional de Aprendizaje
9. C.C.S.S.-Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia
10. C.C.S.S.-Oficinas Centrales

Finalmente, se destaca un cliente de la reventa, extintores FYM.

La clasificación basada en la ley de Pareto, permite determinar el perfil de cliente que se debe brindar mayor atención, además de re direccionar de manera adecuada los recursos y estrategias de la compañía aplicando el tiempo de manera más efectiva.

Finalmente, cabe destacar que con el 5% de los 2860 clientes, ASOSI S.A. alcanza el 80% de sus ingresos.

2.4.3 Estrategias de la empresa

Las empresas tienen que definir una dirección de lo que desean hacer, de ahí la importancia de una adecuada estrategia que permita concretar objetivos y uso adecuado de los recursos. En este punto es importante comprender que “la estrategia consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, pág. 2).

Precisamente, ASOSI S.A. ha definido una serie de lineamientos en busca de guiar su accionar y competir en el mercado. Idear una estrategia involucra resolver una serie de “cómos”: cómo lograr el crecimiento de la organización, cómo brindar un buen servicio al cliente en busca de la satisfacción, cómo superar a la competencia, cómo enfrentar el mercado, y finalmente cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, pág. 33).

ASOSI S.A ha establecido una estrategia comercial que radica en cuatro enfoques: licitaciones gubernamentales, clientes actuales, alianzas con universidades y relaciones públicas.

Según Caballero (2014), la estrategia comercial pretende desarrollar ventajas competitivas sostenibles dentro de la organización las cuales sean percibidas por los clientes potenciales y consecuentemente se logren los objetivos organizacionales definidos. Además, indica que las acciones comerciales para la implementación de la estrategia deben planificarse de forma ordenada y congruente a los objetivos definidos, para los cuales es importante contar con diferentes miembros de la empresa.

A continuación se detalla la estrategia comercial que ASOSI S.A. ha desarrollado:

- **Monitorear las licitaciones gubernamentales.**

Existe una persona encargada de brindar especial atención al seguimiento de solicitudes de este tipo de clientes. Uno de los aspectos más importantes es realizar la inscripción de ASOSI S.A. en las proveedurías de las instituciones públicas o bien asegurarse de estar siempre activos en cada una de ellas. Además, consultar diariamente los siguientes portales: Compra Red, SICOP y diario oficial La Gaceta con el objetivo de detectar concursos en los cuales se pueda participar.

- **Mantener los clientes actuales.**

Dos asistentes tienen asignada la acción de revisar el histórico de facturación y de las órdenes de trabajo (OT), con el fin de dar seguimiento telefónico a los clientes para ofrecerles nuevamente servicios de ASOSI S.A.

- **Alianzas con universidades.**

ASOSI S.A mantiene alianzas con la Universidad Autónoma de Centro América (UACA), Tecnológico de Costa Rica (TEC) y Universidad de Costa Rica (UCR) para brindar demostraciones y prácticas en los talleres de mantenimiento para los estudiantes de las carreras de salud ocupacional y mantenimiento industrial. De esta forma se colabora en la formación de los futuros profesionales al brindar un acercamiento real con la empresa y prácticas

- **Relaciones Públicas**

Uno de las acciones más significativas es la búsqueda de nuevas relaciones comerciales y fortalecimiento de las relaciones existentes, para lo cual la gerencia general y la gerencia de operaciones realizan periódicamente visitas a los clientes del sector privado.

Asociado al tema comercial, es necesario destacar que ASOSI S.A no cuenta con un plan de mercadeo para una adecuada gestión. Uno de los elementos más comentados sobre la situación actual es que no existe inversión en publicidad, la cual básicamente funciona por medio de un perfil en Facebook, en este momento no se cuenta con presencia en medios escritos o página web. La red social es utilizada para informar sobre capacitaciones y reconocimientos que tiene la empresa, pero no promociona los servicios que brindan.

Una de las justificantes para la situación comentada anteriormente se basa en que el gremio nacional de la prevención industrial y de la salud ocupacional cuenta con poco desarrollo y se brinda la referencia de la empresa entre colegas del área. Precisamente, una de las actuales apuestas de la empresa es incrementar las relaciones con los clientes actuales y potenciales. Simultáneamente, fomentar la publicidad de boca en boca.

Los administradores deben comprender que para ejecutar una estrategia es ineludible descifrar acciones, comportamientos y técnicas específicas para una consecución exitosa de las operaciones. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

En concordancia con lo indicado en el párrafo anterior y sumado a la estrategia comercial detallada, ASOSI S.A. también ha definido una serie de objetivos en busca del entendimiento de su organización, mercado y consecuentemente, una mejor posición y el uso eficiente de los recursos.

La empresa no cuenta con un plan operativo formal, no obstante, ha establecido bajo esa denominación una serie de objetivos cuyo cumplimiento oscilan en plazos de 6 meses a dos años a partir del 2016.

Cuadro 7 Objetivos del plan operativo

Objetivos	Plazo
Realizar un diagnóstico empresarial (FODA) que permita evaluar la situación estratégica de la empresa y definir propuestas de mejora en las diferentes áreas.	6 meses
Establecer un orden contable formal en todas las operaciones empresariales que permitan obtener estados financieros de alta confiabilidad para dirigir ordenadamente el crecimiento y los proyectos empresariales en términos financieros.	1 año
Establecer procesos y procedimientos de alta calidad en el servicio tanto operativos como administrativos que permitan una actividad empresarial eficaz y eficiente.	2 años
Consolidarse como principal proveedor del sector privado en materia de carga y recarga de equipos contra incendios.	2 años

Fuente: ASOSI S.A., 2015

Para la consecución de los objetivos planteados anteriormente definió las siguientes acciones:

- Reunión del comité gerencial semanal o quincenal, para determinar las acciones para cumplir los objetivos.
- Reunión semanal del personal de mandos medios con la gerencia a cargo para determinar avance en las actividades propuestas para alcanzar los objetivos.
- Reunión quincenal entre gerencias y mandos medios para valorar en conjunto el impacto de las actividades individuales en la gestión administrativa y operativa de la empresa.
- Iniciar sesiones de trabajo para revisar las actividades y posteriormente realizar el análisis de procesos por área funcional.

2.4.4 Situación Financiera

La información financiera es un medio necesario para evaluar la efectividad con que la administración consigue conservar la inversión de los accionistas y a su vez alcanzar un rendimiento justo. Además, es sin duda, un apoyo ineludible para la toma de decisiones con una probabilidad de éxito más alta (Ramírez, 2013).

ASOSI S.A. facilita los siguientes dos estados financieros que permite un conocimiento adecuado de la situación actual de la empresa para evaluar cómo las diferentes categorías de análisis afectan el valor de la empresa y la toma de decisiones:

1. Estado de Resultados. Periodo (5 años): 2011 a 2015
2. Balance General. Periodo (5 años): 2011 a 2015

El estado de resultados informa los ingresos y gastos para un periodo determinado bajo el concepto de conciliación, lo cual se emplea al conciliar ambas partidas y conocer de esta forma la utilidad o pérdida neta, según sea el caso (Warren, Reeve & Duchac, 2010).

En términos generales se puede detallar los siguientes datos, los cuales corresponden al promedio del periodo comprendido entre 2011 a 2015.

Cuadro 8 Promedio de cuentas contables del estado de resultados 2011-2015

Cuentas contables	Monto (colones)	Porcentaje
Ingreso	¢ 859.468.708,51	
Costo de ventas	¢ 300.755.659,20	35%
Gastos	¢ 525.300.670,60	61%
Utilidad neta	¢ 30.337.131,99	4%

Fuente: Estados de resultados ASOSI S.A., 2016

El balance general permite conocer los activos, pasivos y capital contable de la organización, básicamente la clave reside en determinar los recursos propiedad de la empresa y los derechos sobre ellos (Warren, Reeve & Duchac, 2010).

Cuadro 9 Promedio de cuentas contables del balance general 2011-2015

Cuentas contables	Monto (colones)	Porcentaje
Activo total	¢ 301.016.970,44	100%
Pasivo total	¢ 109.118.696,65	36%
Patrimonio total	¢ 191.898.273,79	64%

Fuente: Balances Generales ASOSI S.A., 2016

Los estados financieros aportan gran parte de información necesaria para la toma de decisiones económicas, se aplican diferentes procedimientos analíticos como: análisis vertical, análisis horizontal, análisis de razones financieras que comprende la comparación de las partidas correspondientes en un periodo determinado, en este caso 5 años.

Incursionando en el análisis se procede a realizar el mismo bajo los cuatro enfoques estratégicos del CRM:

- Análisis organizacional y cultural
- Análisis tecnológico
- Análisis de gestión del conocimiento
- Análisis orientación al mercado

Para el desarrollo de este capítulo se contó con la información recopilada en los dos primeros capítulos y una serie de instrumentos que dan soporte a las afirmaciones.

3.1 Marco Metodológico

Este proyecto se lleva a cabo bajo un paradigma interpretativo, cuyo enfoque es cualitativo y una investigación de tipo descriptiva, las variables o categorías de análisis son conceptuales e instrumentales, se seleccionó una muestra como la población que participó en la investigación y se recolectó información de tipo primaria y secundaria. Las estrategias, técnicas, instrumentos, la tabulación y el análisis se explican a continuación con base en cada instrumento.

3.1.1 Entrevistas a las gerencias de ASOSI S.A.

Utilizando la técnica de entrevista a profundidad, se consultó a los señores Fermín Prado Zúñiga, gerente general y Juan Rodríguez Lobo, gerente financiero administrativo.

- **Objetivo general**

Diagnosticar la situación organizacional por medio de una entrevista a profundidad a los gerentes para orientar la propuesta de estrategia de mejora empresarial con base en la administración de relaciones con los clientes (CRM).

- **Metodología**

Se desarrolló una entrevista a profundidad basado en el un diálogo, con una serie de preguntas estructuras orientado a responder los objetivos específicos que buscan atender los cuatro enfoques: organizacional, tecnológico, gestión de conocimiento y orientación del mercado.

La duración de la entrevista se estipula en dos horas y la misma es grabada para dar fluidez y continuidad a la entrevista, esto sin perder detalle alguno de los comentarios aportados.

Con base en los resultados de la aplicación de la herramienta y el análisis de la misma se realizan las afirmaciones pertinentes.

3.1.2 Entrevistas a expertos

En esta misma línea, se consultó a gerentes del mercado costarricense, que habían participado en la implementación de sistemas CRM, bajo la técnica de entrevista a profundidad. Estas entrevistas a expertos, debido a que son confidenciales, y con el fin de preservar su anonimato, serán referenciados bajo la denominación: experto 1, experto 2, experto 3 y experto 4.

- **Objetivo**

Conocer los sistemas de administración de relaciones con los clientes (CRM) utilizados por algunas empresas del mercado costarricense, por medio de una entrevista a profundidad para replicar las mejores prácticas de implementación de la estrategia.

- **Metodología**

Se desarrolló una entrevista a profundidad basado en el un diálogo, con una serie de preguntas estructuras orientado a responder los objetivos específicos que buscan atender los cuatro enfoques: organizacional, tecnológico, gestión de conocimiento y orientación del mercado.

La duración de la entrevista se estipula en dos horas y la misma es grabada para dar fluidez y continuidad a la entrevista, esto sin perder detalle alguno de los comentarios aportados.

Con base en los resultados de la aplicación de la herramienta y el análisis de la misma se realizan las afirmaciones pertinentes.

3.1.3 Cuestionario Satisfacción al cliente.

Con la técnica de encuesta, se aplicó a 75 clientes de ASOSI S.A un cuestionario para medir el nivel de satisfacción de los clientes.

- **Objetivo**

Conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes sobre el servicio brindado por ASOSI S. A. por medio de una encuesta para identificar oportunidades de mejora dentro de la estrategia de una administración de relaciones con los clientes.

- **Metodología**

Se desarrolló un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas basada en información general y cuatro variables: recurso humano, proceso interno, actividad comercial e imagen corporativa.

El instrumento es aplicado vía telefónica con una duración de 15 minutos a una muestra de 125 clientes con un resultado de 75 efectivos, compuesto por los tres sectores: públicos, privados y venta al detalle. La muestra está compuesta por los clientes que registraron interacción en los últimos tres meses.

Los resultados obtenidos permitieron diagnosticar el tipo de servicio de la empresa y resaltar los puntos de mejora.

3.1.4 Toma de requerimientos

Este instrumento fue aplicado con técnica de encuesta a colaboradores de ASOSI S.A.

- **Objetivo**

Definir los requerimientos de acuerdo a las indicaciones brindadas por los colaboradores para orientar la propuesta de estrategia de mejora empresarial con base en la administración de relaciones con los clientes (CRM).

- **Metodología**

Se desarrolló un cuestionario de preguntas cerradas basado en la información que requieren los colaboradores de los clientes, documentos internos de la empresa y notificaciones al cliente.

El cuestionario fue auto administrado a 10 colaboradores con una duración de 20 minutos y la selección se fundamentó en aquellos que tuviera participación en el proceso de atención al cliente perteneciente a las siguientes áreas: administrativa, operaciones y general.

3.2 Análisis organizacional y cultural

ASOSI S.A. es una empresa consolidada en el mercado del mantenimiento y recarga de extintores con una trayectoria de más de 17 años, la cual la destaca como una empresa de gran experiencia y conocimiento en la industria.

Su amplia trayectoria, su participación de mercado y sus ingresos la posicionan como una empresa, estable, sólida y rentable financieramente. Precisamente, el gerente financiero administrativo respalda dicha afirmación “Estamos bien financieramente (...)” (J. Rodríguez, comunicación personal, 09 de diciembre 2016, preg. 10, lin. 513).

Asimismo, cuentan con personal con gran conocimiento en materia de mantenimiento y recarga de extintores, como se manifestó en el apartado de la historia de la empresa donde se indica que se ha invertido en la preparación del gerente de operaciones, capacitándolo en Estados Unidos y México, quién ha transmitido ese conocimiento a su personal técnico.

Un aspecto positivo de la capacitación y preparación es que les permite comprender el funcionamiento de la industria y lograr impulsar un cambio en el proceso de recarga para mejorar producción y disminuir costos con ayuda de una innovación constante.

ASOSI S.A es una empresa familiar, cuya estructura organizacional cuenta con la presencia del señor Fermín Prado, dueño de la empresa, como actual gerente general y su hijo Randall Prado como gerente de operaciones. Debido a esta naturaleza, como lo expresó el gerente financiero, en el apartado de clima organizacional, se presentan problemas comunes como: debilidad en la comunicación, conflicto de intereses entre departamentos influenciados por errores de comunicación entre gerencias y acciones individualistas.

Además, en la descripción de puestos se evidencia lo siguiente:

- La conexión entre algunos puestos y gerencias no es coherente tomando en consideración la especialización y tareas del puesto.
- Existe duplicidad de funciones en varias áreas y departamentos de la empresa, como por ejemplo:

Cuadro 10 Duplicidad de funciones

Funciones	Puestos que la ejecuta
Elaboración de borrador de factura y factura.	Gerente General Cuentas claves Facturación Cotizaciones Rutero Técnicos especializados Licitaciones Recepción

Funciones	Puestos que la ejecuta
Cuentas por Cobrar	Gerencia General (supervisión) Cuentas claves Facturación Recepción
Cotizaciones	Gerencia General Asistente de la Gerencia General Cuentas claves Cotizaciones Técnicos especializados Licitaciones
Control de inventarios	Asistente de la Gerencia General Cotizaciones Rutero Control de inventarios Licitaciones
Supervisión de ruta	Gerencia operativa Coordinador de Rutas
Coordinación de visitas a los clientes	Gerencia operativa Coordinador de Rutas Ruteros Servicio al cliente Técnicos especializados Departamento de Licitaciones

Fuente: Elaboración propia, según la descripción general de los puestos, 2016

La distribución de cargas entre las gerencias presenta un tramo de control amplio en la gerencia de operaciones quien recibe el reporte de 7 subordinados.

A continuación se detalla los subordinados que le reportan a cada gerencia.

Cuadro 11 Puestos subordinados de altos mandos

Altos mandos	Subordinados
Gerente General	Asistente Gerencia Gerente administrativo Facturación de Cuentas claves Gerente de operaciones
Gerente Administrativa	Licitaciones Asistente Financiero Bodega
Facturación de Cuentas Claves	Facturación Cotización Mensajería
Gerente de operaciones	Coordinador de Ruta Verificación de Rutas Servicio al Cliente Supervisor taller de mantenimiento Técnicos especializados Ingeniero en Salud Ocupacional Control de inventarios

Fuente: Elaboración propia, según organigrama ,2016

La estructura de la empresa ASOSI S.A. omite departamentos habituales en las estructuras organizacionales como: recursos humanos y tecnologías de información (TI).

Se evidencia que el departamento de TI es inexistente, actualmente carecen de una encargado interno o externo que se ocupe del adecuado mantenimiento de la plataforma tecnológica de la empresa. Este tipo de situaciones son normales y muy recurrentes, pero el no tener el departamento (TI) no los exime de la responsabilidad de suplir las necesidades correspondientes al mismo, según criterio de uno de los expertos consultados, él afirma:

Una pequeña mediana empresa no tiene departamento de tecnología,

fantástico, pero entonces asesórese de alguien de afuera cuando vaya a implementar el CRM para entender que tiene que hacer, o sea hay cosas que pueden ser por *outsourcing*. (Experto #4, comunicación personal, 09 de junio 2016, preg. 4, lin. 140-143)

Por su parte, las tareas de un departamento de recursos humanos como los procesos de reclutamiento y selección, control de desempeño, formación e inducción, entre otros, no se están ejecutando adecuadamente, debido a que no hay una persona responsable de estas funciones.

La empresa no cuenta con un proceso de formación y sucesión, lo que da como resultado que cada colaborador desempeña su trabajo como mejor lo considere, sea dueño de su conocimiento y el mismo no se documenta ni se traslada, según declaraciones del señor Fermín Prado, gerente general de ASOSI S.A, existe una carencia en este aspecto, mismo que constatamos según sus declaraciones ante la afirmación de que: “Un acompañamiento de la persona que abandona un puesto no se da, ya que cuando la nueva persona llega a un puesto el anterior ya fue despedido” (F. Prado, comunicación personal, 03 de diciembre 2016, preg. 8 ,lin. 234-235)

Sumado a lo anterior, la gerencia administrativa, también confirma dicha problemática y afirma la importancia de corregir esta situación, sin embargo, no visualiza la mejora en el corto plazo, el señor Rodríguez afirma:

No creo que en ese plazo (5 años) logremos establecer todos los procesos y procedimientos requeridos para trabajar de forma totalmente eficiente. Por eso creo que la empresa es una muy buena empresa, está estable pero creo se va a mantener ahí en ese tiempo, salvo que hiciéramos esfuerzos muy fuertes dentro del proceso, precisamente, crear procesos que nos permitan tener procedimientos adecuados. (J. Rodríguez, comunicación personal, 09 de diciembre 2016, preg. 1, lin. 13-17)

ASOSI S.A. presenta una seria debilidad en cuanto a los procesos de capacitación, los cuales son inexistentes, esto da como resultado que el puesto de trabajo se reinvente constantemente según el colaborador que asuma la plaza; lo que desencadena pérdida de competitividad, curvas de aprendizaje más amplias, entre otros. La problemática mencionada es de conocimiento de la gerencia general la cual afirma:

Quando ingresan a la compañía se les da una base de que es la empresa, en la mayoría de los casos, en otras veces entran de una vez, pero depende del puesto (...) Al personal operativo se le da una base técnica. Pero mucho se aprende en la calle. (F. Prado, comunicación personal, 03 de diciembre 2016, preg. 6 lin. 162-165).

Tal afirmación deja claro una serie falta en los procesos de inducción y capacitación con los que cuenta la empresa.

En ASOSI S.A. no existen manuales de procesos y puestos, lo que imposibilita tener claridad en las tareas de cada puesto, medir el desempeño o establecer indicadores, estos son algunas de las notorias problemáticas presentes en ASOSI S.A. y lo evidencia el señor Fermín Prado, quien afirma lo siguiente: “No existen manuales de puesto, plasmado, hay una noción general de que es lo que cada uno de esos hace” (F. Prado, comunicación personal, 03 de diciembre 2016, preg. 8, lin. 226-227)

Dentro de las fortalezas identificadas es que al ser una organización pequeña la adaptación al cambio, la puesta en marcha de proyectos y nuevas directrices se acoplan mucho más rápido y ágil en comparación con empresas cuya estructura es más compleja.

Un aspecto negativo es la existencia de la comunicación informal, los colaboradores anticipan los cambios antes que la gerencia los comunique, esto puede provocar conflictos y errores que inciden en la atención al cliente.

Por otro lado, ASOSI S.A. con más de 17 años de funcionamiento nunca ha

realizado algún estudio de clima laboral, este hecho demuestran notoria desatención en conocer aspectos importantes relacionados al sentir de los colaboradores de la empresa.

Los expertos destacan que los procesos para la implementación de sistemas CRM requieren de la participación activa de varios miembros de la empresa y departamentos, por lo que, el sentir del personal y la disposición de estos para trabajar debe ser la mejor en aras de poder progresar de manera conjunta, como lo indica uno de los expertos consultados:

Tiene que ser interdisciplinario (equipo de trabajo) (...) sería bueno tener una persona que se dedique y que la responsabilidad mayor digamos del proyecto sea de la gerencia general y no de una gerencia específica si lo agarra TI va a pensar solo en sistemas, solo en integraciones y solo en reglas, si lo agarra ventas va a pensar solamente en como vendemos, como me sirve la herramienta para vender más y eso no es la idea, es conocer más al cliente, relacionarse, desde todos los ángulos no solo desde el punto de una venta nueva. (Experto #3, comunicación personal, 09 de junio 2016, preg. 5, lin. 140-163)

Por su parte la implementación de un sistema CRM puede generar cambios en dicha estructura, por ende, resistencia a su implementación si no se cuenta con un adecuado liderazgo, esto lo afirman uno de los expertos consultados el cual asevera que:

La resistencia al cambio es inherente a las compañías, entonces manejar la resistencia al cambio cuando se implementan este tipo de procesos es importante... tiene que haber un líder, o sea, tiene que haber una persona que tiene la palabra final (...) Alguien que tiene que tomar la decisión, o sea, cuando no se logra consenso, que no siempre se logra, no se puede simplemente parar el proceso. (Experto #4, comunicación personal, 03 de junio 2016, preg. 4 lin. 306-314)

3.3 Análisis tecnológico

La tecnología en el CRM representa un promotor de cambios en el proceso organizacional y empresarial para incrementar el valor producto de interacciones con los clientes. (Fernández & Navarro, 2014)

En el análisis tecnológico, es necesario diferenciar los términos de estrategia y sistema CRM. La estrategia está orientada a la ejecución del plan para cumplir los objetivos en el tema de la gestión de las relaciones con el consumidor, mientras que el sistema es la herramienta que le permite al equipo de trabajo llevar a cabo la estrategia.

La ejecución de una estrategia requiere de información y conocimiento de los clientes lo que permitirá hacer una gestión diferenciada de los mismos. (De Goyeneche, 2006). Precisamente, ese es uno de los papeles del sistema CRM facilitar el trabajo de la gestión de la información de cada cliente.

En ASOSI S.A. se evidencia una cultura ausente de la práctica de seguimiento a las actividades que realiza el personal que está directamente relacionado con la atención al cliente. Un experto mencionó que una de las principales motivaciones para la implementación de un sistema fue la debilidad que tenían en este campo, “Lo que nosotros vimos hace 5 años, cuando empezamos a pensar en CRM, es que había un bajo nivel de seguimiento”. (Experto #3, comunicación personal, 09 de junio 2016, preg. 1, lin. 15-16)

Una debilidad evidenciada en ASOSI S.A. es la carencia de registros e historiales, es decir, datos en general, y según lo expresado por Kalakota y Robbinson (2001) la propuesta de una estrategia CRM debe contemplar elementos que facilitan llevar un registro documentado de los historiales transaccionales, apoyo en la identificación de mercados meta de productos y promociones.

El gerente general indicó el tipo de información requerida para la toma de decisiones: datos generales del cliente, tanto físico como jurídico, tener fácil acceso a los inventarios para determinar la fecha de recarga y tipo de extintores, ver compromisos adquiridos como: revisiones mensuales, capacitaciones, asesorías. Otros aspectos que le gustaría identificar son: patrones de compra, frecuencia y el servicio más solicitado. (F. Prado, comunicación personal, 03 de diciembre 2016)

Para esto es que el sistema CRM toma los datos y convierte la información en herramientas de toma de decisiones (Hair et al., 2010). Se debe utilizar el sistema para automatizar procesos y así ser más eficientes en la atención al cliente. Además, para el enfoque tecnológico en la propuesta de una estrategia CRM se debe contemplar elementos de comunicación, seguridad y gestión de la información. (Kalakota & Robinson, 2001)

Los canales de comunicación juegan un papel importante en la relación con el cliente, el gerente general de ASOSI S.A. identificó con facilidad que los principales canales utilizados son el correo electrónico y el teléfono. Por eso el sistema debe permitir el registro de llamadas y adjuntar mensajes de correo, para crear sus respectivas tareas de seguimiento.

La encuesta de satisfacción al cliente reveló la preferencia por otras aplicaciones como Whatsapp y Skype para contactar a los asesores de ASOSI S.A., por lo tanto, deben considerar estas dos nuevas opciones para la futura implementación del sistema.

Un problema de comunicación que se presenta en ASOSI S.A. es que los requerimientos de los clientes no se cumplen adecuadamente debido a la comunicación informal y excesos de actores en el proceso, por ende, se presentan quejas frecuentes en este campo, señaladas por el gerente financiero:

(...) las quejas de nosotros son por irresponsables, o sea, que no llegaste, que llegaste tarde, que te están esperando, porque programaste y no llegaron, esas son nuestras quejas más grandes. Ponga en segundo lugar que no hacemos el trabajo como lo pidieron, entonces llega un trabajo y

tenías que pintarlo de rojo y lo pintaste amarillo, tenía que ir con prueba hidrostática y va sin prueba hidrostática, tenían que ir diez y llegaron nueve extintores. (J. Rodríguez, comunicación personal, 09 de diciembre 2016, preg. 17, lin. 906-911).

En la encuesta de satisfacción al cliente la categoría “tiempo de entrega” obtuvo una nota baja, por lo cual ASOSI S.A. debe determinar la causa raíz de esta situación como, por ejemplo: capacidad instalada, capacidad de gestión y tiempo de respuesta.

A nivel de seguridad, la gerencia de ASOSI S.A. estuvo de acuerdo en que la información debe ser restringida en ciertos niveles jerárquicos, por ejemplo, el señor Fermín enfatizó que los rutereros no deben tener acceso a las cotizaciones.

El sistema CRM permite diferenciar los niveles de acceso, de manera que los usuarios, según su puesto puedan consultar o modificar datos. Uno de los expertos explicaba que en su empresa cuentan con segmentaciones específicas:

- Vendedores pueden tener acceso a ver clientes, empresas y proyectos de otros vendedores sin ningún filtro.
- Asistentes y supervisores, información en general sin acceso a cifras ni personal de contacto.
- Crédito y cobro, ven contactos y cantidades, pero no pueden tener acceso a los productos que se les vendió.
- Gerencias, acceso a todo lo concerniente a su división. (Experto #2, comunicación personal, 03 de junio 2016).

Continuando bajo la misma línea, es importante identificar la interacción de los colaboradores con la información. En ASOSI S.A. toda la información y los documentos le pertenecen al encargado del proceso. Si algún compañero requiere cierta información específica sobre un cliente o proceso debe solicitarlo al encargado, quien decide si se entrega o no, considerando el puesto de la otra persona.

Asociado a lo anterior, uno de los expertos señala que los accesos son importantes de controlar, mientras se defina bien la jerarquía de los mismos no tendrá problema, de hecho, lo ideal es que las personas autorizadas puedan acceder desde cualquier lugar. (Experto #4, comunicación personal, 03 de junio 2016).

Por otro lado, debe considerarse en la parte tecnológica la gestión de la información, en primera instancia, la descripción de puestos evidenció el uso de gran documentación física y por diferentes actores, lo cual genera una serie de situaciones como duplicidad de tareas, demoras, entre otros.

En la toma de requerimientos, los colaboradores expresaron que los actuales documentos utilizados son necesarios para la realización de su trabajo, sin embargo, destacan la importancia de tener acceso en tiempo real a esos documentos.

En la gestión de la información las gerencias deben definir los módulos que se adecuan a su giro de negocio, en este punto se hace acotación a la sugerencia de uno de los expertos que la implementación debe ser trabajada como un proyecto por parte de las compañías que deseen implementarlo. Luego de definir la estrategia, deben realizarse algunas pruebas para que no haya errores y aun así no existe garantía de que se implemente a prueba de errores. (Experto #4, comunicación personal, 03 de junio 2016)

Regularmente, los sistemas CRM cuentan con módulos muy similares, se encuentran: compañías, prospectos, clientes, oportunidades, tareas, eventos, entre otros. Lo destacable es que cada sistema se puede personalizar a las necesidades de cada organización, según el requerimiento y presupuesto de la empresa.

Para lograr una adecuada implementación del CRM es necesario que los colaboradores tengan participación activa durante el proceso como usuarios finales del sistema.

El estudio de satisfacción del cliente evidenció que en el apartado actividad comercial la empresa tiene falencias en seguimiento posventa, brindar retroalimentación a los clientes, recordar a sus clientes las fechas de las próximas recargas de extintores y realizan visitas para fortalecer las relaciones comerciales.

Un sistema CRM facilitaría la coordinación, ejecución y control de planes comerciales que incluyan el seguimiento posventa, las fechas de recargas de sus clientes y la programación de visitas formales de negocio.

Siempre en el marco tecnológico, una de las decisiones que deben tomar las gerencias es el sistema CRM que desean utilizar, por ejemplo, entre los más populares están Salesforce, Siebel, Zoho, Microsoft Dynamics y SAP.

Un dato a resaltar es que los expertos consultados utilizaban el sistema Salesforce, pero afirmaron que al inicio utilizaron otros sistemas como Zoho, Microsoft Dynamics y Maximizer. Esto debido a un tema de costos, adaptación al cambio y curva de aprendizaje.

Además, uno de los expertos consultados expresó que al escoger un sistema CRM es importante no dejarse influenciar solo por un elemento, “el precio no fue un factor, calidad, respaldo, experiencia en el mercado (...) si se puede hay que comprar por calidad y no tanto por precio” (Experto #2, comunicación personal, 03 de junio 2016, preg. 10, lin. 177-178).

Para otro de los expertos, lo más importante en su selección fue descubrir las capacidades de los sistemas basados en la nube. “la regla estaba clara tanto el director de TI como el director general dijeron “vamos hacia la nube”, no queremos sistemas, ni servidores, ni nada complicado de que haya que hacer un cuarto lleno de servidores “ (Experto #3, comunicación personal, 09 de junio 2016, preg. 10, lin. 302-304)

Otra pregunta que las gerencias suelen plantearse es si es necesario realizar alguna inversión en equipo. Los expertos coincidieron en que si la compañía ya cuenta con computadoras para los usuarios no hay que hacer mayor inversión. De repente según la necesidad de la compañía se podría invertir en teléfonos inteligentes o tabletas.

3.4 Análisis gestión del conocimiento

Este enfoque se refiere a la capacidad de desarrollar procesos de gestión de conocimiento de los clientes: recopilar, almacenar y tramitar de manera oportuna los requerimientos de los mismos generando diferenciación en el proceso (Padilla, 2010).

En primera instancia a nivel organizacional en ASOSI S.A. no existen bases de datos integradas y compartidas, cada departamento elabora sus propias listas, las cuales son solamente de conocimiento y uso para el área en específico. Precisamente, en este punto la gerencia financiera indicó: “Si hay listas de todo, pero todavía no están integradas, porque hay listas que son de administración, lista cobros, lista de gobierno y lista operaciones para servicio al cliente.” (J. Rodríguez, comunicación personal, diciembre, 09, 2016, preg. 3, lin 107-108)

Lo anterior representa una debilidad en la gestión debido a que genera una serie de problemas como: duplicidad de datos e inexactitud en la información. ASOSI S.A carece de una adecuada planificación de los requerimientos futuros de información siendo totalmente reactivos ante la necesidad de la misma.

Un experto confirma lo descrito de la siguiente forma, “Asegurarse de tener una base de datos aunque sea en un estado decente, limpiecita y por lo menos estandarizada.” (Experto #3, comunicación personal, 09 de junio 2016, preg. 19, lin. 620-621). Destaca la necesidad de trabajar de forma adecuada en una base de datos integrada y sólida, para tener un elemento que contribuya de forma exitosa la implementación del CRM.

ASOSI S.A. cuenta con un documento en *excel* donde se contabilizan 2860 clientes, esta lista contiene solamente el nombre de las empresas y montos facturados, su uso es muy limitado, pues no incluye datos como: cédula jurídica, sector o industria, contactos de la empresa, así como cualquier otra información que las gerencias consideren útiles para conocer con mayor detalle la composición de sus clientes.

Otro aspecto que se evidenció fue la falta de una estandarización en el registro de sus clientes, en ocasiones el mismo cliente aparece de forma repetida con nombre incompleto, siglas, o bien, bajo el nombre popular. Lo cual representa la necesidad de homologar este tipo de registros para facilitar posteriormente el análisis de datos e incluso la implementación del CRM de forma más eficiente.

Las dos afirmaciones anteriores, son respaldadas por el gerente financiero: “Creo que no hay una visualización real del cliente porque no sabemos a quién estamos atendiendo”. (J. Rodríguez, comunicación personal, diciembre, 09, 2016, preg. 1, lin 49-50)

Por su parte uno de los expertos entrevistados, destaca una serie de ventajas que genera un CRM al incrementar el conocimiento que tienen del cliente en distintas variables y propuestas a futuro: “Nos permitió hacer una diferenciación en lo que conocemos ahorita como cuentas clave (...) Nuestra intención es llegar a tener un programa de lealtad eventualmente” (Experto #3, comunicación personal, 09 de junio 2016, preg. 16, lin. 514-526)

Como se detalló en el capítulo 2, la empresa tiene segmentado los clientes en: público, privado, venta al detalle y reventa, no obstante, no existe ninguna documentación oficial que detalle ese tipo de información, características y los clientes pertenecientes a cada categoría.

Además, durante el proceso de entrevistas a las gerencias se evidenció que existe desconocimiento sobre posibles segmentaciones que se tiene de los clientes, como lo detalló el gerente financiero “Los clasificó por el monto de facturación, yo el área

administrativa, no sé a nivel de operaciones cómo están clasificado”. (J. Rodríguez, comunicación personal, diciembre, 09, 2016, preg. 9 lin. 128-129)

Dicha clasificación es en clientes A, B y C, pero no maneja parámetros para dichos montos de facturación por lo cual la clasificación es una asignación antojadiza y su conocimiento se limita a la gerencia financiera, a pesar que la gerencia general sabe que se usa esos términos desconoce mayores detalles. Incluso la gerencia financiera destacó la necesidad de tener una clasificación de los clientes en A, B y C pero según la rentabilidad.

La situación anterior representa una oportunidad de mejora, el actual servicio al cliente no se encuentra estandarizado y no existe diferenciación alguna para los clientes más rentables y leales de ASOSI S.A.

Incluso el gerente financiero comentó “No es un servicio homogéneo porque no todas las personas de nuestro personal están capacitado de igual forma. Ya tenemos que ahondar en otros temas organizacionales desde la capacitación hasta el proceso de reclutamiento y selección” (J. Rodríguez, comunicación personal, 09 de diciembre 2016, preg. 2, lin.60-62)

Un aspecto muy importante que arrojó el análisis Pareto fue que el 5% de los clientes de ASOSI S.A. generan el 80% de los ingresos, es destacable que dicho dato es desconocido por la gerencia, producto de la falta de seguimiento y elaboración de informes. Como se evidencia en el primer capítulo existe una serie de posibles reportes que un CRM puede emitir entorno a ventas, clientes, negociaciones y asesores, que representan un soporte para la toma de decisiones.

En términos de gestión del conocimiento, se destaca la posición de los expertos en torno a la importancia para generar información confiable para una mejor gestión empresarial Un experto expresó:

Sin duda alguna ha mejorado muchísimo. Hay mucho más control, mucho más seguimiento, la información esta visible a todos los niveles. Tenemos acceso a ver los negocios de cada persona y de cada sucursal con solo un clic (...) Tenemos informes de todo tipo (...)” (Experto #3, comunicación personal, 09 de junio 2016, preg. 15, lin. 497-502)

A nivel de estrategias comerciales se destaca la necesidad de socializar dentro de la organización las decisiones pues la gerencia financiera comentó desconocimiento sobre las estrategias para retener o captar clientes.

Un aspecto negativo es que no existe presupuesto destinado para actividades afines a mercadeo. A pesar de tener una página de Facebook, no existe planificación debido a su escaso uso para la promoción de la empresa y sus actividades.

Las estrategias actuales están definidas en cuatro áreas de trabajo: Licitaciones, clientes actuales, alianzas con universidades y relaciones públicas. Las cuales asociadas a los resultados del “Cuestionario Satisfacción del Cliente” respalda la efectividad de las mismas, pues el 60% de los encuestados aseguraron conocer a la empresa por alguno de los siguientes motivos: empresa inscrita como proveedora, aseguran conocer a los dueños de ASOSI S.A. y adjudicación por licitaciones públicas, por lo que esas estrategias le funcionan correctamente. Otro 31% afirmaron que ASOSI S.A. fue recomendada por algún (a) colega, principalmente del campo de seguridad y salud ocupacional, además se destaca una publicidad de “boca en boca”.

Durante la investigación se evidencia que el conocimiento de las estrategias en ASOSI S.A. reside básicamente en la gerencia general, pues no existe ningún documento oficial, llámese plan de mercadeo, plan comercial; o bien algún documento donde se encuentren plasmadas adecuadamente con sus respectivas métricas.

Por otro lado, existe un documento al cual nombraron Plan Operativo donde indicaron los siguientes objetivos:

1. Realizar un diagnóstico empresarial (FODA) que permita evaluar la situación estratégica de la empresa y definir propuestas de mejora en las diferentes áreas.
2. Establecer un orden contable formal en todas las operaciones empresariales que permitan obtener estados financieros de alta confiabilidad para dirigir ordenadamente el crecimiento y los proyectos empresariales en términos financieros.
3. Establecer procesos y procedimientos de alta calidad en el servicio tanto operativos como administrativos que permitan una actividad empresarial eficaz y eficiente.
4. Consolidarse como principal proveedor del sector privado en materia de carga y recarga de equipos contra incendios.

Sin embargo, el documento presenta debilidades para ser considerado un plan operativo completo e incluso los periodos establecidos ya han caducado sin haber logrado el cumplimiento de los mismos, lo que demuestra la necesidad de un mejor seguimiento.

En la administración de la información que maneja cada colaborador se destaca que en sus años de funcionamiento nunca se ha presentado situaciones particulares de pérdida de información y contratos.

Además, para el gerente general es importante que el cliente se identifique con la empresa y no así con los técnicos para evitar lo que popularmente se dice robo de clientes, especialmente en puestos donde la rotación tiende a ser alta. Como el señor Prado lo expresó:

Los técnicos antes manejaban su cartera de clientes, por eso es que ahora se hacen las rutas (...) Entonces es lo que hemos tratado de eliminar... Ha habido una relación de empresa a empresa y no de empleado- empresa que

es como era antes. (F. Prado, comunicación personal, diciembre, 03, 2016, preg. 9, lin 182-202).

La empresa registra ventas anuales promedio superiores a los 800 millones y una tendencia de crecimiento de las mismas, sin embargo, debido a la ausencia de indicadores y seguimientos no se puede conocer las razones para dicha situación.

Finalmente, se destaca la ausencia de un manual de procesos que ordene la forma de trabajar y sea el primer paso a seguir en atención a una futura implementación.

Los expertos respaldan esta posición:

Entender que le está doliendo a la compañía, para partir de ahí revisar el proceso, ajustar el proceso y reflejar el proceso que la compañía requiere, no el que tiene ahora, a no ser que esté muy cómodo con el proceso que tiene ahora. (Experto#4, comunicación personal, junio, 03, 2016 preg. 6, lin. 243-246)

A nivel interno de ASOSI S.A. el gerente financiero destaca la necesidad de realizar ese paso para mejorar en muchos aspectos “Como te decía ahora no hay procedimientos para nada, cada quien trata de subsistir acuerdo a lo que hace y a las responsabilidades que tienen” (J. Rodríguez, comunicación personal, diciembre, 09, 2016, preg. 3, lin. 113-114)

3.5 Análisis orientación al mercado

Como se mencionó anteriormente esta orientación involucra tres principios básicos, orientación al cliente, orientación a la competencia y finalmente, la coordinación interfuncional.

3.5.1 Orientación al cliente

En primer instancia, la orientación a clientes se obtiene con un mayor conocimiento de los mismos con el propósito de incrementar de forma continua el valor que se les entrega (Narver & Slater, 2003) Por lo anterior, se procederá a analizar el mercado y por consiguiente a los clientes.

El mercado que se analiza inicia operaciones desde 1813, evidencia una necesidad en prevención primaria contra incendios y a pesar que los productos han sufrido cambios considerables desde sus primeros modelos, siglos después se siguen demandando inclusive en nuestro país.

En Costa Rica se identificaron 5 normas concernientes en el tema: Decreto N° 25986-MEIC-MTSS, Manual de disposiciones técnicas generales al reglamento sobre seguridad humana protección contra incendios, Manual de Disposiciones Técnicas Generales sobre seguridad humana y protección contra incendios versión 2013, INTE 21-01-01-1996 y INTE 21-01-02-1996 y la Ley de tránsito artículo 36 y 5 instituciones: Benemérito Cuerpo de Bomberos, Ministerio de Trabajo, Instituto Nacional de Seguros, Ministerio de Salud e Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO).

Se debe destacar que las normas antes mencionadas que rigen en este país son disposiciones que se deben seguir, pero no establecen ninguna prohibición o multa por no aplicarlas, sin embargo, al no cumplirlo se pueden tener consecuencias negativas como por ejemplo, el Ministerio de Salud que ante el no cumplimiento del decreto niega el permiso de funcionamiento. En el caso del Instituto Nacional de Seguros si los comercios no aplican su reglamento se excluyen de la cobertura de una póliza, finalmente otra situación se presenta cuando un vehículo no porta el extintor, el cual es motivo de multa.

A pesar de que se definió un mercado potencial de 1.133.017 clientes, quienes deberían recargar una vez al año, ASOSI S.A, según el registro de sus ventas, registra 2860 clientes, es decir, ni el 1% de participación de mercado, por ende, se puede concluir que dicha situación se desprende de la ausencia de monitoreo para el cumplimiento de las normas de los entes encargados.

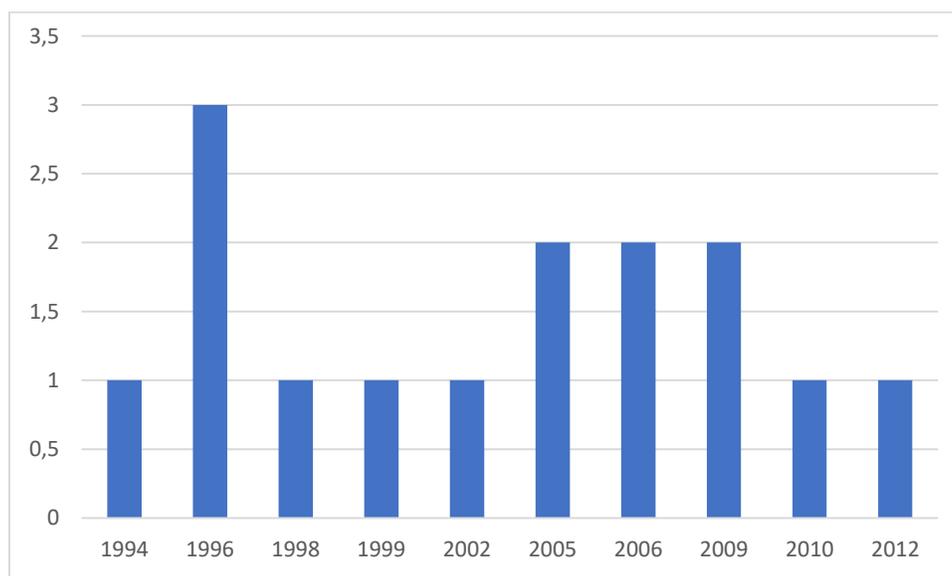
Se identificaron 18 empresas competidoras oficialmente registradas, bajo la premisa que todo el mercado estuviera activo la participación por empresa debería de ser del 5,26% de la cual ASOSI S.A ha alcanzado menos del 1%, lo anterior se evidencia una oportunidad por una alta demanda.

A pesar que el mercado potencial se ve atractivo el gerente general, Prado (2016) afirma:

Estamos en un mercado bastante difícil. ¿Qué sería lo que debería darse en Costa Rica? Una legislación que regule a las empresas y les diga: ustedes tienen la licencia para poder actuar, como sucede en EE.UU. y otros países ya que no es cualquiera el que llega a recargar, porque tiene que tener una licencia y si la tiene es porque cumple con los requisitos internacionales y nacionales. (Preg. 1 lin 34-39)

Se identifica como una amenaza la deficiente fiscalización por parte de las instituciones gubernamentales, ya que la revisión de recarga de extintores se deriva de otra actividad, por consiguiente no se le da prioridad a este aspecto. Otra de las amenazas, que se evidenció anteriormente, es que ante un cambio de la regulación aparecen nuevos competidores. Como se muestra en el siguiente gráfico, se generó una tendencia ante estos eventos.

Figura 2 Resumen por año de fundación de empresas proveedoras de recarga de extintores (Absolutos)



Fuente: Elaboración propia, 2016

Como se puede evidenciar los incrementos de las empresas proveedoras en los años de 1996 corresponden a la aprobación del decreto de ley y de las normas INTECO y en los años 2005 y 2006 por el reglamento del INS. Solo el año 2009 no registra hecho relevante para el incremento.

La gerencia general destaca otras amenazas, una competencia desleal al involucrar prácticas de espionaje corporativo en precios y captar personal técnico calificado de la competencia, dicha afirmación es proporcionada por el Gerente General “Se sabe mucho por amistades que se tienen, este mercado se mueve por muchos intereses, por lealtad entre ellos mismos, es como el gremio de los abogados que se pegan la puñalada” (F. Prado, comunicación personal, diciembre, 03 ,2016, preg. 9, lin. 279-281).

Asociado a lo anterior, otra particularidad presente en el mercado es que se identifican dos tipos de clientes: un cliente que conoce del tema de extintores y sus normativas y otro con ningún conocimiento del tema, basando su decisión en el precio, dejando de considerar otras variables.

A continuación se detalla la afirmación brindada por el gerente general entorno a la relación que tienen los clientes ante la situación descrita, “Algunos clientes si tienen conocimiento, hay otros que se dejan ir por el precio. No importa el servicio, no les importa nada, solo es precio. Esto es un costo para ellos (cliente)” (F. Prado, comunicación personal, diciembre, 03, 2016, preg. 1, lin 40-42). El no tener identificado estos dos perfiles de clientes se considera una debilidad.

La gerencia expresó interés en los siguientes datos, los cuales son vitales para poder realizar un enfoque de orientación al cliente: cuando vencen los extintores, cuantos tiene cada empresa y si la persona que se encuentra a cargo es de Salud Ocupacional (F. Prado, comunicación personal, diciembre, 03, 2016, preg. 11, lin 329-343) esto le permite obtener un mayor conocimiento de su mercado actual, perfiles de sus clientes tendencias y mercado potencial.

Finalmente, es importante señalar en el punto de orientación al cliente, lo expresado por un experto sobre como en los sistemas CRM los perfiles de los clientes llegan a ser identificables a lo largo del tiempo, el experto #2 (2016) indicó:

Saber qué es lo más importante, me enseñó donde estaba mi cuello de botella, como varias personas interactúan en lo que es un proceso tan sencillo que salga una cotización yo ya pude notar donde ocupaba meter más gente. Yo ahora puedo sacar un reporte que me diga que una persona no está durando los tres días (lo ideal), sino que me están durando un promedio de 4, 4 y medio, 5 días, entonces ahí puedo tomar decisiones de si tengo malos trabajadores o necesito meter más. De las puertas para adentro es conocer mi proceso, de las puertas para afuera es conocer mi cliente. (preg. 18, lin. 305-313)

3.5.2 Orientación a la competencia

En segunda instancia, la orientación a la competencia, es el conocimiento que la empresa debe tener sobre las fuerzas y debilidades de sus competidores actuales y potenciales, así como sus capacidades y sus estrategias a largo plazo (Narver & Slater, 2003). Por dicha razón se analizará la empresa con respecto a la competencia en estos puntos.

Algunas fortalezas que se pueden destacar de ASOSI S.A es que cuenta con un volumen amplio de personas certificadas, se encuentra dentro de los importadores de materia prima lo que permite ofrecer mejor precios a los clientes y es una de las empresas con permisos del CONAVI para el manejo de estas sustancias. Estos aspectos evidencian que la empresa se encuentra como pionera en el mercado.

Otra de las fortalezas de ASOSI S.A es ser una empresa proactiva en las actualizaciones manteniéndose a la vanguardia del mercado, pero eventualmente ante la necesidad de ser reactivo han reaccionado de forma adecuada para evitar rezagarse contra sus competidores, dicha situación la ejemplifica claramente el gerente general, Prado (2016):

Sabemos que viene lo de la legalización de las pruebas hidrostáticas que se debe de contar con las máquinas, el taller certificado por un ente internacional y se metió alguien por ahí (un competidor) que trajo eso y aunque nosotros teníamos todo, no lo teníamos certificado y al darnos cuenta que la competencia lo hizo tuvimos que hacerlo. (preg. 9, lin. 252-257)

A pesar que ASOSI S.A. cuenta con mayor número de personal certificado en NFPA, certificaciones de fábrica, taller de servicio, más unidades móviles y es un importador de materia prima y repuestos, sus competidores también lo tienen, aunque en menor medida, lo cual les permite competir en el mercado, quedando de esta manera la empresa sin un factor diferenciador. Analizando este aspecto, la gerencia identifica basado en su experiencia, solamente dos competidores directos: “pueden llegar a 2 competidores directos para ASOSI ya que ellos si tienen algunas de las cosas que exigen: un taller móvil, un taller, hay otras que no tienen nada.” (F. Prado, comunicación personal, diciembre, 03, 2016, preg. 9, lin. 249-250).

Es necesario destacar que ASOSI S.A no realiza ningún tipo de investigación formal a sus competidores, en palabras de su gerente financiero:

Uno sabe más o menos quienes están en el mercado y creo que de acuerdo al tamaño y nivel de ventas que he visto en el mercado en realidad son varias empresas que entre las que competimos que todas si acaso hacen el tamaño nuestro (...) (J. Rodríguez, comunicación personal, diciembre, 09, 2016, preg. 9, lin. 406-408)

Continuando bajo la misma línea solo se analiza los precios y la identificación de competidores es algo más de una conversación y un tema que pasan viendo en contratación administrativa todo el año. (J. Rodríguez, comunicación personal, diciembre, 09, 2016)

La ausencia del estudio formal, le impide realizar el análisis sobre las estrategias de la competencia, identificar los clientes de la competencia, el poder de compra de sus competidores, entre otros elementos usuales en este tipo de estudios.

Tomando en consideración lo expresado, se evidencia que actualmente solo pueden medir el comportamiento de la competencia basados en la información generada de las licitaciones públicas, pero según se había indicado en los objetivos del plan operativo, la empresa desea consolidarse como principal proveedor del sector privado en materia recarga de equipos contra incendios, por lo cual se puede generar deficiencias en la estrategia pues el sector privado y pública, por su naturaleza, tienen necesidades, condiciones y requerimientos diferentes.

3.5.3 Coordinación Interfuncional

La coordinación interfuncional es la combinación de un correcto enfoque al cliente y la competencia, permitiendo una ventaja competitiva por el manejo de la información, patrones de consumo, selección de clientes y el desarrollo de negocios más rentables. (Narver & Slater, 2003).

Considerando las opiniones de los expertos, para esta investigación se toma la postura de uno de ellos, un sistema CRM por sí solo no genera una ventaja competitiva, es el manejo de la información lo que puede brindar esta ventaja. El experto indicó:

Un mejoramiento en el seguimiento de la gestión si lo hay y un aumento de las ventas, el tema de la cobranza se ha facilitado, el tema de la de cartera se ha mejorado, el tema de flujo de caja también se ha mejorado y ahora tenemos un control mucho más estricto, entonces si ha habido mejoras en el proceso. (Experto#4, comunicación personal, junio, 03, 2016 preg. 18, lin. 890-899)

Una estrategia integral puede brindar una ventaja competitiva: “El mayor de los beneficios del CRM es que al conocer al cliente y dar un trato diferenciado genera una relación de lealtad.” (Experto#1, comunicación personal, junio, 07 2016, preg. 18, lin. 172-173)

Por otra parte, ASOSI S.A ha logrado un posicionamiento de mercado resultado de una serie de variables que le brindan solidez, según lo detalla el gerente financiero:

inversión en activos, buenos clientes, estabilidad financiera (J. Rodríguez, comunicación personal, diciembre, 09, 2016)

Se identifica una oportunidad de mercado, debido a que sus competidores no manejan ningún sistema de información.

El gerente de la empresa reconoce la importancia de la innovación constante, como lo había externado en la historia de la empresa, pasaron de una producción manual a una automatizada, realizando inversión en maquinaria.

Finalmente, en términos de mercado se destaca el valor del manejo de la información para la toma de decisiones. Incluso el grupo de expertos resalta las ventajas de esta práctica:

Si, a nivel local e internacional. Yo con un buen CRM ya tengo trazabilidad de lo que es mi mercado, ellos (la competencia internacional) lo tienen, pero de Costa Rica no saben un carajo entonces me da esa ventaja, con relación a lo que es lo local, me da la ventaja de que ellos no lo tiene. (Experto#2, comunicación personal, junio, 03, 2016, preg. 18 lin 305-308)

3.6 Análisis encuesta de satisfacción de clientes

Para el análisis de la satisfacción de clientes, la investigación se basa en un modelo de auditoría para el servicio al cliente de Humberto Gómez, donde se establece que la auditoría del servicio al cliente es un conjunto de estrategias diseñadas por la empresa para escuchar la evaluación del cliente sobre la calidad y satisfacción dentro de los estándares previamente definidos. (Beltrán, Cruz & Salinas, 2013, p 28)

En el siguiente apartado se presentan los resultados de la encuesta de satisfacción realizada a 75 clientes. Los enfoques evaluados son:

1. Información general
2. Recurso humano
3. Proceso interno

4. Actividad comercial
5. Imagen corporativa

Como parte de la metodología, cada categoría analizada tiene una calificación, lo cual permite determinar el nivel de satisfacción en cada una de los elementos analizados. Los parámetros de decisión definidos por el grupo son:

Cuadro 12 Niveles de calificación para valorar la satisfacción del cliente en ASOSI S.A 2017

Nivel de calificación	Valor
Satisfacción alta	90 a 100
Satisfacción media	89 a 75
Satisfacción baja	74 a 50
Satisfacción muy baja	49 a 0

Fuente: elaboración propia, 2016

Finalmente, para la opción NS/NR no fue incluida para la nota, ya que las respuestas en esta categoría arrojan nuevas variables de estudio y no permiten determinar la satisfacción del cliente que es el objetivo de estudio.

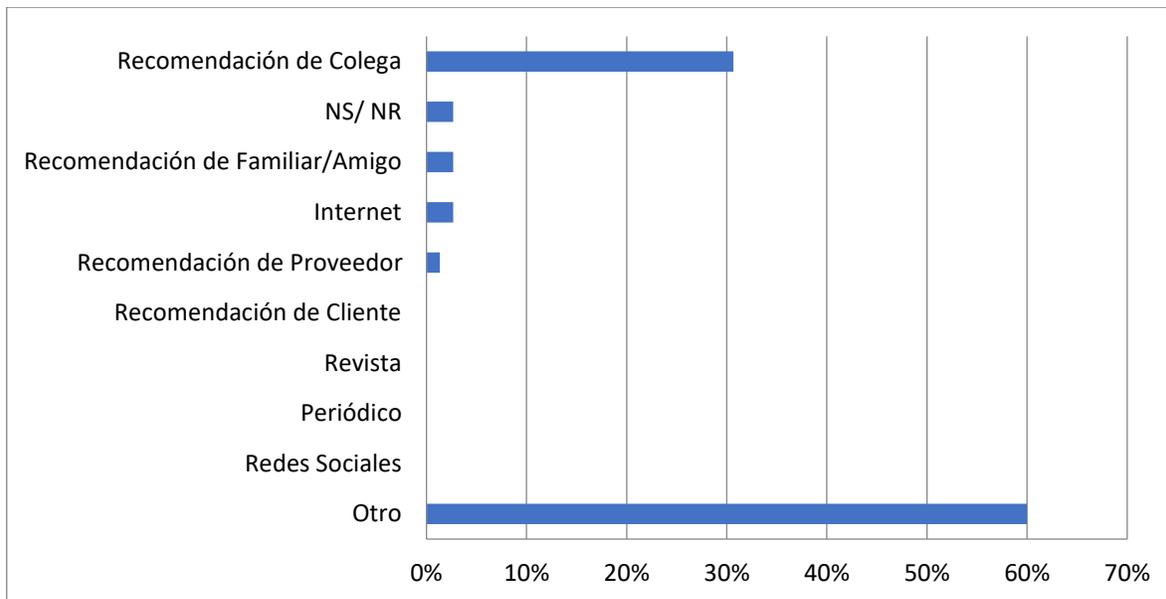
3.6.1 Información general

En la figura 3 se detalla los principales medios que utilizan los clientes para conocer de los servicios de ASOSI S.A., donde el 60% está representado por medios no convencionales como:

- ASOSI S.A. es el proveedor corporativo del cliente.
- Conocen directamente a los dueños de ASOSI S.A.
- Participación de ASOSI S.A. en licitaciones públicas.

Además, un 31% de la muestra encuestada indicó que conoció a la empresa por recomendación de colegas, entiéndase el campo seguridad y salud ocupacional. Un 7% está distribuido en internet, recomendación de un proveedor y recomendación de un amigo o familiar, por su parte un 3% indicó no sabe/ no responde.

Figura 3 Medios por los cuales los clientes conocieron de los servicios y productos de ASOSI S.A. 2016 (Porcentaje)



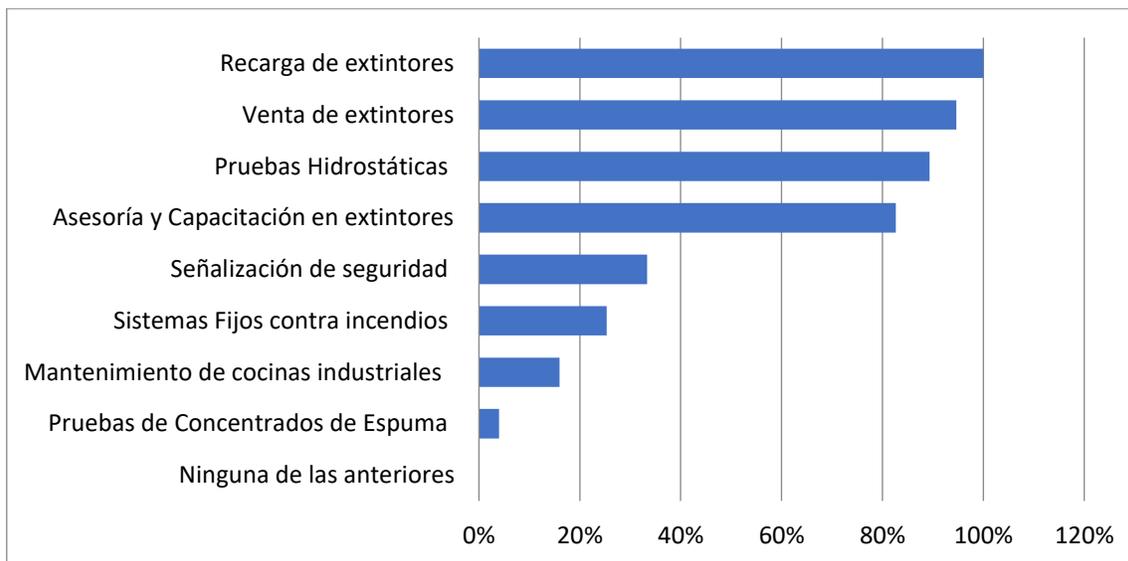
Fuente: elaboración propia, 2016

El siguiente punto de análisis, se refiere al conocimiento de los clientes sobre todos los servicios y productos que ofrece ASOSI S.A.

Como se demuestra en la figura 4, el 100% de los clientes conoce el servicio de recargas de extintores, aparte es importante destacar que entre el 83% y 95% de los clientes conocen los servicios relacionados con la venta de extintores, pruebas hidrostáticas, asesoría y capacitación en extintores.

Por otro lado, los sistemas fijos contra incendios, mantenimiento de cocinas industriales, pruebas de concentrados de espuma y señalización de seguridad no superan el 33% de reconocimiento.

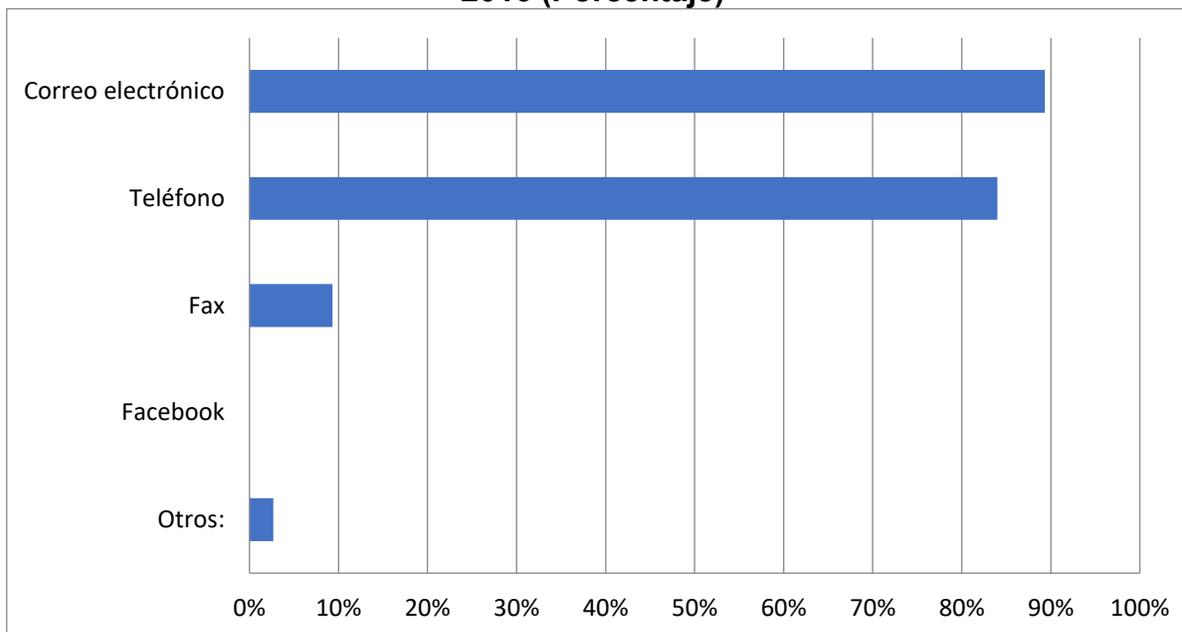
Figura 4 Servicios y Productos que los clientes conocen de ASOSI S.A. (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia, 2016

La tercera pregunta, se enfoca en identificar los principales medios utilizados por los clientes para contactar con ASOSI S.A., como se evidencia en el gráfico los clientes utilizan principalmente el teléfono y correo electrónico.

Figura 5 Medios utilizados por los clientes para contactar con ASOSI S.A. 2016 (Porcentaje)

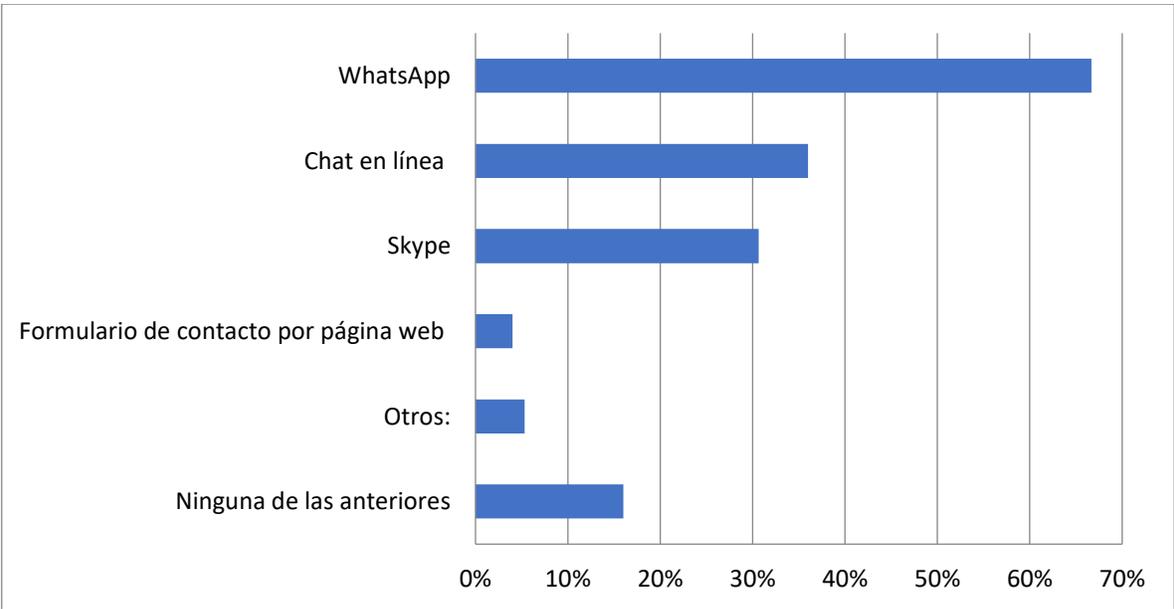


Fuente: elaboración propia, 2016

Pese a que los medios de comunicación con los que cuenta la empresa son perfectamente funcionales, los clientes de ASOSI S.A. expresan que podrían utilizar medios alternativos para poder contactar a la empresa.

Dentro de los medios alternativos que los clientes estarían dispuestos a usar están: la aplicación para teléfonos inteligentes WhatsApp con un 67% del total de encuestados, un chat en línea con la empresa sería aceptado por un 36%, los chats y llamadas vía Skype son la tercera sugerencia con un 31% de aceptación. Otro sector de los encuestados no considera necesario utilizar otros medios para comunicarse.

Figura 6 Medios alternativos que los clientes usarían para contactar con ASOSI S-A 2016 (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia, 2016

3.6.2 Análisis Recurso humano

En esta categoría, se analiza el nivel de satisfacción del cliente entorno a la asesoría y presentación personal de los colaboradores de ASOSI S.A. Los resultados reflejaron una nota positiva en este elemento, donde en promedio la evaluación de toda la categoría fue de un 90%, colocando a la categoría en una satisfacción alta.

Como se evidencia en el cuadro 13 las categorías: atención cordial, conocimiento técnico, servicio técnico, cortesía del visitante y presentación personal, obtuvieron notas aceptables.

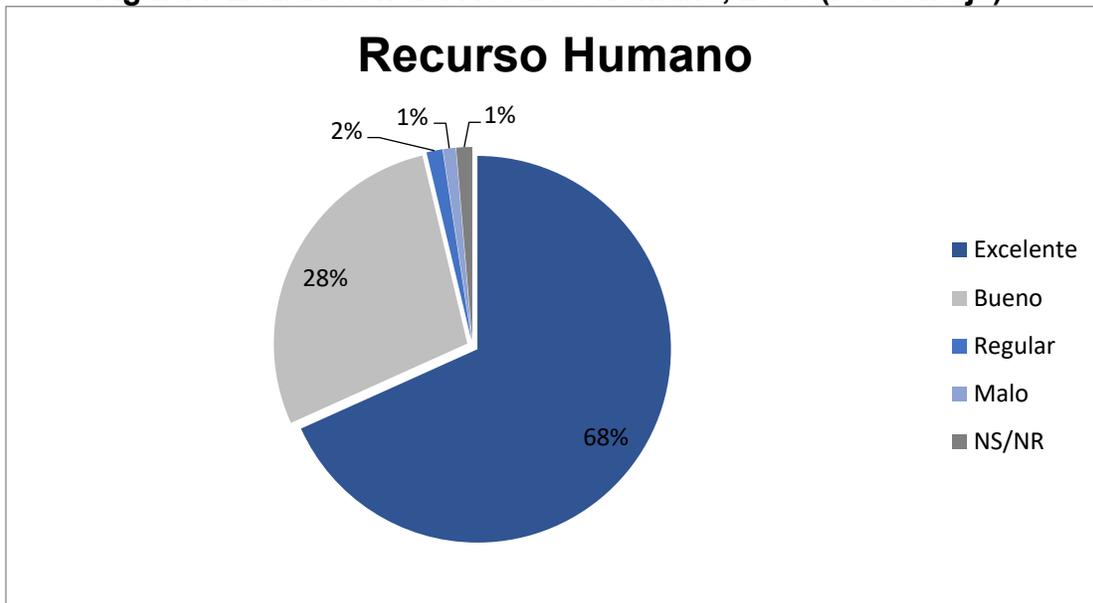
**Cuadro 13 Evaluación del Recurso Humano según variable, 2016
(Porcentaje)**

CATEGORÍA	VARIABLES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
Atención cordial	La atención telefónica o correo electrónico, en términos de cortesía del asesor es	92%
Conocimiento técnico	El conocimiento técnico del asesor es:	90%
Conocimiento técnico	El servicio técnico del personal que visita su empresa es:	88%
Cortesía	En términos de cortesía, el personal que visita su empresa es:	89%
Presentación personal	La presentación personal de los técnicos que visitan su empresa es:	90%

Fuente: elaboración propia, 2016

En la siguiente figura 7, es destacable que la evaluación de todo el conjunto de recurso humano se ubican en las principales dos variables, el 68% de los encuestados los califica como excelente y un 28% como buenos. Por consiguiente, el recurso humano de ASOSI S.A. cuenta con aprobación por parte de los usuarios.

Figura 7 Evaluación del Recurso Humano, 2016 (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia, 2016

3.6.3 Análisis Proceso Interno

En esta categoría, se valora el servicio percibido por los clientes bajo la evaluación de las siguientes variables: tiempo de respuesta, cumplimiento de requisitos e indicaciones, seguimiento y solución de inconvenientes.

En la siguiente cuadro 14, se presentan las subcategorías analizadas: de tiempo de respuesta, cumplimiento de ingreso y quejas.

**Cuadro 14 Evaluación del proceso interno según variable, 2016
(Porcentaje)**

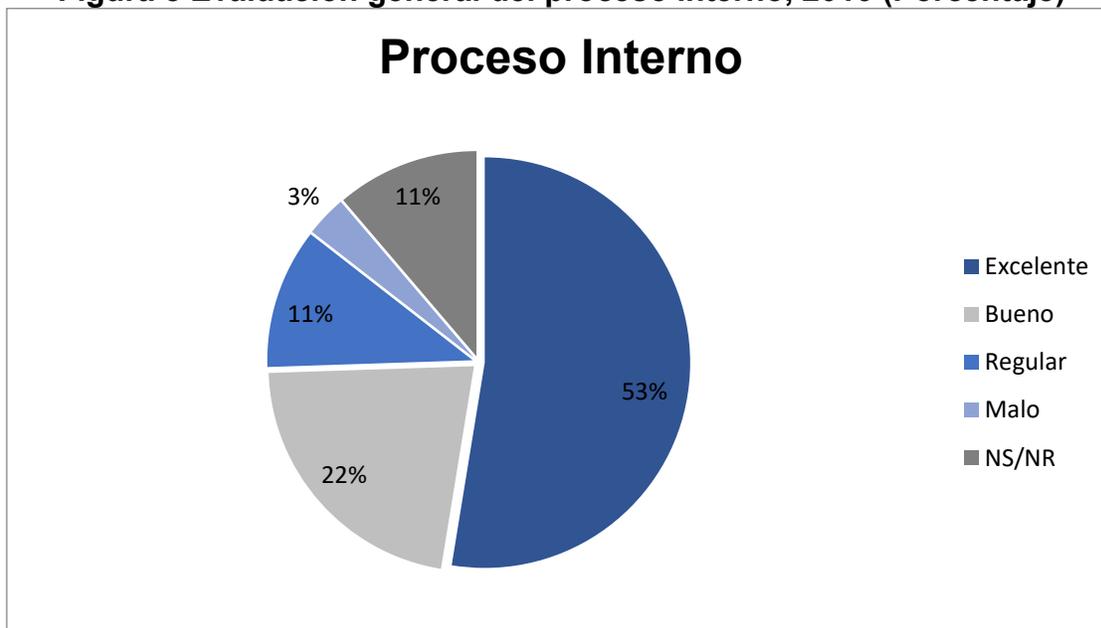
CATEGORÍA	VARIABLES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
Tiempo de respuesta	Una vez notificada la fecha de visita califique el cumplimiento de lo acordado en términos de día, hora y personal asignado.	86%
Tiempo de respuesta	Una vez formalizada la cotización, orden de compra o contrato, califique el tiempo que requiere ASOSI para que le asignen una fecha para su visita	84%
Tiempo de respuesta	Ante un eventual cambio en la ejecución de su servicio, el tiempo de notificación de los incidentes es:	79%
Tiempo de respuesta	De requerir alguna reprogramación: ya sea porque el trabajo no fue ejecutado correctamente o porque quedaron pendientes por falta de tiempo, califique la respuesta para la reprogramación.	78%
Atención de quejas	En atención de quejas sobre el servicio califique el interés que le brinda su asesor sobre la misma.	54%
Atención de quejas	La solución de sus inconvenientes por parte de la empresa ha sido.	52%
Cumplimiento de requisitos	El cumplimiento de los requisitos para el ingreso a su empresa por parte del personal de ASOSI S.A. es:	88%

Fuente: elaboración propia, 2016

Considerando la percepción del cliente sobre los procesos internos se concluye que existe una satisfacción media para el tiempo de respuesta, los valores oscilan entre un 86% y un 78%, y el cumplimiento de requisitos un 88%. Por otra parte existe una satisfacción baja para la atención de quejas pues las notas son cercanas al 50%.

Para concluir, en la siguiente figura se evidencia que el 53% de los usuarios lo considera excelente, 22% buenos. Lo anterior, guía la necesidad de intervenir esta área para mejorar el servicio al cliente de ASOSI S.A.

Figura 8 Evaluación general del proceso interno, 2016 (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia, 2016

3.6.4 Análisis Imagen Corporativa

En esta categoría se evalúa la imagen corporativa de ASOSI. S.A. ante sus clientes, se pretende con esto poder determinar cómo es percibida la empresa en términos de responsabilidad, respaldo y confianza, en dicha evaluación logra una calificación de 93%, asegurando una satisfacción alta entre los clientes. En la siguiente cuadro se visualiza la calificación por variable estudiada

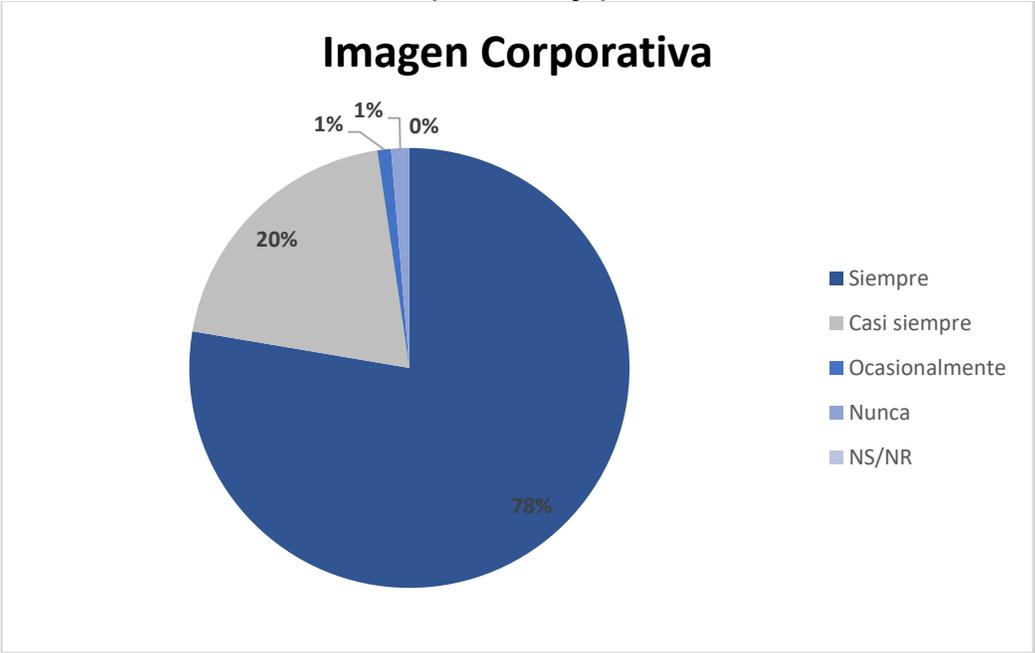
Cuadro 15 Evaluación de imagen corporativa según variable, 2016 (Porcentaje)

CATEGORÍA	VARIABLES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
Confianza	ASOSI S.A. le transmite confianza en la prestación del servicio	93%
Responsabilidad	Considera que ASOSI S.A. es una empresa responsable	92%
Respaldo	Considera que ASOSI S.A. es una empresa que respalda los servicios que brindan	94%
Confianza	El comportamiento del personal le transmite confianza	93%

Fuente: elaboración propia, 2016

En el siguiente grafico circular se presenta las respuestas de los usuarios para la imagen corporativa, agrupadas en siempre, casi siempre, ocasionalmente, nunca y NS/NR. El 78% de los clientes considera que los atributos evaluados siempre los tienen en ASOSI S.A. lo cual respalda la satisfacción con este enfoque.

Figura 9 Evaluación general de la imagen corporativa ASOSI S.A, 2016 (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia, 2016

3.6.5 Análisis aspectos comerciales

En esta categoría las variables que se analizan son: seguimiento posventa y la percepción del cliente en las relaciones públicas. En la siguiente cuadro se visualiza la calificación por variable estudiada

**Cuadro 16 Evaluación de aspectos comerciales según variable, 2016
(Porcentaje)**

CATEGORÍA	VARIABLES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN
Seguimiento posventa	Una vez brindado el servicio, ASOSI S.A. lo contacta para tener retroalimentación	54%
Seguimiento posventa	ASOSI S.A. le recuerda con antelación las próximas fechas de recarga de extintores	61%
Relaciones públicas	El personal del área administrativa lo visita para fortalecer las relaciones comerciales	29%

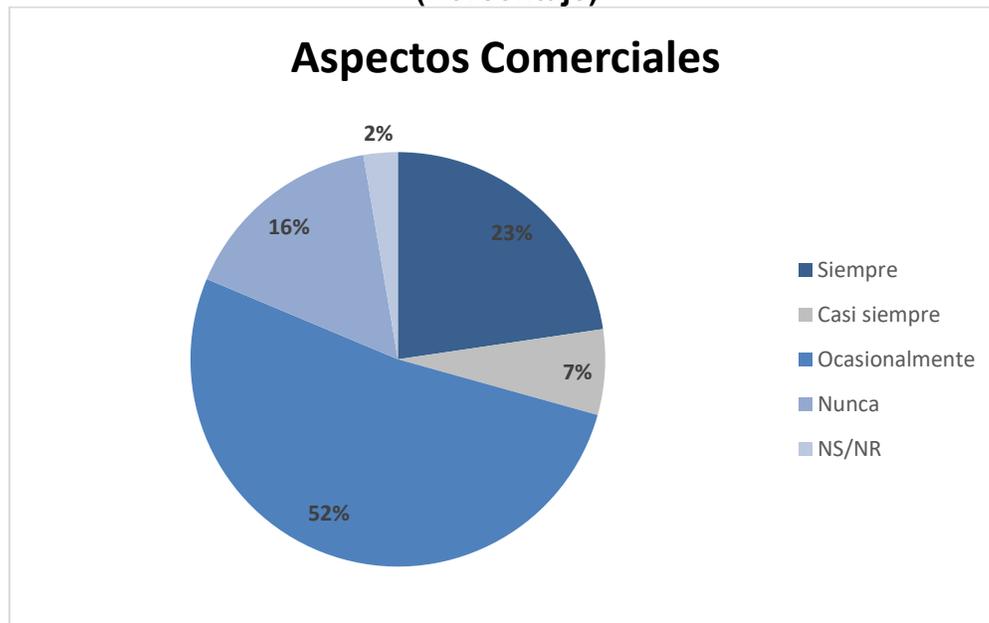
Fuente: elaboración propia, 2016

Con respecto al seguimiento posventa, existe una satisfacción 54% y 61% para las dos variables evaluadas, lo cual genera una satisfacción baja.

Por otro lado, se identifica una debilidad en cuanto a las acciones para fortalecer las relaciones públicas, cuya satisfacción es muy baja al recibir una calificación de un 29%.

En el siguiente grafico se presenta las respuestas de los usuarios para los aspectos comerciales. Solo el 23% de los clientes considera que los atributos evaluados siempre los tienen en ASOSI S.A, lo cual revela la necesidad de intervenir área.

**Figura 10 Evaluación general de aspectos comerciales ASOSI S.A, 2016
(Porcentaje)**



Fuente: elaboración propia, 2016

3.6.6 Otros aspectos

En terminos generales, el 40% de los encuestados utilizan los servicios de forma anual y un 33% de forma mensual, un 13% utiliza los servicios conforme su operación lo requiera sin programación o periodicidad aparente.

ASOSI S.A atiende clientes ubicadas en todo el territorio nacional, mayoritariamente, un 33% de estos clientes cuentan con sus oficinas en la provincia de San José y algunos de los clientes cuentan con subsidiarias en el país, que representan un importante 25% del total atendido.

Los datos de la encuesta reflejan que en las demás provincias del país la participación porcentual de los clientes de ASOSI S.A no supera el 10%. Importante destacar que este dato es meramente una representación porcentual de los clientes y su distribución en el país y no refleja el flujo de ingresos percibido por la empresa ASOSI S.A.

3.6.7 Características de la muestra

En la figura 11 se identifica que características de composición de la muestra encuestada.

Se determina que de los 75 clientes, 41 corresponde a hombres y 34 a mujeres. Un 58% de los clientes pertenecen al sector privado, un 40% al sector público, representando los dos principales sectores de clientes.

El personal que trabaja en la coordinación de los temas de extintores de las empresas, son principalmente de ingeniería en salud ocupacional, ingeniería en producción industrial y administración de empresas.

Geográficamente los clientes se ubican en San José o bien tienen presencia a nivel nacional. A continuación el resumen de los atributos de este sector de clientes:

Figura 11 Características de los encuestados

Clasificación por género		Sector	
Hombre	41	Privado	44
Mujer	34	Público	30
	<u>75</u>	Venta al detalle (Retail)	1
			<u>75</u>
Clasificación por profesión		Frecuencia de Visita	
Ing. Salud Ocupacional	19	Mensual	25
Ing. Producción Industrial	18	Bimensual	0
Ing. Mantenimiento Industrial	1	Trimestral	5
Administrador de empresas	14	Cuatrimstral	2
Técnico de Salud Ocupacional	6	Semestral	3
Encargado de Seguridad o Monitoreo	2	Anual	30
Otro	15	Demanda	10
	<u>75</u>		<u>75</u>
Año contrato actual		Ubicación	
2005	1	San José	25
2010	6	Alajuela	7
2011	26	Heredia	6
2012	6	Cartago	5
2013	14	Puntarenas	2
2014	9	Guanacaste	4
2015	12	Limón	5
2016	1	Zona Sur	0
	<u>75</u>	Zona Norte	2
		Todo el país	19
			<u>75</u>

Fuente: elaboración propia, 2016

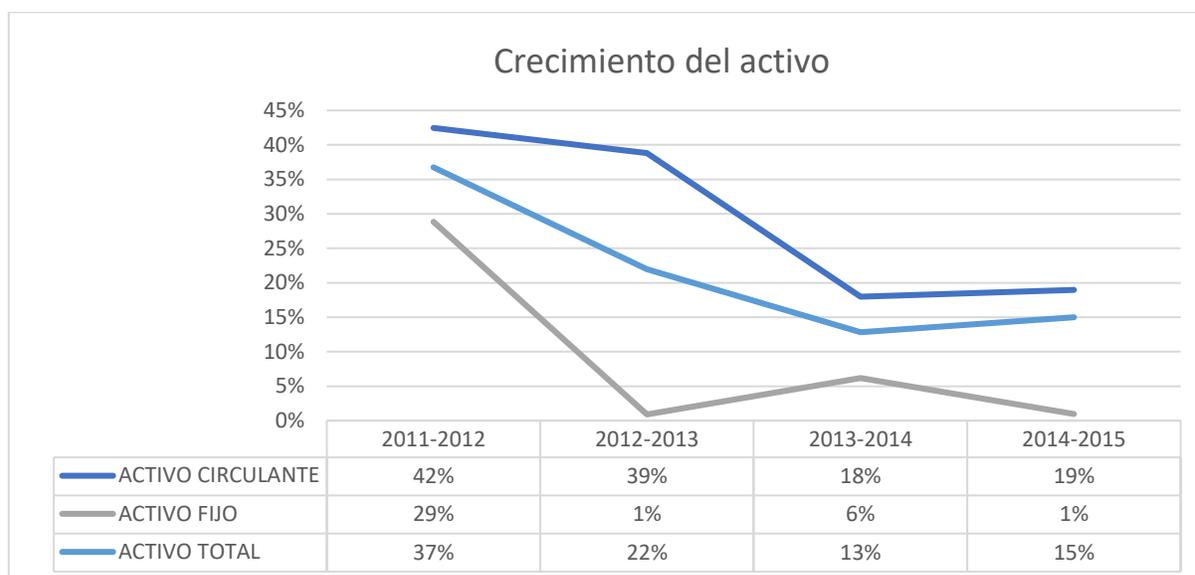
3.7 Análisis Financiero

3.7.1 Análisis horizontal de balance general

3.7.1.1 Análisis del activo

A continuación, se presenta de manera gráfica el comportamiento del activo total, circulante y fijo para los periodos de análisis:

Figura 12 Crecimiento del activo ASOSI S.A. 2011-2015 (Porcentaje)



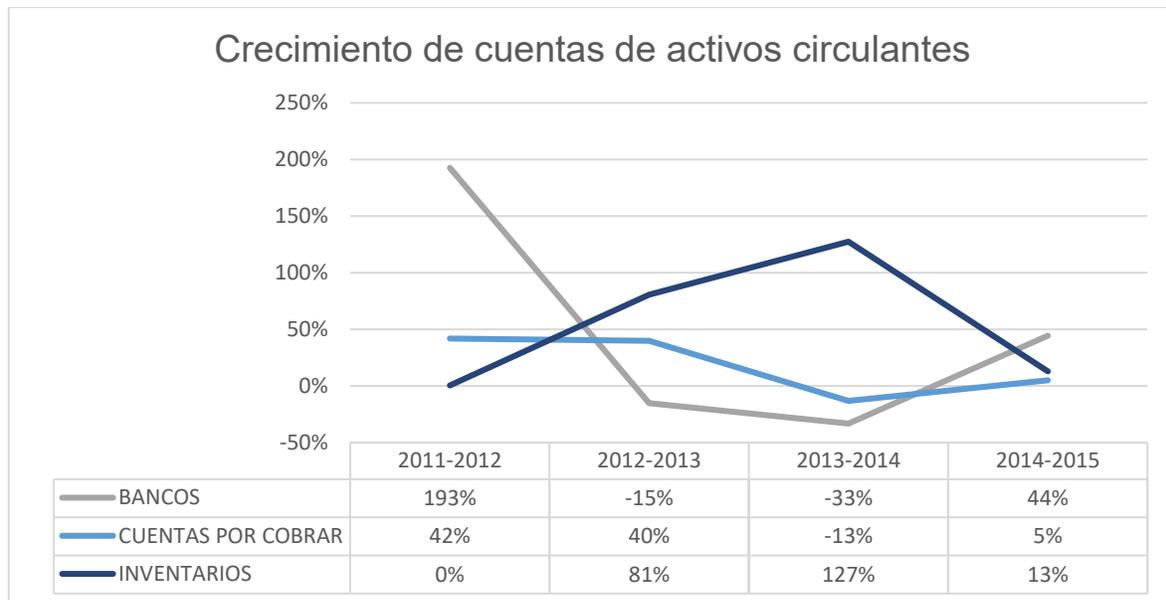
Fuente: elaboración propia, 2016

En la figura se evidencia que no existe disminución en el activo en los periodos de análisis ya que no hay valores negativos, lo que sí se puede observar es que el incremento en la cartera de activos es menos significativo cada año.

En términos relativos se registra una disminución en el ritmo de crecimiento de la cuenta de activo total como se evidencia en la figura 12. Los periodos de mayor crecimiento son los de los años del 2011 a 2012 con un 37% y del 2012 a 2013 con un 22%, en los demás años los incrementos son menos representativos.

Es necesario destacar que la cuenta del activo circulante presenta mayor crecimiento que el activo fijo, por esta razón se presenta el comportamiento de las subcuentas del activo circulante:

Figura 13 Crecimiento del activo circulante por subcuenta ASOSI S.A. 2011-2015 (Porcentaje)



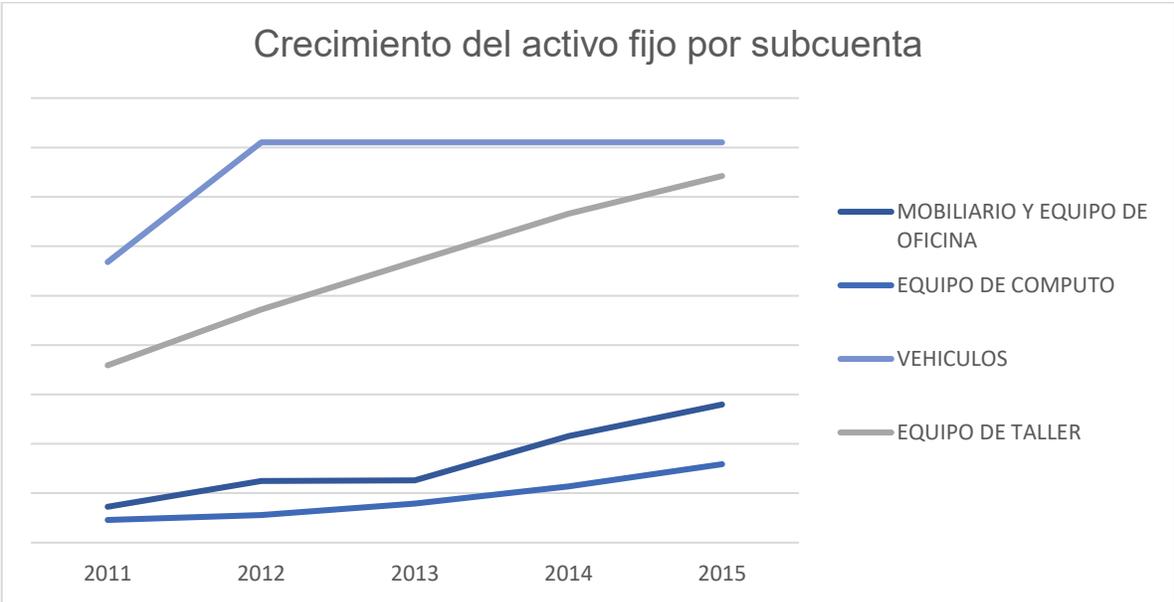
Fuente: elaboración propia, 2016

La cuenta de bancos ha experimentado fluctuaciones importantes ya que en el periodo 2011 a 2012 registra la cifra más alta de los periodos de estudio, y los dos periodos siguientes presentan indicadores negativos, hasta el último periodo de análisis vuelve a presentar un incremento.

El comportamiento del crecimiento de la cartera de crédito evidencia un incremento significativo en los dos primeros periodos, lo cual es coherente con el comportamiento de las ventas. En el tercer periodo no se mantiene la constante por el mínimo incremento en las ventas de ese año y en el cuarto periodo retoma el aumento reflejo de la situación de las ventas.

En relación a los inventarios se evidencia un crecimiento en los tres últimos periodos. Para el periodo del 2012 a 2013 y el 2014 a 2015, la razón de crecimiento se debe a un incremento en las ventas, tanto de servicios (recargas) como de bienes (equipos nuevos). De manera contraria, en el periodo del 2013 a 2014, el incremento se debe al almacenamiento del inventario final del periodo anterior, consecuencia de una proyección sobreestimada de ventas.

Figura 14 Crecimiento del activo fijo por subcuenta ASOSI S.A. 2011-2015 (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia, 2016

En este mismo periodo los activos fijos incrementan en las cuentas de mobiliario y equipo de oficina, equipo de cómputo, vehículos y equipos de taller. Posterior a este periodo su comportamiento es estable en rangos no superiores al 6% anual.

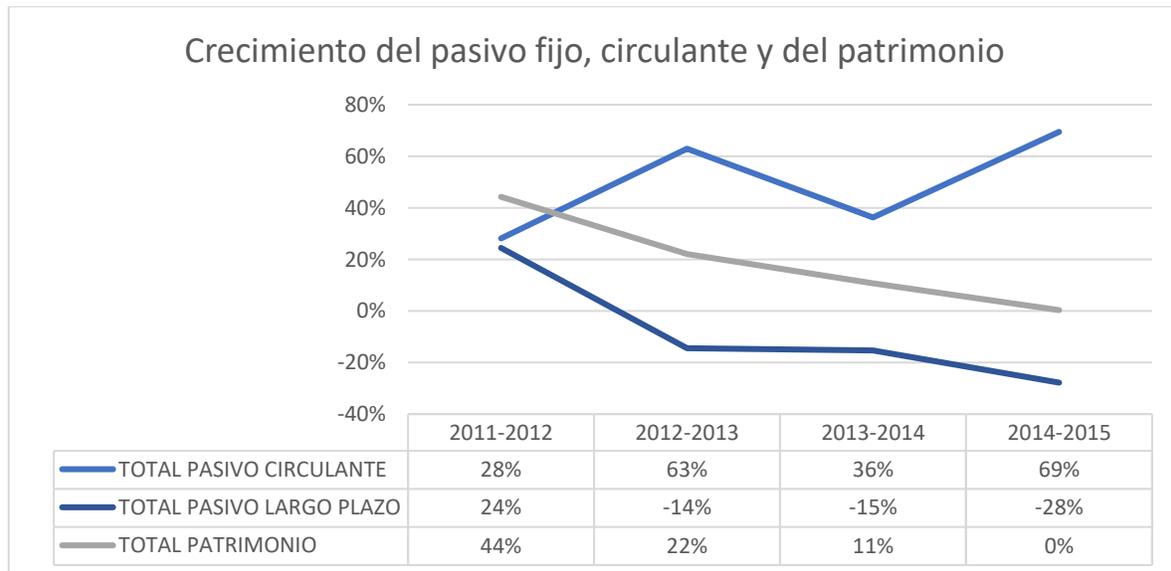
Esto permite deducir que el incremento en el activo total se ha realizado por el activo circulante.

3.7.1.2 Análisis del Pasivo y del Patrimonio

La figura 15, refleja los crecimientos en los periodos de estudios de las cuentas de pasivo circulante, pasivo largo plazo y patrimonio. Los mayores crecimientos de la cuenta pasivo circulante se presentan en los periodos 2012 a 2013 y 2014 a 2015 con cifras superiores al 60%, por otro lado el pasivo largo plazo presenta una tendencia decreciente desde el periodo 2012 al 2015, justificado por la poca inversión en activos fijos, cabe destacar que para el periodo 2011 a 2012 presenta un incremento del 24% producto de la inversión del activo fijo que para ese mismo periodo registro un 29%.

La cuenta de patrimonio presenta un crecimiento constante, pero a menor ritmo cada año, lo cual es consecuencia de reinversión de las utilidades.

Figura 15 Crecimiento del pasivo fijo, circulante y del patrimonio ASOSI S.A. 2011-2015 (Porcentaje)



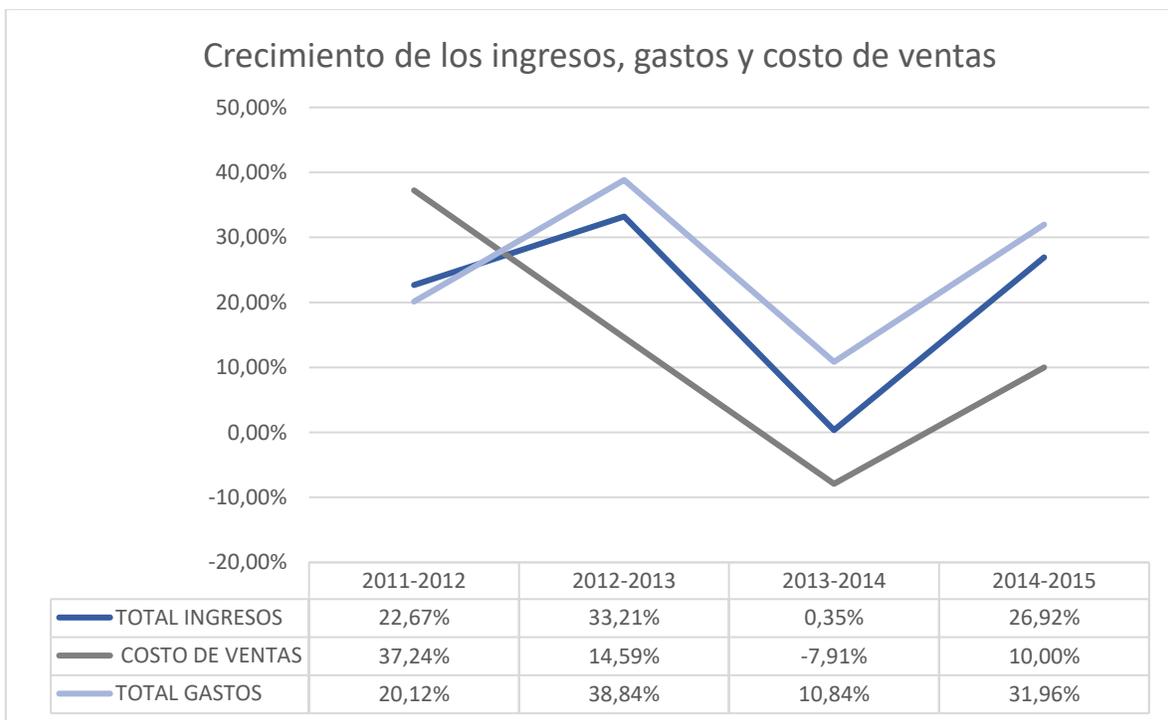
Fuente: elaboración propia, 2016

En términos absolutos, el comportamiento del pasivo circulante presenta incrementos todos los años. Es destacable que el principal contribuyente para esta tendencia es el préstamo a corto plazo que presentan incrementos de 292%, 78%, 54% para los últimos 3 periodos de análisis, generados por el financiamiento a través de cartas de crédito para la adquisición de materias primas.

3.7.2 Análisis horizontal del Estado de Resultados

A continuación, se presenta en la figura 16 el comportamiento de los ingresos, gastos y costo de la mercadería vendida. Se evidencia una brecha significativa principalmente entre el ingreso y el gasto, donde el crecimiento del gasto a partir del año 2012 a 2015 ha sido superior a los ingresos.

Figura 16 Crecimiento de los ingresos, gastos y costo de ventas ASOSI S.A. 2011-2015 (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia, 2016

Continuando con el análisis, el crecimiento del costo de ventas para el primer periodo 2011 a 2012 es superior al ingreso, pero para los siguientes años su comportamiento tiene una tendencia positiva al ser menor a los ingresos.

El gasto representa una cuenta de análisis debido al comportamiento por lo cual a continuación se presenta un detalle de sus subcuentas:

- **Gastos administrativos.** Presenta incremento cada año, pero además es llamativo que su comportamiento refleja relación con los ingresos, por ejemplo, para el periodo 2013 a 2014 donde los ingresos tuvieron un crecimiento de un 0.35%, y se registró un gasto de solamente 4%.
- **Gastos de ventas.** Registra un aumento en todos los periodos y su tendencia es similar a la presentada en las ventas.
- **Gasto financiero.** Presenta una tendencia a la alza, pero el incremento considerable se refleja para el último periodo de análisis de un 90%, lo cual es producto del costo generado de las decisiones de la empresa de financiar sus operaciones con factoreo y préstamos a corto plazo con el objetivo de generar mayor liquidez.
- **Gastos por depreciación.** Mantiene un comportamiento constante a lo largo de los años, lo cual es concordante a las cuentas de activo fijo.
- **Gasto en proyectos.** Evidencia que la inversión realizada en proyectos de ampliación en el año 2014 tiene un efecto directo en las ventas, pues les permitió generar capacidad para cumplir con los actuales y nuevos negocios. El registro total de ingresos para el periodo 2013 a 2014 tiene 0.35% crecimiento, mientras para el último periodo 2014 a 2015 se destaca un importante crecimiento del 27%.

3.7.3 Análisis Vertical

3.7.3.1 Análisis del Activo

A continuación, se detalla el porcentaje de representación de cada una de las cuentas sobre el total de los activos:

Cuadro 17 Representatividad de las subcuentas del activo en el activo total de ASOSI S.A. 2011-2015 (Porcentaje)

ACTIVOS	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO CIRCULANTE					
CAJA CHICA	0%	0%	0%	0%	0%
BANCOS	4%	8%	5%	3%	4%
CUENTAS POR COBRAR	33%	34%	39%	30%	28%
INVENTARIOS	13%	9%	14%	28%	27%
RETENCIONES RENTA	0%	0%	0%	0%	2%
SALDOS A FAVOR IMPUESTO VENTAS	0%	0%	0%	0%	3%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	50%	51%	59%	61%	63%
ACTIVO FIJO					
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	4%	5%	4%	6%	7%
EQUIPO DE COMPUTO	2%	2%	3%	3%	4%
VEHICULOS	31%	32%	26%	23%	20%
EQUIPO DE TALLER	19%	19%	18%	19%	18%
TOTAL	48%	45%	37%	35%	31%
OTROS ACTIVOS					
DEPOSITOS EN GARANTIA	2%	4%	4%	4%	3%
TOTAL OTROS ACTIVOS	2%	4%	4%	4%	6%
ACTIVO TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia, 2016

Se observa que la estructura del activo en la empresa ha variado ya que en el primer año de análisis están muy equitativas con el circulante al 50% y el fijo con un 48% a diferencia del último periodo donde se encuentran 63% del circulante sobre 31% del fijo.

En el activo corriente las cuentas que tienen mayor peso son la cartera de crédito y los inventarios, lo cual revela la importancia que tiene las ventas a crédito para ASOSI S.A. y destaca la necesidad de una política de cobro o bien un adecuado seguimiento del ciclo de rotación de efectivo, esto beneficiaría la estabilidad financiera de la empresa.

En el activo fijo las cuentas más representativas son los vehículos y el equipo de taller, que están relacionadas estrictamente a la actividad de la empresa en producción y distribución. Además, se puede concluir que el peso de las cuentas se mantiene estable a lo largo de los periodos de estudio.

3.7.3.2 Análisis Pasivo y Patrimonio

A continuación se detalla el porcentaje de representación de cada una de las cuentas sobre el total de los pasivos y del patrimonio:

Cuadro 18 Representatividad de las subcuentas del pasivo y el patrimonio en el pasivo y patrimonio total de ASOSI S.A. 2011-2015 (Porcentaje)

PASIVOS	2011	2012*	2013	2014	2015
PASIVO CIRCULANTE					
CUENTAS POR PAGAR	10%	12%	8%	5%	7%
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	6%	4%	12%	19%	26%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR 2009	0%	0%	0%	1%	4%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	17%	15%	21%	25%	37%
PASIVO A LARGO PLAZO					
PRESTAMO BANCARIOS Y OTROS	19%	18%	12%	9%	6%
PRESTAMOS DE SOCIOS	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	19%	18%	12%	9%	6%
TOTAL PASIVO	36%	33%	33%	34%	43%
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	64%	3%	3%	2%	2%
UTILIDAD ACUMULADA	0%	58%	48%	57%	46%
UTILIDAD PERIODO	0%	5%	16%	6%	9%
TOTAL PATRIMONIO	64%	67%	67%	66%	57%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	100%	100%	100%

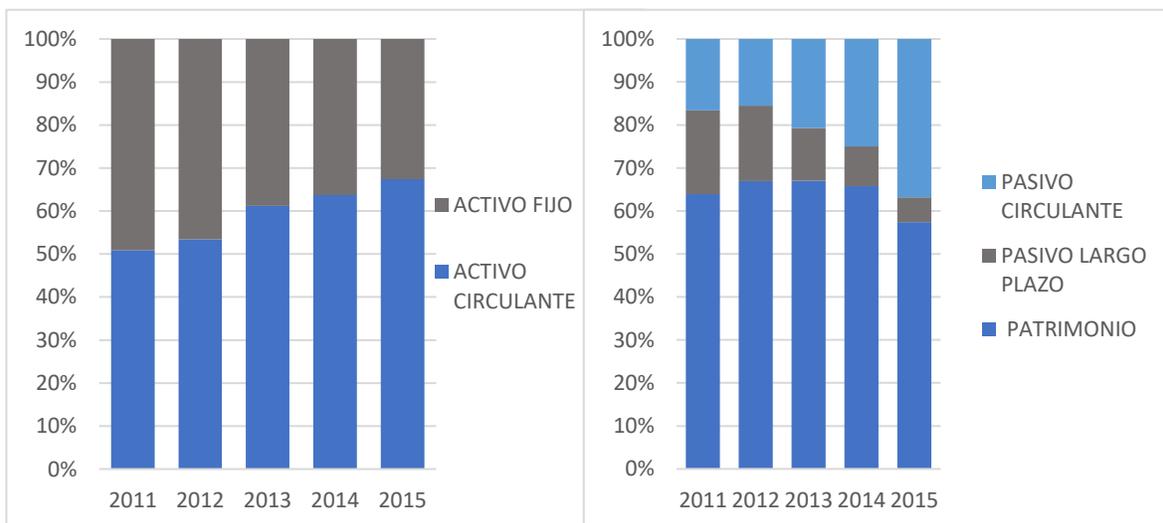
Fuente: elaboración propia, 2016

Se observa que la composición del pasivo ha variado en los periodos de análisis, en el primer periodo la mayor presencia se observa en el pasivo a largo plazo que presenta una disminución conforme el paso de los periodos de análisis, pasando de un 19% a un 6%.

Por el contrario, el pasivo circulante presenta un incremento en su composición llegando a tener un peso del 37% en el 2015. Justificado principalmente por la subcuenta préstamos a corto plazo que para el último año llega a tener el peso del 26% de la composición del pasivo.

Por otra parte, el patrimonio tiene el mayor peso en la utilidad acumulada siempre superior al 45% en todos los años y consecuentemente en la utilidad del periodo mismo. A continuación, se presenta la composición de las cuentas:

Figura 17 Composición de las cuentas del balance general de ASOSI S.A. 2011-2015 (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia, 2016

Las figuras anteriores representan la composición de pasivos, patrimonio y activos, donde se evidencia que la distribución del activo no es la más idónea ya que la proporción del activo fijo debería ser mayor al activo circulante, bajo la teoría que inversión en capital y adquirir obligaciones a largo plazo son para solventar inversión en producción.

3.7.4 Análisis del estado de resultados

A continuación se detalla el porcentaje de representación de cada una de las cuentas sobre el total de ingresos:

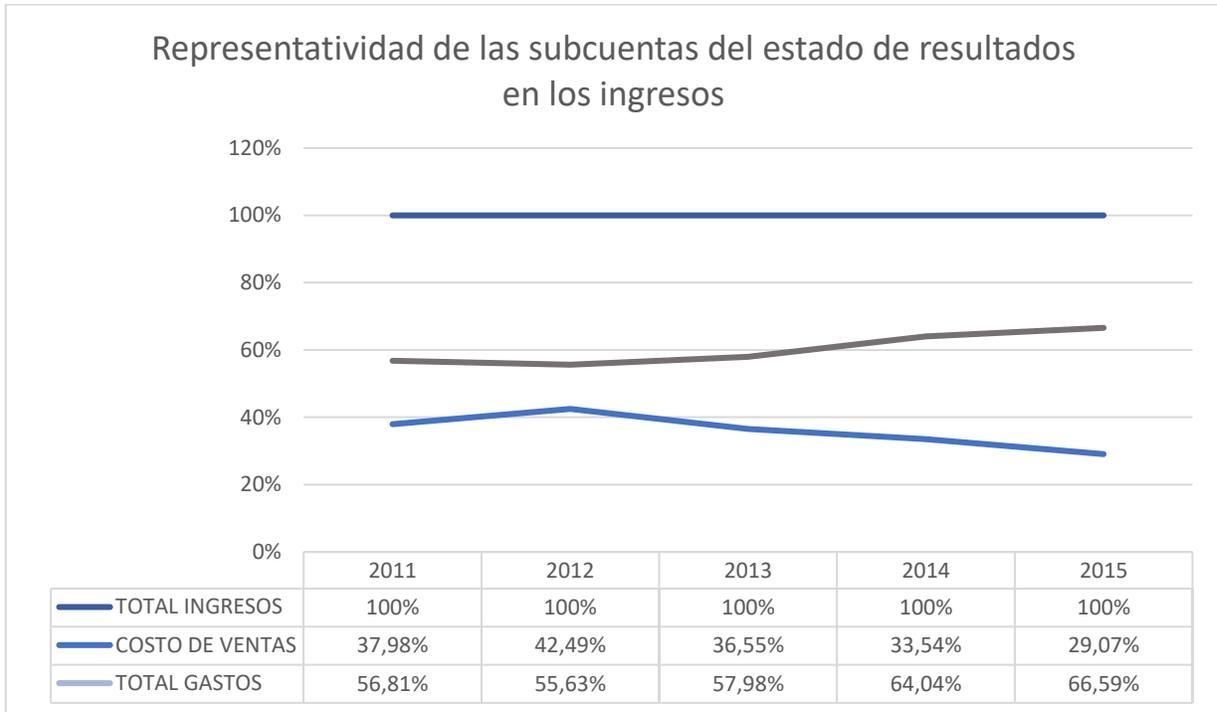
Cuadro 19 Representatividad de las subcuentas del estado de resultados en los ingresos de ASOSI S.A. 2011-2015 (Porcentaje)

AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS					
VENTAS GRAVADAS	100%	18%	19%	18%	19%
VENTAS SIN IMPUESTOS	0%	82%	81%	82%	81%
TOTAL INGRESOS	100%	100%	100%	100%	100%
COSTO MERCADERIA VENDIDA					
INVENTARIO INICIAL	3%	5%	4%	5%	8%
COMPRAS	40%	15%	37%	39%	31%
COMPRAS CON IMPUESTO	0%	0%	0%	0%	0%
COMPRAS SIN IMPUESTO	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL DE COMPRAS	40%	43%	37%	39%	31%
INVENTARIO FINAL	4%	5%	5%	10%	10%
COSTO DE VENTAS	38%	42%	37%	34%	29%
UTILIDAD BRUTA	62%	58%	63%	66%	71%
GASTOS					
GASTOS POR DEPRECIACIÓN	1%	2%	2%	2%	1%
GASTOS ADMINISTRACIÓN	0%	14%	23%	24%	27%
GASTOS VENTAS	0%	38%	31%	33%	34%
GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	53%	0%	0%	0%	0%
GASTOS FINANCIEROS	2%	2%	3%	3%	4%
GASTOS PROYECTOS	0%	0%	0%	3%	0%
TOTAL GASTOS	57%	56%	58%	64%	67%
UTILIDAD/PERDIDA PERIODO	5%	2%	5%	2%	4%

Fuente: elaboración propia, 2016

Como se visualiza en la figura 18, se presenta un promedio de costos de ventas 36% y gastos 60%, por ende, es una situación desfavorable para la empresa que debe someterse a análisis, pues su margen de utilidad neta es de solamente un 4%.

Figura 18 Representatividad de las subcuentas del estado de resultados en los ingresos de ASOSI S.A. 2011-2015 (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia, 2016

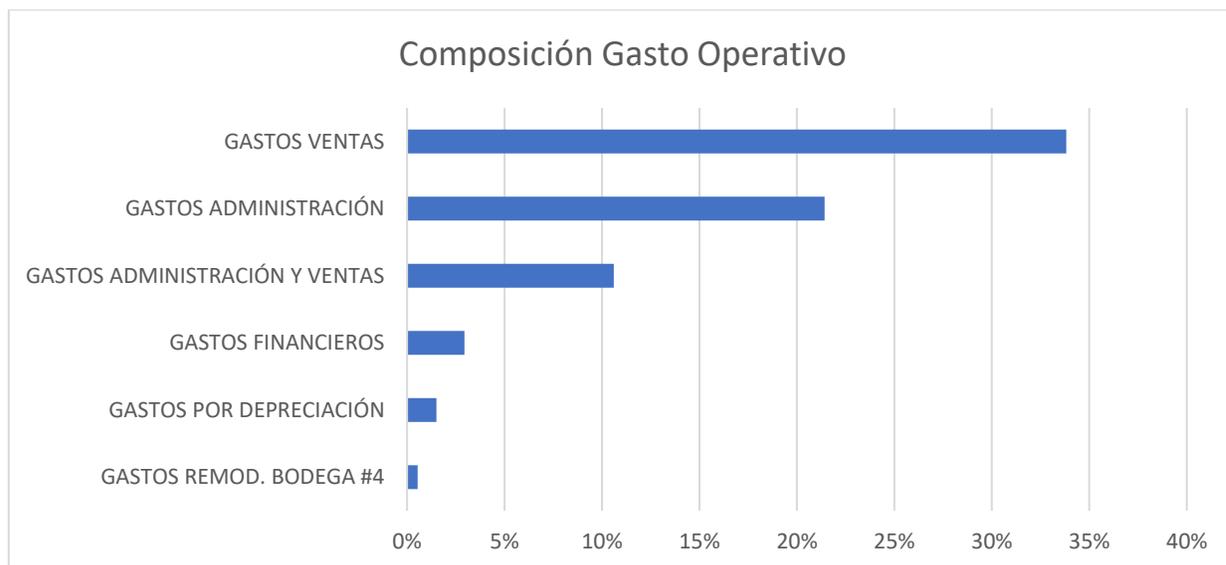
El costo de ventas incluye los siguientes aspectos: materia prima, etiquetas, repuesto, artículos de limpieza y compra de extintores nuevos.

La composición del gasto se refleja en la figura 19, en la cual se destaca el porcentaje promedio de cada cuenta. Se logra determinar que el gasto de ventas en 5 años ha representado un 34% mientras el gasto de administración en promedio un 21%.

Según lo indicado estas cuentas contemplan:

- **Gasto administrativo:** alquiler bodega, pago de servicios de bodega, salarios administrativos, pago de las cargas sociales, suministros de oficinas, servicios de mantenimiento, servicios de limpieza y servicios profesionales. En este punto, se destaca que el salario de la gerencia general y gerencia operativa son variables cada mes, a criterios definidos por las mismas gerencias.
- **Gasto ventas:** pagos de alquiler de bodega de producción, pago de servicios asociados a esa bodega, salarios de técnicos, salarios de choferes, salarios de bodeguero, pago de las cargas sociales y pago de viáticos

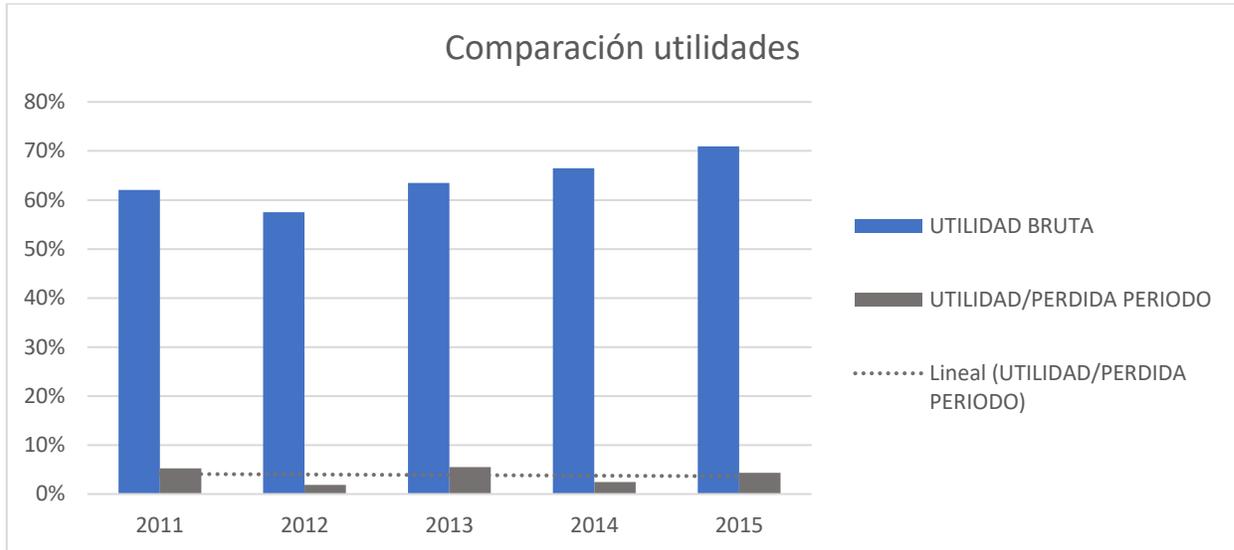
Figura 19 Composición del gasto promedio operativo de ASOSI S.A. 2011-2015 (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia, 2016

Al comparar la utilidad bruta y la utilidad neta se visualiza claramente la diferencia que se genera una vez descontados los gastos. Por otra parte, el comportamiento anual es relativamente lineal en ambas utilidades, lo cual se evidencia con la línea de tendencia puntuada en el gráfico.

**Figura 20 Comparativo de utilidad bruta y neta de ASOSI S.A. 2011-2015
(Porcentaje)**



Fuente: elaboración propia, 2016

Finalmente, se destaca que la empresa tiene definido una estructura de precio para las cotizaciones de los servicios, distribuida de la siguiente manera: Mano de Obra 15%, Gastos Administrativos 10%, Utilidad 10% e Insumos un 65%. Por lo anterior, se concluye que la empresa no se está apegando a su estructura del precio.

3.7.5 Razones Financieras

3.7.5.1 Razones de Liquidez

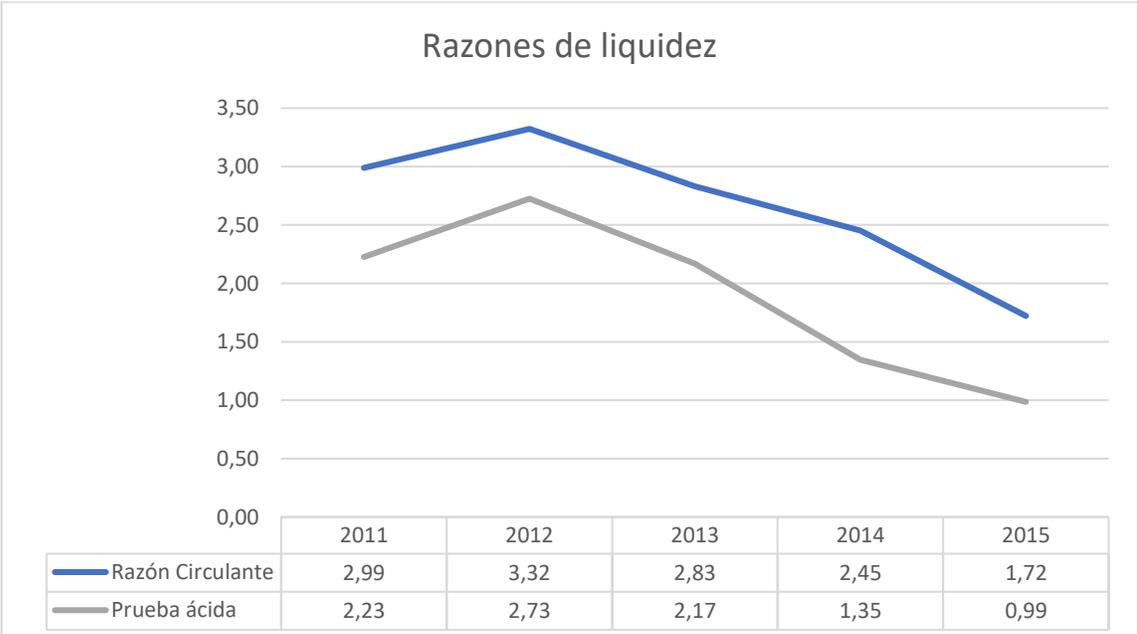
En la figura 21 se visualiza las diferentes razones de liquidez, en primera instancia la razón circulante presenta índices aceptables en los años de estudio, pero en el 2015 presenta el índice menor de los cinco periodos siendo inferior a 2, pero en general se visualiza una tendencia a la baja a partir del 2012.

El préstamo a corto plazo representa entre el 2013 -2015 la ponderación más importante dentro del total pasivo circulante, con una representación del 12%, 19% y 26% respectivamente, demostrando un incremento constante en comparación con el registro del total activo circulante, lo que conduce a la baja en la razón de liquidez.

Por otro lado la prueba ácida presenta comportamiento similar a la razón circulante, donde el último año registra un índice de 0.99, por lo anterior se acepta con excepción de ese año, el cual representa un índice a monitorear. Importante destacar que el valor aceptable teórico mínimo es 1.

La disminución en los índices de prueba acida responden al incremento de los inventarios y los préstamos a corto plazo en el periodo del 2013-2015. Cabe destacar que los préstamos aumentan para importar materias primas e insumos que son reflejados en la cuenta de inventario.

Figura 21 Comportamiento de las razones de liquidez ASOSI S.A. 2011-2015 (Absoluto)



Fuente: elaboración propia, 2016

3.7.5.2 Razones de Actividad

Las razones de actividad miden que tan rápido diversas cuentas se convierte en ventas o efectivo, es decir, en entradas y salidas.

Rotación de inventarios. Presenta índices altos en los primeros dos años de análisis incluso llegando a alcanzar un 12.52 para el año 2012, para 2014 y 2015 baja considerablemente a un 3.22 y 3.14 respectivamente, producto principalmente disminución en el costo de ventas y aumento en la cuenta de inventario.

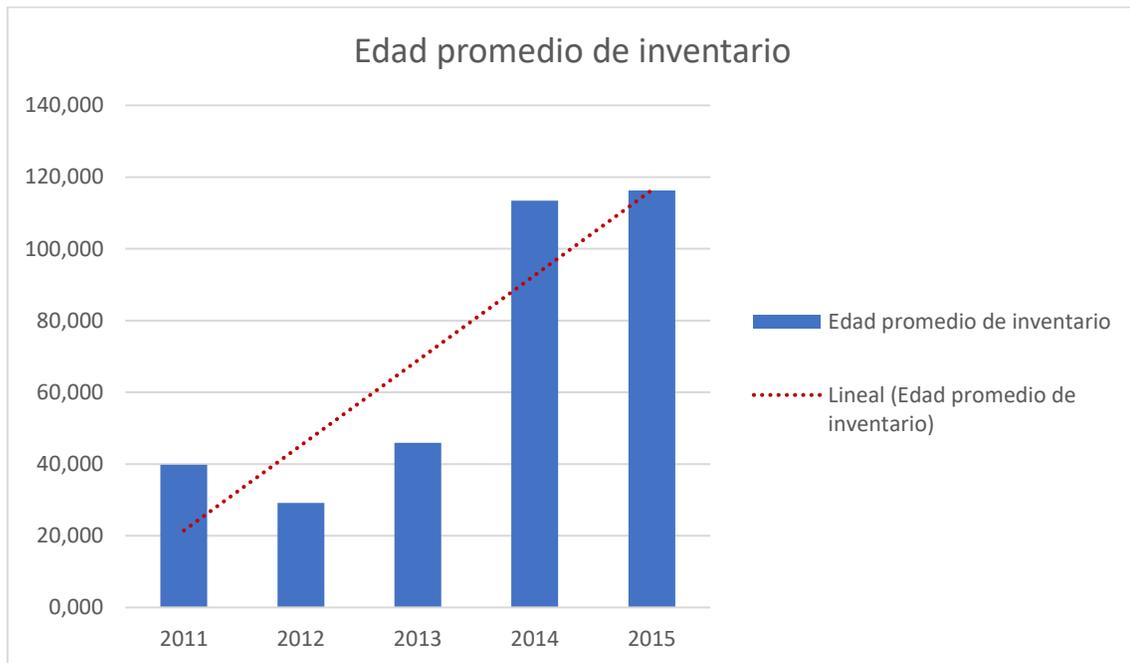
Figura 22 Comportamiento de la rotación de inventarios ASOSI S.A. 2011-2015 (Absoluto)



Fuente: elaboración propia, 2016

En esta misma línea se puede analizar la edad promedio de inventario que evidencia como para los dos últimos años aumento el número promedio de días que requiere la empresa para vender el inventario, la cual está alcanzando 116 días.

Figura 23 Edad promedio del inventario ASOSI S.A. 2011-2015 (Absoluto)



Fuente: elaboración propia, 2016

Ambos datos nos permiten evidenciar que la empresa presenta problemas en la proyección de inventarios, pues se está adquiriendo obligaciones de corto plazo para adquirir inventarios que no está colocando oportunamente situación que se ve reflejada en la razón liquidez analizada anteriormente y análisis horizontal de pasivos.

Periodo promedio de cobro.

Es destacable que la empresa tarda en hacer efectivas sus cuentas por cobrar en promedio de 42 días para los años de estudios. Además, se evidencia una baja en el número de días para los últimos dos años, incluso el 2015 registra 34 días.

Figura 24 Recuperación de cobros ASOSI S.A. 2011-2015 (Absolutos)



Fuente: elaboración propia, 2016

Las políticas de cobro de ASOSI S.A. están distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro 20 Composición de los clientes según la política de cobros de ASOSI S.A. 2017(Porcentaje)

Días política de cobro	Distribución clientes
30 días	60%
60 días	25%
90 días	15%

Fuente: ASOSI S.A 2017

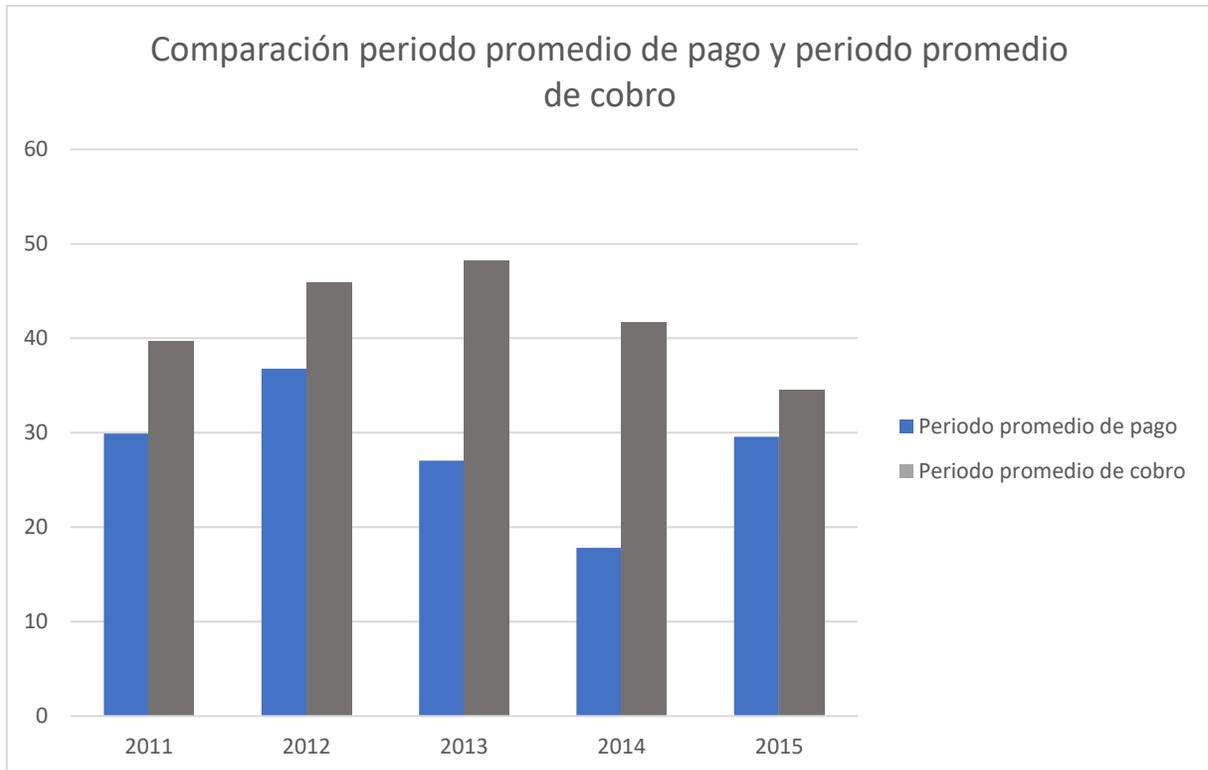
Por lo cual, el periodo promedio de cobro es congruente con la políticas establecidas por la empresa.

Periodo promedio de pago

Este periodo registra un promedio 28 días para atender sus obligaciones ante los proveedores, en este punto es destacable que en contraposición el periodo promedio de cobro es de 42 días para los años de estudio.

En el grafico se evidencia la necesidad de atender estos dos indicadores, pues sus políticas de cobro son más flexibles que las de sus proveedores, generando que exista una relación inversa a lo que es financieramente aconsejable, al tener un periodo promedio de cobro más alto al periodo promedio de pago.

Figura 25 Comparación periodo promedio de cobro y de pago ASOSI S.A. 2011-2015 (Absolutos)

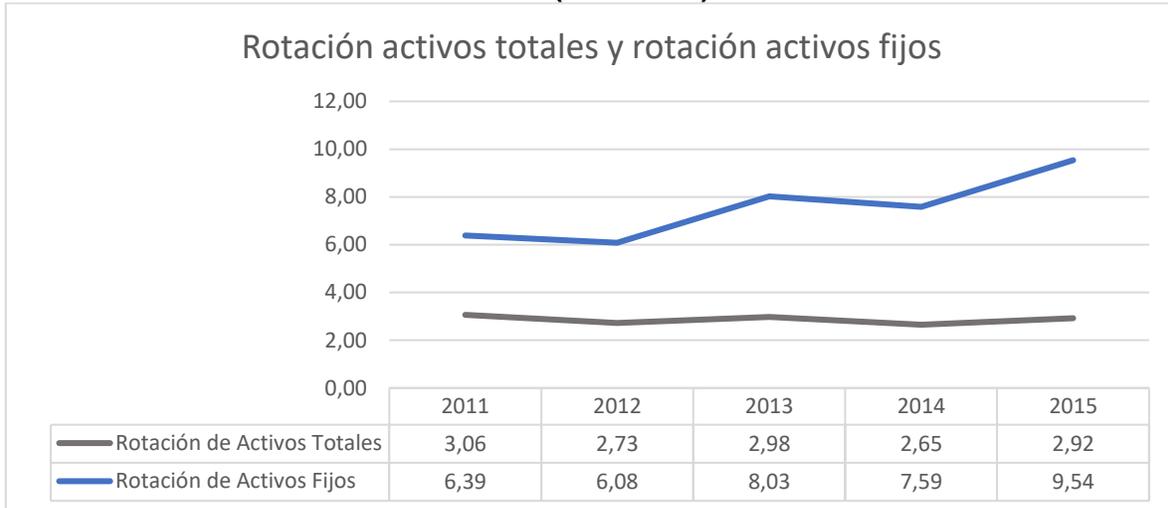


Fuente: elaboración propia, 2016

Rotación de activos totales y activos fijos.

En la figura 26, se refleja que el índice de activos totales y activos fijos presenta un comportamiento estable, este índice nos indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. En ASOSI S.A. la inversión en activos fijos ha sido mínima, mientras que se registra incrementos constantes en las ventas para el periodo de análisis lo cual les permite mantener índices altos para la rotación de activos fijos y evidenciar un aprovechamiento mayor de los recursos existentes.

Figura 26 Rotación activos totales y rotación activos fijos ASOSI S.A. 2011-2015 (Absoluto)



Fuente: elaboración propia, 2016

3.7.5.3 Razones de Apalancamiento

La razón de apalancamiento refleja el nivel de endeudamiento de la empresa en relación a los activos o patrimonio. Cabe mencionar que el apalancamiento se refiere a la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente (Duran, 2010).

Por lo anterior, si este índice es alto denota una elevada proporción de las compras financiadas por acreedores. En ASOSI S.A. se registra para el último año de estudio una posición desfavorable, pues el 43% de sus activos se encuentran financiados por deuda.

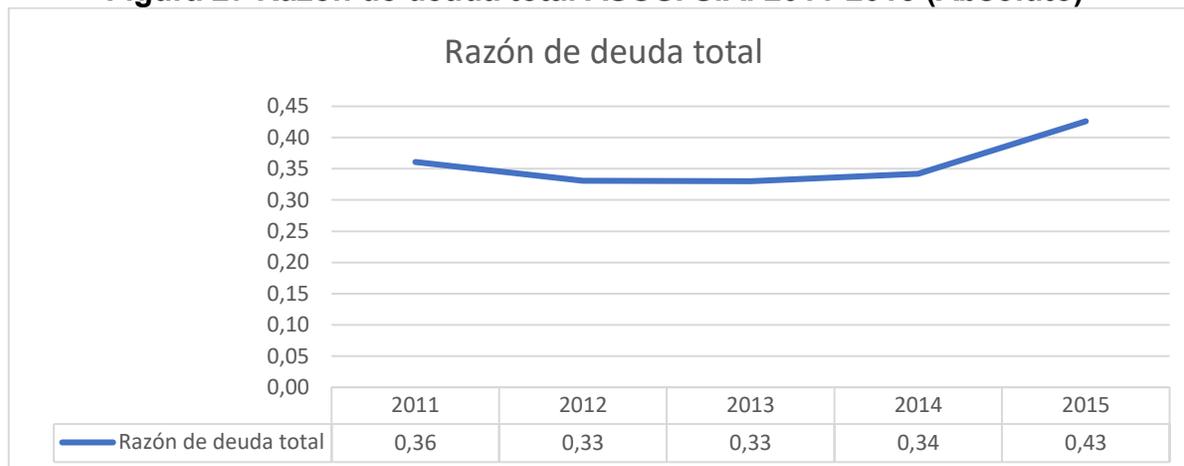
Dicho valor es producto principalmente por los incrementos en el activo circulante, en específico las siguientes dos cuentas:

- Inventarios, los cuales como se explicó anteriormente debido a pronósticos erróneos en ventas se generaron compras innecesarias y excesivas de producto que no se utilizaron en los procesos productivos.

- Cuentas por cobrar aumentaron significativamente a partir de 2013, además presentan un índice de cobro alto cuyo promedio es de 40 días, esta situación es contraproducente tomando en consideración que la empresa cuenta con periodos promedios de pago a sus proveedores de 28 días. Se puede concluir que ASOSI S.A. financia a sus clientes con sus propios recursos, práctica que limita su liquidez e induce al incremento en deuda.

Por otro lado, en el pasivo, la cuenta de préstamos a corto plazo, de igual manera presenta incrementos significativos desde el periodo 2013, esto producto de una carencia de liquidez a nivel empresarial que la obliga a financiarse a través de deuda.

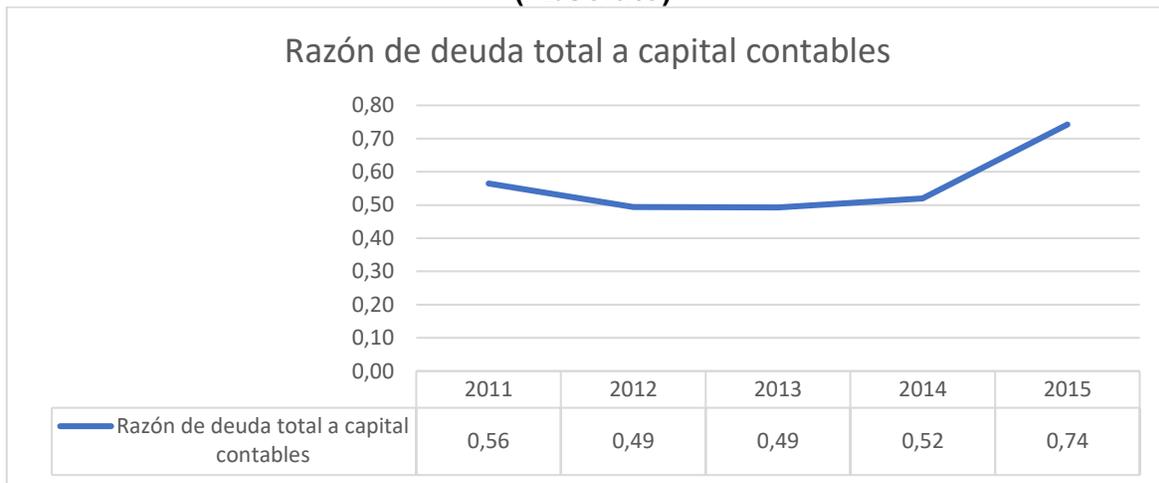
Figura 27 Razón de deuda total ASOSI S.A. 2011-2015 (Absoluto)



Fuente: elaboración propia, 2016

La siguiente razón indica el grado en que la empresa se está financiando por deuda, este valor presenta incrementos en el último año de análisis correspondiente al aumento en los créditos de corto plazo. Lo anterior señala que ASOSI S.A. es sujeto de crédito ante las entidades financieras, sin embargo, ante el incremento del último año, deben tener cautela de no sobrepasar el 1 ya que significaría que su grado de financiamiento sería mayor al patrimonio.

Figura 28 Razón de deuda total a capital contable ASOSI S.A. 2011-2015 (Absoluto)



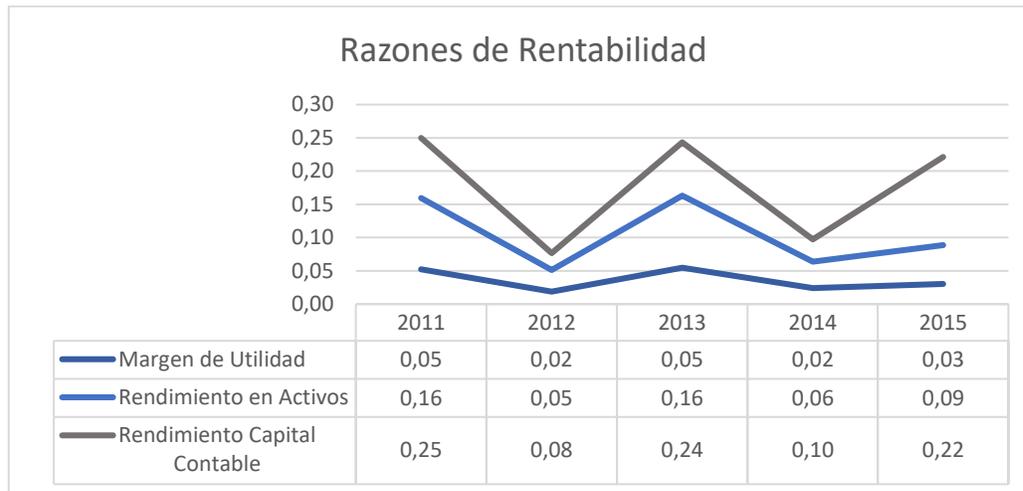
Fuente: elaboración propia, 2016

En la razón de deuda total ha presentado un incremento considerable en el último periodo, lo que coloca a la empresa en una situación de precaución ya que el 43% de sus activos se están financiando con deuda. La tendencia de incrementos se mantiene igual en la razón de deuda total de capital, en la cual evidencia el crecimiento de la empresa para operar con deuda, arrojando valores cercanos al 75% de interés. Una de las variables que puede afectar es que la cuenta préstamos a corto plazo ha crecido bastante lo cual genera un efecto directo en la razón.

3.7.5.4 Razones de Rentabilidad

El comportamiento de las razones de rentabilidad se detalla a continuación:

Figura 29 Razones de rentabilidad de ASOSI S.A. 2011-2015 (Absoluto)



Fuente: elaboración propia, 2016

En el margen de utilidad neta se pueden apreciar índices muy bajos e inestables, lo cual nos indica un resultado deficiente si lo comparamos con la estructura de precio que establece la empresa de un 10% para la utilidad. Generando la necesidad de intervenir las cuentas de costos y gastos.

Por otra parte, el rendimiento sobre los activos busca medir la eficacia de la administración para generar utilidades con los activos disponibles, en este punto se destaca bajas para los años 2012, 2014 y 2015 en esta razón, siendo poco aceptable.

Analizando el comportamiento de las cuentas se destaca un decrecimiento en la utilidad, para 2012 una inversión en flotilla, 2014 un incremento en inventario e inversión en bodega. Es importante destacar que a partir del año 2015 la intervención del Ministerio de Hacienda identificó errores contables por lo que la compañía debió corregir la metodología e iniciar a incluir pago de impuestos.

El comportamiento del retorno de la inversión presenta el mismo comportamiento debido a que en los años del 2012 y 2014 la utilidad decrece si bien es cierto que los accionistas reciben una remuneración en todos los periodos, pero la misma es inestable.

3.8 Matriz FODA

Cuadro 21 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Empresa consolidada con amplia experiencia y conocimiento de la industria	Implementación del CRM
Cuenta con el mayor número de colaboradores operativos certificados internacionalmente en la NFPA	Demanda respaldada por regulaciones nacionales e internacionales (leyes & decretos)
Importador de materia prima lo que le permite ofrecer precios más competitivos	Emplea empresas gubernamentales como referencia de la garantía de la calidad del servicio
Proactiva en certificaciones y actualización materia de extintores.	Incorporación de nuevos canales de comunicación para facilidad de clientes
Empresa estable, sólida y rentable financieramente.	
Gerencias con capacitación constante en el extranjero	
Rápida adaptación al cambio	
Empresa con importante inversión en activos y cobertura en el territorio nacional	
Alta fidelidad de los clientes	
Cuenta con adecuado recurso tecnológico para una implementación sistema CRM	
Acertadas estrategias comerciales para la atracción de clientes	
Aceptación de los clientes en las siguientes categorías: recurso humano e imagen corporativa	

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
Problemas de comunicación producto de la informalidad lo cual genera conflictos de intereses y otras situaciones	Mercado más agresivo impulsado principalmente por cambios en las regulaciones nacionales
Los subordinados no están liderados por la gerencia más apropiada considerando la especialización y tareas del puesto.	Ausencia de fiscalización para el cumplimiento de las normas por parte de las instituciones encargadas
Tramo de control de puestos muy amplio	Poca lealtad por parte de los colaboradores en el sector, generando conflictos.
Duplicidad de funciones entre departamentos	Desconocimiento técnico en la materia de extintores por parte del mercado (clientes)
Inexistencia de departamento de TI y RH	
Ausencia de procesos de inducción, capacitación y sucesión	
Ausencia de manual de procesos y procedimientos	
No existen métodos para la evaluación del desempeño	
Inexistente seguimiento a las actividades que realiza el personal de ventas y administrativo en torno a los clientes	
No satisfacción de los clientes en las siguientes categorías: proceso interno y actividad comercial	
Ausencia de estudio de cultura y clima organizacional por ende desinterés en la percepción de los colaboradores	
Carencia de registros e historiales debidamente documentados	
La información de cada puesto está centralizada en el colaborador que lo desempeña, por ende no hay fácil acceso.	
No se realiza seguimiento posventa	
Deficiencia en las actuales bases de datos y nula integración de las mismas	
Ausencia de un documento formal con la clasificación de clientes por rentabilidad y perfil	
Poca socialización de las estrategias comerciales	
Ausencia de presupuesto para mercadeo	
Falta de investigaciones formales de la competencia	

Incumplimiento de los requerimientos/solicitud del cliente

No existe una cultura para análisis de información, creación de reportes e indicadores.

Ausencia de un factor diferenciador con respecto a la competencia

Ausencia de una estandarización del servicio al cliente

Falta de compromiso de las gerencias en seguir un plan operativo

Fuente: elaboración propia, 2016

Capítulo IV. Propuesta de implementación de una estrategia de administración de relaciones con el cliente para ASOSI S.A

Basados en los hallazgos obtenidos del análisis de la empresa, la industria y los resultados obtenidos de la investigación en el trabajo de campo se presenta a continuación la propuesta de implementación para la empresa ASOSI S.A.

4.1 Objetivo de la propuesta

Proponer las etapas necesarias en torno a los siguientes cuatro enfoques: organizacional y cultural, tecnológico, gestión del conocimiento y orientación al mercado, para una implementación exitosa del CRM tomando como base la situación actual de la empresa y los requerimientos dictados para el sistema.

4.2 Justificación de la propuesta

La dinámica actual del mercado obliga a brindar una atención oportuna y adecuada a las exigencias de los clientes; factores como: impulsores externos, los acelerados cambios tecnológicos, la actuación de nuevos oferentes en el mercado y la vigencia de nuevas regulaciones exigen una respuesta rápida y eficiente.

Un CRM, más que un sistema informático, debe verse como una estrategia de negocio que involucra toda la organización para generar una cultura e interiorización del nuevo enfoque.

Durante el diagnóstico en ASOSI S.A. se detectaron una serie de falencias en diferentes áreas: falta de sistematización, incongruencia en la estructura organizacional, ausencia de procesos de capacitación, reclutamiento y selección entre otras, lo cual amerita proponer acciones para mitigar esas malas prácticas y lograr que la estrategia CRM se enfoque adecuadamente en la administración de relaciones con el cliente.

Finalmente, la estrategia permitirá mayor competitividad, al automatizar procesos, clasificar los clientes e impulsar un servicio más eficiente y personalizado.

4.3 Propuesta del CRM

La siguiente propuesta de implementación de una estrategia de administración de relaciones con el cliente abarca las estrategias: organizacional y cultural, tecnológica, gestión del conocimiento y orientación al mercado.

4.3.1 Estrategia organizacional y cultural

La propuesta organizacional se basa en las gestiones internas, marco estratégico y la cultura de la empresa. Las siguientes acciones con miras al éxito de su implementación:

El elemento más importante destacado por los expertos antes de empezar una implementación de estrategia CRM es el levantamiento de un manual de puestos y procedimientos de cada una de las posiciones de trabajo, de manera que el colaborador conozca sus funciones y normas a cumplir, las mismas deben de estar documentadas y ser de fácil acceso para consulta.

En esta misma línea, se debe determinar y documentar todas las conexiones laborales existentes entre cada uno de los puestos y departamentos, de esta manera se define con claridad los flujos de información permitiendo eliminar duplicidad de tareas y definir adecuados tramos de control por la gerencia.

Otro de los aspectos a tomar en cuenta dentro de esta estrategia es crear el área comercial y definir los protocolos de atención al cliente, de manera que el servicio percibido por ellos sea siempre de calidad y excelencia; acompañados por una cultura enfocada al cliente.

A nivel organizacional, se debe asignar un encargado del área de recursos humanos, con todas las funciones propias de su puesto que actualmente son deficientes, entiéndase: plan de reclutamiento y selección, capacitación e inducción.

Además, para lograr el desarrollo de un CRM es necesario contar con un encargado de Tecnologías de Información (TI), entiéndase una persona de planta, o bien contratado por medio de *outsourcing*, quién participe en las reuniones técnicas para facilitar la futura implementación y seguimiento de CRM. De igual manera esta persona puede dar un adecuado mantenimiento a los equipos de sistemas de información.

Para asegurar el éxito en la implementación de CRM las gerencias deben tener una participación activa y comprometida, además seleccionar un equipo interdisciplinario encargado de ejecutar el proyecto. Las personas seleccionadas deben contar con los valores, actitudes y aptitudes necesarias para liderar el proyecto dentro de la organización.

El equipo interdisciplinario debe velar porque la implementación de un CRM contemple un proceso de inducción y capacitación de la herramienta y asignar un responsable para dicha tarea.

La gerencia debe intervenir las actuales formas de comunicación que rigen dentro de la cultura organizacional, para disminuir la comunicación informal. Con el inicio de la estrategia es imperante que la gerencia realice charlas sobre los beneficios del sistema para trabajar la gestión del cambio.

En términos de comunicación otra de las situaciones presentes son las discrepancias entre los diferentes departamentos sobre los requerimientos de los clientes, por ende, utilizar el sistema CRM como herramienta de comunicación entre gerencias con apoyo de los mensajes ligados a cada orden de trabajo, compañía o contacto ayuda a mitigar esos problemas.

4.3.2 Estrategia tecnológica

La estrategia tecnológica representa el enfoque para la solución de la administración de los clientes por medio de una herramienta que permite automatizar procesos, reducir costos y desarrollar estrategias comerciales que se puedan controlar para aumentar los ingresos de la compañía.

En primera instancia, es importante comprender el estado a nivel tecnológico, ASOSI S.A. en términos de hardware, se evidenció que actualmente el personal del área administrativa cuenta con sus estaciones de trabajo debidamente equipadas, los técnicos que realizan trabajo de campo utilizan sus teléfonos inteligentes, por lo cual con la implementación de un CRM las gerencias deben realizar un estudio de sus recursos actuales y determinar la necesidad de nuevos dispositivos acorde a la demanda de la estrategia y análisis de costos.

Una herramienta CRM facilita la automatización de los procesos y la integración de las bases de datos para la toma de decisiones gerenciales. Además, el equipo o encargado de la implementación debe aplicar un instrumento para la toma de requerimientos para asegurar la utilidad de la información.

A nivel técnico se debe considerar que los colaboradores de ASOSI S.A. están familiarizados con la recopilación de datos por medio de hojas cálculo, por lo que se debe contemplar la compatibilidad de la base de datos con el sistema CRM para realizar los procesos de importación, exportación y actualización.

Para la selección de un sistema la compañía debe valorar factores como: precio, soporte, respaldo del proveedor, calidad y adaptabilidad a las necesidades técnicas de la empresa. Por otro lado, la definición de los requerimientos genera una inversión determinada para lo que eventualmente la empresa deberá realizar los ajustes necesarios para adecuarse a su presupuesto o cambios a nivel del sistema.

Los sistemas CRM pueden ser personalizados, cada empresa puede diseñar el formato de los diferentes módulos de información que requieren para el registro de los diferentes procesos y datos de clientes, es labor de la gerencia determinar qué módulos requerirán.

ASOSI S.A. deberá determinar los módulos que mejor se ajusten a sus necesidades, entre los más comunes encontramos los siguientes:

- Compañías o Clientes: En el caso de ASOSI S.A. valdrá la pena tomar en cuenta cierta información básica como:
 - Persona: física o jurídica.
 - Estado: prospecto, activo, inactivo
 - Información de registro de cliente para facturación.
 - Asesor a cargo
 - Datos generales como dirección, teléfono, correo.
- Contactos: Básicamente se trata de llevar un registro de las personas con las que se negocia en las compañías. Se pueden obtener datos generales como:
 - Nombre completo.
 - Teléfono de oficina.
 - Celular.
 - Correo electrónico.
 - Puesto de trabajo.
- *Tickets* o toma de requerimientos: Este módulo es importante para registrar las solicitudes de los clientes, es en este dónde se reporta las especificaciones por trabajo.
- Orden de trabajo: Sería un módulo especial para ASOSI S.A. que basado en las especificaciones por trabajo los usuarios podrán registrar cómo van ejecutando según las etapas en las que se encuentra y el tiempo que se demora.
- Tareas y Eventos: estos módulos pueden controlar las visitas a los clientes, así el encargado de rutas puede dar seguimiento si las tareas se cumplen a

tiempo y se pueden compartir documentos al instante sin necesidad de esperar a que los ruteros vuelvan a las oficinas.

- Reportes y Paneles: Importante para diseñar el sistema de reportes deseado por las gerencias para facilitar la toma de decisiones y controles cruzados a través de indicadores de desempeño en diferentes áreas.

Otro aspecto a considerar son los canales de comunicación que la empresa utilizará con los clientes, tales como correo electrónico, llamadas telefónicas, mensajes de Whatsapp o contactos por Skype, para la toma de requerimientos.

Por otro lado, un elemento importante es que la gerencia debe delimitar los niveles de acceso al sistema tomando en consideración jerarquías, tareas por puestos de cada usuario. Por ejemplo, la gerencia indicó que los ruteros no pueden consultar precios, correos o teléfonos de los clientes. Además, la gerencia debe determinar si se asigna acceso remoto al sistema y una plataforma basado en la nube.

Es necesario señalar que una vez revisados todos los procesos, el sistema debe estar acorde a los mismos, permitiendo a su vez la generación de reportes y control de métricas.

Previo a la implementación ASOSI S.A. debe considerar un plan piloto para monitorear la adaptación de una muestra de la población y el funcionamiento del mismo. Por último, una vez implementado hay que controlar que los resultados esperados de la estrategia se estén gestando sin contratiempos, para determinar el éxito del proyecto.

4.3.3 Estrategia de gestión del conocimiento

El enfoque de gestión de conocimiento pretende fomentar una cultura organizacional, enfocada al desarrollo de procesos que permiten el análisis por medio de diversas herramientas tecnológicas que faciliten la toma de decisiones.

Como se ha mencionado, la gestión del conocimiento representa un factor clave de éxito en la ejecución de una propuesta CRM, pues el conocimiento que se genera del cliente con un adecuado uso puede generar una ventaja competitiva.

Inicialmente se debe trabajar en la creación de una base de datos de clientes, que proporcione una adecuada organización de los mismos, relaciones comerciales sólidas y enfocarse en mejores resultados. Según Kotler & Armstrong la base de datos es un conjunto organizado de datos detallados acerca de clientes o prospectos individuales que incluye información geográfica, demográfica, psicográfica y conductual (2007).

La gerencia debe definir las variables que contendrá la base de datos, además debe considerar los siguientes puntos:

- Revisar calidad y utilidad de los documentos actuales con información de los clientes de la empresa, posteriormente trabajar en la integración para evitar duplicidad e inexactitud de la información.
- Asegurar un proceso para la correcta actualización de la información, a pesar del esfuerzo que esto conlleva es de vital importancia debido a la rapidez en que se vuelven obsoletos.

Asociado a lo anterior, una investigación del mercado junto con un análisis completo de la información histórica de la empresa, permite la concepción del panorama actual. Algunos tipos de clasificaciones posibles e incluso utilizadas durante el estudio de campo son:

- Clasificación general: cliente potencial y cliente actual
- Clientes actuales:
 - Cliente activo e inactivo
 - Frecuencia de compra
 - Volumen de compra
 - Rentabilidad por compra
 - Frecuencia de compra
 - Zona geográfica

- Género de contacto
- Profesión de contacto
- Sector

Actualmente, la clasificación definida está basada principalmente en la experiencia de la gerencia general en el negocio, por lo cual el puntualizar las variables que desean conocer de los clientes impulsa una mejor gestión interna y enfocada al tipo de cliente.

Como se mencionó anteriormente, es importante definir una clasificación formal de los clientes A, B C, utilizando la información de la entrevista aplicada a las gerencias se presentan una propuesta de las variables a considerar para cada categoría.

La siguiente metodología y valores corresponden a una propuesta del grupo tomando en consideración la teoría y la opinión de las gerencias en las entrevistas de profundidad. Donde el 80% del peso se distribuyó en: grupo que genera un determinado porcentaje del total de los ingresos, periodo promedio de pago o cesión y porcentaje de rentabilidad.

Cuadro 22 Propuesta de clasificación de clientes

Tipo de comprador	Puntaje	Periodo promedio de pago o cesión	Puntaje
	5		25
Profesional Gremio de salud ocupacional	5	0 a 30 días	25
Profesional Cualquier área	3	31 a 60 días	15
No profesional	1	61 o más	5

Grupo que genera % del total de los ingresos (Acumulado a 5 periodos)	Puntaje	Contratado de mantenimiento en número de extintores	Puntaje
	25		10
80%	25	100 o más	10
15%	15	50 a 99	8
5%	5	49 o menos	4

% de rentabilidad (Acumulado a 5 periodos)	Puntaje
	30
10% o más	30
5% a 9%	15
Menos 4%	5

Posicionamiento de marca	Puntaje
	5
100 o más clientes referidos anualmente	5
Entre 50 y 99 clientes referidos anualmente	3
49 o menos clientes referidos anualmente	1

Categorización
Cliente A
Cliente B
Cliente C

Parámetro puntaje
100 a 67
66 a 34
33 a 0

Fuente: elaboración propia, 2017

Utilizando la información anterior de los clientes se debe definir las estrategias comerciales ajustadas al perfil del cliente, sin embargo, uno de las mayores debilidades detectadas en ASOSI S.A. es la falta de indicadores que permitan una mejor gestión y monitorear los resultados esperados, por ende con la estrategia comercial se debe detallar un indicador por objetivo y posteriormente comunicar a nivel organizacional estas acciones, en especial para aquellos puestos cuyas funciones son afines al área comercial y están involucrados en la atención de clientes.

Además, otro elemento indispensable es impulsar en las jefaturas una cultura enfocada en creación y análisis de reportes en los cuales puedan llevar detalles como, por ejemplo: ventas en proceso, ventas concluidas, estado de negociaciones, entre otros.

Finalmente, iniciar una cultura enfocada hacia la digitalización de la información, durante el análisis previo se detectó una empresa con exceso de documentación y duplicidad de información producto de cierto desorden organizacional, precisamente

en pro de un mejoramiento por medio del CRM se orienta a la automatización de archivos. Aunado a lo anterior, un proceso de motivación y concienciación de la importancia de cada dato ingresado en el sistema por parte del trabajador, precisamente para crear una actitud positiva hacia el uso del sistema y aprovechamiento de la plataforma.

4.3.4 Estrategia orientada al mercado.

Esta estrategia pretende abarcar los tres enfoques mencionados en capítulos anteriores: clientes, competencia y coordinación interfuncional entre todos los miembros de la empresa.

Para el enfoque del cliente, la empresa debe realizar la segmentación de mercado, actualmente la gerencia identifica dos tipos de clientes: el cliente que conoce de las regulaciones nacionales e internacionales cuya selección está basada en credibilidad y el cliente que basa su decisión en el precio.

Los esfuerzos de la compañía deben de enfocarse en entender, atender y anticipar los requerimientos de los clientes, con ayuda de la reestructuración de la empresa expuesta en la estrategia organizacional y trasladar el conocimiento de los mismos en beneficios tangibles como: servicios más especializados o precios más competitivos de acuerdo a los sectores mencionados.

Una de las deficiencias detectadas es que actualmente a todos los clientes se les ofrece lo mismo: cotizaciones, coordinación de visita, control de extintores e informes esto según la descripción de los puestos del capítulo 2.

Por lo tanto, al no tener diferenciado el perfil del cliente y determinar realmente que es lo que requiere, da como resultado brindarles a todos los clientes lo mismo, incrementando el precio final y aumentando el gasto administrativo de la empresa, deficiencia también evidenciada en el capítulo anterior. Es por estas razones que una segmentación se vuelve en una solución ganar – ganar tanto para el cliente como para la compañía.

Un servicio con enfoque al cliente involucra reestructurar el servicio y el proceso interno. Incluso esta última, fue una de las categorías que obtuvo una valoración deficiente en la investigación de campo.

Como parte de la propuesta la empresa debe:

1. Dar a conocer a sus colaboradores que en el mercado se identifican dos perfiles de cliente, los llamaremos cliente por precio y cliente por credibilidad. Pero es la gerencia quién debe renombrar estas categorías, de acuerdo a su experiencia.
2. Diseñar el proceso interno para la atención de clientes y los lineamientos de básicos de cada segmento. La situación actual expuesta por la gerencia dicta el siguiente comportamiento:
 - a. Al cliente enfocado en la credibilidad le interesa: personal certificado, informes, control de inventarios entre otros.
 - b. Al cliente orientado por el precio, básicamente le interesa bajo costo y rapidez en su gestión.
3. En la investigación de campo se evidenció el nulo seguimiento posventa por parte de ASOSI S.A., por lo cual, se debe ejecutar esta tarea para mantener un control de los clientes y a su vez monitorear los avances del mercado.

El segundo enfoque de esta orientación son los competidores, donde la gerencia debe ampliar su actual conocimiento de los mismos, sin embargo, según lo expresó el gerente general su mayor interés es identificar sus principales competidores directos asociado a la segmentación de clientes antes mencionada.

En esta misma línea, una de las situaciones que se deben corregir es que la empresa no tiene un factor diferenciador de su competencia. Algunos expertos consultados indicaron que el tener un conocimiento amplio de los clientes representa una forma para tener ventaja competitiva. Un punto destacable es que una adecuada gestión de la estrategia de CRM permite generar: trato personalizado, incrementar la satisfacción y mejorar las relaciones.

Finalmente, el enfoque de la coordinación interfuncional es la combinación de conocer al cliente y a la competencia. En esta orientación los colaboradores de la empresa deben desarrollar un amplio conocimiento de ambos para impulsar los beneficios hacia la empresa. Como por ejemplo apoyo en una futura estrategia de penetración de mercado, pues actualmente ASOSI S.A no llega el 1% de participación del total de empresas potenciales del país.

4.4 Propuesta del plan de implementación

En este apartado se pretende describir los pasos a seguir para la implementación de la estrategia de administración de relaciones con el cliente. Donde se utilizará las etapas descritas en el primer capítulo junto a la propuesta estratégica.

Fase 1: Definición de objetivos y visión del proyecto.

1.1. Elaboración de estudio organizacional.

Duración: 3 meses.

El diagnóstico empresarial permite conocer el actual funcionamiento, en las diferentes áreas organizacionales, lo cual conlleva las siguientes tareas:

- Estudio de estructura y cultura organizacional.
- Análisis de procesos.
- Diagnóstico de recursos tecnológicos.
- Situación financiera.
- Segmentación de clientes.
- Análisis de estrategias actuales.

En este punto es importante, que la gerencia lidere la implementación y a su vez determine el nivel de importancia del proyecto dentro de la empresa, tomando en consideración los resultados del diagnóstico y beneficios futuros que estará generando.

1.2. Definición de objetivos y visión de proyecto.

Duración: 2 meses

Es fijar la ruta a seguir en un proyecto, por ende, la definición de estos dos lineamientos dicta el alcance del proyecto, y la visualización de la empresa una vez implementado.

Un aspecto importante, es que la gerencia defina los objetivos de forma que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporizados.

Fase 2: Estrategia CRM.

2.1 Elaboración de estrategia CRM

Duración: 2 meses

En este punto las gerencias definen los siguientes aspectos pertenecientes a la estrategia CRM:

- Definición de los perfiles y variables para segmentación de clientes.
- Creación de estrategias comerciales acordes al perfil de cliente.
- Plan para promover cultura enfocada al cliente.
- Establecer los indicadores de medición para evaluar el proyecto.
- La gerencia debe de determinar las variables que van a integrar la base de datos de la empresa.

2.2 Creación de un equipo interdisciplinario.

Duración: 1 mes

Las gerencias deben figurar como promotores del proyecto, apegados a su figura de líderes. Sin embargo, con la definición de un equipo interdisciplinario responsable del proyecto garantizan la ejecución y cumplimiento del mismo.

El equipo debe estar representado por personal que puedan aportar su conocimiento y enriquecer en los cuatro enfoques de la propuesta, es decir: organizacional y cultural, tecnológico, gestión del conocimiento y orientación al mercado.

2.3 Cuantificación de costos y asignación de un presupuesto.

Duración: 2 meses

Se debe cuantificar los costos que conlleva el proyecto y corroborar si efectivamente se acopla al presupuesto inicial, o bien, realizar los ajustes que consideren necesarios. Además, debido a una de las debilidades actuales de ASOSI S.A. es necesario designar dentro del presupuesto general de la empresa fondos para actividades comerciales para conocer al cliente.

Fase 3. Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas.

3.1 Cambios en la estructura organizacional.

Duración: 2 meses

En esta fase se requiere la incorporación de personal encargado de tareas pertinentes al capital humano y tecnologías de información para asegurar el logro de los objetivos del proyecto.

Asimismo, la creación de un área comercial, que contemple las tareas afines al departamento, conformado por asesores, técnicos y encargados de servicio al cliente, lo cual permite centralizar las tareas y a su vez el seguimiento adecuado de la estrategia.

3.2 Levantamiento de un manual de puestos y procedimientos.

Duración: 5 meses

Uno de los elementos más importantes es la estandarización y clasificación de los actuales procesos y determinar las conexiones laborales entre cada puesto, primordialmente todos aquellos que tengan contacto de forma directa con el cliente. Para el éxito de este punto es importante contar con el encargado de recursos humanos.

Se debe crear un protocolo de atención de clientes por segmento y definir su adecuado seguimiento posventa.

3.3 Comunicación del proyecto y gestión del cambio

Duración: 5 meses paralela con la anterior

Comunicar a los colaboradores el proceso de implementación, resaltar los beneficios del sistema para cada uno de ellos, por medio de charlas constantes fomentadas por la gerencia y de esta forma orientar al personal dentro del proyecto.

Por otro lado, se debe trabajar con un plan para combatir la aversión al cambio común que genera cualquier proyecto de este tipo.

Fase 4: Información.

4.1 Creación de base datos

Duración: 1 semana

Tomando las variables dictadas por la gerencia crear la base de datos, apoyado con la información que posee actualmente cada una de las áreas. Se debe asegurar que la misma este acorde a las necesidades y demandas de los diferentes departamentos regidos bajo la premisa de la integración y la determinación de implementar mejores prácticas de gestión de información.

4.2 Digitalización de la información

Duración: 5 meses paralela con la anterior

Con el CRM se logra el almacenamiento y procesamiento de altas cantidades de datos, lo cual conlleva a una cultura orientada a la digitalización para evitar el exceso de documentación física que dificulta su consulta.

Al mismo tiempo la generación de informes o reportes de este tipo de herramientas tecnológicas facilitan el análisis estadístico y métricas para la toma de decisiones.

Fase 5: Tecnología

5.1 Toma de requerimientos funcionales y tecnológicos.

Duración: 3 meses

El equipo líder debe aplicar un instrumento para la toma de requerimientos acorde a las tareas que realizan los colaboradores y futuros usuarios del sistema.

Por otro lado, se debe diagnosticar las competencias del personal en el uso de herramientas tecnológicas, paralelamente analizar los requerimientos de equipos y dispositivos necesarios para que los colaboradores puedan sacar máximo provecho de la herramienta.

El equipo interdisciplinario debe clasificar los requerimientos y los prioriza para ajustarse a su objetivo y presupuesto. Se debe de valorar las opciones de compatibilidad de formatos de los archivos y niveles de acceso y seguridad. Una vez definidos los puntos anteriores, se estudia los sistemas que ofrece el mercado, bajo una serie de lineamientos de análisis para su escogencia como: precio, soporte, respaldo de proveedor, calidad y adaptabilidad a necesidades técnicas de la empresa.

5.2 Determinación de los módulos

Duración: 1 mes

Con los resultados de la toma de requerimientos y la guía del encargado de TI, gerencia y equipo interdisciplinario definen los módulos, funcionalidades y los respectivos ajustes para cubrir lo que demanda la organización.

5.3 Contratación del Proveedor CRM

Duración: 2 meses

En esta etapa la selección del proveedor CRM debe de ser realizada por las gerencias y revisar todo lo citado en la determinación de los requerimientos funcionales. En esta etapa se deben de valorar todos los ajustes propios de cualquier proyecto.

5.4 Plan piloto y ajustes

Duración: 3 meses

En este punto se realiza la prueba de implementación CRM, revisión de funcionalidades, interfaces, adaptabilidad y definición de un plan de capacitación. Con los resultados de esta etapa realizar los ajustes necesarios.

Uno de las recomendaciones de expertos consultados durante la investigación de campo resalta como una alternativa viable la utilización de *software* libre para este plan piloto.

Fase 6: Seguimiento y Control

Duración: 3 meses

Utilizando los indicadores definidos al inicio del proyecto cada etapa descrita debe contemplar una evaluación para controlar el avance y resultados por parte del equipo interdisciplinario y la gerencia, lo cual facilita la toma de decisiones.

Consecuentemente, es necesario resaltar que el proyecto conlleva tiempo, prácticas de mejora continua para lograr una cultura enfocada al cliente y uso del sistema dentro de la organización.

4.5 Presupuesto del plan de implementación

Para la elaboración del presupuesto se tomaron en consideración las siguientes variables:

- Salarios: En este rubro fueron contemplados los salarios de un Bachiller universitario para el área de recursos humanos y un técnico para el área de TI. El tiempo proyectado de salarios fue de 17 meses.
- Plan Internet 3 *Megabyte* (MB) con dispositivo móvil: Para este rubro se contempló la cotización de un proveedor de servicios de Costa Rica que ofrece dispositivos móviles (*Tablets*) e internet de 3MB. La cantidad fue de 30 unidades para los técnicos de la empresa por un tiempo de 6 meses.

- Sistema: En esta categoría se valoran dos opciones de empresas costarricenses que brindan este tipo de servicio y una tercera correspondiente a *software* libre. Por un periodo de 6 meses.

En los siguientes cuadros se presenta un presupuesto contratando el personal y otro pactando un servicio de tercerización.

Cuadro 23 Presupuesto de Implementación de un CRM para ASOSI S.A 2017
contratación personal

	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Salarios	¢22.058.954	¢22.058.954	¢22.058.954
Plan Internet 3MB con dispositivo móvil	¢2.349.000	¢2.349.000	¢2.349.000
Sistema	¢1.387.493	¢3.841.117	¢-
Total	¢25.795.447	¢28.249.070	¢24.407.954

Fuente: Elaboración propia, 2017

Cuadro 24 Presupuesto de Implementación de un CRM para ASOSI S.A 2017
Tercerización de servicios

	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Recurso Humano	¢2.041.600	¢2.041.600	¢2.041.600
Tecnologías de información	¢7.888.000	¢7.888.000	¢7.888.000
Plan Internet 3MB con dispositivo móvil	¢2.349.000	¢2.349.000	¢2.349.000
Sistema	¢1.387.493	¢3.841.117	¢-
Total	¢13.666.093	¢16.119.717	¢12.278.600

Fuente: Elaboración propia, 2017

Cuadro 25 Comparativo entre contratación personal y tercerización

Categoría	Personal empresa	Tercerización
Conocimiento	<p>(+) Los conocimientos y talentos que facilitan la gestión y toma de decisiones durante la ejecución de los procesos afines a cada área.</p>	<p>(-) No conoce a fondo las necesidades del giro de negocio de sus clientes.</p>
Confidencialidad	<p>(+) La información de la compañía tiene mayor protección y resguardo, ya que los datos permanecen en la organización y no se divulga a terceros.</p>	<p>(+) Se debe firmar un contrato de confidencialidad. (-) Acceso de terceros a información confidencial.</p>
Compromiso	<p>(+) Se genera mayor compromiso, lealtad y sentido de pertenencia para la consecución de los objetivos organizacionales y proyectos departamentales.</p>	<p>(-) Se apegan al cumplimiento de lo estipulado en el contrato, horas o requerimientos adicionales son cobrados. (-) En ocasiones el personal rota entre empresas por lo que los lazos de compromiso se limitan al cumplimiento del contrato de servicio contratado</p>

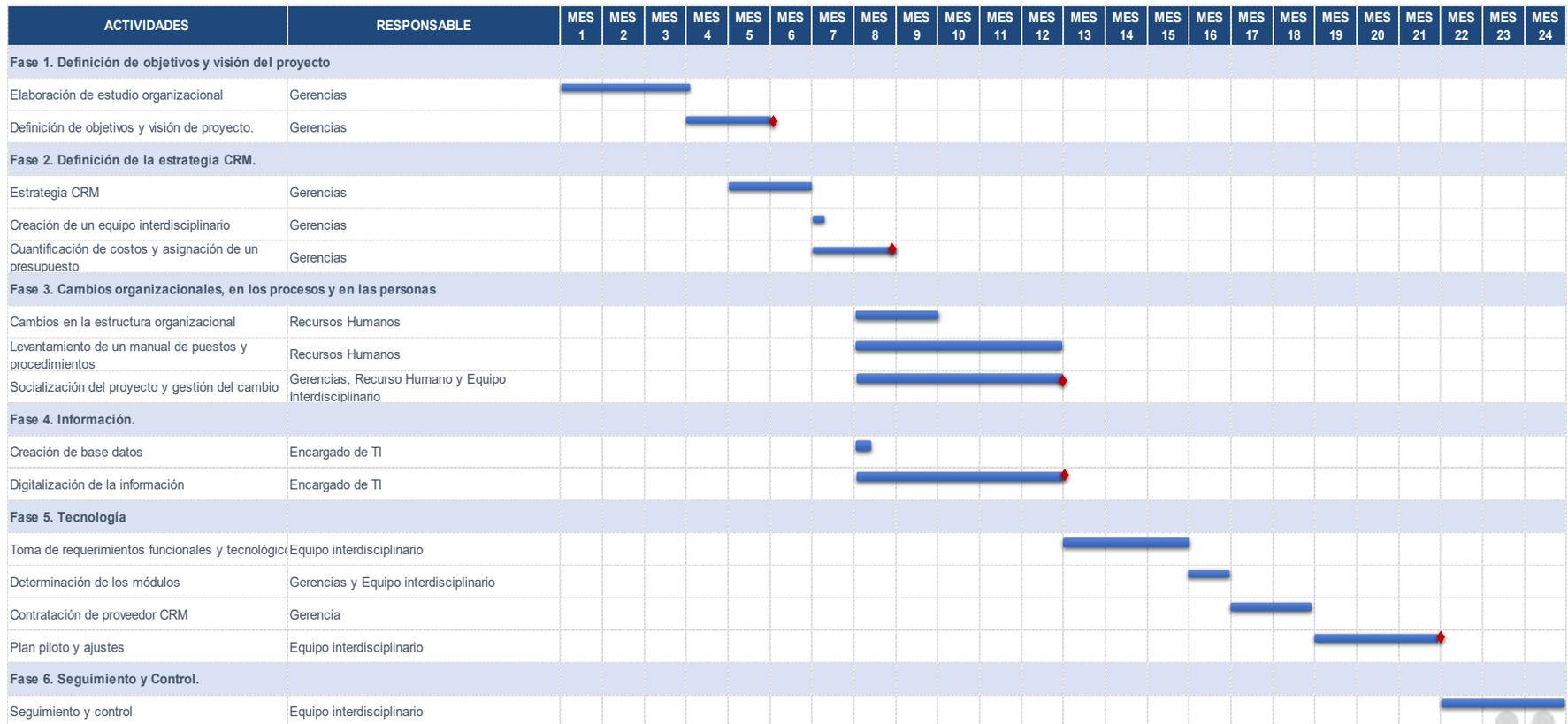
Categoría	Personal empresa	Tercerización
Disponibilidad	(+) La disponibilidad inmediata del personal facilita ejecutar procesos y tomar de decisiones de forma expedita. (-) En casos de incapacidad o vacaciones el recurso humano se verá limitado.	(-) El proceso es más lento, está sujeto a cotizaciones, tramitologías y disponibilidad. (+) El recurso humano siempre se garantiza independientemente de la disponibilidad de personal específico.
Nivel de experiencia y especialización	(+) El personal que trabaja dentro de la organización más allá del conocimiento técnico en su área desarrolla una visión de empresa que le permite entender las necesidades internas y aumenta su eficiencia operativa.	(+) El personal de <i>outsourcing</i> cuenta con vasta experiencia en aspectos técnicos y se encuentra a la vanguardia de los avances tecnológicos. (-) Esfuerzos concentrados en diferentes clientes.
Funciones varias dentro de la empresa, gestión de equipos	(+) Si surgen necesidades afines a los departamento pueden ser ejecutas por el personar existente	(-) Para nuevos proyectos se requiere la realización de nuevos contratos.

Categoría	Personal empresa	Tercerización
Costo	(-) Significativamente más elevados, ya que se asumen las responsabilidades propias de las cargas sociales.	(+) Costos inferiores al ser contrataciones de servicios, no contempla las responsabilidades laborales del patrono.
Productividad	(-) En ausencia de una definición de tareas y proyectos, el personal tendría tiempo ocioso.	(+) El tiempo laborado es 100% efectivo ya que se contrata para un objetivo en específico.
Focalización	(-) La gerencia distribuye sus esfuerzos y recursos en el mantenimiento de los departamentos, velando por el bien corporativo en general.	(+) La gerencia puede asignar sus esfuerzos a otros sectores, dejando de lado los servicios auxiliares o de mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2017

4.6 Cronograma

Cuadro 26 Cronograma del proyecto



Fuente: elaboración propia, 2017

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo de cierre se recopila las ideas producto del análisis efectuado durante el desarrollo de la investigación.

Se resumirán las conclusiones basadas en los cuatro enfoques para la implementación de la estrategia de la gestión de relaciones con los clientes para ASOSIS.A. Además, se presentan las recomendaciones que dan pie a futuros trabajos de investigación en la empresa.

5.1 Conclusiones

A nivel organizacional la empresa se ha posicionado como pionera en el mercado de recarga y mantenimiento de extintores, con la incorporación de un sistema CRM se impulsará una cultura orientada al cliente y ajustada a las necesidades de los mismos, lo cual generará un valor agregado.

El nivel de aceptación de los procesos de implementación, como políticas, procedimientos y sistemas dependen de la complejidad organizacional, en el caso de ASOSI S.A, su estructura compacta facilita el proceso. Esto sumado al hecho de que es una empresa que ha participado en diferentes procesos de transformación y cambio.

Las gerencias de ASOSI S.A. han manifestado interés en ser una empresa enfocada en el servicio al cliente, por lo que esto asegura una compenetración total en el proyecto de implementación del CRM, al generar una identidad comprometida con la atención al cliente.

ASOSI S.A. cuenta con personal capacitado, lo cual se debe de aprovechar a la hora de la implementación del CRM con su equipo interdisciplinario. Sin embargo, se debe de contemplar que la estructura actual no potencia el recurso humano, propiciando conflictos de interés y falta de comunicación.

Se destaca que la actual distribución de responsabilidades es desproporcional entre gerencias, las organizaciones buscan un número menor de reportes por gerencia con el fin de lograr una mejor supervisión, asimismo hay que recalcar que ASOSI S.A. es una empresa mediana.

Cabe mencionar que la empresa ASOSI S.A. presenta deficiencias en la atención del área de recursos humanos, pues no cuentan con un plan de contingencia para atender movimientos de personal, producto de las carencias en documentación.

En el enfoque tecnológico, implementar un sistema CRM por sí solo no dará los resultados esperados sin una estrategia adecuada. Además, antes de escoger el sistema, se debe analizar todas las ventajas y desventajas de las diferentes opciones en el mercado.

Este tipo de herramienta permite almacenar información histórica de los clientes, facilitar la toma de decisiones estratégicas en el seguimiento y control a la gerencia, actividad que hoy por hoy se encuentra carente en ASOSI S.A.

La ausencia de procesos de comunicación con los clientes provoca que los puntos de contacto sean informales y desordenados, esto genera problemas de comunicación desde la toma de requerimientos.

El lanzamiento del sistema CRM no es el fin del proceso de implementación. El lanzamiento será apenas el primer paso para afinar los procesos de la compañía dentro de las capacidades del sistema.

Durante el proceso de investigación, en el área de la gestión del conocimiento se evidenció la necesidad de gestionar a nivel interno una socialización sobre la veracidad de los datos y la importancia de la información de calidad y en tiempo real, para asegurar toma de decisiones adecuadas.

La estrategia CRM permitirá un conocimiento amplio de los clientes, guiando de esta forma una adecuada clasificación y definición del servicio al cliente con el fin de adaptar la oferta a las particularidades de cada tipo de cliente, esto para orientar correctamente los esfuerzos y recursos. Bajo esta misma línea, es destacable que las estrategias actuales son adecuadas y han generado buenos resultados, según se evidenció en la encuesta de satisfacción, por ende, surge la posibilidad de ajustes para asegurar un mejor desarrollo de la estrategia.

El modelo de negocio de ASOSI S.A. para ejecutar las transacciones comerciales presenta una serie de carencias como: nula estandarización del proceso y ausencia del registro de las mismas, lo cual limita la trazabilidad. Por su parte, surge la importancia de generar informes y reportes para dar mejor seguimiento a la actividad y desarrollar medidas correctivas; o bien, prácticas de mejora continua.

En el último enfoque de la orientación al mercado se concluye que el producto que la empresa comercializa está respaldado por ley y reglamentos que obligan su consumo desde 1996, por lo tanto, la demanda de ASOSI S.A se encuentra garantizada.

Por otra parte, la regulación no es estricta ni garantiza su cumplimiento por tanto en el mercado hay una gran cantidad de oferentes.

La aparición de nuevos oferentes en el mercado de recarga de extintores, responde directamente a los cambios en la legislación, por lo que ASOSI S.A debe estar pendiente de estos cambios.

En términos financieros se destaca que los incrementos en gastos financieros son resultado de los servicios de factoraje y préstamos a corto, como practica para afrontar sus actividades diarias.

Por otro lado se determinó que el crecimiento del gasto es mayor al crecimiento de los ingresos, lo cual genera una disminución de utilidades las cuales en promedio de los años de estudio asciende a 3.4%, lo que no es concordante a la estructura desea ejecutar la empresa de un 10% para la utilidad.

Las actuales políticas de pago de la empresa distan del modelo teórico recomendado, debido a que ejecuta los pagos en plazo menores a los periodos en los que concretan las cobranzas.

Por último, se evidenció la carece de indicadores en diferentes ámbitos organizacionales, entre los cuales destaca aspectos como la rentabilidad y el posicionamiento de la marca, pese a que dichas variables fueron mencionadas por los gerentes en la actualidad no existe instrumento que defina criterios de medición.

5.2 Recomendaciones

A nivel organizacional, la empresa debe modificar el organigrama para una mejor distribución de los puestos. De igual forma, se recomienda iniciar un estudio de clima organizacional ya que se desconoce el interés, motivación o pensamiento de sus trabajadores.

Se considera pertinente reestructurar los medios de comunicación internos de la empresa, actualmente se afrontan problemas entre gerencias producto de la comunicación informal, la corrección de este aspecto desencadena mejorar aspectos tales como:

- Sinergia entre departamentos.
- Socialización correcta a nivel empresarial.
- Mejora en el clima laboral.
- Visión corporativa colectiva.

La gerencia debe entender la necesidad de trabajar en la planificación y ejecución de planes de cumplimiento de objetivos en plazos definidos.

En el enfoque tecnológico se recomienda valorar las opciones de herramientas tecnológicas para abaratar costos, tanto en el sistema como en dispositivos móviles, para encontrar la viabilidad financiera del proyecto.

Se destaca la necesidad de elaborar un documento formal como un plan de mercadeo o plan comercial, en el cual las estrategias que estarán ejecutándose queden plasmadas para su correcto control y seguimiento, como la adecuada socialización a nivel organizacional. Asociado a lo anterior, es indispensable que la organización defina un presupuesto para las actividades de mercadeo, ya que actualmente no cuentan con una partida para estos fines.

En términos de la gestión del conocimiento, se debe crear un documento en el cual se detalle la clasificación de los clientes según lo que la gerencia considere y a su vez asegurar la divulgación de la misma entre el personal cuyas funciones sean acordes a la atención al cliente.

En el último enfoque de la orientación al mercado, se sugiere que ASOSI S.A, como proveedor de las autoridades competentes de la seguridad industrial, fomente las relaciones comerciales como un sello de calidad.

Otra de las recomendaciones es que la empresa debe de realizar un estudio formal de la competencia, esto con el objetivo de orientar las nuevas estrategias diferenciadoras.

A nivel financiero se sugiere crear un departamento contable encargado de cumplir con todas las regulaciones nacionales e internacionales.

Para efectos de una adecuada gestión en procesos de compra, se recomienda definir los puntos de reorden para los inventarios, ya que se determinó que las equivocaciones en estimación de inventario impactaron directamente los indicadores financieros de la empresa.

Además, se recomienda a la empresa redefinir sus políticas de pago a proveedores y de cobro a sus clientes, para corregir sus actuales indicadores.

Por otro lado, para cumplir con la estructura de precio se recomienda controlar los gastos, en especial gastos administrativos, ya que su incremento es paralelo a los ingresos, este no tiene explicación o justificante teórico.

La empresa debe evaluar la práctica actual de factoraje y solicitud de préstamos a corto plazo como práctica para contar con liquidez.

Por último, con el fin de asegurar la objetividad en la clasificación de clientes es necesario definir indicadores que permitan establecer los criterios adecuados para aspectos como: posicionamiento de marca y rentabilidad por cliente.

Bibliografía

Artículos

Carrillo, F. (2010). Soluciones CRM: Incertidumbre Rentable. Miami. Neoris.
Recuperado de:
<http://www.neoris.com/files/WP%202011/Soluciones%20CRM.pdf>

Chalmeta, R. (2006). *Methodology for customer relationship management. España: The Journal of Systems and Software*, 79, pp. 1015-1024. Recuperado de:
<https://pdfs.semanticscholar.org/99aa/2c7249abf64b20f2fe6a197ac722d5c2f0e2.pdf>

Fernández, O. & Navarro, H. (2014). Sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes en las Empresas (CRM). España: Servicio de Publicaciones. Universidad de Alcalá.

Libros

Belausteguigoita, I. (2012) Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación. México: Mc Graw Hill.

Brunetta, H. (2014). Del marketing relacional al CRM. Gerenciamiento de las relaciones con los clientes. Argentina: Todo Management.

Caballero, S. (2014). Estrategia y organización comercial. Manual teórico. Madrid, ES: Editorial CEP, S.L.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawHill Educación.

De Goyeneche, A. (2001). CRM: una estrategia de negocios centrada en el cliente. Chile: Economía & Administración.

Ferrel, O. & Hartline, M. (2012). Estrategia de Marketing. México: CENGAGE Learning.

Gómez, A & Suárez, C. (2010) Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la Gestión. México: Alfaomega.

Hair, J, Anderson, R. & Robinson, M. (2010). Administración de Ventas: Relaciones y sociedades con el cliente. México: CENGAGE Learning.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

Kalakota, R. & Robinson M. (2001). *Del e-commerce al e-business*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007) Marketing. Versión para Latinoamérica. México: Pearson Prentice Hall.

Llamas, A., Lévy, M., & Aranzazu, S.. (2006). La estrategia CRM, una visión 360° del cliente. México: Red Ciencia Ergo Sum.

Narver, J.& Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Estados Unidos: Journal of Marketing.

Ramírez D. (2013) Contabilidad Administrativa: Un enfoque estratégico para competir. México: Mcgraw Hill

Ramos, F. (2003). Introducción a la administración de información. Madrid: Editorial Síntesis. S.A

Swift, R. (2002). CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. México: Pearson Educación.

Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). Administración estratégica: Teoría y casos. México: McGraw-Hill.

Torres, M. (2014). Administración en ventas. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.

Van, L. N., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (2014). La caja de herramientas. Mercadotecnia. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.

Vargas, A. J. A. (2009). Creando una estrategia CRM (primera parte). Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes.

Vega, M. (2003). *Customer relationship management (CRM): Administración de las Relaciones con el Cliente (Maestro)*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Leyes, tratados, reglamentos y otros

Benemérito Cuerpo de Bomberos (2013) Manual de Disposiciones Técnicas Generales Reglamento sobre Seguridad Humana y Protección contra Incendios. San José. Costa Rica.

Benemérito Cuerpo de Bomberos (2014) Reglamentos del Sistema Nacional de Extintores Portátiles contra Incendios SINEPPCI. San José. Costa Rica.

Decreto N° 25986- Presidencia de la República, Ministerio de Economía, Industria y Comercio y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Publicada en Diario

Oficial La Gaceta N° 85, del 06 de mayo de 1997. Costa Rica.

Estado de la nación. (2015). Estado de la nación en desarrollo humano sostenible. Recuperado de: <http://www.estadonacion.or.cr/21/assets/pen-21-2015-baja.pdf>

Instituto Nacional de Seguros (2005). Manual de Disposiciones Técnicas Generales al Reglamento sobre Seguridad Humana y Protección contra Incendios. San José. Costa Rica.

Instituto de Normas Técnicas en Costa Rica (1996) *Extintores Portátiles contra el Fuego*. San José. Costa Rica.

Ley N°9078. Ley de tránsito por vías públicas terrestres y seguridad vial. Publicada en *Diario Oficial La Gaceta N° 207*, del 26 de octubre 2012. Costa Rica
Recuperado de: <http://www.mopt.go.cr:10039/portal/Home%20Educacion%20Vial/Documents/ley9078.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio & Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1997). Decreto N° 25986. Extintores Portátiles contra el Fuego. San José. Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) (2007). Manual Explicativo de los Organigramas del Sector Público Costarricense. Costa Rica.

National Fire Protection Association (2013). Norma para extintores portátiles contra incendios. Massachusetts, OPCI

Norma Oficial Mexicana. (2005). *NOM-154*. Ciudad de México 3R.

Revistas

Padilla, A. G. (2010). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, pp. 101-118

Sitios Web

Blattberg, E. (2014) *The top 10 customer relationship management services*
Recuperado de <http://venturebeat.com/2014/02/11/top-10-crm-services/>

Carnicer, J. (2013) Lo que se puede medir se puede mejorar. Inmodiaro.
Recuperado de: <http://www.inmodiario.com/194/14493/puede-medir-puede-mejorar.html>

Durán, J. (2010) Apalancamiento Financiero. Gerencie.com. Recuperado de:
<https://www.gerencie.com/apalancamiento-financiero.html>

Hernández, J. (2002) Boletín de Ingeniería 20. Extintores. Recuperado de
<http://globalmechanical.com.mx/web/boletines/boletin20.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). Total de empresas según:
Provincia, cantón y distrito.
http://www.inec.go.cr/system/files_force/documentos-biblioteca-virtual/reeconomdee2015-04.xls?download=1

Intxaurraga, J. (2014) Informe Forrester sobre plataformas sociales 2014: la madurez de un mercado. Recuperado de
<http://www.ibermaticasb.com/informe-forrester-sobre-plataformas-sociales-2014-la-madurez-de-un-mercado>

Salesforce (s.f.). How a CRM helps your business grow. Recuperado de
<http://docplayer.net/8906319-How-a-crm-helps-your-business-grow.html>

Tesis

Beltrán I, Cruz I & Salinas R (2013) “Auditoría de la calidad del servicio al cliente como herramienta mercadológica para hacer mejora continua. Caso de estudio: Caja de crédito rural de Chalatenango.” (Tesis de Licenciatura) Universidad de el Salvador, El Salvador. Recuperado de: <http://ri.ues.edu.sv/5412/1/Tesis%20Completa.pdf>

Blanco, C., Galván, K., & Zeledón, L. (2006). Fortalecimiento del sistema y cultura calidad en los servicios de Purdy Motor, desde un enfoque de fidelización de clientes (Licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José.

Encuesta de Satisfacción

Objetivo General

Conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes sobre el servicio brindado por ASOSI S. A. por medio de una encuesta para identificar oportunidades de mejora dentro de la estrategia de una administración de relaciones con los clientes.

Posibles categorías de interés a evaluar:

- Procesos internos: Satisfacción del cliente en relación con las actividades de la
- organización que determinan la agilidad y la atención.
- Aspectos comerciales: Servicios de venta, la atención de reclamos, información recibida, cantidad y distribución, publicidad.
- Imagen corporativa: tradición, respaldo, proyección, posicionamiento, confianza, capacidad de negocios de la empresa.
- Recurso Humano: calidad de formación, sus habilidades y servicio que ofrece el asesor.

Objetivos específicos

Objetivos Específicos	Número de preguntas	Categoría
1. Determinar el canal por el cual el cliente se entera de la empresa.	1	Información
2. Identificar los servicios y productos que los clientes reconocen de ASOSI S.A.	2	Información
3. Determinar los principales canales de comunicación por los cuales el cliente contacta o le gustaría contactar con la empresa.	3, 4	Información
4. Conocer el nivel de satisfacción del cliente con la asesoría y presentación personal de los colaboradores de ASOSI S.A.	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5	Recurso Humano
5. Conocer la opinión del cliente en relación con el tiempo de respuesta para recibir el servicio acordado.	5.6, 5.7, 5.9 y 5.12	Proceso Interno
6. Comprobar el cumplimiento de las indicaciones brindadas por la empresa contratante para el ingreso del personal de ASOSI S.A.	5.8	Proceso Interno

7. Conocer el criterio del cliente sobre la capacidad de la empresa para solucionar quejas o reclamos.	5.10, 5.11	Proceso Interno
8. Distinguir la perspectiva que tienen los clientes de ASOSI S.A sobre su imagen corporativa.	6.1, 6.2, 6.3 y 6.4	Imagen corporativa
9. Conocer la frecuencia del seguimiento posventa y recompra brindado por ASOSI S.A.	6.5 y 6.6	Aspectos comerciales
10. Conocer el criterio del cliente sobre las relaciones públicas de ASOSI S.A.	6.7	Aspectos comerciales
11. Conocer los principales temas de interés de los clientes de ASOSI S.A. para futuras capacitaciones.	7	Aspectos comerciales
12. Enumerar los principales motivos de quejas de los clientes de ASOSI S.A.	8	Aspectos comerciales
13. Calificar la probabilidad de recomendación de los servicios de ASOSI S.A. por parte de los clientes a terceros.	9	Aspectos comerciales

INFORMACIÓN GENERAL DEL CLIENTE

Nombre de la empresa:	
Antigüedad (relación comercial)	
Sector:	<input type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/> Público <input type="checkbox"/> Ventas al detalle (Retail)
Clasificación según facturación	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C
Frecuencia de visita:	<input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Bimensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Cuatrimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Demanda
Ubicación	<input type="checkbox"/> San José <input type="checkbox"/> Alajuela <input type="checkbox"/> Heredia <input type="checkbox"/> Cartago <input type="checkbox"/> Puntarenas <input type="checkbox"/> Guanacaste <input type="checkbox"/> Limón <input type="checkbox"/> Zona Sur <input type="checkbox"/> Zona Norte <input type="checkbox"/> Todo el país
Nombre de la persona:	
Profesión	<input type="checkbox"/> Ing. Salud Ocupacional <input type="checkbox"/> Ing. Producción Industrial <input type="checkbox"/> Ing. Mantenimiento Industrial <input type="checkbox"/> Administrador de empresas <input type="checkbox"/> Técnico de Salud Ocupacional <input type="checkbox"/> Encargado de Seguridad o Monitoreo <input type="checkbox"/> Otro: _____.

PRESENTACION

Buenos días, estimado señor (a): (Nombre de la persona)

Un gusto saludarlo (a), mi nombre es xxx, llamo de ASOSI. El motivo de esta llamada es para solicitarle amablemente su colaboración para aplicar una encuesta cuyo fin es conocer la perspectiva que tienen nuestros clientes sobre el servicio brindado y de esta manera identificar oportunidades de mejora.

Esta encuesta tomará solamente **5 minutos**. La información es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de mejora en el servicio.

¿Podemos aplicar la encuesta en este momento?

En el siguiente apartado se presenta una serie de preguntas sobre la relación comercial de su empresa con ASOSI S.A.

1. ¿Cómo se enteró de los servicios/productos de ASOSI S.A.?
SELECCIÓN ÚNICA. MARQUE CON "X"

- 1.1. () Internet
- 1.2. () Redes Sociales
- 1.3. () Periódico
- 1.4. () Revista

Recomendación de:

- 1.5. () Colega
- 1.6. () Proveedor
- 1.7. () Cliente
- 1.8. () Familiar/Amigo
- 1.9. () NS/ NR
- 1.10. Otro:

2. ¿Cuáles de los siguientes servicios de ASOSI S.A. conoce?
SELECCIÓN MÚLTIPLE. MARQUE CON "X"

- 2.1. () Venta de extintores
- 2.2. () Recarga de extintores
- 2.3. () Pruebas Hidrostáticas
- 2.4. () Asesoría y Capacitación en extintores
- 2.5. () Sistemas Fijos contra incendios
- 2.6. () Mantenimiento de cocinas industriales
- 2.7. () Pruebas de Concentrados de Espuma
- 2.8. () Señalización de seguridad
- 2.9. () Ninguna de las anteriores

NOTA: LEER PAUSADAMENTE LAS OPCIONES. SI LA PERSONA AFIRMA SE DEBE SELECCIONAR LA OPCIÓN Y CASO DE NEGAR CONOCIMIENTO NO SELECCIONAR LA OPCIÓN.

3. Generalmente ¿Cómo contacta a ASOSI S.A. para la solicitud de un servicio /productos brindado?
SELECCIÓN MÚLTIPLE. MARQUE CON "X"

- 3.1. () Correo electrónico
- 3.2. () Teléfono
- 3.3. () Fax
- 3.4. () Facebook
- 3.5. Otros:

4. ¿Cuáles otras alternativas para contactar a ASOSI S.A. le gustaría utilizar?
SELECCIÓN MÚLTIPLE. MARQUE CON "X"

- 4.1. () Formulario de contacto por página web
- 4.2. () Chat en línea
- 4.3. () Skype
- 4.4. () WhatsApp
- 4.5. () Ninguna de las anteriores
- 4.6. Otros:

5. A continuación, se presentan una serie de aspectos a evaluar en una escala de: Excelente, Bueno, Regular y Malo, en caso de no tener respuesta se habilita la opción de No sabe/No responde. MARQUE CON X

EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO	Excelente	Bueno	Regular	Malo	NS/NR
5.1. La atención telefónica o correo electrónico, en términos de cortesía del asesor es:					
5.2. El conocimiento técnico del asesor es:					
5.3. El servicio técnico del personal que visita su empresa es:					
5.4. En términos de cortesía, el personal que visita su empresa es:					
5.5. La presentación personal de los técnicos que visitan su empresa es:					

EVALUACIÓN DEL PROCESO INTERNO	Excelente	Bueno	Regular	Malo	NS/NR
5.6. Una vez formalizada la cotización, orden de compra o contrato, califique el tiempo que requiere ASOSI para que le asignen una fecha para su visita					
5.7. Una vez notificada la fecha de visita califique el cumplimiento de lo acordado en términos de día, hora y personal asignado.					
5.8. El cumplimiento de los requisitos para el ingreso a su empresa por parte del personal de ASOSI S.A. es:					
5.9. De requerir alguna reprogramación: ya sea porque el trabajo no fue ejecutado correctamente o porque quedaron pendientes por falta de tiempo, califique la respuesta para la reprogramación.					
5.10. En atención de quejas sobre el servicio califique el interés que le brinda su asesor sobre la misma.					
5.11. La solución de sus inconvenientes por parte de la empresa ha sido					
5.12. Ante un eventual cambio en la ejecución de su servicio, el tiempo de notificación de los incidentes es:					

6. A continuación, se presentan una serie de aspectos a evaluar en una escala de: Siempre, Casi Siempre, Ocasionalmente y Nunca, en caso de no tener respuesta se habilita la opción de No sabe/No responde. MARQUE CON X

EVALUACIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	NS/NR
6.1. ASOSI S.A. le transmite confianza en la prestación del servicio					
6.2. Considera que ASOSI S.A. es una empresa responsable					
6.3. Considera que ASOSI S.A. es una empresa que respalda los servicios que brindan					
6.4. El comportamiento del personal le transmite confianza					

EVALUACIÓN DE ACTIVIDAD COMERCIAL	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	NS/NR
6.5. Una vez brindado el servicio, ASOSI S.A. lo contacta para tener retroalimentación					
6.6. ASOSI S.A. le recuerda con antelación las próximas fechas de recarga de extintores					
6.7. El personal del área administrativa lo visita para fortalecer las relaciones comerciales					

A continuación, se formulan una serie de preguntas de selección múltiple

7. Indique cuál de los siguientes aspectos ha generado alguna queja sobre el servicio de ASOSI S.A.

- Calidad de Recarga
- Capacidad de distribución a nivel nacional
- Cotizaciones
- Facturación
- Informes
- Inventarios
- Métodos de pago
- Precio
- Tiempo de Entrega
- NS/ NR
- Otro:

8. En caso de que ASOSI S.A. realizara alguna capacitación para sus clientes cuales de los siguientes temas son de su interés:

- Brigadas contra incendios: Cursos prácticos
- Extintores: tipos, clasificación y manipulación
- Internacionales de la NFPA 10
- Nacionales de las regulaciones del Ministerio de Salud
- Nacionales de las regulaciones vigentes del Benemérito Cuerpo de Bomberos
- Primeros Auxilios: prevención y aplicación
- Otros: _____

9. Seleccione de 1 a 10 su respuesta, siendo 10 la probabilidad más alta y 1 la más baja.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.1. ¿Qué tan probable es que recomiende los productos y servicios de ASOSI S.A. a otra persona?										

Muchas gracias por su tiempo.

Entrevista a los Expertos

Objetivo General

Conocer los sistemas de administración de relaciones con los clientes (CRM) utilizados por algunas empresas del mercado costarricense, por medio de una entrevista a profundidad para replicar las mejores prácticas de implementación de la estrategia.

Objetivos Específicos	Enfoque	Núm. Pregunta
Determinar el motivo central por el cual se decide implementar un CRM dentro de cada empresa entrevistada.	Organizacional	1
Identificar los cambios organizacionales y estratégicos aplicados en la empresa durante el proceso de implementación y desarrollo de un CRM.	Organizacional	2, 3, 4, 5,6
Describir los obstáculos más comunes presentes en un proceso de implementación de CRM	Organizacional	7
Enumerar los principales departamentos que utilizan el CRM	Organizacional	8
Identificar las marcas de software CRM y utilizan las empresas nacionales entrevistadas.	Tecnológico	9,10
Comprender cómo la gerencia define los estándares de acceso al sistema e ingreso de datos por parte de los usuarios.	Tecnológico	11
Determinar las características de <i>hardware</i> y <i>software</i> necesarias para implementar y soportar un CRM	Tecnológico	12,13,14
Detectar los principales cambios estratégicos en la gestión de los clientes producto de la implementación de CRM	Gestión Conocimiento	15,16
Indagar sobre los mejores métodos para el seguimiento y control de un CRM	Gestión Conocimiento	17
Mencionar las ventajas de implementar un CRM	Orientación al Mercado	18
Conocer a través de la experiencia real de empresas nacionales patrones de éxito para implementar un CRM	Orientación al Mercado	19

PRESENTACION

Buenos días:

Le comento que somos un grupo de 4 estudiantes de la Universidad de Costa Rica que estamos trabajando en nuestro proyecto de graduación, denominado la **Propuesta para la elaboración de una estrategia de mejora empresarial con base en la administración de la relación con los clientes (CRM) para Asesoría Óptima en Seguridad Industrial ASOSI S.A.**

El motivo de esta entrevista es conocer los sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) utilizados por algunas empresas del mercado costarricense, por medio de una entrevista a profundidad para replicar las mejores prácticas de implementación de la estrategia

La duración de la entrevista es de **1 hora y 15 minutos** aproximadamente. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

La información brindada es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la empresa	
Persona entrevistada	
Puesto	
Fecha de entrevista	
Marca CRM	(completar después de la entrevista)
Fecha de implementación	(completar después de la entrevista)

ORGANIZACIÓN

1. ¿Por qué surgió la idea de implementar un sistema CRM?
2. Sabemos que para toda implementación se requiere de una persona o grupo responsable del proyecto. En este caso en particular ¿Quiénes fueron los encargados?
Temas de apoyo: -Involucramiento/Compromiso de la alta gerencia
3. ¿Por qué las personas mencionadas fueron elegidos como los responsables?
Temas de apoyo: -Involucramiento/Compromiso de la alta gerencia
4. En este punto nos podría destacar ¿Cuáles son las principales áreas que interactúan con el CRM?
Temas de apoyo:- -Priorizar.
5. A manera de consejo nos recomienda algún perfil del equipo de trabajo para lograr con éxito la implementación.
6. La teoría establece que las variables organizacionales (misión, visión, valores entre otras) dentro de un proyecto de relaciones con los clientes son sujetos de análisis de la compañía. ¿Cómo fue su proceso en este caso? ¿Se presentó algún cambio en estas variables?
Temas de apoyo: Plan estratégico

7. Se presentaron cambios en los departamentos, gerencias o procesos antes, durante o después del CRM. ¿Podría comentarnos en detalle esta situación?

Temas de apoyo:

-Reacción del personal, como manejaron el tema de Gestión del cambio, cultural.

8. Adicional a lo indicado. Podría mencionar los principales obstáculos que se presentaron durante este proceso de implementación.

TECNOLÓGICO

9. ¿Cuál es la marca del sistema CRM que ustedes utilizan?

Temas de apoyo:

-Año-fecha de implementación

10. ¿Cuáles fueron las marcas que investigaron previamente? y ¿Por qué la eligieron la que nos mencionaron anteriormente?

Temas de apoyo:

-Factores de evaluación (precio, soporte, calidad, apoyo de capacitación)

11. En su momento ¿Cómo definieron los “módulos” que el CRM debía tener, así como el tipo de datos que tenía que brindar?

Temas de apoyo:

-¿El personal operativo participo en el proceso?

12. Nos podría comentar en términos generales ¿Cómo funciona el acceso al sistema e ingreso de datos por parte del personal?

Temas de apoyo:

-Interactuar su personal con el sistema.
-Permisos de usuario / acceso a los módulos- ¿Por qué es importante?.
-Lugares de acceso (solo trabajo o desde cualquier computadora)
-Control

13. Podría comentarnos, si al implementar el CRM invirtieron en hardware

Temas de apoyo:

-¿Cuánto capital se invirtió y que tipo de activos fueron requeridos?
-Tenían definido un presupuesto inicial se respetó o tuvieron que invertir más?

14. Para el soporte tecnológico de la herramienta ¿Cuentan con un departamento de TI o es un servicio *outsourcing*?

Temas de apoyo:

-¿Desde cuándo tienen el departamento de TI o el servicio de outsourcing?

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

15. Después de implementado el CRM. Podría comparar el antes y el después de la gestión de clientes.

Temas de apoyo:

- Tenían alguna clasificación de los clientes
- Conocían la rentabilidad de cada uno de ellos
- Como los atendían (prioridad de clientes)
- Información veraz y oportuna

16. La implementación de un CRM tiene una gran cantidad de valores agregados para la empresa en cuanto al trato y diferenciación de los clientes. ¿Cuáles han sido los cambios de estrategia más significativos una vez implementado el CRM?

Temas de apoyo:

-¿Cuál fue la principal sorpresa que revelo la implementación del CRM en cuanto a su mercado? Los resultados fueron muy diferentes en cuanto a la percepción que se tenía de los mismos.

17. ¿Cómo dan seguimiento a este tipo de estrategia, tienen algunos indicadores para su control y que tipo de actividades realizan para el mejoramiento continuo?

ORIENTACIÓN AL MERCADO

18. La teoría establece que la gestión de los clientes representa una ventaja competitiva ¿Consideran que con el CRM se está diferenciando de su competencia? O bien, usted nos podría enumerar ventajas que han visto una vez implementado el CRM

Temas de apoyo:

- Monitoreo de la competencia
- Beneficios en la organización, procesos y clientes

19. A manera de conclusión, nos podría brindar algunos consejos o aspectos a considerar a tomar en cuenta para implementar un CRM

Toma de requerimientos a los empleados

Objetivo General

Definir los requerimientos de acuerdo a las indicaciones brindadas por los colaboradores para orientar la propuesta de estrategia de mejora empresarial con base en la administración de relaciones con los clientes (CRM).

Objetivos específicos

Objetivos Específicos	Categoría	Número de ítems
Identificar la información requerida por los colaboradores sobre los clientes de ASOSI	Información de clientes	1.1 a 1.19 2.1 a 2.5
Determinar los documentos que se deben consultar, en tiempo real, desde cualquier dispositivo tecnológico.	Documentos internos de la empresa	3.1 a 3.12
Determinar los documentos que según los colaboradores deben ser aprobados en tiempo real.	Documentos internos de la empresa	4.1 a 4.5
Identificar los documentos que deben generarse automáticamente del sistema.	Creación y consulta de documentos	5.1 a 5.5
Especificar los documentos y notificaciones que se deben enviar directamente desde el sistema hacia el cliente.	Notificaciones al cliente	6.1 a 6.3

PRESENTACION

El presente cuestionario tiene como objetivo: Definir los requerimientos de acuerdo a las indicaciones brindadas por los colaboradores para orientar la propuesta de estrategia de mejora empresarial con base en la administración de relaciones con los clientes (CRM).

Ese cuestionario tomará **XX minutos** y la información que nos facilite será de gran ayuda.

La información es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la creación del sistema.

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre:	
Puesto:	
Departamento:	<input type="checkbox"/> Operaciones <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> General
Antigüedad en la empresa en años	
Genero	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
Escolaridad	<input type="checkbox"/> Primaria Incompleta <input type="checkbox"/> Primaria Completa <input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta <input type="checkbox"/> Secundaria Completa <input type="checkbox"/> Técnico Medio <input type="checkbox"/> Bachiller Universitario <input type="checkbox"/> Licenciatura Universitaria <input type="checkbox"/> Posgrado

INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES

1. A continuación, se le presenta una serie de información relacionada al cliente en la figura **persona jurídica o empresa**. Indique con una “X” si para su puesto de trabajo considera si es o no importante conocer estos aspectos.

Empresa (persona jurídica)	¿Le parece importante?	
	SI	NO
1.1. Cedula jurídica		
1.2. Razón social		
1.3. Representante legal		
1.4. Nombre comercial		
1.5. Sector (público o privado)		
1.6. Teléfono		
1.7. Sitio web		
1.8. Fax		
1.9. Dirección física		
1.10. Nombre persona contacto		
1.11. Género persona contacto (Hombre o Mujer)		
1.12. Correo electrónico persona contacto		
1.13. Teléfono persona contacto		
1.14. Dirección exacta donde se debe brindar el servicio		
1.15. Puesto que desempeña la persona contacto		
1.16. Plazo de pago (30, 60, 90 días)		
1.17. Días de pago (ejemplo: jueves, viernes)		
1.18. Días de trámite de facturas		
1.19. Dirección física para entrega de factura		

2. A continuación, se le presentan una información relacionada al cliente en la figura de **persona física**. Indique con una “X” si para su puesto de trabajo considera si es o no importante conocer estos aspectos.

Persona (persona física)	¿Le parece importante?	
	SI	NO
2.1. Nombre de persona		
2.2. Género de la persona (Hombre o Mujer)		
2.3. Correo electrónico		
2.4. Teléfono		
2.5. Dirección física		

DOCUMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA

3. A continuación, se le presentan una serie de documentos internos de la empresa, indique con una “X” considera si es importante o no consultarlos por cliente en tiempo real y desde cualquier dispositivo por ejemplo: computadora de escritorio, computadora portátil, tablet, teléfono móvil.

Lista de documentos	¿Le parece importante acceder al documento en tiempo real y desde cualquier dispositivo?	
	SI	NO
3.1. Cotizaciones		
3.2. Especificaciones de Orden de Trabajo		
3.3. Órdenes de Compra y Contratos		
3.4. Nombre, día, vehículo de las personas asignadas para la visita		
3.5. Inventarios actualizados por el técnico		
3.6. Orden de Recarga		
3.7. Hoja de reporte de servicio del extintor (CCSS)		
3.8. Hoja de control de CSU		
3.9. Pendiente de Facturar		
3.10. Borradores de facturas		
3.11. Inventarios enviados al cliente		
3.12. Informes enviados al cliente		
3.13. Facturas asociadas a las órdenes de trabajo		

4. A continuación, se le presentan una serie de documentos confeccionados por los ruterios de la empresa indique con una “X” considera si es importante o no que el ruterio solicite su aprobación en tiempo real de la confección de estos documentos para que cumplan con los requisitos que el cliente le exige a la hora de facturar (Nombres, Firmas, Sellos, Leyendas, Cantidades):

Documentos	¿Le parece importante aprobar en tiempo real la creación de estos documentos?	
	SI	NO
4.1. Pendiente de Facturar		
4.2. Hoja de reporte de servicio del extintor (CCSS)		
4.3. Hoja de control de CSU		
4.4. Inventarios actualizados por el técnico		
4.5. Orden de recarga		
4.6. Facturas		

CREACION Y CONSULTA DE DOCUMENTOS

5. A continuación, se le presentan una serie de acciones que usted realiza manualmente para crear y notificar un documento al cliente o un compañero de trabajo. indique con una “X” si considera importante o no que un sistema le facilite la creación y envío de la información.

Creación y consulta de documentos	¿Le parece importante?	
	SI	NO
5.1. Plantilla de cotización que le permita: <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar el tipo de servicio en: Mantenimiento, Recarga, Equipo Nuevo, Visita, Sistemas de Supresión, Sistema Fijo • Seleccionar el tipo de agente • Seleccionar la cantidad • Seleccionar el precio 		
5.2. Generar automáticamente un reporte con detalles de la visita, exportando la información desde un sistema y evitando la digitación de la información (Entiéndase como lo que actualmente se llena para la apertura de una OT)		
5.3. Crear, en un sistema, la hoja de ruta para los técnicos con el fin de facilitar el despliegue de información como: datos del contacto, dirección exacta, lista de los materiales, hora y día de visita.		

5.4. Remitir el borrador de factura en tiempo real al personal de facturación para iniciar el proceso.		
5.5. Acceder a documentos mensuales de la empresa: Planillas de la CCSS, INS, Certificación de la CCSS, FODESAF, Pólizas de Riesgo de trabajo y de responsabilidad civil, personería jurídica, copia de la cedula del representante legal.		

NOTIFICACIONES AL CLIENTE

6. A continuación, se le presentan una serie de acciones que usted realiza de manera manual, indique con una “X” considera si es importante o no poder enviarle al cliente esta información directamente desde un sistema al dar clic en un botón de “enviar”:

Notificaciones	¿Le parece importante?	
	SI	NO
6.1. Enviar directamente desde el sistema la cotización seleccionando el contacto de cliente.		
6.2. Enviar directamente desde el sistema el permiso de visita del cliente: nombre completo del rutero, cedula del rutero, placa del vehículo, tipo de vehículo, fecha de visita, hora de visita.		
6.3. Notificar al cliente en tiempo real cambios de persona, fecha y hora de visita.		

Observaciones:

Muchas gracias por su tiempo

Toma de requerimientos a los gerentes

OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la situación organizacional por medio de una entrevista a profundidad a los colaboradores para orientar la propuesta de estrategia de mejora empresarial con base en la administración de relaciones con los clientes (CRM).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos	Enfoque	Preguntas
Conocer la perspectiva gerencial sobre el futuro de ASOSI S.A.	Organizacional	1
Describir las estrategias actuales de ASOSI S.A. especialmente las enfocadas a servicio al cliente	Organizacional	2
Conocer las base de datos utilizadas en ASOSI S.A.	Gestión del conocimiento	3
Conocer la clasificación de clientes según la gerencia de ASOSI S.A.	Gestión del conocimiento	4
Conocer el seguimiento que le brinda la gerencia al asesor que atiende un requerimiento	Gestión del conocimiento	5
Determinar los procesos de selección e inducción realizados en ASOSI S.A. para los puestos de atención al cliente.	Gestión del conocimiento	6 y 8
Conocer el proceso de transferencia de información cuando rota el personal.	Gestión del conocimiento	7
Detallar el proceso de <i>benchmarking</i> realizado por ASOSI S.A.	Orientación al mercado	9
Reconocer la fortaleza de ASOSI S.A. según los puestos gerenciales	Orientación al mercado	10
Indicar los elementos que representan una ventaja competitiva para la gerencia.	Orientación al mercado	11 y 12
Identificar los principales canales de comunicación internos utilizados en ASOSI S.A.	Tecnológico	13
Determinar la facilidad de consulta de información de clientes por parte de los colaboradores de ASOSI S.A.	Tecnológico	14
Determinar la jerarquía en el acceso de la información por parte de colaboradores de ASOSI S.A. acorde a disposiciones gerenciales.	Tecnológico	15
Identificar elementos de análisis considerados por gerencia para la toma de decisiones	Tecnológico	16
Enlistar las debilidades en el servicio al cliente según la perspectiva gerencial	Organizacional	17
Identificar los principales colaboradores capaces de integrar el equipo encargado del proceso de CRM	Información general	18

PRESENTACION

Buenos días:

El motivo de esta entrevista es diagnosticar la situación organizacional por medio de una entrevista a profundidad a los colaboradores para orientar la propuesta de estrategia de mejora empresarial con base en la administración de relaciones con los clientes (CRM).

La duración de la entrevista es de **2 horas** aproximadamente. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

La información brindada es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

INFORMACIÓN GENERAL

Persona entrevistada	
Puesto	
Fecha de entrevista	

ORGANIZACIÓN

1. ¿Cómo visualiza la empresa a futuro 5 años?

Temas de apoyo:

- ¿Han definido planes de acción para cumplir con lo proyectado? (Sí o No)
- Dentro de sus estrategias a futuro ¿qué papel juega sus clientes?

2. ¿Cómo describiría el actual servicio al cliente que brinda ASOSI S.A.?

Temas de apoyo:

- ¿Existe una cultura de servicio al cliente en la empresa?
- ¿Existe un protocolo de atención de quejas?
- ¿Existen estrategias para la captar nuevos clientes, retener los clientes actuales?

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

3. ¿Cuentan con alguna base de datos (física o digital) de sus clientes?

Temas de apoyo:

- ¿Incluye todos los clientes o es una muestra? ¿Qué información contempla la base de datos? ¿Qué otra información del cliente le gustaría tener?

4. Actualmente ¿Tienen alguna clasificación de clientes?

Temas de apoyo:

- ¿Cuáles es la clasificación de clientes que tienen? (*Tratar de indagar si alguna clasificación es por facturación, rentabilidad etc de los clientes)
- ¿Existe un trato diferenciado para cada grupo de clientes?
- ¿Los colaboradores tienen conocimiento de esa clasificación?

5. Conversando más sobre el proceso específicamente ¿Qué tipo de seguimiento hace la gerencia sobre la gestión del asesor para atender el requerimiento de un cliente?

Temas de apoyo:

- Diferenciación de seguimiento entre cliente nuevo y cliente frecuente.

6. ¿Cuáles son los puestos relacionados directamente con la atención del cliente?

Temas de apoyo:

- ¿Cuáles son las características y conocimientos que buscan en ese personal, especialmente los asesores?
- ¿Se les brinda capacitación cuando ingresan a la empresa?
- ¿La empresa cuenta con un manual o protocolo de servicio al cliente?

7. ¿Cuándo un colaborador termina relación laboral existe la correcta documentación de sus procesos, estado actual de negociaciones, información de clientes y contratos vigentes o consideran que existe dificultad para conocer todo lo concerniente a las tareas que la persona realizaba?

Temas de apoyo:

- ¿Existe información sobre el manejo de contratos o clientes que no esté físicamente porque solo lo conoce el asesor por su diario trabajo?
- ¿Cómo recuperan o localizan información en ausencia del colaborador?
¿Podría generar un impacto en la empresa?

8. Continuando con la línea anterior ¿Cuál es proceso definido para realizar la incorporación de una nueva persona al puesto vacante?

Temas de apoyo:

- ¿Existen manuales de puestos?
- ¿Existe un acompañamiento e inducción por parte del anterior colaborador?
- ¿Dónde se localiza los archivos correspondientes para continuar con las funciones del puesto?

ORIENTACIÓN AL MERCADO

9. ¿Cuántos competidores directos e indirectos conocen?

Temas de apoyo:

- ¿Ustedes monitorean sus principales competidores?
- ¿Cuáles componentes analizan de su competencia?
- ¿Consideran que no están tomando en cuenta algún aspecto de la competencia?

10. ¿Cuál es la actual ventaja competitiva de ASOSI S.A.?

- ¿Cuál considera que es la principal fortaleza de ASOSI S.A. comparándose con la competencia?

11. ¿Considera que manejar la información de sus clientes en tiempo real y de calidad les generaría una ventaja competitiva?

Temas de apoyo:

- ¿Existe otra información que les generaría alguna ventaja?
- ¿Conoce si sus principales competidores tiene algún sistema de información?

12. ¿Considera que tener un enfoque orientado al cliente genera una ventaja competitiva?

--

TECNOLÓGICO

13. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación utilizados entre los colaboradores de la empresa?

Temas de apoyo:

- ¿El principal medio para transmitir mensajes o solicitud de clientes, proveedores?

14. ¿Si un colaborador necesita consultar información de un cliente puede acceder fácilmente desde su estación de trabajo o debe solicitarlo a otro compañero?

Temas de apoyo:

- ¿Cada colaborador es dueño de los documentos que él/ella produce o se encuentra disponible en algún sistema interno, o aplicación en la nube?
- ¿Si un colaborador sale de la empresa cómo se controla la información de su computadora?

15. Asociado a lo anterior ¿Considera importante restringir el acceso para cierta información? ¿Qué tipo de información considera usted que debería tener acceso cada puesto?

Temas de apoyo:

- **Hoja de apoyo con selección de puestos** según información de la empresa
- En caso de que existiera un sistema que permita ordenar ese tipo de documentos puede ser consultado solo en la oficina o puede ser desde cualquier dispositivo móvil (celular, Tablet o computadora portátil).
- ¿La empresa tiene una VPN?

16. Al ocupar un puesto gerencial ¿Qué tipo información considera usted necesario debe analizar sobre sus clientes o procesos que les permita tomar decisiones?

Temas de apoyo:

- Guía: Informes con el monto de ventas por mes o por cliente, Frecuencia de compra, Lista de precios de cada empresa, Diferenciación de clientes, Comportamientos de compra, inventarios, facturación, quejas etc.

17. Continuando con el tema de atención del cliente ¿Cuáles de los siguientes aspectos ha generado alguna queja sobre el servicio de ASOSI S.A.?

- Precio
- Tiempo de Entrega
- Calidad de Recarga
- Capacidad de distribución a nivel nacional
- Facturación
- Métodos de pago
- Informes
- Inventarios
- Cotizaciones
- NS/ NR

¿Consultar el porqué de las opciones seleccionadas?

18. Para una futura implementación de un sistema CRM se requiere de un equipo de colaboradores ¿Cuál considera sería las personas de su equipo actual para asumir este proyecto?

--

Procedimiento de atención del cliente

	PROCEDIMIENTO	Fecha:	Noviembre,2016
	ATENCIÓN DEL CLIENTE	Versión	1-2016
		Página	Página 1 de 3

Actividad	Responsable	Documento de trabajo clave
Solicita un servicio	Cliente	
Realiza la cotización / Oferta de Servicios	Asesor	Cotización, Oferta de Servicios
Aprueba o rechaza la oferta	Cliente	
Solicita apertura de orden de trabajo	Asesor	Cuadro de Especificaciones Cotización, Orden de Compra , Contrato
Remite número orden de trabajo	Servicio al cliente	OT
Programa fecha, hora y encargado de visita para OT	Coordinador de Rutas	
Notifica detalles de visita	Asesor	
Aprueba o rechaza la visita	Cliente	
Notifica confirmación	Asesor	
Elabora el documento con especificaciones del servicio	Coordinador de Rutas	Hoja de Ruta
Entrega el documento con especificaciones del servicio	Encargado del Taller	Hoja de Ruta e Inventario
Realiza el servicio <i>in sitio</i>	Rutero	
Elabora documentos del servicio	Rutero	Registro de inventarios Pendiente de Facturar, Orden de Recarga
Digitaliza y distribuye la documentación	Verificador de rutas	Excel de Verificación de Ruta
Elabora y envía digitalmente informes, inventario y borrador de factura	Asesor	Informes, inventario, borrador de factura
Aprueba o rechaza la documentación	Cliente	
Remite el borrador de factura	Asesor	Borrador factura
Elabora la factura	Facturadora	Factura
Remite la documentación física al cliente (informes, inventario factura)	Facturadora	

	PROCEDIMIENTO	Fecha:	Noviembre,2016
	ATENCIÓN DEL CLIENTE	Versión	1-2016
		Página	Página 2 de 3

Aprueba o rechaza la documentación	Cliente	
Inicia trámite para el pago de factura	Cliente	
Da seguimiento a las cuentas por cobrar	Recepción	
Pago de la factura	Cliente	

	PROCEDIMIENTO	Fecha:	Noviembre,2016
	ATENCIÓN DEL CLIENTE	Versión	1-2016
		Página	Página 3 de 3

