



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERIA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

### SEMINARIO GESTION E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS “PROPUESTA DE UN CRM EN UNA CLINICA DENTAL”

T E S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL  
P R E S E N T A N  
EDGAR MANUEL CORTÉZ ELIZARRARAZ  
MÓNICA MARIBEL PEREZ CRUZ  
ALAN JOEL VALDIVIA PEREZ

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
I N G E N I E R O I N D U S T R I A L  
P R E S E N T A  
JAVIER NAIN GARCIA ANAYA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA  
P R E S E N T A  
LUIS GREGORIO QUEZADA ROJAS

EXPOSITORES

LIC. VICTOR ROCHA MARTINEZ  
M. EN M. GABRIELA MONTES DE OCA GÓMEZ  
M. EN M. GUILLERMO GRANADOS MUCIÑO

CIUDAD DE MEXICO  
No. DE REGISTRO

2018  
A7.2300



\*70 Aniversario de la Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas\*  
\*40 Aniversario del CECyT 15 Diodoro Antúnez Echegaray\*  
\*30 Aniversario del Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico en Computo\*  
\*25 Aniversario de la Escuela Superior de Computo\*

Oficio número S.A.JPAAI.T.230/2018

Ciudad de México, a 10 de octubre de 2018.

**Asunto:** Autorización de Tema Titulación  
**Opción:** Seminario de Titulación

**C. C. PASANTES:**  
**EDGAR MANUEL CORTÉS ELIZARRARAZ**  
**JAVIER NAIN GARCÍA ANAYA**  
**MÓNICA MARIBEL PÉREZ CRUZ**  
**LUIS GREGORIO QUEZADA ROJAS**  
**ALAN JOEL VALDIVIA PEREZ**  
**P R E S E N T E**

Tengo el agrado de comunicarles que les ha sido autorizado el trabajo de titulación denominado **PROPUESTA DE UN CRM PARA UNA CLÍNICA DENTAL**, con el contenido siguiente:

ÍNDICE	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	MARCO METODOLÓGICO
CAPÍTULO II	MARCO CONTEXTUAL
CAPÍTULO III	MARCO TEÓRICO
CAPÍTULO IV	DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA
CAPÍTULO V	PROPUESTA DE UN CRM PARA UNA CLÍNICA DENTAL
CONCLUSIONES	
REFERENCIAS	

La Tesina es dirigida por el Lic. Víctor Rocha Martínez.

**Nota:** Este oficio sustituye al S.A.JPAAI.T.184/2018 de fecha 22 de agosto de 2018

**ATENTAMENTE**  
"La Técnica al Servicio de la Patria"

M. en A. LAURA ANDRÓMEDA FONSECA MONTERRUBIO  
JEFE DEL PROGRAMA ACADÉMICO DE  
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA  
JEFATURA DEL PROGRAMA  
ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN  
INDUSTRIAL

MID. JOSÉ LUIS LÓPEZ GOYTIA  
JEFE DEL PROGRAMA ACADÉMICO DE  
CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA

M. EN I.I. RAFAEL LOZANO LOBERA  
JEFE DEL PROGRAMA ACADÉMICO DE  
INGENIERÍA INDUSTRIAL

M. EN C. MARÍA DEL ROSARIO CASTRO NAVA  
JEFE DEL PROGRAMA ACADÉMICO DE  
INGENIERÍA INDUSTRIAL

c.p. M. en C. María del Rosario Castro Nava.-Jefa de la Coordinación de Seminarios de Titulación.  
Expediente.  
LAFM/gvg\*\*



**CARTA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DE TRABAJOS ESCRITOS**

Ciudad de México a los 23 días del mes de Septiembre de 2018.

**LAI. María Elizabeth Peralta Calderón**  
Jefa de la Oficina de Titulación  
Presente

En cumplimiento al Artículo 27° del Reglamento de Titulación del IPN, hacemos de su conocimiento que hemos revisado el trabajo de titulación por la opción de Seminario de nominado:  
PROPUESTA DE UN CRM PARA UNA CLINICA DENTAL

Desarrollado por el (los) Pasante(s): Programa Académico

EDGAR MANUEL CORTÉS ELIZARRARAZ	ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
JAVIER NAIN GARCÍA ANAYA	INGENIERÍA INDUSTRIAL
MONICA MARIBEL PÉREZ CRUZ	ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
LUIS GREGORIO QUEZADA ROJAS	CIENCIAS EN LA INFORMÁTICA
ALAN JOEL VALDIVIA PÉREZ	ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

Y dirigido por LIC.VICTOR ROCHA MARTÍNEZ

Firma

Considerando que éste reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador, no tenemos inconveniente en aprobarlo.

Atentamente  
"La técnica al Servicio de la Patria"

Asesor/Expositor

Firma

M. en M. Gabriela Montes de Oca Gómez	
M. en M. Guillermo Granados Muciño	

Vo. Bo. Jef@ de Programa Académico de Ingeniería Industrial

Vo. Bo. Jef@ de Programa Académico de Ciencias de la Informática

Vo. Bo. Jef@ de Programa Académico De Administración Industrial

M. En I. I. Rafael Arzano Lobera

MTD José Luis López Gudiño

M. en A. Laura Andromeda Fonseca Monterrubio



**UPIICSA**  
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA  
JEFATURA DEL PROGRAMA  
ACADÉMICO DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL



**UPIICSA**  
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA  
JEFATURA DEL PROGRAMA  
ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN  
INDUSTRIAL

## Autorización de uso de obra

Lic. Karina Elizabeth Domínguez Yebra

Jefa del Departamento de Servicios Estudiantiles

P R E S E N T E

Bajo protesta de decir verdad los que suscriben **Edgar Manuel Cortés Elizarraraz, Javier Nain García Anaya, Mónica Maribel Pérez Cruz, Luis Gregorio Quezada Rojas y Alan Joel Valdivia Pérez** (se anexa copia simple de identificación oficial), manifestamos ser autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales de la obra titulada **PROPUESTA DE UN CRM PARA UNA CLÍNICA DENTAL**, en adelante "La Tesina" y de la cual se adjunta copia, por lo que por medio del presente y con fundamento en el artículo 27 fracción II, inciso b) de la Ley Federal del Derecho de Autor, otorgamos al Instituto Politécnico Nacional, en adelante El IPN, autorización no exclusiva para comunicar y exhibir públicamente total o parcialmente en medios impresos "La Tesina" por un periodo de 1 año contado a partir de la fecha de la presente autorización, dicho periodo se renovará automáticamente en caso de no dar aviso expreso a "El IPN" de su terminación.

En virtud de lo anterior, "El IPN" deberá reconocer en todo momento nuestra calidad de autores de "La Tesina".

Adicionalmente, y en nuestra calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales de "La Tesina", manifestamos que la misma es original y que la presente autorización no contraviene ninguna otorgada por el suscrito respecto de "La Tesina", por lo que deslindamos de toda responsabilidad a El IPN en caso de que el contenido de "La Tesina" o la autorización concedida afecte o viole derechos autorales, industriales, secretos industriales, convenios o contratos de confidencialidad o en general cualquier derecho de propiedad intelectual de terceros y asumimos las consecuencias legales y económicas de cualquier demanda o reclamación que puedan derivarse del caso.

Ciudad de México, 23 de Septiembre de 2018.

**Atentamente**



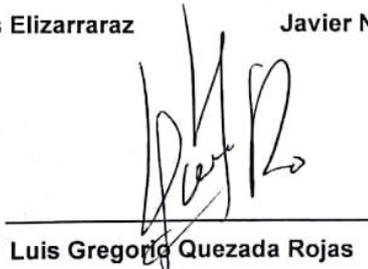
Edgar Manuel Cortés Elizarraraz



Javier Nain García Anaya



Mónica Maribel Pérez Cruz



Luis Gregorio Quezada Rojas



Alan Joel Valdivia Pérez

## **INDICE**

<b>RESUMEN.....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>ii</b>
<b>CAPITULO I MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema de investigación .....	1
1.2 Pregunta de investigación .....	1
1.3 Objetivos del estudio .....	1
1.3.1 Objetivo general .....	1
1.3.2 Objetivos específicos.....	1
1.4 Justificación o relevancia del estudio.....	2
1.5 Hipótesis.....	2
1.6 Tipos de investigación.....	2
1.7 Diseño de investigación .....	3
1.8 Técnicas de investigación a emplear.....	3
1.9. Cronograma de actividades de la investigación.....	4
<b>CAPITULO II MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>5</b>
2.1 Nombre, dirección, teléfono, e-mail, Web .....	5
2.2 Antecedentes históricos .....	5
2.3 Misión.....	5
2.4 Visión .....	5
2.5 Objetivos.....	6
2.6 Valores.....	6
2.7 Principales funciones.....	6
2.8 Principales Productos y/o servicios.....	6
2.9 Principales clientes .....	6
2.10 Principales proveedores .....	6
2.11 Principales competidores.....	7
<b>CAPITULO III MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
3.1 Administración y Gestión Gerencial de una PYME.....	8
3.2 Definición de Inteligencia de negocios.....	10
3.3 Sistema de medición de satisfacción del cliente (CRM) .....	12
3.3.1 Beneficios del CRM .....	15
3.4 Planeación estratégica.....	19
3.4.1 Etapas en la evaluación de la estructura de la empresa .....	23

3.4.2 Modelos que generan valor .....	31
3.5 Herramientas para la gestión y mejora de los procesos .....	47
3.5.1 Análisis y mejora de los procesos .....	48
3.5.2 Mejoramiento continuo de los procesos.....	53
3.6 Aplicación de Benchmarking .....	55
<b>CAPITULO IV DIAGNOSTICO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA .....</b>	<b>57</b>
<b>CAPITULO V PROPUESTA DE UN CRM PARA UNA CLÍNICA DENTAL. ....</b>	<b>61</b>
5.1 Objetivo de la propuesta .....	61
5.2 Justificación de la Propuesta.....	61
5.3 Propuesta general.....	62
5.3.1 Diagnostico actual de la empresa.....	62
5.3.2 Fidelización de los Clientes .....	63
5.3.3 Fases para implementar un CRM .....	65
5.3.6 Beneficios de un CRM en una Clínica Dental .....	78
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>82</b>

## **RESUMEN**

Hoy día, muchas empresas buscan una manera eficiente de conseguirla retención y obtención de clientes utilizando para ello campañas de marketing o modelos de gestión con el cliente. La idea principal e siempre buscar la fidelización del cliente ya que un consumidor fiel a un producto es el que representa mayores ingresos para una organización.

Con motivo de lograr un mejor seguimiento de los clientes en la clínica Dental Protec, en el presente trabajo de investigación se lleva a cabo una propuesta de implementación de un modelo CRM, tomando en cuenta un diagnostico situacional, asignación de responsables, elección de la solución tecnológica, variables de segmentación, desarrollo de canales de comunicación, así como posibles costos de un sistema CRM.

En resumidas cuentas, la utilización de un modelo CRM busca beneficiar a la clínica dental en cuestiones tales como la identificación de nuevas oportunidades de veta, mejorar el seguimiento de clientes, brindar un mejor servicio, mejorar las campañas de marketing entre otras opciones.

## **INTRODUCCION**

Con el paso de los años y dado el desarrollo tecnológico, las compañías han tenido que adaptarse a los cambios que el medio ambiente organizacional demanda. El enfoque que antes se daba al producto ahora es hacia el cliente y la relación que se tenga con ellos, aprovechando la mayor cantidad de herramientas que permitan optimizar los resultados y el servicio que brindemos a ellos, de esta manera obtendremos la fidelización que buscamos y que, como empresa, negocio se debe tratar de conservar

En este proyecto de investigación se describirá de una manera simple y concisa lo relacionado a un CRM, definiciones, características, beneficios aplicados a una clínica dental, específicamente a DENTAL PROTEC; para impulsar el seguimiento a sus clientes y lograr una fidelización que permita aprovechar al CRM como herramienta de impulso que genere una ventaja competitiva, con la creación de nuevas estrategias de mercado para el crecimiento del propio negocio. (Alfaro, M. (2015): Temas clave de marketing relacional. Mc Graw Hill).

El CRM es de gran importancia en las empresas, debido a que se enfoca en la satisfacción de los clientes dándoles un mejor trato de manera más personalizada sin importar el tamaño de la organización ya sea pequeña, mediana o grande. El CRM le otorga el beneficio a la empresa de lograr mantener a sus clientes satisfechos ofreciendo un valor agregado al negocio y manteniendo una ventaja competitiva en el mercado frente a sus competidores.

# **CAPITULO I MARCO METODOLÓGICO**

## **PROPUESTA DE UN CRM PARA UNA CLÍNICA DENTAL**

### **1.1 Planteamiento del problema de investigación**

En la actualidad toda empresa sea grande o pequeña se interesa por alcanzar un mejor nivel de actuación, desde la parte administrativa hasta las áreas donde se desarrolla el producto/servicio, procesos que van enfocados a ser parte de una comunidad que exige mejores resultados.

Esto es relevante ya que se enfrentan a una rigurosa competencia, que exige que la organización alcance niveles de calidad en su ramo, con base en la coordinación y desempeño de los procesos y procedimientos, orientados para cumplir sus objetivos y evidencian su capacidad productiva, así como su capacidad potencial frente a la amplia variedad de sus productos/servicio y la apertura de oportunidades en el mercado. (Gerard Blokdiik, 2015).

El servicio o la atención que brinda una empresa constituye la experiencia fundamental en la que tiene lugar el contacto entre la organización y el cliente, por ello es fundamental el conocimiento de la forma como se efectúe esta relación "CRM Customer Relationship Management", depende la conservación o pérdida de un cliente. Es imperativo por tanto que las organizaciones visualicen el servicio como el elemento esencial en el que radica el sentido mismo de su existencia y pertinencia.

El servicio en la organización busca en primera instancia satisfacer aquellas necesidades que presenta el cliente, es por ello que puede afirmarse entonces que la ausencia de demanda de servicios no les permite a las organizaciones desarrollar proyectos que giren en torno a ello.

### **1.2 Pregunta de investigación**

¿Con un CRM se mejoraría la gestión inteligente de la relación con la cartera de clientes en una clínica dental, maximizando su fidelidad e incrementando las ventas?

### **1.3 Objetivos del estudio**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer un CRM para mejorar el seguimiento de la cartera de clientes en una clínica dental de manera inteligente, tomando como base las herramientas tecnológicas y administrativas establecidas, ajustándose a los objetivos y características de la empresa, sirviendo como herramienta para el negocio, la coordinación y el desempeño de sus productos y servicios.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Aplicar metodologías de administración y gestión gerencial para la identificación de áreas de oportunidad del negocio.
2. Plantear el uso de un CRM para lograr la satisfacción del cliente y la mejora de los productos/servicios proporcionados por la clínica.
3. Elaborar un diagnóstico interno y externo de la clínica a fin de detectar sus fortalezas y/o debilidades, así como sus amenazas y oportunidades con el propósito de conocer la situación real de Dental Protec.

#### **1.4 Justificación o relevancia del estudio**

Con este estudio se realiza un análisis de desempeño del negocio respecto a la atención brindada al cliente, con el objetivo de proponer un sistema Customer Relationship Management “CRM”, con base a las herramientas tecnológicas y administrativas, que coadyuven al mejorar el proceso inteligente de seguimiento a clientes.

Al aumentar el grado de satisfacción de los clientes, generará una mayor fidelidad de estos y la atracción de nuevos prospectos, con lo cual se obtendrá un beneficio económico dentro de la organización.

Con los resultados de este estudio se contará con información que permita determinar su funcionamiento respecto a las exigencias del mercado actual, principalmente para encontrar aquellos elementos que favorezcan u obstaculicen el logro de los objetivos deseados.

Con el desarrollo de este estudio, las instituciones educativas contarán con “casos de estudio”, que servirán como ejemplo, para desarrollar en los estudiantes las habilidades para la puesta en práctica de los aspectos teóricos aprendidos en el aula.

El Administrador Industrial, aplicará sus conocimientos con una visión estratégica que le permita integrar al elemento humano en un equipo de trabajo haciéndolos más efectivos, diseñando e implementando herramientas para la mejora de la calidad del negocio para la gestión de la eficacia y eficiencia del mismo.

El Licenciado en Ciencias de la Informática, se encargará de analizar, evaluar las diferentes alternativas especializadas existentes en el mercado que cumplan con los objetivos identificados en el estudio. Con lo cual se asegurará la correcta selección técnica para la propuesta de la herramienta Customer Relationship Management “CRM”.

El Ingeniero Industrial apoyara en distintos rubros como lo puede ser el ámbito comercial, logístico y administrativo. Así como también contribuye con la creación y diseño de esquemas o diagramas que permitan una visualización más clara del proceso con la finalidad de obtener posibles oportunidades de mejora que permitan satisfacer las demandas individuales de los clientes

#### **1.5 Hipótesis**

Se pretende sugerir un CRM para la mejora de la gestión y seguimiento de la cartera de clientes de un consultorio dental.

#### **1.6 Tipos de investigación**

Para este estudio, se utilizará el de tipo descriptivo, el cual consiste en analizar situaciones, eventos y hechos para medir los diferentes aspectos o componentes dentro del negocio; es decir, para la formulación del proceso inteligente de seguimiento de clientes, se buscará recolectar información pertinente que permita desarrollar los planes de conformidad con el tamaño y complejidad de la empresa.

### 1.7 Diseño de investigación



Figura 1 Diseño de investigación. Elaboración propia.

**Fase Inicial:** Consiste en planear, diseñar y establecer la forma en que se va a recolectar y estructurar toda la información recabada

**Fase de Ejecución:** Consiste en Todos los estudios y observaciones realizadas con el fin de obtener la información Necesaria para la implementación de un sistema CRM

**Fase de Análisis:** Consiste en la observación y reducción de los datos obtenidos por los estudios realizados anteriormente, es decir, se realiza la interpretación de la información obtenida.

**Fase Final:** Se realiza un reporte en el cual se muestra un resumen con todos los resultados obtenidos en el proceso de investigación.

### 1.8 Técnicas de investigación a emplear

Para la obtención de la información documental, se utilizarán las fuentes primarias y secundarias. Para las primarias, se diseñarán técnicas de recolección de datos como: cuestionarios, entrevistas y guías de observación:

1. Encuesta: Se diseñará un cuestionario para los clientes a fin de identificar las principales causas de problemática con los productos y/o servicios.
2. Entrevista: con ayuda de una guía se entrevistará al personal de la compañía para que nos proporcione información desde su perspectiva.
3. Observación: Por medio de esta se identificarán aspectos relevantes como, atención al cliente, precios, calidad en el producto, logística, infraestructura y mantenimiento de la misma.

Las fuentes secundarias, se obtendrá primeramente de estadísticas y demás documentos internos que permitan fundamentar el estudio. Posteriormente, libros, revistas especializadas y finalmente en medios impresos relacionados con el giro del negocio, así como al sector al que pertenece.

## 1.9. Cronograma de actividades de la investigación

ACTIVIDAD/MES		AÑO 2018																
		JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
F a s e i n i c i a l	<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>																	
	Visita a la empresa para obtener datos generales																	
	<b>MARCO TEÓRICO</b>																	
	Investigación del marco teórico																	
	<b>PLANEACIÓN DEL ESTUDIO</b>																	
	Estudio Preliminar																	
	Antecedentes del Problema																	
	Problema de Investigación																	
	Objetivos																	
	Justificación del estudio																	
	Determinación de los recursos necesarios																	
	Determinación de las técnicas de investigación																	
	Estimación de costos																	
	Plan de trabajo																	
	Establecimiento de la hipótesis																	
	Identificación de variables o factores a evaluar																	
	Establecimiento de indicadores de evaluación																	
	Diseño de la Investigación																	
	Estrategias para la ejecución del estudio																	
Mecanismos de evaluación																		
F a s e d e e j e c u c i ó n	<b>RECOLECCIÓN DE DATOS</b>																	
	Diseño de los instrumentos de recolección de datos																	
	Determinación de la validez y confiabilidad																	
	Determinación de población y muestra																	
	Estrategia de aplicación de los instrumentos de recolección de datos																	
Aplicación de los instrumentos de recolección de datos																		
F a s e d e a n á l i s i s	<b>PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>																	
	Formulación de la situación actual de la organización																	
	Formulación del diagnóstico de la implementación CRM																	
	Gráficas de los resultados																	
	Diseño del modelo de CRM																	
	Elaboración de propuesta de CRM																	
Propuesta final de CRM																		
F a s e f i n a l	<b>INFORME</b>																	
	Aspectos operativos																	
	Lineamientos generales																	
	Elaboración del informe																	
Presentación del informe																		

## CAPITULO II MARCO CONTEXTUAL

### 2.1 Nombre, dirección, teléfono, e-mail, Web

Dental Protec

Avenida Progreso Industrial s/n local 3 Colonia Ex Hacienda del Pedregal Atizapán de Zaragoza,  
Estado de Mexico C.P. 52900

Teléfono: 50776693

E-mail.

Web: dentalprotec.com



Figura 2. Ubicación física de la clínica dental

### 2.2 Antecedentes históricos

Dental Protec es una clínica dental, con más de 5 años de experiencia. Es una empresa 100% mexicana, cuyo propósito es atender y mejorar la salud dental.

Cuenta con dos sucursales con una amplia gama de servicios y horarios para estar cerca del cliente. Cuenta con una amplia gama de especialidades para que toda la familia pueda atenderse en el mismo lugar.

### 2.3 Misión

Ofrecer la máxima calidad en nuestros tratamientos dentales a precios competitivos

### 2.4 Visión

Posicionarse como una clínica odontológica de excelencia que permita mejorar los niveles de salud bucal en nuestra sociedad, buscando la mejor alternativa económica para el alcance de todos.

## **2.5 Objetivos**

- Tener mayor participación en cada zona donde se encuentren nuestras clínicas.
- Incrementar en un 30% la cartera de clientes.
- Dirigir esfuerzos a nuestro mercado meta para fidelizar su preferencia con Dental Protec

## **2.6 Valores**

- Responsabilidad con el cliente
- Honestidad
- Respeto
- Compromiso
- Confiabilidad

## **2.7 Principales funciones**

Atención odontológica para todo tipo de personas (niños adultos y personas de tercera edad) cuyos principales tratamientos son preventivos, correctivos y especializados, así como la venta de productos complementarios a los tratamientos a cada uno de los clientes.

## **2.8 Principales Productos y/o servicios**

El negocio brinda diferentes productos y/o servicios entre los que se encuentran:

- Tratamientos preventivos.
- Limpieza con ultrasonido
- Blanqueamiento dental
- Prótesis fijas y removibles
- Restauraciones estéticas.
- Radiografías
- Placas totales
- Extracciones.
- Amalgamas
- Resinas
- Especialidades:
  - Atención a niños
  - Endodoncia
  - Ortodoncia y ortopedia
  - Cirugía bucal y maxilofacial
  - Implantes dentales

## **2.9 Principales clientes**

Hombre y mujeres de 4 años en adelante

## **2.10 Principales proveedores**

Dental Protec cuenta con diversos proveedores entre los que se encuentran:

- Medical Expo

- Vamasa Health Innovation
- Dentalflux

### 2.11 Principales competidores

- SONRIDENT



- SONRIA

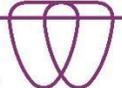


- DENTALIA



- DENTIMEX

La nueva Odontología

**DENTIMEX** 

## **CAPITULO III MARCO TEÓRICO**

### **3.1 Administración y Gestión Gerencial de una PYME**

#### Administración

Henry Fayol (2012). Elaborar un plan y asegurar el éxito, menciona "Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia"

La administración es una de las actividades humanas más importantes, encargada de organizar y dirigir el trabajo ya sea de forma individual o colectiva, enfocada al logro de objetivos.

Por lo tanto, tiene un enfoque integral, porque en ella coinciden los conocimientos, los principios, las leyes de comportamiento, protocolos, procesos; y todo ello se aplica en las siguientes fases según Münch (2015):

\* Planeación: es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para llegar a ellos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

\* Organización: el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social.

\* Dirección: la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

\* Control: la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

La importancia de ella se ve, en que esta imparte la efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejoras en recursos tanto humanos, materiales y económicos. Se mantiene al frente de las condiciones que existen actualmente, ya que suelen ser tan cambiantes y así se pueda proporcionar previsión y creatividad.

#### Gestión Gerencial

La gestión gerencial es un proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante a planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones tácticas, posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de dichos objetivos y controlando que las acciones que correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos (Torres, 2014).

La gerencia adopta decisiones sobre la distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas. Les compete también comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo.

Las actividades elementales de cualquier gerencia son, por lo tanto, en función de la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas y retroalimentar la planificación

Es un proceso social, integral, intuitivo, que se adapta siempre en pro de la calidad, de la buena administración de la organización. La gerencia se pone en sus hombros la responsabilidad de

planear, regular y ejecutar las operaciones de un negocio que ponga en riesgo sus lucros en una actividad financiera, comercial o administrativa (Torres, 2014)

### Administración y Gestión Gerencial

Ambas han estado ligadas desde hace mucho tiempo, sin embargo, esta adquiere un carácter de correlación solo hasta épocas reciente. El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes o la prestación de servicios son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones; estas están constituidas por personas y por recursos no humanos, por lo que administrar dichos recursos ha sido desde siempre una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización (Thompson, Strickland, Jones, Sutton, Peral, Gamble; 2018)

La gestión por un lado implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas, y a su vez requiere que la administración contribuya a la organización interna; por lo que la conjunción de ambas permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia.

En este sentido se puede decir que la teoría administrativa nos plantea cuales son las funciones de la administración moderna, aplicando los elementos de la gestión gerencial, y es así como se define “Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (Múnch, 2015).

Un gerente debe estar dispuesto a enfrentar múltiples retos dentro de los cuales se encuentra:

1. Comprender las reglas de juego que el entorno le impone.
2. Comportamientos de la misma organización.
3. Fenómenos económicos característicos de un país, ya que estos constituyen la macroeconomía, la cual exige una gerencia propia para que se establezcan políticas macroeconómicas que determinan parcialmente su funcionamiento.
4. La relación entre los bienes y servicios, en la época actual se conocen como productos, se denomina producción al conjunto de productos generados por todas las unidades productivas de una macroeconomía, con todo lo que implica para una economía a gran escala.

Ante los cambios permanentes, la gerencia puede tener tres comportamientos:

- a) Se adapta, lo cual se denomina reacción.
- b) Se anticipa, lo que se llama pro acción
- c) Generar los cambios desde la propia empresa, hecho que constituye un elemento culminante de la gerencia y que se realiza a través del mecanismo denominado "innovación", elemento que es vital para toda organización en la actualidad. Dicha innovación debe prever también los conflictos o discrepancias en las formas de lograr un objetivo, para la que dentro de la planeación estratégica y prospectiva se deben incluir como factor determinante de cada acción organizativa.

Se podría decir que la gerencia es diseñar el futuro una organización, para lo cual la organización debe poseer un ordenamiento interno que posibilite su gerencia, tal ordenamiento se denomina estructura de la organización, demasiada estructura genera comportamientos organizacionales lentos y pesados, organizaciones sumidas en el detallismo irrelevante, que finalmente convierten la estructura en un fin en sí misma.

La organización es fundamentalmente un sistema social, quiere decir, un conjunto de personas que operan un sistema diseñado de procesos o actividades, para efectuar una transformación, se presenta en cuatro etapas, resultantes de la combinación dos a dos de las ideas sobre la organización y el gerente:

- Primera etapa: organización como sistema cerrado, gerente como actor racional, o etapa de la orientación estructural.
- Segunda etapa: organización como sistema cerrado, gerente como actor social, o etapa de la orientación comportamental.
- Tercera etapa: organización como sistema abierto, gerente como actor racional o etapa de la orientación cuantitativa.
- Cuarta etapa: organización como sistema abierto, gerente como actor social, o etapa sistémico-contingencial o estratégica.

Lo cual le da unas características propias a la gerencia social moderna, los cambios constantes de la sociedad le sugieren al gerente tener una visión sistémica de las organizaciones y el entorno donde se desarrollará la gerencia social, en este sentido adaptará sus formas administrativas a un nuevo tipo de organización que exige el contexto en el que se desenvuelve.

### 3.2 Definición de Inteligencia de negocios

Inteligencia de Negocios o Business Intelligence es la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios.



Figura 3. Fuente: <https://www.kreyonsystems.com/BusinessIntelligence>

Desde un punto de vista más pragmático, y asociándolo directamente con las tecnologías de la información, podemos definir Business Intelligence como el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información desestructurada (interna y externa a la compañía) en información estructurada, para su explotación directa (reporting, análisis OLTP / OLAP, alertas...) o para su análisis y conversión en conocimiento, dando así soporte a la toma de decisiones sobre el negocio.

La inteligencia de negocio actúa como un factor estratégico para una empresa u organización, generando una potencial ventaja competitiva, que no es otra que proporcionar información privilegiada para responder a los problemas de negocio: entrada a nuevos mercados, promociones u ofertas de productos, eliminación de islas de información, control financiero, optimización de costes, planificación de la producción, análisis de perfiles de clientes, rentabilidad de un producto concreto, etc...

Los principales productos de Business Intelligence que existen hoy en día son:

- Cuadros de Mando Integrales (CMI)



Figura 4. Cuadro de mando integral.

- Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS)

#### Tipos de Sistemas de Apoyo a las Decisiones



Figura 5. Tipos de sistema de decisión

- Sistemas de Información Ejecutiva (EIS)

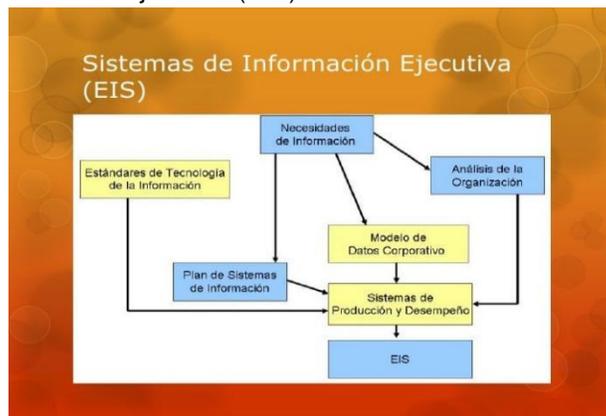


Figura 6. Cuadro descriptivo de EIS

Por otro lado, los principales componentes de orígenes de datos en el Business Intelligence que existen en la actualidad son:

- Datamart
- Datawarehouse

Los sistemas y componentes del BI se diferencian de los sistemas operacionales en que están optimizados para preguntar y divulgar sobre datos. Esto significa típicamente que, en un datawarehouse, los datos están desnormalizados para apoyar consultas de alto rendimiento, mientras que en los sistemas operacionales suelen encontrarse normalizados para apoyar operaciones continuas de inserción, modificación y borrado de datos. En este sentido, los procesos ETL (extracción, transformación y carga), que nutren los sistemas BI, tienen que traducir de uno o varios sistemas operacionales normalizados e independientes a un único sistema desnormalizado, cuyos datos estén completamente integrados.

En definitiva, una solución BI completa permite:

- Observar ¿qué está ocurriendo?
- Comprender ¿por qué ocurre?
- Predecir ¿qué ocurriría?
- Colaborar ¿qué debería hacer el equipo?
- Decidir ¿qué camino se debe seguir?



### 3.3 Sistema de medición de satisfacción del cliente (CRM)

#### ¿Qué es un CRM?

Desde principios de 1997 se abrió un gran debate con la gestión de las relaciones con los clientes, tanto de forma académica, tecnológica y empresarial. Cabe destacar que, a causa de ello, se tienen diferentes interpretaciones, a principios de los años 90's, hay una tremenda proposición de valor, ya que las empresas deben de ir más allá para estar mejor posicionadas y que sepan aplicar con éxito los sistemas de CRM. Fuente (Álvarez, P. (2017): "Principales conclusiones del IV estudio de CRM).

Esencialmente un CRM, es un conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial, que están diseñados para captar, retener y dar servicio a los clientes. Generalizando, esto incluye los procesos que afectan directamente a un cliente, desde marketing, ventas y hasta servicio de posventa. CRM no es tecnología, sino todo lo contrario la tecnología nos permite que tengamos un CRM.



Figura 7 Que es un CRM. Fuente: Tomado de Gestión organizacional.org

Afortunadamente, la combinación de los avances tecnológicos, de clientes más poderosos y de un entorno competitivo ha dado lugar a la variedad de ofertas de tecnología, para ayudar a las empresas que estén implementando este tipo de sistema; estas ofertas consisten en software para la automatización de las redes de ventas, de marketing, para el servicio al cliente y para la gestión de las relaciones con los asociados. Estos paquetes de software enriquecen la experiencia del usuario y permite a la empresa dar un mejor servicio a los clientes, sin embargo, no es suficiente, ya que las empresas deben tener un conocimiento amplio de los patrones de compra de sus clientes, de sus preferencias de canal y de la información histórica de contacto.

### **Planificación de un CRM**

En la actualidad la misión y razón de ser de las organizaciones, se enfoca a la satisfacción del cliente. Sin embargo, hay pocas que miden de manera consistente y permanente este aspecto.

Básicamente tomando en cuenta lo anterior, el Sistema de Medición de Satisfacción al cliente, se considera como una herramienta que orienta las decisiones, ya que de este dato depende la filosofía de la organización. Quienes miden la satisfacción del cliente, es porque en verdad están comprometidos con ellos. Si llegará a existir algún mínimo cambio estadístico en las evaluaciones, simplemente buscan la razón, la causa y la explicación de los mismos clientes.

Estas personas trabajan de tal manera la información, que son capaces de detectar las oportunidades valiosas de la empresa, que a su vez permiten ser la diferencia y asignar recursos para observar los detalles, con ello modernizan sus métodos de evaluación, fomentan la sana competencia interna y definen posiciones meta contra el mercado. (Craig M. Jamieson (2014). The Small Business Guide to Social CRM. ImPackt Publishing.).

Medir la satisfacción del cliente es rentable siempre y cuando se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y la innovación. Cabe destacar que para hacerlo rentable se debe establecer con claridad el "para qué". Hablar de satisfacción del cliente no da la idea de crear lealtad, pero para obtener resultados hay que partir de una estrategia, la cual permita a la organización competir y posicionarse. Para ello se tiene que planificar una estrategia de CRM

1. Justificar la necesidad. ¿Por qué vamos a desarrollar una estrategia de CRM?
2. Determinar objetivos. Es fundamental saber que se quiere obtener con la implementación de un CRM.
3. Designar un líder de proyecto. Dependiendo del tamaño de una empresa podrá ser una persona con dedicación exclusiva o no, pero que sea responsable de la ejecución y avance de las tareas.
4. Asegurar una amplia participación. Se debe implicar a más miembros de la organización aparte de los propietarios de procesos.
5. Relevamiento y diagnóstico. Entender en donde estamos, con qué contamos, sobre qué áreas debemos poner trabajo, que procesos modificar, que nos falta (comprar, capacitar, contratar), cuánto dinero nos hará falta, en quienes encontraremos resistencia, en definitiva, será el conocimiento que nos permita delinear la estrategia y la táctica.

6. Elección del software. Ninguna solución de CRM es perfecta, algunas son mejores para unos procesos y otras para otros, pero si se reconocen que procesos son vitales para el negocio, se puede optar por una u otra solución tecnológica.

7. Variables de segmentación y modelos de ponderación de clientes. Si no se definen estas, se corre el riesgo de tener que deshacer una buena parte al llegar al final del proceso o del software.

8. Desarrollo contact center. Permitir al cliente que decida cuándo, cómo y por qué canal interactuar con la empresa.

9. Gestionar el cambio. Los colaboradores deberán de ponerlo en marcha para conseguir ventajas comerciales frente a la competencia, dejando en claro que todas las actividades se orientan a mantener la competitividad de la empresa.

10. Cuantificar los costos. Ya teniendo los puntos de la planificación se debe presentar números claros y reales.

Medir relaciones, verificar la mejora por parte de los clientes, convertir datos en conocimiento, escuchar las sugerencias del cliente interno; son tareas que nunca se detienen y provocan ajustes permanentes en una estrategia de CRM. Como dijo Dee Ward Hock, (2013). The Chaordic Organization “EL problema no es diseñar nuevas estrategias, el problema es dejar de usar las antiguas”.

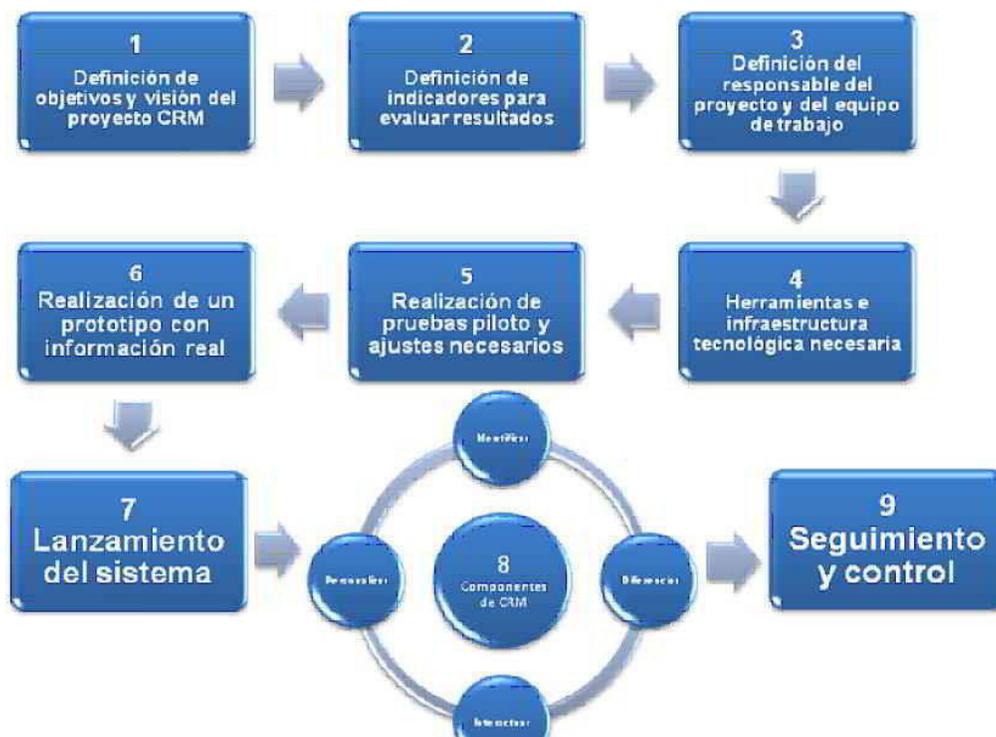


Figura 8. Ventajas de un CRM. Fuente: IEDGE Business School

## **Dimensiones que compiten en un CRM**

Carford y Mathews, señala que se reconocen cinco dimensiones en la cuales las empresas compiten: precio, producto, accesibilidad, servicio y experiencia. También se establece una escala donde 1 significa el peor del mercado y 5 el mejor.

La estrategia óptima que sugieren consiste en sobresalir en una de las 5 dimensiones, reforzar con otra (tener un "4") y no bajar del promedio en las otras tres (tener tres "3"). Tener más de un 5 o más de un 4 puede reflejar un exceso de gasto o esfuerzo en alguna de las dimensiones, mientras que obtener al menos un "2" o "1", deja a la empresa en posición deficiente ante sus clientes, puesto que los defrauda y no cumple con las expectativas al menos en una de las dimensiones. Fuente Crawford, F. (2012). El Mito de la Excelencia. Ediciones Urano.

Tomando en cuenta el razonamiento anterior, es indispensable para la empresa medir y saber:

1. Que en la dimensión estratégica de liderazgo que haya elegido, efectivamente sea la mejor del mercado.
2. Que en la dimensión estratégica de refuerzo que haya elegido, efectivamente se encuentre por arriba del promedio del mercado.
3. Que, en las otras tres dimensiones no estratégicas, al menos ofrezca el equivalente al promedio del mercado.

Cuando se mide la satisfacción del cliente, este esquema debe quedar evidente en los resultados, para que las decisiones que emanen generen un proyecto rentable. Al medir la satisfacción, se está consciente que, para conseguir las metas planteadas, no implica que los clientes las perciban, pero sí que exista un plan de comunicación con el cual puedan apoyarse.

Otros puntos que se pueden tomar en la medición de satisfacción al cliente son:

1. Evaluar a los competidores, ya que no se puede dejar de lado, nadie puede ser su propio juez en este sentido, excepto el cliente.
2. La innovación ya que con el paso de los años este se reinventa y vuelven a cambiar, y es aquí donde se tiene que superar la expectativa del cliente, ya que en esta parte entra la mejora continua.

Comprender las opiniones de los clientes, nos lleva a profundizar en la descripción del comprador y lo beneficios que se persiguen. Una vez que se descifra la información, se tienen elementos para implementar los cambios y volver a rentabilizar la medición.

### **3.3.1 Beneficios del CRM**

Primero nos debemos preguntar qué es un CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT), para entender este concepto tenemos que analizar la naturaleza cambiante de los consumidores. Ya que hoy en día las empresas enfrentan la complicada tarea de generar valor para el cliente en un entorno de continuos cambios en los que este es cada vez más exigente. CRM representa en la práctica un gran paso adelante en la creación de un sistema en un mundo de millones de personas que permita conservar su fidelidad.

Constantemente en foros de discusión se menciona que CRM no es una tecnología. Que CRM es un sistema para hacer frente a los clientes. Que CRM es una estrategia. Que CRM es un conjunto de procesos de negocio. Que CRM es una metodología. Y en donde finalmente podríamos mencionar que CRM es una estrategia de negocios disciplinada y reconoce que la tecnología es el motor de dicha estrategia.

A medida que las organizaciones se acerquen a sus clientes y sus unidades de negocio (canales, franquicias, proveedores, socios, vínculos en Internet) podrán comunicar objetivos y metas de manera específica. El CRM requiere de una estructura de información que apoye su objetivo que es incrementar las oportunidades mejorando la comunicación con el cliente adecuado, poniendo la oferta adecuada (producto y precio), a través del canal adecuado y el momento oportuno. Fuente, García Valcárcel Ignacio (2014). Gestión de la Relación con los Clientes, FUND. CONFEMETAL

#### Objetivos estratégicos de la administración de relaciones con el cliente:

Podemos mencionar los siguientes:

- El cliente adecuado
  1. Administración de las relaciones con el cliente a través de sus ciclos vitales.
  2. Aprovechamiento del potencial de un cliente, incrementando el monto de lo que gastara.
- *La oferta adecuada*
  1. Presentar eficientemente la compañía, y sus productos y servicios, a clientes y prospectos.
  2. Personalizar lo que ofrece a cada cliente.
- *El canal o canales adecuados*
  1. Coordinación de las comunicaciones en cada punto de contacto con el cliente.
  2. Habilidad para comunicarse mediante los canales preferidos del cliente.
  3. Captura y análisis de la información del canal para el aprendizaje del cliente.
- *El momento oportuno*
  1. Comunicación eficiente con los clientes en momentos “relevantes”.
  2. Capacidad para comunicarse en tiempo real (o casi), o mediante marketing tradicional.

La tecnología CRM (Customer Relationship Management) ha significado de manera exponencial un gran impulso en el sector de ventas, actualmente continúa contribuyendo con la optimización de las ventas de las organizaciones comerciales que hacen uso de ella. Un sistema CRM proporciona las herramientas necesarias para que la información de los clientes esté centralizada, proporcionando una visión global de cada uno de ellos, con el fin de ofrecerles un servicio altamente personalizado.

Algunos beneficios en la utilización de un sistema CRM son:

#### \* Información en tiempo real

Un CRM permite a los empleados tener acceso inmediato a los datos e información centralizada de los clientes (historial de correo electrónico y llamadas de potenciales clientes, información sobre precios, contratos, etc.) desde cualquier lugar y cualquier dispositivo.

#### \* Optimizar el proceso de venta

Las organizaciones pueden hacer uso de las plataformas CRM para que sus ciclos de ventas sean más cortos y de esta manera, crear relación de comunicación continua con potenciales clientes para ayudarles a avanzar en el proceso de compra. Además, también se puede utilizar esta tecnología para crear workflows y automatizar los procesos de venta.

\* Facilitar la toma de decisiones

El CRM aporta información relevante a los responsables de una empresa para pronosticar el volumen de ventas, medir el servicio al cliente y hacer un seguimiento del rendimiento del negocio, ofreciendo una visión global del proceso de ventas y de todos los departamentos implicados.

\* Eficiencia en el servicio al Cliente

Las herramientas CRM permiten a los empleados asignar, administrar y resolver incidentes rápidamente con un sistema automatizado de enrutamiento, ya que los sistemas CRM hacen que la comunicación entre los distintos departamentos sea fluida.

\* Identificación rápida de clientes

La tecnología CRM permite a los agentes de los call centers identificar automáticamente las llamadas de los clientes que han estado en contacto con la empresa anteriormente, gracias a la fácil accesibilidad a los datos desde el sistema CRM. Esto permite realizar acciones cross selling y poder sugerir productos o servicios alternativos.

\* Incremento de la productividad

Con las herramientas CRM, las funciones de ventas y marketing pueden integrarse sin problemas. Al almacenar los datos clave para el negocio, los usuarios pueden acceder rápidamente desde cualquier sitio o dispositivo y compartir la información, ayudándolos a aumentar la productividad de la empresa.

\* Aumento en la fidelidad del cliente

Los empleados que cuenten con información específica en el CRM tienen los datos necesarios para conocer a sus clientes, lo que les permite crear relaciones más personalizadas. El acceso a los datos centralizados puede aumentar los niveles de satisfacción de los clientes y su experiencia.

\* Mejora en la dirección de estrategias de marketing

Con el acceso al historial y al conocimiento del comportamiento de compra del cliente, los equipos de marketing pueden hacer comunicaciones personalizadas y dirigirlos a segmentos específicos para aumentar las tasas de conversión e incrementar el número de clientes. Fuente. Yu, L. (2001): "Successful Customer-Relationship Management", MIT Sloan Management Review.

## Ventajas de un CRM



Figura 9. Ventajas de un CRM. Fuente: Aguirre B. Consultoría Comercial

En resumen, el sistema CRM ofrece una visión global del proceso de ventas. No sólo ayudarán a captar un mayor número de clientes y aumentar la facturación, sino que también ayudarán a agilizar la labor del equipo de ventas construyendo una comunicación fluida entre los distintos departamentos dentro de la empresa y hacia los clientes. Los sistemas CRM facilitarán la toma de decisiones y capacitarán al equipo de marketing para diseñar campañas mucho más definidas y segmentadas al contar con amplia información sobre el comportamiento de usuario

En resumen, CRM ofrecen una visión global del proceso de ventas. No sólo ayudarán a captar un mayor número de clientes y aumentar la facturación, sino que también ayudarán a agilizar la labor del equipo de ventas construyendo una comunicación fluida entre los distintos departamentos dentro de la empresa y hacia los clientes. Los sistemas CRM facilitarán la toma de decisiones y capacitarán al equipo de marketing para diseñar campañas mucho más definidas y segmentadas al contar con amplia información sobre el comportamiento de usuario.

En el CRM tendríamos toda esa información al alcance de nuestra mano:

- ¿Qué servicio nos compró?
- ¿Cómo nos pagó?
- ¿Tuvimos algún problema con él?
- ¿Qué empleado llevó su cuenta?
- ¿Qué anotaciones hicimos al respecto?
- ¿Qué decían los correos que nos enviamos?

### **3.4 Planeación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades.

Debido también a su carácter organizacional, ésta es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque hoy en día en la práctica, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, para un periodo de 3 a un máximo de 5 años.

Otras características de la planeación estratégica son que es móvil y flexible, requiriendo ser revisada cada cierto tiempo para hacerle los ajustes o cambios que fueran necesarios y, a pesar de ser realizada por la cúpula de la empresa, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.

A continuación, se en listarán las etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica:

#### **1. Declaración de visión, misión y valores**

El proceso de la planeación estratégica empieza por el desarrollo de las declaraciones de la visión, la misión y los valores de la empresa.

La visión indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de visión es: “Ser la marca líder de autos en el mundo”.

La misión indica el objeto, propósito o razón de ser una empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de misión es: “Deleitar a nuestros clientes”.

Mientras que los valores son cualidades, principios o creencias que posee una empresa. Algunos ejemplos de valores que las empresas suelen declarar como propios son: innovación, honestidad, desarrollo de los trabajadores, responsabilidad social, y trabajo en equipo.

Desarrollar las declaraciones de la visión, la misión y los valores permite establecer una base sobre la cual establecer los objetivos y formular las estrategias, ya que por ejemplo permite establecer objetivos y formular estrategias que ayuden a alcanzar la visión, que sean congruentes con la misión, y que no vayan en contra de los valores.

#### **2. Análisis externo**

Un análisis externo consiste en analizar las diferentes fuerzas o factores que puedan existir en el entorno de una empresa, con el fin de conocer los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en éste.

Algunas de estas fuerzas o factores son:

- fuerzas económicas: tasa de crecimiento del producto nacional bruto, tasa de inflación, tasa de interés, etc.
- fuerzas sociales: tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, migraciones, etc.
- fuerzas gubernamentales: regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes antimonopolio, etc.
- fuerzas tecnológicas: nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, nuevos sistemas de comunicación, etc.
- consumidores: necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.
- competencia: recursos, capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades, etc.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo ulterior detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas.

### **3. Análisis interno**

Un análisis interno consiste en analizar los diferentes elementos o factores que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que ésta cuenta.

Algunos de estos elementos o factores son:

- en el área administrativa: objetivos, estrategias, políticas, valores, cultura, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.
- en el área de marketing: ventas, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, etc.
- en el área de finanzas: liquidez, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, etc.
- en el área de recursos humanos: contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, desempeño, etc.
- en el área de producción: disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia, tecnología, etc.

Realizar un análisis interno tiene como objetivo ulterior identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan capitalizar dichas fortalezas o superar dichas debilidades, pero que a la vez tengan en cuenta los recursos y capacidades de la empresa.

### **4. Establecimiento de objetivos a largo plazo**

Los objetivos a largo plazo son objetivos formulados para un periodo de 3 a 5 años, que suelen estar basados en expresiones genéricas, y que una vez alcanzados suelen definir el rumbo de la empresa.

Algunos ejemplos de objetivos a largo plazo son:

- ser la empresa líder del mercado.
- incrementar las ventas.
- generar mayores utilidades.
- obtener una mayor rentabilidad.
- lograr una mayor participación en el mercado.
- ser una marca líder en el mercado.
- ser una marca reconocida en el mercado.

Se deben establecer objetivos a largo plazo que permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a la vez ayuden a alcanzar la visión de la empresa, y tengan en cuenta la misión y los valores de la misma, así como la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta.

## **5. Formulación, evaluación y selección de estrategias**

Una vez que se han establecido los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa en el proceso de la planeación estratégica consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

El proceso de formular, evaluar y seleccionar estrategias suele ser el siguiente:

1. se evalúan los resultados del análisis externo (situación del entorno) y del análisis interno (recursos y capacidades), el enunciado de la visión, la misión y los valores, los objetivos a largo plazo, y las estrategias utilizadas anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
2. se formula un conjunto manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior, especialmente en lo que respecta a los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.
3. se evalúan las estrategias propuestas, determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.
4. se seleccionan las estrategias a implementar o ejecutar, y se clasifican de acuerdo a su prioridad o atractivo.

En general, se deben formular y seleccionar estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa, pero que, así como estos últimos, tengan en cuenta también la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.

## **6. Diseño de planes estratégicos**

Los planes estratégicos son documentos en donde se especifica cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y seleccionadas.

Algunos de los aspectos que se suelen especificar en los planes estratégicos son:

- objetivos a corto y mediano plazo: cuáles serán los objetivos a corto y mediano plazo (los cuales son objetivos formulados para un periodo de hasta 3 años, y que suelen ser más específicos que los de largo plazo) que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo.
- estrategias específicas o cursos de acción: cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar con el fin de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.
- asignación de recursos: qué recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos se van a utilizar, y cómo se van a distribuir.
- responsables y encargados: quiénes serán los responsables y encargados de la implementación o ejecución de las estrategias.
- plazos de implementación o ejecución: cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en cuánto tiempo se obtendrán los resultados.
- inversión o presupuesto: a cuánto ascenderá la inversión o presupuesto destinado a la implementación o ejecución de las estrategias.

En general, los planes estratégicos sirven de guía para la implementación o ejecución de las estrategias, ayudan a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para ésta, y permiten un mejor control y evaluación de los resultados.

## **7. Implementación de estrategias**

El proceso de la planeación estratégica suele culminar con la etapa del diseño de los planes estratégicos; sin embargo, en ocasiones también se considera a la etapa de implementación de las estrategias como parte de ésta, ya que de nada sirve formular estrategias si éstas no se ponen en práctica.

La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados (por ejemplo, hacer efectivo la distribución de los recursos y el nombramiento de los encargados y responsables de implementar las estrategias), además de realizar otras actividades necesarias para la implementación.

Pero además de ello, la implementación de las estrategias también suele implicar:

- la motivación de los trabajadores: gran parte del éxito de la implementación de las estrategias radica en la capacidad para motivar a los trabajadores en el cumplimiento de ésta. Una forma de lograr ello es haciéndolos participar en la mayor cantidad posible de etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica, y no solo en la etapa de implementación.
- el manejo de conflictos: la implementación de estrategias suele generar conflictos debido, por ejemplo, a la disputa por recursos que son limitados o por incongruencias entre los

objetivos de dos áreas. Una forma de manejar los conflictos es reuniendo a las partes involucradas para que expongan y discutan sus diferencias.

- la reducción de la resistencia al cambio: esta etapa suele implicar también un cambio, sobre todo cuando comprende estrategias que buscan cambiar el rumbo de la empresa, y como todo cambio importante, suele generar ansiedad y, por tanto, resistencia a éste en los trabajadores. Una forma de reducir la resistencia al cambio es asegurándose de que los trabajadores sepan bien lo que está sucediendo y las razones de ello.

A diferencia de otras etapas de la planeación estratégica, la etapa de implementación de las estrategias requiere la participación de la mayor cantidad posible de miembros de la empresa, a los cuales previamente se les debe comprometer con todo el proceso, y motivar en el cumplimiento de los objetivos.

## **8. Control y evaluación de estrategias**

Finalmente, la etapa de control y evaluación de las estrategias también suele corresponder a la administración estratégica antes que a la planeación; sin embargo, en ocasiones también es considerada como parte de ésta.

El control consiste en hacer seguimiento a la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos o, en todo caso, que ayuden realmente con ésta.

Mientras que la evaluación consiste en evaluar los resultados de la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Tanto el control como la evaluación implican también tomar las medidas o acciones correctivas que sean necesarias cuando se detectan errores en la implementación o desviaciones con respecto a lo planificado (en el caso del control), o cuando los resultados obtenidos no concuerdan con los resultados esperados (en el caso de la evaluación).

Las medidas o acciones correctivas podrían implicar correcciones en la formulación o implementación de las estrategias, revisiones de la visión, la misión o los objetivos, cambios en el personal encargado de la implementación o una mayor capacitación del mismo, una nueva distribución de los recursos, una mayor inversión y, en último caso, la formulación de nuevas estrategias.

### **3.4.1 Etapas en la evaluación de la estructura de la empresa**

Dentro de una compañía pequeña se tiene una estructura organizacional demasiado complicada y formalizada para su tamaño limitado y tiempo en el mercado. Se debate en la rigidez y burocracia por varios años y es finalmente adquirida por una compañía más grande.

Por ejemplo, los ejecutivos de cadenas comerciales de menudeo mantienen la estructura de la organización mucho más tiempo después de que se ha logrado su propósito, esto debido a que su poder se deriva de esta estructura, por lo cual la Compañía eventualmente irá a la quiebra.

Existen ciertas ocasiones en donde se presenta la situación de que un gerente es culpado por problemas de mando actuales, cuando la causa subyacente se centraliza en los procedimientos que están deteniendo la expansión en los nuevos mercados. Muchos gerentes más jóvenes dejan la

organización como consecuencia, la competición se instala, y las ganancias todavía están con tendencia a la baja.

Los problemas de estas compañías, como de muchos otros, está arraigado más en las decisiones del pasado que en los eventos presentes o en la dinámica del mercado. Las fuerzas históricas forman el crecimiento futuro de organizaciones. Por otro lado, la dirección en su prisa para crecer, a menudo pasa por alto las preguntas críticas de desarrollo, tales como: ¿Dónde ha estado nuestra organización? ¿Dónde está ahora? ¿Qué implicaciones tienen las respuestas a estas preguntas, en relación hacia donde queremos llegar? Más, sin embargo, su atención se centra en el exterior, hacia el ambiente y el futuro, como si las proyecciones del mercado más precisas proporcionarán una nueva identidad organizacional.

¿Cuáles pueden ser las fallas?

Las compañías fallan al no percatarse de que su éxito futuro depende de la situación interna y del estado de evolución de su desarrollo.

De igual manera se falla al no tener la capacidad de entender que sus problemas de desarrollo interno pueden producir una compañía que se estanque en su fase presente de evolución o, finalmente, llegue al fracaso esto sin tener en cuenta las oportunidades del mercado.

EL Dr. Larry E. Greiner menciona que el futuro de una organización no es determinado por las fuerzas externas, sino más bien se debe de enfatizar en las fuerzas internas que ha desarrollado la organización en el pasado, ya que su comportamiento futuro será determinado por dichos eventos anteriores y experiencias y no por situaciones futuras. Aquí plantea una serie de fases de desarrollo a través de que las compañías crecientes tienden a pasar. Primeramente, mencionaremos dos definiciones:

Evolución: Término usado para describir períodos prolongados de crecimiento donde no ocurre ninguna alteración en las prácticas de la organización.

Revolución: Término que se usa para describir los períodos de conflictos en la vida de la organización.

A medida que una compañía se desplaza a través de las fases de desarrollo, cada período evolutivo crea su propia revolución. Por ejemplo, las prácticas centralizadas llevan en el futuro a las demandas para la descentralización. Es más, la naturaleza de la evolución de dirección a cada período revolucionario determina si una compañía avanzará en su próxima fase de crecimiento evolutivo. Hay cinco fases de desarrollo de la organización, cada uno caracterizado por una evolución y una revolución, por lo menos.

Las Fuerzas Claves en el Desarrollo

De un análisis de estudios recientes, surgen cinco dimensiones importantes como la esencia para construir el modelo de desarrollo de la organización; (1) la edad de la organización; (2) el tamaño de la organización; (3) las fases de evolución; (4) las fases de revolución; y (5) la proporción de Crecimiento de la industria (Figura 10).

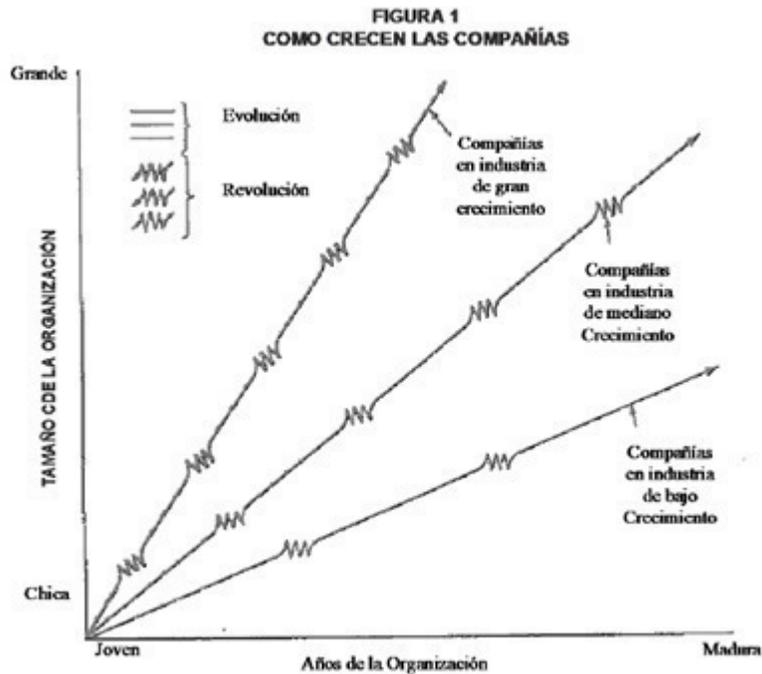


Figura 10 Evolución y revolución del crecimiento de las organizaciones. Fuente: Granier, L. Harvard Business Review (2014).

El Doctor Larry E. Greiner, describe cada uno de estos elementos por separado, resaltando el efecto combinado, así como la influencia de cada dimensión en el tiempo; cuando todos los cinco elementos empiezan a actuar recíprocamente, logrando con ello una interacción más completa y dinámica de crecimiento.

### La edad de la Organización

La dimensión más obvia y esencial para cualquier modelo de desarrollo es el lapso de vida de una organización (representó como el eje horizontal en Figura 1). Todos los datos históricos de estudios recolectados desde varios puntos en el tiempo permiten realizar comparaciones. De estas observaciones, es evidente que las mismas prácticas de la organización no se mantienen a lo largo de un largo lapso de tiempo. Esto no lleva a un punto básico: los problemas de dirección y principios están arraigados en el tiempo. Por ejemplo, el concepto de descentralización puede tener relevancia el describir las prácticas corporativas en un período, más sin embargo no tendrá el mismo poder en otro periodo. El paso del tiempo también contribuye a la institucionalización de actitudes directivas. Como resultado, la conducta del empleado no sólo se pone más predecible sino también más difícil cambiar cuando las actitudes están anticuadas.

### El tamaño de la Organización

Esta dimensión se pinta como el eje vertical en Figura 1. Los problemas de una compañía y sus soluciones tienden a cambiar notablemente con el número de empleados y el aumento en el volumen de ventas. Así, el tiempo no es el único determinante de la estructura; de hecho, las organizaciones que no crecen pueden retener muchos de los mismos problemas de dirección y prácticas en largos períodos. Además del aumento en el tamaño aumentado, sin embargo, los problemas de coordinación y comunicación surgen nuevas funciones, niveles en la jerarquía de dirección y los procesos se vuelven más interrelacionados.

### **Las fases de Evolución**

Cuando se crece en edad y tamaño, otro fenómeno se pone en evidencia: el crecimiento prolongado que se tenga terminará con el período evolutivo. La mayoría de las organizaciones crecientes no se expanden durante dos años y entonces se retira durante un año; más bien, aquéllos que normalmente sobreviven una crisis disfrutan cuatro a ocho años de crecimiento continuo sin un retroceso económico mayor o una ruptura interior. El término evolución parece apropiado para describir estos períodos, ya que sólo son ajustes mínimos los necesarios para mantener el crecimiento bajo el mismo modelo global de dirección.

### **Las fases de Revolución**

Una evolución uniforme no es inevitable; no puede asumirse que el crecimiento de la organización es lineal. Así nosotros encontramos la evidencia de numerosas historias de casos que revelan períodos de turbulencia sustancial espaciadas entre los períodos más lisos de evolución.

El término para describir estos tiempos turbulentos es, los períodos de revolución, porque en ellos se exhibe un cambio serio en las prácticas de dirección. Las prácticas de dirección tradicional, consideradas como apropiadas cuando se tiene un tamaño más pequeño y un tiempo de vida menor, se ponen en tela de juicio por los gerentes de primer nivel y los gerentes de niveles medios. Durante tales períodos de crisis, varias compañías fallan, son incapaz de abandonar prácticas pasadas y efectuar los cambios necesarios en la organización, tales como reducir los niveles gerenciales en proporción con su crecimiento. La tarea crítica para la dirección en cada período revolucionario es encontrar un nuevo conjunto de prácticas dentro de la organización, las cuales se volverán la base para manejar el próximo período de crecimiento evolutivo. Estas nuevas prácticas en el futuro decaigan generando con ello otro período de revolución.

Las compañías, por consiguiente, se enfrentan a una experiencia la ironía, en la cual una solución en un período de tiempo se vuelve un problema mayor al siguiente periodo.

### ***La Proporción de crecimiento de la Industria***

La velocidad a que una organización experimenta fases de evolución y revolución se relaciona estrechamente al ambiente del mercado de su industria. Por ejemplo, una compañía en un mercado cambiante tendrá que agregar empleados a nivel de las exigencias de dicho mercado, con ello la necesidad para la nueva estructura de la organización para aumentar su personal se acelera.

Mientras los períodos evolutivos tienden a ser relativamente cortos en las industrias de rápido crecimiento, en organizaciones consolidadas o industrias de crecimiento lento estos periodos son mayores. La evolución puede prolongarse, mientras que las revoluciones pueden tardar en presentarse, cuando las ganancias se presentan fácilmente.

### ***Las fases de Crecimiento***

En base a lo mencionado con anterioridad, ahora se pueden examinar las cinco fases específicas de evolución y revolución a fondo. Como se muestra en la Figura 2, cada período evolutivo se caracteriza por el estilo de dirección dominante mediante el cual se logró el crecimiento, mientras que cada período revolucionario se caracteriza por el problema de dirección dominante que debe resolverse antes de que el crecimiento pueda continuar. Los modelos presentados en la Figura 2, parecen ser típicos para las compañías en las industrias con el crecimiento moderado sobre largos períodos de tiempo; las compañías que se ubican en industrias que presentan crecimiento acelerado,

tienden a experimentar las cinco fases más rápidamente, mientras que aquéllos que se desarrollan en industrias de crecimiento lento encuentran sólo dos o tres fases durante muchos años.

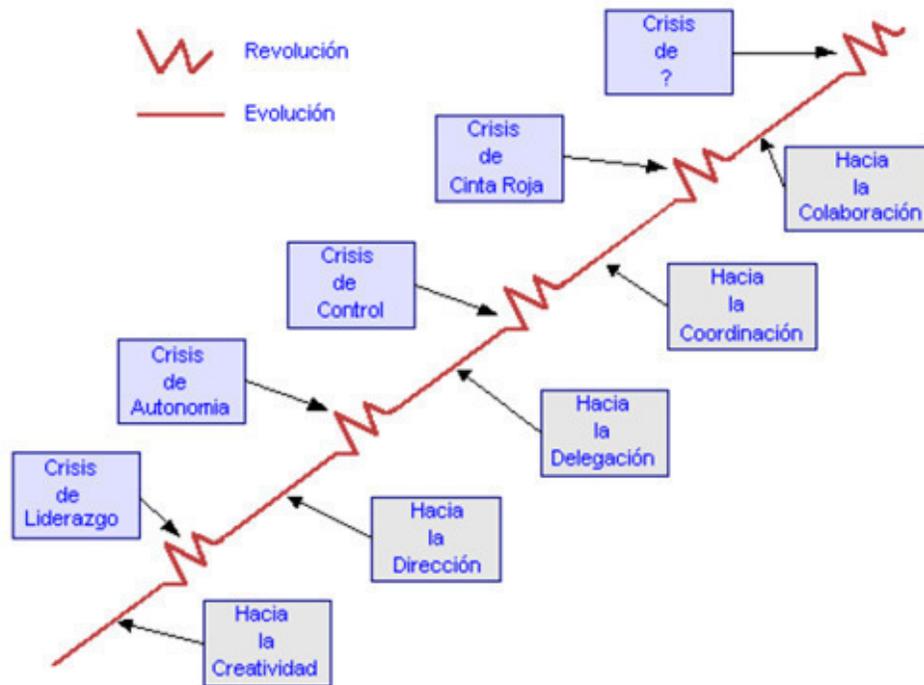


Figura 11. Etapas de la evolución y revolución del crecimiento de las organizaciones. Fuente: Granier. L. Harvard Business Review (2014).

Es importante hacer notar que cada fase es afectada por la anterior y genera consecuencias para la próxima fase.

Por ejemplo:

El estilo de dirección evolutivo en la Fase 3 de la exhibición es "Delegación" que crece y se vuelve la solución a demandas de mayor "autonomía" en la revolución de la Fase precedente 2. El estilo de delegación utilizado en la Fase 3, sin embargo, en el futuro provoca una crisis revolucionaria mayor que se caracteriza por los esfuerzos por recobrar el mando encima de la diversidad creada a través del aumento en la delegación.

La principal implicación de cada fase es que dichas acciones de dirección se prescriben estrechamente si el crecimiento ocurre. Por ejemplo, una compañía que experimenta una crisis de autonomía en la Fase 2 no puede regresar a la dirección directiva en busca de solución, debe adoptar un nuevo estilo de Delegación para seguir avanzando.

#### Fase 1: La creatividad.

En la fase de nacimiento de una organización, el énfasis está en crear un producto y un mercado. Aquí son las características del período de evolución creativa:

- Los fundadores de la compañía se orientan normalmente a lo técnico o a las relaciones empresariales, soslayando las actividades de dirección; sus energías, tanto físicas y mentales, están completamente enfocadas en producir y vender el producto.
- La comunicación entre los empleados es frecuente e informal.
- Las horas largas de trabajo son premiadas por los sueldos modestos y la promesa de beneficios.
- El Control de las actividades se fundamenta en la respuesta del mercado; la dirección actúa según la reacción del cliente.

### La crisis (DIRECCIÓN):

Todas las actividades individuales y creativas anteriores son esenciales para colocar a la compañía en el mercado. Cuando la compañía crece, los procesos de producción más grandes requieren el conocimiento sobre las eficacias de fabricar. No pueden manejarse números excesivos de empleados exclusivamente a través de la comunicación informal; los nuevos empleados no son motivados por una intensa dedicación al producto u organización. El capital de trabajo adicional debe afianzarse, generando con ello la necesidad de nuevos procedimientos de contabilidad para el manejo financiero.

Así los fundadores se encuentran cargado con responsabilidades de dirección no deseadas. Así que ellos anhelan los "buenos tiempos", mientras todavía intentan actuar de manera similar a lo que ellos hicieron en el pasado. Y los conflictos entre los líderes crecen con más intensidad.

A estas alturas una crisis de dirección ocurre, lo cual es el ataque de la primera revolución. ¿Quién llevará a la compañía fuera de la confusión, resolviendo los problemas directivos que lo confrontan? obviamente, se necesita un gerente fuerte, quién tenga el conocimiento necesario y habilidad para introducir las nuevas técnicas comerciales. Pero esto es más fácil decir que hacer. Los fundadores odian a menudo caminar juntos, aunque ellos son probablemente, temperamentamente inapropiados como gerentes. Así que aquí es la primera opción de desarrollo crítica para localizar e instalar a un gerente comercial fuerte que sea aceptado por los fundadores y quién puede unir a la organización.

### Fase 2: La dirección

Aquellas compañías que sobreviven la primera fase normalmente instalando a un gerente comercial capaz se enrojan en un período de crecimiento sostenido bajo un buen liderazgo y la dirección competente. Estas son las características de este período evolutivo:

- Se introduce una estructura de organización funcional, para separar los procesos productivos de las actividades comerciales, logrando con ello una mejor especialización del trabajo.
- Se introducen los sistemas de contabilidad para inventario y adquisición de materia prima.
- Se adoptan incentivos, presupuestos, y normas de trabajo.
- La comunicación se pone más formal e impersonal.
- El nuevo gerente y sus supervisores toman la mayoría de la responsabilidad, mientras que los supervisores de niveles medios se tratan más como especialistas funcionales que como gerentes capaces de tomar decisiones.

### La crisis (AUTONOMÍA):

Aunque las nuevas técnicas directivas encauzan la energía del empleado de manera más eficaz en el crecimiento, estas se vuelven inapropiadas en el futuro para controlar una organización más grande, más diversa y compleja. Los operarios se encuentran restringidos por una jerarquía centralizada. Ellos han adquirido un conocimiento más directo sobre los mercados y maquinaria, de lo que los líderes en la cima tienen; por consiguiente, ellos se encuentran en la posición de seguir los procedimientos o tomar la iniciativa en dichos aspectos.

Así la segunda revolución es inminente como una crisis desarrolla de las demandas de mayor autonomía por parte de los gerentes de niveles medios. La solución adoptada por la mayoría de las compañías es acercarse a la mayor delegación conveniente. Todavía es difícil para los gerentes de primer nivel, que estuvieron previamente el éxito en ser director, el delegar la responsabilidad. Es más, los gerentes de niveles medios no están acostumbrados a tomar decisiones para ellos mismos. Como resultado, las numerosas compañías se debaten durante este período revolucionario, adhiriendo métodos centralizados mientras los empleados operarios crecen más desencantados y dejan la organización.

### Fase 3: La Delegación.

La próxima era de crecimiento evoluciona de la aplicación exitosa de una estructura de organización descentralizada. Exhibe estas características:

- Se da mayor responsabilidad a los gerentes de plantas.
- Se emplean reparto de ganancia y pagas extraordinarias para estimular la motivación.
- Los ejecutivos de primer nivel toman decisiones basados en los informes periódicos del campo.
- La dirección se concentra a menudo en hacer nuevas adquisiciones que pueden alinearse al lado de otras unidades descentralizadas.
- La comunicación desde la cima es poco frecuente, normalmente se da por correspondencia, teléfono, o las visitas breves para presentar las situaciones.

La fase de delegación demuestra ser útil a través de la motivación elevada a los empleados de bajo niveles. Los gerentes descentralizados con mayor autoridad e incentivo pueden penetrar los mercados más grandes, responder más rápidamente a clientes, y desarrollar los nuevos productos.

### La crisis (CONTROL):

Un problema serio evoluciona en el futuro, sin embargo, cuando ejecutivos de la cima se dan cuenta de que ellos son el bando perdedor en relación de un funcionamiento del campo favorablemente diversificado. Los gerentes del campo autónomos prefieren ejecutar sus propios procesos sin coordinar planes, dinero, tecnología, y mano de obra con el resto de la organización. La libertad engendra una actitud parroquial.

La revolución de la Fase 3 se pone en marcha cuando la dirección busca recobrar el mando encima de la compañía total. Algunos intentan un retorno a la dirección centralizada que normalmente falla debido al inmenso alcance de funciones. Esas compañías que se mueven se encuentran con una nueva solución en el uso de técnicas especiales de coordinación.

### Fase 4: La coordinación.

El período evolutivo se caracteriza por el uso de sistemas formales por lograr una mayor coordinación y por ejecutivos de primer nivel que toman la responsabilidad por la iniciación y administración de estos nuevos sistemas. Por ejemplo:

- Las unidades Descentralizadas se unen en grupos de producto.
- Se establecen los procedimientos de planificación formal y revisiones intensivas.
- La mayor parte del personal se contrata y ubica en la oficina principal para iniciarlos en los programas de control y revisar las líneas de mando.
- Se ponderan cuidadosamente los gastos importantes.
- Cada grupo de producto se trata como un centro de inversión.
- Se centralizan ciertas funciones técnicas, como el proceso de datos, se concentra en la oficina principal, mientras las decisiones diarias que opera permanecen descentralizadas.
- Las opciones accionarias se usan para animar la identidad como conjunto de la empresa.

Todos que estos nuevos sistemas de coordinación se muestran útiles para lograr el crecimiento a través de la asignación más eficaz de los recursos limitados de una compañía. Ellos incitan a los gerentes para ver más allá de las necesidades de sus unidades locales. Mientras estos gerentes todavía tienen mucha responsabilidad de decisión-fabricación, ellos aprenden a justificar sus acciones más cuidadosamente en la oficina principal.

#### La crisis (BUROCRACIA):

Una falta de confianza se genera gradualmente entre la línea y el staff y entre la oficina principal y el campo. La proliferación de Sistemas y programas empieza a exceder su utilidad; una crisis de la cinta roja se crea. Por ejemplo, los gerentes de la línea perciben lo complicado de la dirección del personal que no está familiarizado con las condiciones locales. El staff, por otro lado, se queja de la no cooperación y desigualdad en las líneas de dirección. Juntos ambos grupos critican el sistema burocrático que ha evolucionado. Los procedimientos toman la experiencia anterior para resolver problemas y la innovación se torna en franco declive. Para abreviar, la organización se ha puesto demasiado grande y compleja para ser manejada a través de los programas formales y los sistemas rígidos. La revolución de la Fase 4 se pone en marcha.

#### Fase 5: La colaboración.

La última fase notable, en los estudios anteriores, da un fuerte énfasis a la colaboración interpersonal en un esfuerzo por superar la crisis de la cinta roja. Donde la fase 4 se manejó más a través de los sistemas formales y procedimientos, la fase 5 da énfasis a la espontaneidad mayor en la acción de dirección a través de los equipos y la confrontación hábil de diferencias interpersonales. El control social y la autodisciplina se posicionan en lugar del mando formal. Esta transición es especialmente difícil para esos expertos que crearon los sistemas viejos así como para aquellos gerentes que confiaron en los métodos formales para obtener respuestas.

La evolución de la Fase 5, entonces, se construye alrededor de un acercamiento más flexible y conductual a la dirección. Estas son sus características:

- El enfoque está en resolver los problemas rápidamente a través de la acción del equipo.
- Se combinan los equipos por funciones tarea-grupo.
- Los expertos de personal se reducen en número, se reasignan y combinan en los equipos interdisciplinarios para consultar con, no dirigir, las unidades del campo.
- Una estructura del tipo matriz frecuentemente se utiliza para congregarse a los equipos correctos para los problemas apropiados.
- Se simplifican los sistemas formales anteriores y combinan en un sistema multiusos.

- Frecuentemente se sostienen conferencias de gerentes importantes para enfocar las energías en los problemas.
- Se utilizan los programas educativos para entrenar a gerentes en las habilidades conductuales para lograr trabajo un buen trabajo en equipo y resolución del conflicto.
- Se integran los Sistemas de información de tiempo real en la toma de decisión diaria.
- Se enfocan los premios económicos más en los equipos que la actuación individual.
- Se fomenta el experimentar en nuevas prácticas al interior de la organización.

La crisis:

¿Cuál será la revolución en respuesta a esta fase de evolución? Muchas compañías en el mundo están ahora en la Fase 5 evolutiva, por lo cual las respuestas son críticas. Existe una pequeña evidencia, la cual permite vislumbrar que la revolución se centrará alrededor de la "saturación psicológica" de empleados que crecen emocionalmente y físicamente agotados por la intensidad de trabajo en equipo y la presión pesada para las soluciones innovadoras. La percepción es que la revolución de la Fase 5 se resolverá a través de las nuevas estructuras y programas que permitan periódicamente a los empleados descansar, reflexionar y revitalizarse ellos mismos. Nosotros podemos ver las compañías incluso con estructuras duales: una estructura del "hábito" por conseguir realizar el trabajo diario y una estructura "reflexiva" para la perspectiva estimulante y el enriquecimiento personal. Los empleados podrían mover entonces de un lado a otro entre las dos estructuras en la medida que sus energías se disipen o recuperen. Fuente Granier, L. (2014) Evolución y revolución del crecimiento de las organizaciones. Harvard Business Review.

### 3.4.2 Modelos que generan valor

#### ¿Qué es una propuesta de valor?

Definiendo que es creación de valor para lo cual mencionaremos que son el conjunto de beneficios dentro de una propuesta de valor la cual es diseñada para atraer al cliente: Esta propuesta de valor debe ser una descripción precisa y fácil de entender e identificar por cliente sobre la aportación para resolver el problema.

Existen formas de crear valor para nuestros clientes. Antiguamente se usaba la herramienta llamada brainstorming también conocido como lluvia de ideas, esta es una herramienta de trabajo en grupo que favorece la aparición de nuevas ideas sobre un problema concreto o un tema. Lo que se pretende con esta técnica es generar nuevas ideas originales en un ambiente relajado. Esta propuesta fue creada por Alex Osborne en 1941 cuando su búsqueda de propuestas originales surgió en un proceso interactivo de grupo no estructurado que creaba mejores ideas que las que los individuos podrían originar al trabajar de manera autónoma. De esta manera se daba la oportunidad de hacer sugerencias y recomendaciones sobre un tema y aprovechar la creatividad de los participantes para obtener conclusiones.

Beneficios de esta práctica:

- Generar un amplio número de ideas.
- Liberar la creatividad de los equipos.
- Buscar oportunidades para mejorar.

El punto de partida para cualquier debate, reunión provechosa sobre innovación en modelos de negocio debería ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio. Es necesario un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción y el debate, porque es importante partir de la misma base y hablar de lo mismo. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa. Este concepto podría convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Sin este idioma compartido, resulta difícil cuestionar de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio y, por lo tanto, tener éxito a la hora de innovar. Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Como menciona Pigneur. Yves (2011) en su libro Generación de modelos de negocio Hoy existen nuevas formas de pensar. La revolución de la Generación de Modelos de Negocio marca 9 módulos básicos que refleja la lógica de una empresa para generar ingresos. Estos cubren 4 áreas principales de un negocio: Clientes, Oferta, Infraestructura y viabilidad económica.

#### Segmento de Mercado (SM):

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar esta es una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. Algunos ejemplos de segmentos de mercado son: Mercado de Masas, Nicho de Mercado, Mercado Segmentado, Mercado Diversificado

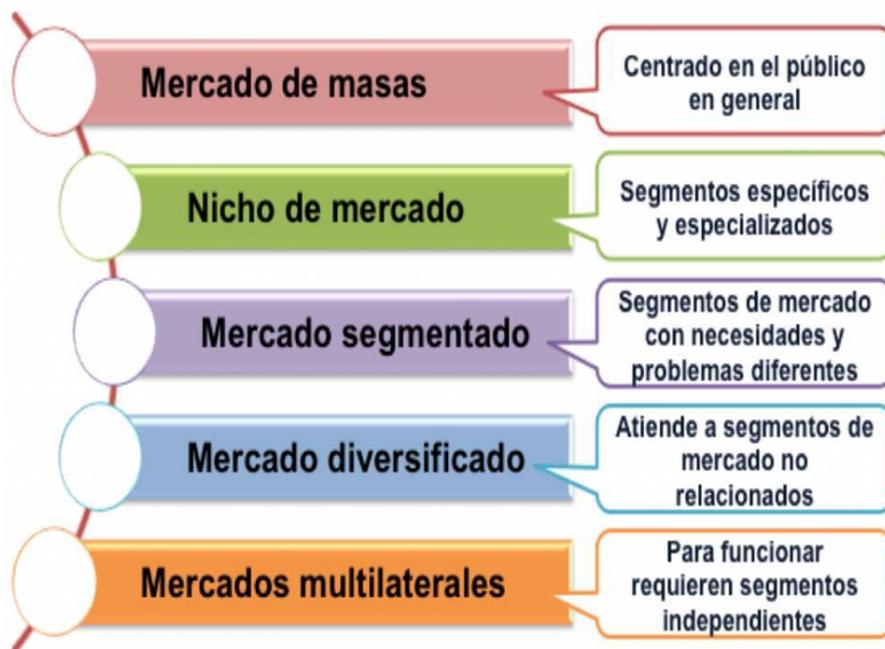


Figura 12. Segmentos de mercado. Fuente: Wordpress.com (2017).

Propuestas de Valor (PV):

Es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa; su finalidad es satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor pueden ser un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. La propuesta de valor puede ser innovadora y presentar una oferta nueva, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. Algunos ejemplos de propuestas de valor son: Novedad, Mejora de rendimiento, Personalización, Marca/estatus, Diseño, Precio, Reducción de costes, Reducción de riesgos, Comodidad/utilidad. Fuente: Osterwalder, A. (2011) Generación de modelos de negocio

Canales (C):

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.



Figura 13. Canales de distribución. Fuente. Logística Empresarial (2011).

Los canales tienen cinco fases distintas, de las cuales no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.

### Relaciones con el Cliente (RCI):

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

Sobre esto podemos mencionar que, en sus inicios, la relación con clientes de los operadores de redes de telefonía móvil se basaba en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. Algunos ejemplos de propuestas de valor son: Asistencia personal, Asistencia personal exclusiva, Autoservicio, Servicios automáticos, Comunidades. Fuente. Alcaide, J.C.; Soriano, C. (2016): "Como impulsar la fidelización y las relaciones con los clientes. Un asunto de la alta dirección". Marketing + Ventas.

### Fuentes de Ingreso (FI):

Los clientes como el centro de un modelo de negocio implican que las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Algunos ejemplos de propuestas de valor son: Venta de activos, Cuota por uso, Cuota por suscripción, Préstamo/alquiler/leasing, Comisión de licencias, Publicidad.

### Recursos Clave (RC):

Los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. Algunos ejemplos de propuestas de valor son: Físicos, Intelectuales, Humanos, Económicos.

### Actividades Clave (AC):

Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. La actividad clave del fabricante de software

Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. Algunos ejemplos de propuestas de valor son: Producción, Resolución de problemas, Plataforma/red.

#### Asociaciones Clave (AsC):

Las empresas se pueden asociar por múltiples motivos, estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Algunos ejemplos de propuestas de valor son: Optimización de economía de escala, Reducción de riesgos de incertidumbre, Compra de determinados recursos y actividades.

#### Estructura de Costes (EC):

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos. Algunos ejemplos de propuestas de valor son: Según costes, según Valor, Costes fijos, Costes variables, Economía de escalas, Economía de campo.

Estos nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio.

Que es el lienzo es donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes. En general el lado izquierdo representa eficiencia y el lado derecho valor. Este lienzo de modelo de negocio nos permite establecer un idioma y un marco comunes con los compañeros.

Lienzo	Diseñar	Probar	Ajustar
Perfil del cliente (a través del cual se describe de manera estructurada y detallada los segmentos de clientes de un modelo de negocio, compuestos por tres elementos los trabajos de tus clientes, las alegrías y las frustraciones)	Posibilidad de prototipo (es la transformación de las ideas de la propuesta de valor)	Que probar	Crear alineación (Se utilizan los lienzos de la propuesta de valor y de modelo de negocio como una especie de idioma común que permite crear alineación)
Mapa de valor (Descripción estructurada y detallada de las características de la propuesta de valor, compuesta por tres elementos, el producto o servicio, los aliviadores de frustraciones, y los creadores de alegrías)	Puntos de partida (las propuestas se realizan sobre un contexto no surgen de la nada)	Haciendo pruebas paso a paso	Medir y controlar (utilizar los lienzos de propuesta de valor y del modelo de negocio para crear indicadores de rendimiento y controlarlos)
Encaje (Se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente)	Comprender a los clientes	Biblioteca de experimentos	Mejorar sin cesar (Hay que hacerlo con una perspectiva de dinamismo de forma continua)
	Tomar decisiones		Reinventarse constantemente (En la época que vivimos no hay que esperar para reinventar la propuesta, Hay que hacerlo antes que la condiciones del mercado nos obliguen a ello )
	Encontrar el módulo de negocio adecuado		
	Diseñar organizaciones establecidas		

Tabla 1: Lienzo Fuente Osterwalder, A. (2013). Modelos que generan valor.

Ejemplos de modelos de valor son:

- 1) Modelo de Valor Starbucks: Incursionó en el mercado mexicano vendiendo no solo café sino una experiencia de compra entre otras cosas creando un ambiente agradable, el consumidor recibe atención personalizada.



FIG. 14 Fuente. Starbucks.com

- 2) Modelo de Valor Domino's Pizza: Fue la primera pizzería en ofrecer el servicio de entrega a domicilio. Cuando la competencia empezó a ofrecer lo mismo, Domino's respondió con una garantía de 30 minutos siendo el único hasta el momento.



FIG. 15 Fuente. Dominos.com.mx

- 3) Modelo de Valor Vodka Absolut: Se ha convertido en objeto de colección por el diseño de sus botellas no solo por los amantes de la bebida si no por los del arte.



FIG. 16 Fuente. Dominos.com.mx

- 4) Modelo de Valor Librería Gandhi: Se ha destacado en los últimos años debido a sus creativas campañas de publicidad de fondo amarillo y tipografía morada.



FIG. 17 Fuente. Dominos.com.mx

#### 3.4.2.1 Análisis de escenarios

#### Concepto de Escenario

Se refiere a las consideraciones sobre las fuerzas del ambiente en que se desenvuelve la organización, las cuales reflejan las oportunidades y amenazas que enfrenta, que intervienen en el rumbo que tomará una organización.

El propósito y el valor del monitoreo de este entorno empresarial es incrementar la conciencia del administrador sobre los desarrollos potenciales que podría tener la organización, los impactos importantes en las condiciones de la industria, y las oportunidades y amenazas.

### **Características de los Escenarios**

Se compone de:

- Ambiente general: Elementos de la sociedad que pueden influir (demográficos, políticos, legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y globales).
- Ambiente industrial: Factores que influyen de manera directa en la empresa (competidores, proveedores, compradores, productos sustitutos, rivalidad entre competidores).

Aspectos que conforman cada uno de los factores del ambiente:

- Demográfico:
  - Tamaño de la población.
  - Estructura de las edades de la población.
  - Distribución geográfica.
  - Combinación étnica.
  - Distribución del ingreso.
- Económico
  - Tasa de inflación.
  - Tasa de interés.
  - Déficit o superávit en el presupuesto.
  - Tasa de ahorro personal.
  - Tasa de ahorro empresarial.
  - Producto Interno Bruto.
  - Economía de otros países.
  - Relaciones económicas internacionales.
- Sociocultural
  - Preocupaciones sobre el medio ambiente.
  - Preferencias profesionales y laborales.
  - Cambios de preferencias en productos y servicios.
  - Atributos culturales e institucionales.
- Político/Legal

- Leyes antimonopolio.
- Leyes Fiscales.
- Desregulación.
- Leyes educativas.
- Tecnológico
  - Innovaciones de procesos.
  - Innovaciones de productos.
  - Aplicación del conocimiento.
  - Tecnologías de comunicación.
- Global
  - Eventos políticos Importantes.
  - Mercados mundiales críticos.

## **Proceso de Elaboración**

Consiste en cuatro actividades:

- Rastreo. Estudio de todos los segmentos en general para detectar cambios potenciales en el ambiente general. Aunque se pudieran obtener datos paradójicos o sin relación, su utilidad es imprescindible para comprender escenarios volátiles y cambiantes.
- Supervisión. Observación de los cambios en el ambiente para saber si en realidad representan elementos importantes que determinan el escenario. Se trata de detectar el significado de cada uno de los cambios que se presenten en el ambiente.
- Pronóstico. Desarrollo de proyecciones factibles de lo que podría suceder, y con qué rapidez podrían presentarse.
- Evaluación. Determinación del momento en que ocurran los cambios, y de lo que implican los efectos de los cambios ocurridos en el ambiente, sobre la administración estratégica de una organización.

## **Aplicación de los escenarios**

Una aplicación completa de los escenarios, es un Análisis Industrial y Competitivo. En este se desglosa un escenario para denotar el grado el grado de influencia de cada factor sobre la organización.

Los factores del análisis, y lo que implica conocer respectivamente, son:

1. Características económicas
  1. Innovación de mercadotecnia.
  2. Crecimiento del mercado.
  3. Compradores y vendedores.
  4. Rapidez con que cambia la tecnología básica.
  5. Efecto de las economías de escala.
  6. Ganancias generales de la industria.

1. Características de la competencia, y su impacto.
  - Rivalidad entre vendedores.
  - Presencia de sustitutos.
  - Poder de negociación de los clientes.
  
1. Impulsores de la industria, y su impacto
  - Crecimiento de la industria.
  - Posición de los compradores.
  - Innovaciones en los productos.
  - Globalización.
  - Política gubernamental.
  
1. Compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes o más débiles.
  - Mapeo de grupos estratégicos (grupo de competidores directos).
  - Análisis de grupos estratégicos.
  - Lo que se puede aprender de los grupos estratégicos.
  
1. Determinación de los Factores Claves de Éxito.
  - Tecnología.
  - Fabricación.
  - Distribución
  - Mercadotecnia.
  - Habilidades.
  - Costos.
  - Áreas clave de resultados.
  
1. Atractivo de la industria.
  - Potencial.
  - Rendimientos.
  - Fuerzas impulsoras.
  - Posición de la empresa.
  - Potencial de la empresa.
  - Agresividad-defensividad
  - Riesgo e incertidumbre de negocios.

### **3.4.2.2. FODA**

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acrónimo es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización o en la vida cotidiana si es el caso, a partir de allí se tomarán eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

Además, el FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia.

El objetivo de la matriz FODA

- **Fortalezas:** los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- **Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo
- **Amenazas:** lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

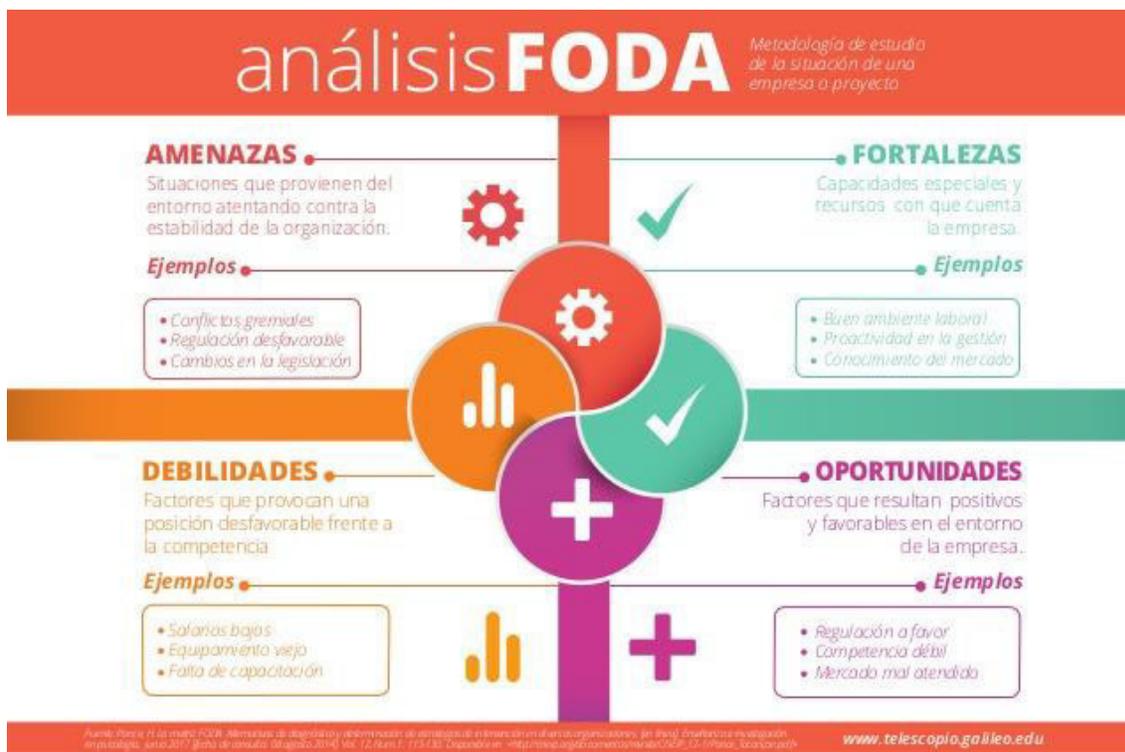


Figura 18. Análisis de FODA. Fuente. Herramientas de Gestión Organizacional (2013)

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. En todo momento se deben tomar decisiones. Para realizar una acertada toma de decisiones respecto a un tema, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que "sin problema no puede existir una solución". Por ello, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir y las consecuencias futuras de cada elección. Lo significativo y preocupante, es

que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa. Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. Aquí es donde radica la importancia de la Matriz FODA como elemento necesario para conocer su situación real. Su confección nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Si bien lo imprescindible para una empresa es el Plan De Negocios, donde se plasma la misión, visión, metas, objetivos y estrategias, realizando correctamente el análisis FODA, se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

A partir de los datos extraídos en un análisis FODA, hay que establecer las estrategias a desarrollar.

### **3.4.2.3 Oportunidades estratégicas**

#### **Estrategias**

El mañana siempre llega, siempre es diferente, e incluso la empresa más poderosa tiene problemas si no ha considerado el futuro. Verse sorprendido por los acontecimientos es un riesgo que hasta las empresas más grandes y ricas deben evitar, y que incluso las empresas más pequeñas necesitan eludir.

Fijar objetivos

Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.

#### **La naturaleza de los objetivos a largo plazo**

Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe asociarse también con un cronograma. Los objetivos comúnmente se establecen en términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos claramente ofrecen muchos beneficios. Brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y diseño de puestos.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles corporativo, divisional y funcional de una organización. Sin objetivos a largo plazo, una organización navegaría sin rumbo fijo hacia algún destino desconocido. Es difícil imaginar que una organización o individuo tenga éxito sin objetivos claros. El éxito rara vez ocurre por accidente; más bien es el resultado del trabajo arduo dirigido a conseguir ciertos objetivos.

## **Objetivos financieros frente a objetivos estratégicos**

Dos tipos de objetivos son especialmente comunes en las organizaciones: los financieros y los estratégicos. Los objetivos financieros incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y las ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de ganancias y del rendimiento sobre la inversión, mayores ganancias por acción, precios cada vez más altos de las acciones, mejor flujo de efectivo, entre otros; mientras los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales (tiempos de entrega más rápidos, lapsos más cortos entre el diseño de un producto y su lanzamiento, menores costos, mayor calidad de los productos, mayor cobertura geográfica), obtener la certificación ISO 14001, lograra el liderazgo tecnológico, lanzar de manera continua productos nuevos mejorados al mercado antes que los rivales, entre otros.

### **Fijar estrategias**

Una estrategia podría ser excepcionalmente riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna organización puede darse el lujo de seguir todas las estrategias que la beneficien. Se deben tomar decisiones difíciles. Hay que establecer prioridades. Las organizaciones, al igual que los individuos, tienen recursos limitados. Tanto las organizaciones como los individuos deben elegir entre estrategias alternativas y evitar el endeudamiento.

### **Implementación de la Estrategia**

La realización de una estrategia no es solo tarea de la alta gerencia. En las grandes empresas, entre las personas que son las principales responsables de tener estrategias eficaces en los diversos niveles se incluye al director general en el nivel corporativo; al presidente o vicepresidente ejecutivo en el nivel divisional; al director de finanzas, al director de información, al gerente de recursos humanos y al director de marketing, en el nivel funcional; y al gerente de planta y al gerente de ventas regionales, entre otros, en el nivel operacional.

### **Evaluación de estrategias**

Es importante observar que todos los responsables de la planeación estratégica en los diversos niveles deben participar y comprender perfectamente las estrategias en los otros niveles de la organización para ayudar a asegurar la coordinación, la facilitación y el compromiso al mismo tiempo que eviten la inconsistencia, ineficiencia y mala comunicación.

Estrategias en acción

#### **TIPOS DE ESTRATEGIA**

Hay 14 alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones estratégicas se definen e ilustran de la siguiente manera.

Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes como sigue a continuación:

1. INTENSIVAS: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
2. INTEGRATIVAS: Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
3. DIVERSIFICADAS: Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.
4. OTRAS: Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO DEFINIDAS E ILUSTRADAS

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO (Algunos hipotéticos)
INTEGRATIVAS: Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas	General Motors compra sus distribuidores de autos; Walt – Mart adquiere una flota de camiones.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.	Mac Donald's compra un rancho de ganado; Holiday Inn. Adquiere una fábrica de muebles.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.	Compra de la Getty por la Texaco; compra de bancos pequeños por parte de bancos grandes
INTENSIVAS: Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	El lanzamiento de Wendy de una campaña masiva de publicidad con base en el lema: ¿Dónde está la carne?
Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.	El propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano.
Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.	Apple Computer Company introduce en Macintosh
DIVERSIFICADAS: Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados	El banco Wachovia compra una compañía de seguros.
Diversificación de conglomerados	Añadir nuevos productos no relacionados.	Cosméticos Mary Kay adquiere una empresa de procesamiento de alimentos.

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO (Algunos hipotéticos)
Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.	Sheraton Inns.Comienza a vender gasolina.
OTRAS: Asociaciones	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.	Empresas que trabajan juntas en el proyecto del oleoducto de Alaska.
Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.	Braniff Airlines anuncia el 24 de octubre de 1984 que elimina su servicio a diez ciudades importantes de los Estados Unidos.
Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización.	Holiday Inn vende Delta steamship lines por \$96.000.000
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.	Liquidación de Lorean Motor Company en 1984.
Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.	K-Mart compra Pay less drug Stores en 1985 y Waldenbooks en 1984.

Tabla 2. Tipos de estrategia

### 3.5 Herramientas para la gestión y mejora de los procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades relacionadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, etc.) en resultados (otras informaciones, servicios, productos, etc.) puede considerarse como un proceso. (Hernández R. 2014)

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

El análisis y seguimiento de los procesos se complementa de distintas herramientas que buscan brindar una visión más amplia de una situación específica propia de un proceso en observación. Una de las estrategias para el análisis de procesos es el método de los 7 Pasos

**PASO 1” Definición del problema,**

En este primer paso lo que se intenta como objetivo principal es evaluar cuál es la visión de la empresa, cuál es su estrategia y cuál es su situación actual a nivel de estructura e infraestructura a fin de comprender antes de empezar el proceso de mejora cual es la realidad del negocio y cuál es el horizonte que desea transitar, hacia donde va, cual es el factor clave para diferenciarse competitivamente y como está en términos estructurales

**PASO 2 “Identificación de problemas críticos”**

El objetivo de este paso consiste en identificar cuáles son los procesos críticos que le darán sustento a la estrategia que tiene definida la empresa. Junto a los procesos críticos deben ser revelados todos los subprocesos que forman parte de estos. Aquí pueden surgir procesos de toda índole; Administrativo, técnico operativo, etc.

**PASO 3 “Mapeo del proceso actual”**

En este paso se lleva a cabo un estatus general de la organización a estudiar por medio de un mapeo de proceso

Para hacer un mapeo de procesos, se deben analizar todos los detalles de cada proceso, para después montar un mapa que demuestre el flujo operacional y la interrelación entre los diferentes sectores y procesos.

El mapeo de procesos es una actividad empírica, o sea, se basa en el conocimiento del funcionamiento general de una empresa.

Las técnicas más comunes utilizadas en el mapeo son: entrevistas, reuniones, talleres de colaboración, observación de campo, cuestionarios, recopilación de documentos e intercambio de ideas

**PASO 4 “Análisis del mapa Actual”**

En este punto se observa a detalle si el proceso actual tiene oportunidades de mejora, tanto en flujo como en tiempos de respuesta etc.

#### PASO 5 “Planteo del mapa ideal”

Una vez que se ha hecho el análisis crítico del mapa actual Se debe diseñar un mapa ideal el cual refleje las condiciones adecuadas bajo las que se debería regir el proceso, para la realización de este mapa ideal se debe de trabajar libremente, sin paradigmas ni restricciones de ningún tipo a fin de facilitar la creatividad

#### PASO 6 “Convergencia de mapas”

En este paso se realiza una convergencia entre el mapa actual, el análisis crítico y el mapa ideal a fin de establecer un proceso adecuado

#### PASO 7 “Monitoreo”

Consiste finalmente en agregar indicadores y personal responsable de llevar a cabo el seguimiento de dichos indicadores

### **3.5.1 Análisis y mejora de los procesos**

Para llevar a cabo el análisis de un proceso hay distintos factores a tomar en cuenta y una de las principales circunstancias a considerar consiste en reflexionar el tipo de proceso que se desea someter a observación, A continuación, se enlistan los tres tipos de procesos más generales (Juan Bravo, 2011).

Clasificación de los procesos:

1. Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.
2. Los procesos estratégicos son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.
3. Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

### **HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS DE PROCESOS**

En la actualidad existen infinidad de instrumentos y herramientas de apoyo para la gestión de procesos de mejora en sus distintos ámbitos: análisis de problemas, generación y organización de ideas o representación de procesos o flujos de trabajo. Cada herramienta tiene una especialización y forma de utilización diferentes, así como diversas ventajas y puntos débiles.

A continuación, se mencionan algunas herramientas de uso general:

#### **DIAGRAMA DE PARETO**

El principio de este diagrama enfatiza el concepto de lo vital contra lo trivial, es decir el 20% de las variables causan el 80% de los efectos (resultados), lo que significa que hay unas cuantas variables vitales y muchas variables triviales.

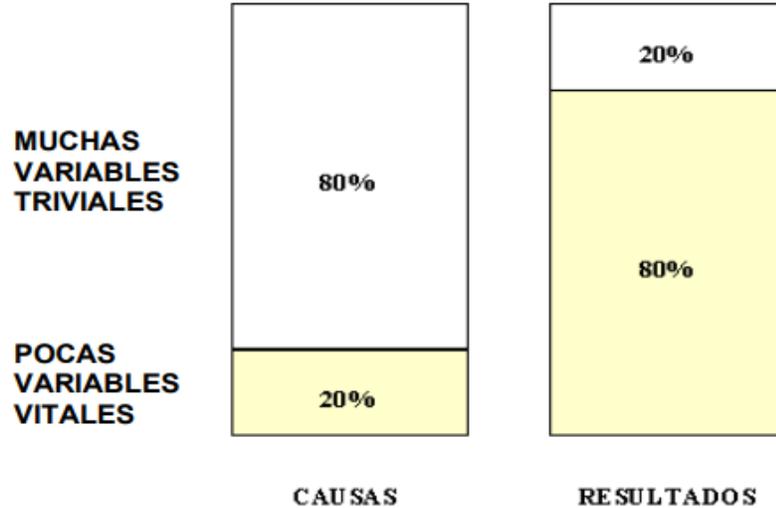


Figura 19. Diagrama de Pareto

Un proceso tiene innumerables variables que repercuten en el resultado, sin embargo, no todas las variables pueden ser controladas (por ejemplo, el clima, el tipo de cambio, la inflación, etc.). Es importante describir las que sí son controlables. De estas variables controlables, no todas son importantes, generalmente hay unas cuantas que son vitales (20%) y son las que causan el 80% del resultado.

**Las ventajas de usar esta herramienta en el análisis de procesos son:**

- Nos indica cuál(es) problema(s) debemos resolver primero.
- Representa en forma ordenada la ocurrencia del mayor al menor impacto de los problemas o áreas de oportunidad de mejora.
- Es el primer paso para la realización de mejoras.
- Facilita el proceso de toma de decisiones porque cuantifica la información que permite efectuar comparaciones basadas en hechos verdaderos.

Elaboración del diagrama de Pareto:

1. Determinar el tiempo que se asignará para recabar datos, puede ser el caso de que solo se requieran unas cuantas horas o también varios días. Si se hacen consideraciones minuciosas se asegurará un mínimo de problemas más adelante.
2. Elaborar una hoja de trabajo que permita la recopilación de datos. Puede ser general para que la información se acomode de diferentes maneras.
3. Anotar la información de acuerdo a la frecuencia en forma descendente en la hoja de trabajo diseñada, la cual se muestra a continuación:

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	% DE FRECUENCIA ACUMULADA
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

Figura 20. Cuadro de frecuencias de un diagrama de pareto

4. Vaciar los datos de la hoja de trabajo en la gráfica de Pareto. Proyectar la línea acumulativa comenzando de cero hacia el ángulo superior derecho de la primera columna. La línea acumulativa se termina cuando se llega a un nivel de 100% en la escala de porcentajes. El problema que presenta el mayor índice de frecuencia se deberá someter a un análisis de causa y efecto para determinar su verdadero origen, para lo cual se recomienda utilizar el diagrama de causa-efecto (Harrington, 2011)

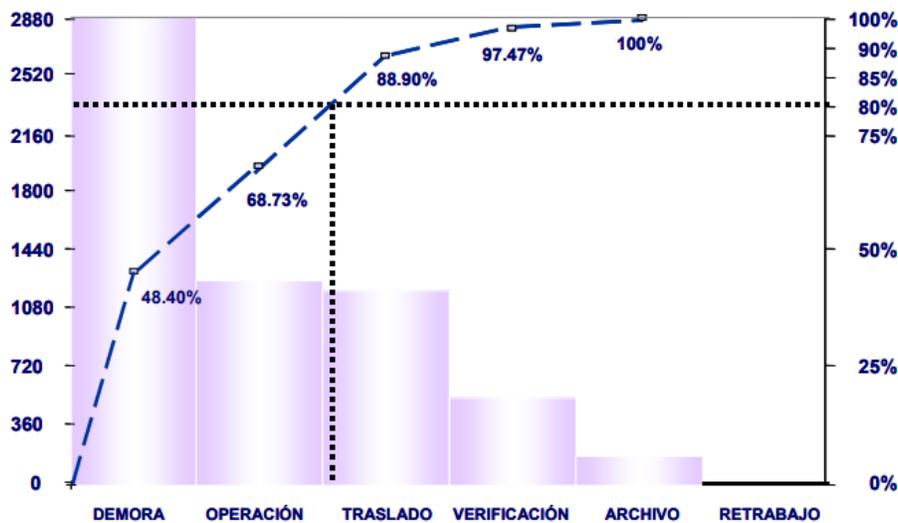


Figura 21. Gráfica de comportamiento en un diagrama de pareto

### DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

- La finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos. A

este diagrama se le conoce también como: “espina de pescado” o Ishikawa (Gupta, K., Sleezer, 2012).

Para hacer un análisis básico de las causas y efectos de los problemas se realizan los siguientes pasos:

PASO 1 Definición del problema Este se inscribe en el cuadro que representa la cabeza del pescado.

PASO 2 Determinación de los conjuntos de causas Sobre la línea que va al recuadro del problema, coloque como flechas Mano de obra, Maquinaria, Método, Materiales, Medio ambiente.

PASO 3 Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas Cada persona debe indicar exactamente a qué conjunto de causas pertenece su idea. El esquema final de la sesión de lluvia de ideas debe reflejarlas debidamente agrupadas; de esta forma se facilitará su análisis.

PASO 4 Revisión de ideas Se identifica la “espina” con las causas más recurrentes, y posteriormente, se priorizarán las causas de esa espina de acuerdo con su recurrencia.

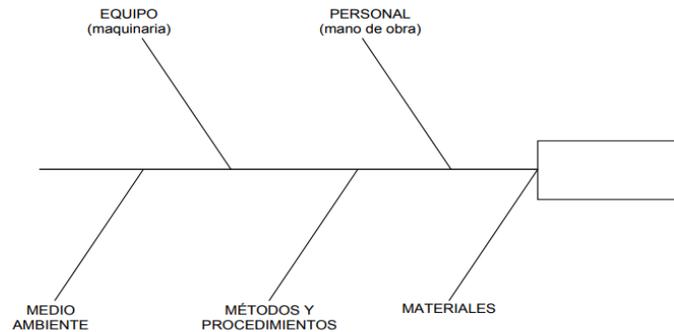


Figura 22. Diagrama Causa Efecto

El método 5 W's y 1 H es una herramienta de análisis que apoya la identificación de los factores y condiciones que provocan problemas en los procesos de trabajo o la vida cotidiana. Las 5 W's y 1 H provienen de la primera letra de las siguientes preguntas en inglés: Who (Quién), What (Qué), Where (Dónde), When (Cuándo), Why (Por qué) y How (Cómo). La pregunta “why” (por qué) se debe formular tantas veces como sea necesario (al menos 5 veces como sugería el Dr. Edwards Deming )

Who	Quién	participa en el problema	Personas de la organización, proveedores, clientes o visitantes que están presentes o forman parte de la situación a resolver.
What	Qué	es el problema	<p>Delimite las características del problema</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) materiales</li> <li>b) humanas</li> <li>c) logísticas</li> <li>d) tecnológicas</li> <li>e) financieras</li> <li>f) relación e impacto entre características</li> <li>g) efectos ocasionados por el problema</li> </ul>
When	Cuándo	ocurre el problema	<p>Identifique el momento, horario o época del año en que ocurre el problema, así como el punto en el diagrama de flujo de actividades en que sucede.</p> <p>Es importante identificar en el diagrama de flujo el punto en que ocurre el problema.</p>
Where	Dónde	ocurre el problema	Define "la zona del conflicto" ya sea por su ubicación física en las instalaciones de la organización, o el proceso de

Tabla 3. Las 5 W's

<b>¿Qué? (What)</b>	<b>¿Por qué? (Why)</b>
¿Qué se hace ahora?	¿Por qué se hace así ahora?
¿Qué se ha estado haciendo?	¿Por qué debe hacerse?
¿Qué debería hacerse?	¿Por que hacerlo en ese lugar?
¿Qué otra cosa podría hacerse?	¿Por qué hacerlo en ese momento?
¿Qué otra cosa debería hacerse?	¿Por qué hacerlo de esta manera?
<b>¿Quién? (Who)</b>	<b>¿Dónde? (Where)</b>
¿Quién lo hace?	¿Dónde se hace?
¿Quién lo ha estado haciendo?	¿Dónde se ha estado haciendo?
¿Quién debería estar haciéndolo?	¿Dónde debería hacerse?
¿Quién otro podría hacerlo?	¿En qué otro lugar podría hacerse?
¿Quién más debería hacerlo?	¿En qué otro lugar debería hacerse?
<b>¿Cuándo? (When)</b>	<b>¿Cómo? (How)</b>
¿Cuándo se hace?	¿Cómo se hace actualmente?
¿Cuándo se ha estado haciendo?	¿Cómo se hará?
¿Cuándo debería hacerse?	¿Cómo debería hacerse?
¿En qué otra ocasión podría hacerse?	¿Cómo usar este método en otras áreas?
¿En qué otra ocasión debería hacerse?	¿Cómo hacerlo de otro modo?

Tabla 4 (Rajadell, Sánchez 2010)

### 3.5.2 Mejoramiento continuo de los procesos

La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente (Juan Bravo, 2011).

Una de las principales herramientas para la Mejora Continua en las organizaciones es el conocido Ciclo Deming o también nombrado ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar). (Walton, 2014)

## Ciclo Deming o ciclo PHVA

El proceso de mejora continua se basa en la aplicación del Ciclo de Deming,



Fig. 23 Ciclo Deming. Fuente Youtube.com

Dicho ciclo consta de las siguientes etapas:

**Planificar.** Primero es necesario identificar las actividades que son susceptibles de mejoras, además se establecen los objetivos que se quieren alcanzar. Para ello se realiza una recopilación de toda la información necesaria para analizar las causas que han originado esa situación desfavorable para poder elaborar un Plan de Acción, con las acciones preventivas y correctivas que se consideren necesarias.

Esta fase incluye la formación al personal con el propósito de que sean capaces de aplicar y entender las medidas que se hayan definido.

**Hacer.** Consiste en ejecutar todas las acciones que se han planeado en la fase anterior. En esta fase es recomendable hacer una prueba piloto para validar el funcionamiento de las acciones antes de realizar cambios a gran escala.

**Verificar.** Se debe evaluar la eficacia de las acciones llevadas a cabo. Si las actividades no tienen el efecto que se desea, habrá que modificarlas para que se puedan conseguir los objetivos establecidos.

**Actuar.** Una vez que se ha finalizado el proceso, se deben estudiar los resultados obtenidos y compararlos con los datos que se recogían antes de aplicar las acciones de mejora. También, hay que documentar cada acción que se haya realizado.

Una vez que se ha alcanzado la última fase del ciclo PHVA se pueden dar dos situaciones:

**Positiva.** en la que se ha alcanzado el objetivo. Lo que implica que las acciones tomadas son eficaces y se pueden seguir aplicando. Esto no implica que no haya que repetir el proceso, es más se deben identificar nuevas acciones de mejora y comenzar un nuevo ciclo para continuar con la mejora de la organización.

**Negativa** en la que no se ha alcanzado el objetivo. En este caso habría que examinar todo el ciclo para identificar los errores que se hayan cometido y, a continuación, se debe empezar un nuevo ciclo PHVA.

El ciclo PHVA de mejora continua debe incorporarse en los procesos diarios de la organización, siendo aceptada como un valor fundamental, ya que forma parte de los Sistemas de Gestión.

Existen varias normas ISO en las que se hace mención a la mejora continua. Por ejemplo, en la norma ISO 9001 se habla de la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad Según la ISO 9001:2008, todo sistema de Gestión de Calidad debe aplicar el ciclo de mejora continua de forma normalizada.

Otra norma muy extendida que hace alusión a la mejora continua es la ISO 14001, referente a los requisitos de los Sistemas de Gestión Ambiental. En ella, se establece el ciclo PHVA como base para la implementación del sistema de gestión.

### 3.6 Aplicación de Benchmarking

El Benchmarking es el proceso sistemático de investigar, identificar, comparar y aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones, sean del mismo sector o no, analizando ordenadamente el conjunto de factores que inciden en el éxito de las mismas, aprender de sus logros y aplicarlos en nuestros propios procesos de mejora.

## Cómo hacer Benchmarking



Fig. 24 Pasos para Benchmarking. Fuente. Centro Latinoamericano de Estudios en Administración y Negocios.

Muchas organizaciones usan las técnicas de Benchmarking cuando quieren implementar un cambio radical en un determinado proceso altamente ligado a la consecución de estándares de calidad y mejores prácticas estimadas a escala global. Esto, sumado al ritmo de las innovaciones y mejoras permanentes en los procesos tecnológicos y de servicios, condiciona que el Benchmarking se constituya en una práctica de permanente evolución y alcances inacabados.

El Benchmarking tiene sentido si se encamina a la identificación, aprendizaje, adaptación e incorporación de las mejores prácticas disponibles.

Por tanto, podemos deducir que la utilización de la técnica del Benchmarking es adecuada cuando se trate de las siguientes situaciones:

- Cuando tenemos la necesidad de mejorar la satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora de determinados procesos clave, sean de producción técnica o de atención al cliente.
- Cuando queremos o necesitamos competir a un nivel de mucha mayor exigencia en materia de calidad y/o servicio.
- Cuando nuestro nivel de madurez organizativa, estandarización de procesos y calidad técnica percibida de nuestros servicios nos obliga a competir a escala internacional.
- Cuando el desarrollo de nuestra planificación estratégica nos obliga a establecer estándares de servicio y calidad muy superiores a la media del mercado.
- Cuando buscamos establecer mejores prácticas en determinados procesos claves que permitan alcanzar una productividad y rentabilidad superior.
- Cuando necesitamos estar permanente informados sobre el nivel competitivo global en materia de determinado proceso o practica de nuestro sector industrial.
- Cuando requerimos general un alto valor competitivo que rompa el estándar habitual de nuestro sector industrial.
- Cuando necesitamos obtener información de alto valor estratégico de otros competidores del mercado a nivel global para avanzar con rapidez en un proceso de mejora y/u obtención de resultados.
- Cuando requerimos incorporar un nuevo desarrollo tecnológico emergente que de alto valor a la calidad técnica de nuestros productos y/o servicios.
- Cuando la gestión de la organización está orientada hacia el cambio y apuesta por el desarrollo de una estrategia orientada a la excelencia.
- Cuando la organización está ya inmersa en la innovación e implementación de ajustes a sus procesos de producción o de servicio.
- Cuando la dinámica de la industria (sector) está cambiando a un ritmo acelerado y estos cambios afectan a la productividad y resultados de la organización.
- Cuando se requiere un cambio importante en procesos clave, productos o servicios que permitan alcanzar y sobrepasar las expectativas de los consumidores

## CAPITULO IV DIAGNOSTICO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Con el fin de conocer cómo se encuentra actualmente la compañía, se realizó un análisis detallado de cada uno de los factores a considerar, los cuales se presenta y detallan a continuación, tomando como base diversas variables, así como fortalezas y debilidades de la misma para al final obtener una evaluación del estatus actual de la compañía.

### Diagnóstico de la dirección.

FACTOR	VARIABLE	FORTALEZAS	DEBILIDADES	EVALUACIÓN.
<b>DIRECCIÓN</b>	1. Planeación.	La determinación de los planes se da con base a la experiencia y conocimiento de la empresa. Los planes no son conocidos por todas las áreas involucradas.	No cuenta con objetivos, políticas, ni planes definidos por escrito. No hay formalmente un seguimiento de los planes.	La planeación que se realiza es a corto plazo. No hay documentos que soporten la planeación, dificultando el seguimiento y control.
	2. Organización.	El personal sabe de manera empírica cuáles son sus obligaciones y tareas a realizar.  El personal conoce su área y sabe cómo funciona.	No hay actividades definidas por escrito.	Existen puestos de la clínica en los que no están definidas funciones y/o actividades. Urgentes necesidades de definir perfiles, áreas y actividades de cada área y puesto por escrito
	3. Liderazgo	Participación democrática de los socios de la empresa. Interés en la toma de decisiones de la empresa	No hay programa de incentivos, no hay reconocimiento a los trabajadores, falta de motivación.	Existe un ambiente de trabajo agradable, es importante considerar estímulos. Reconocimiento de un líder definido
	4. Factor Humano	El personal conoce perfectamente sus actividades. Flexibilidad en tiempos de trabajo. La mayoría son empleados de confianza.	Falta de capacitación. No hay contratos laborales. Poca motivación.	Falta de desarrollo del personal. Incentivación para mejorar la motivación del personal.
	5. Control	Existen controles de ventas ingresos egresos entregas,	No existen controles documentados	Aun cuando hay conocimiento empírico del

		producción y asistencia de manera empírica.	No hay seguimiento de los resultados.	control no hay medición de los mismos.
--	--	---	---------------------------------------	--

### Diagnóstico de la mercadotecnia

FACTOR	VARIABLE	FORTALEZAS	DEBILIDADES	EVALUACIÓN.
<b>MERCADOTECNIA</b>	1. Análisis de clientes	Se tiene identificados el perfil general de los clientes. Lealtad de algunos clientes. Clientes cautivos.	Poca exploración de nuevos mercados. No se realizan actividades de fidelización de los clientes.	No se ha llegado a nuevos mercados. Falta estudio de mercados. Impulsar el seguimiento a clientes
	2. Venta de productos y/o servicios.	- Compras fijas y constantes de los clientes. - Venta personal. -Relaciones públicas buenas.	- No se hace uso de los medios masivos de publicidad. - Dar seguimiento a dudas por la página Web.	Buscar medios de difusión masiva para dar a conocer los productos. Crear estrategias de venta y seguimiento de los clientes y prospectos.
	3. Calidad en los productos.	Buena calidad en servicios. Calidad conocida y reconocida por el cliente.	No existe control específico de ciertos clientes. Ni calendario de consultas a largo plazo.	Documentar comportamiento de exigencias del mercado. Así como el seguimiento post consulta o tratamientos.
	4. Establecimiento de precios	Precios competitivos con relación a la competencia, calidad y a la demanda.	No se elabora estudio para determinar el precio del producto.	Hacer un estudio de los precios, costos de producción y margen de utilidad, para determinar el precio más apropiado.
	5. Distribución	NA	NA	NA
	6. Investigación de mercados	Se conoce perfectamente el nicho de mercado actual.	No se realiza investigación de mercado formal.	Realizar investigación de mercados según las necesidades.

## Diagnóstico de contabilidad

FACTOR	VARIABLE	FORTALEZAS	DEBILIDADES	EVALUACIÓN.
<b>FINANZAS-CONTABILIDAD</b>	1. Sistema contable	-Registro de Ventas -Registro de Cobro. -Registros Bancarios. -Registros de gastos.	No existen reportes periódicos de la situación financiera. La información se controla de manera empírica	Requiere un sistema contable para contar con información financiera veraz oportuna y confiable. Seguir en colaboración con contador externo.
	2. Sistema de costos	Se cuenta con información necesaria para la determinación de los costos unitarios con base al conocimiento empírico del mercado y experiencia de los médicos dentales.	La información sobre costos no está siendo utilizada adecuadamente ni documentada.	Implementar un sistema de costos que sea confiable y fácil de manejar.
	3. Sistema de presupuestos.	Existe la información necesaria para elaborarlo.	Estimaciones empíricas, no están por escrito.	Utilizar un sistema para realizar presupuestos periódicos.
	4. Estados Financieros	Existe la información para poder realizarlo.	Sólo se cuenta con información sin estructura definida.	Establecer un sistema contable amigable para la elaboración y análisis financieros oportunos.
	5. Estados Financieros Projectados.	Se estima de forma empírica y con base en la experiencia.	No se elaboran.	Realizar un sistema contable completo para obtener proyecciones. Futuras, para la buena toma de decisiones.

- **Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

La MPC se elabora para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación a sus principales competidores. Para conocer a los principales competidores se procedió a realizar una búsqueda a través de Internet y de la información que los socios del negocio proporcionaron. Cabe aclarar que no de todos los competidores se obtuvo la misma información, debido a que no está la información completa disponible en Internet.

Para elaborar la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), se determinaron los factores clave de éxito, que no incluyen datos específicos ni basados en hechos objetivos que, incluso, se puedan centrar en aspectos internos, estos factores importantes para el éxito tampoco se agrupan en oportunidades o amenazas, las clasificaciones y los puntajes del valor total de las empresas competidoras se

comparan con los datos de Dental Protec. Se determinan como factores clave de éxito los siguientes: publicidad, calidad, competitividad en precios, posición financiera, lealtad de los clientes, atención a clientes, expansión global, participación en el mercado y diversificación de productos.

Los valores y puntajes de valor total de la MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. De los factores claves de éxito que en este caso son nueve, se distribuyeron para cada factor un valor que según su importancia estaría entre 0.00, 0.20, 0.10, etc. Cuidando que la suma del valor de todos los factores sea 1.00.

La clasificación se refiere a las fortalezas y debilidades, donde:

- 4 corresponde a la fortaleza mayor
- 3 a la fortaleza menor
- 2 a la debilidad menor
- 1 a la debilidad mayor

<b>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO</b>											
Factores clave de éxito	Valor	DENTAL PROTEC		SONRIDENT		SONRIA		DENTALIA		DENTIMEX	
		Clasificación	Puntaje								
Publicidad	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32
Competitividad en precios	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Calidad	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48	2	0.32	2	0.32
Posición financiera	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Lealtad de los clientes	0.16	3	0.48	2	0.32	2	0.32	1	0.16	2	0.32
Expansión	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24
Atención a clientes	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Participación en el mercado	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Diversificación de servicios	0.16	3	0.32	3	0.48	3	0.48	4	0.64	4	0.64
<b>TOTAL</b>	1		2.63		2.63		2.7		2.91		3.22

Con base en la MPC Consideramos a DENTIMEX como el competidor más amenazante con un puntaje de 3.22 respecto a DENTAL PROTEC con 2.63, y a SONRIDENT como el de menor riesgo en 2.63.

## **CAPITULO V PROPUESTA DE UN CRM PARA UNA CLÍNICA DENTAL.**

### **5.1 Objetivo de la propuesta**

Hoy día, se vive en un mundo globalizado con diversas propuestas competitivas con las cuales los clientes marcan la pauta en el comercio y exigen cada día mejores productos y servicios que puedan satisfacer sus crecientes necesidades.

El saber cómo, cuándo y porqué mantener un registro de los clientes es una de las interrogantes del nivel estratégico más importante para el consultorio dental, esta propuesta pretende resolver esta carencia por medio de la propuesta de un CRM.

El objetivo esencial de la propuesta es generar un modelo que reconozca al mayor activo de la empresa (en la actualidad: el conocimiento) de sus clientes, sus preferencias y los hábitos de compra.

Esta información debería residir en un modelo que permita a toda la organización acceder a una ficha histórica o perfil del cliente y entender por qué el utiliza o deja de utilizar los servicios ofrecidos. Precisamente, con la propuesta del uso del modelo de un CRM en la empresa, se procura cumplir con este objetivo, a fin de obtener mayores ingresos y no recortar costos.

### **5.2 Justificación de la Propuesta**

Como ya se ha mencionado, Dental Protec, cuenta actualmente con un sistema contable, éste permite administrar y soportar las labores propias de la operación del negocio; sin él muchas actividades complejas no podrían realizarse o representarían dedicar mucho tiempo en su registro.

Por esto, la finalidad de este proyecto es establecer una propuesta y recomendación para actualizar el Sistema de Información.

Ciertamente, la fidelidad de los clientes es el alma de cualquier negocio y Dental Protec no es la excepción. Pero lo difícil es mantenerlos satisfechos todo el tiempo delante de una competencia tan feroz en el mercado. En el caso de la compañía, sus altos directivos descubrieron que el costo de la pérdida de un comprador es más alto que la inversión aplicada en la conquista de uno nuevo. Con base en lo anterior, se ha establecido una propuesta de proponer el uso del modelo de un CRM, con la cual la compañía busca llevar la satisfacción con respecto a sus competidores y se logre conseguir una mejor relación con su cartera de clientes.

En este punto es necesario plantearse la siguiente pregunta: ¿Qué es exactamente la Administración de Relaciones con Clientes? Para esto, hay que enfocarse en la definición que presenta el Alfredo Benítez, profesor de CRM y Reinención de Negocio, ITAM, quien establece lo siguiente:

“Es una estrategia de negocio cuyo objetivo es seleccionar, atraer, retener y desarrollar a los clientes más rentables para la empresa, con el propósito de maximizar su valor a largo plazo. Es una estrategia necesaria para seleccionar y administrar las relaciones con los clientes más valiosos y potenciar la permanencia (valor de vida) de estas relaciones.”

Esta definición sirve de fundamento a la propuesta de este proyecto, ya que parte, precisamente, de hacer un esfuerzo por establecer un diálogo con los clientes, con el fin de entender y anticipar sus cambiantes necesidades individuales y desarrollar relaciones y compromisos sostenidos y sólidos en el tiempo.

Lo importante de esto es que el CRM facilitará la integración del equipo de trabajo con el que cuenta actualmente Dental Protec., así como todos los contactos con el cliente para ayudar a la compañía a relacionarse mejor con sus clientes; así como los departamentos de marketing, que son la voz de los clientes; los llamados "call center", que son responsables por la atención; y ventas, que son los que atraen compradores.

Lo importante de esta propuesta es que un CRM no debe ser confundido con una tecnología, como es el caso del ERP. El CRM no es una herramienta que automatiza funciones; es una aplicación que forma parte de una estrategia de la compañía para entender al cliente. La adopción de estas herramientas no exige necesariamente que la empresa cuente con sistemas de gestión empresarial.

Actualmente, es una realidad que las tecnologías de información y de telecomunicaciones facilitan la relación empresa-cliente. Estas tecnologías permiten combinar el contacto personalizado y el servicio individualizado con las eficiencias de la comercialización a una enorme base de clientes, a costos cada vez más bajos. Hoy, los clientes, al comprar productos y contratar servicios, otorgan permiso para recibir información personalizada sobre productos, entregas, servicios, promociones e información adicional valiosa para ellos.

De acuerdo con los especialistas, toda empresa que tiene una gran base de clientes es potencial usuaria de un CRM, por lo que Dental Protec. no quiere quedarse rezagada en la tendencia que se presenta en la actualidad y pretende adoptar esta medida para competir al mismo nivel con sus competidores.

Como se ha señalado los beneficios de las tecnologías CRM están relacionados con muchas de las iniciativas de mejoramiento del rendimiento que una empresa normalmente lleva a cabo en cualquier momento. Todas las actividades relacionadas con marketing, ventas y servicio pueden ser optimizadas con esta propuesta. Por ello, para Dental Protec todos los beneficios que traería de la adopción del modelo CRM, permitirían obtener una mejor calidad de la base de datos de clientes, mejor tiempo de respuesta, en mejor conocimiento del cliente, en mejor acceso y calidad de la información de gestión, soporte a usuarios y reducción de costos de soporte para sistemas tradicionales de apoyo.

Por esto, la Administración de las Relaciones con el Cliente ya no representaría un lujo para la organización, sino más bien una necesidad que le permitirá continuar siendo competitiva y poder extender sus horizontes.

### **5.3 Propuesta general**

En este apartado se procura describir la manera que Dental Protec deberá definir los procesos del CRM, de modo que sea posible validar la factibilidad de su adopción.

#### **5.3.1 Diagnostico actual de la empresa**

##### **Funcionamiento administrativo**

Con el fin de conocer las fuerzas y debilidades de Dental Protect se elaboró el siguiente diagnostico interno, donde se evaluaron las siguientes áreas:

- Dirección
- Marketing
- Operaciones

### 5.3.2 Fidelización de los Clientes

Para establecer una estrategia de fidelización y relación con los clientes, es necesario considerar 4 aspectos importantes

#### IDENTIFICACIÓN DE MOMENTOS DE LA VERDAD.

Los momentos de la verdad son aquellos instantes en los que el cliente entra en contacto con la empresa. El contacto se puede producir mediante diversos canales, la clave es que el cliente sienta que en ese momento está interactuando con la empresa. A lo largo del ciclo de vida de un cliente existe una multitud de momentos de la verdad, que en el fondo constituyen una parte más de la oferta que se le da al cliente.

A continuación, se enlistan los momentos de la verdad que se identificaran en la clínica dental.

Información: Cuando el cliente requiere información de los productos o servicios, esto se da en multitud de ocasiones. Como:

- Como llegar
- Horarios de atención
- Precios y presupuestos
- Consulta: en determinadas ocasiones se suele solicitar ayuda o asesoría por parte de los pacientes.
- Consultoría de algún problema; como algún malestar, o que precauciones a tomar, etcétera.
- Recepción de molde: El cliente es especialmente sensible a la notificación de que su pedido ha sido procesado, lo que otorga un estatus de seguridad a la empresa.
- Confirmación de reservas de Citas
- Hospitalidad: El cliente espera que cuando interactúa directamente con la empresa, se cumplan ciertas condiciones básicas, se debe estar muy atento a aspectos que parecen irrelevantes pero que realmente no lo son.
- Bienvenida
- Baños limpios y accesorios
- Espacio de espera, mobiliario
- Servicio
- Distracciones en la espera, diarios, TV, etc.
- Pago: Es un momento importante ya que es cuando interactúa con la empresa para realizar la transacción monetaria, el factor clave es hacer que se sienta cómodo y que perciba que el dinero entregado sea recibido de una manera segura.
- Tipo de pago
- Persona que recibe el pago
- Control de que se ha realizado el pago

#### **ATENCIÓN *FRONT OFFICE***

Es el mecanismo del que disponen las empresas para permitir al cliente relacionarse con ellas cada vez que deba quejarse, necesite información, solicite algún servicio adicional.

Dental Protec estará en comunicación con sus clientes por medio de whatsapp, internet, correo electrónico y llamadas telefónicas, para darle atención personalizada y seguimiento constante a los requerimientos de este. Lo cual nos permitirá que se sienta parte del proceso.

Para realizar el proceso de atención de manera eficiente; lo que primero debe realizar la empresa es establecer procesos e implementar herramientas que permitan:

Tener canales de atención abiertos, disponibles y hacer conocer de ellos a los clientes  
Mantener sistemas de información necesarios para disponer de datos homogéneos y actualizados de los clientes  
Relacionarse periódicamente con el cliente de modo proactivo mediante llamadas o correos, con la finalidad de detectar posibles insatisfacciones  
Un factor muy importante es la necesidad de mantener una base de datos de clientes actualizada y depurada

## **CANALES DE COMUNICACIÓN**

Se pueden mencionar cuatro grupos de canales de atención:

**Personales:** Suelen ser los más caros, pero permiten establecer vínculos de relación emocionales duraderos y son ideales para los clientes.

**Telefónicos:** Genera un costo inferior al canal de atención personal y permite gestionar los requerimientos de los clientes de manera homogénea, el principal inconveniente es la dificultad de implementar un *call center* y la utilización del *outsourcing* conlleva una pérdida del control

**Impresos:** Aunque su costo es bajo están siendo inminentemente sustituidos por los medios electrónicos, son útiles cuando el cliente desea expresar de manera formal una queja o cualquier comentario y desea que llegue a la persona adecuada

**Electrónicos:** Cada vez se usan más y su costo es mínimo, también se usa mucho por la comodidad para el cliente que genera; sin embargo, la interacción se pierde e impide alcanzar las mismas prestaciones que la llamada telefónica; es importante que si la empresa dispone de este canal se asegure de que la respuesta sea rápida.

## **PERSONAL DE CONTACTO Y ATENCIÓN CON EL CLIENTE**

Es evidente que una correcta implementación de un sistema de fidelización de los clientes involucra al personal de la empresa; se deberá implementar elementos de apoyo a los empleados de atención mediante algunos elementos como son:

Establecer un proceso de inducción a los nuevos colaboradores de la empresa

Capacitar al personal en cómo atender correctamente al cliente

Entregar al empleado herramientas y sistemas de información

Ofrecer al empleado un abanico de acciones

Todas estas acciones que tome la empresa no serán efectivas si de parte de la dirección no existe el compromiso de establecerlas; el compromiso se plasmará en los ejes siguientes:

**Elementos de motivación:** El empleado necesita saber que se reconoce su trabajo por lo que se deberá:

- Dar a entender que los directivos están comprometidos con el desarrollo profesional de sus empleados
- El salario y el sistema de incentivos deberán estar relacionados con sus responsabilidades y resultados.
- Que participen de las decisiones que afectan a sus respectivos departamentos
- Que se cree un equipo entre el personal de atención para que se retroalimenten y se corrijan
- Que a nivel global los empleados se sientan satisfechos de su empresa por la reputación de calidad que tenga ésta en el mercado

**Elementos de misión de la empresa:** El mensaje debe quedar claro para todos los empleados de la empresa, se tiene que manejar en todos los niveles el mismo enfoque de servicio de allí parte

inclusive la misión y visión de la empresa que se enfocará en prestar un servicio de primera y esta filosofía se transmitirá a todos los niveles de ella. Esta será la razón de ser de la compañía y su línea de actuación.

Selección

Se tendrá un especial cuidado en la selección del personal que estará en atención al cliente para lo cual se deberá establecer un riguroso proceso de vinculación, se definirán las funciones y se realizará el perfil basado en:

Capacidad de conectar con otras personas

Facilidad de trato

Simpatía

Aspecto agradable que va desde la voz, el modo de vestir, etcétera.

**Formación:** una vez que se haya escogido al personal de atención debe realizarse un correcto proceso de formación, que en especial deberá enfocarse en el trato con los clientes. Se propone el establecimiento de códigos de atención que se direccionarán a los diferentes departamentos con sus responsables; por lo tanto, es crucial que el empleado conozca cuáles son las áreas de atención y los diferentes departamentos con sus colaboradores.

Cuando en los distintos niveles de la empresa el personal de atención es el mismo que realiza otros procesos se debe capacitarlos a todos en general con la misma visión y objetivo. La característica esencial en una persona que se encarga de atención al cliente es la vocación de servicio, cualidad muy importante a considerar.

Con el establecimiento y desarrollo de estos puntos la empresa logrará un efectivo sistema de fidelización con sus clientes más importantes.

### **5.3.3 Fases para implementar un CRM**

En general se piensa mal sobre el empleo organizado de los datos, más allá del producto tecnológico del CRM; el cliente deberá de convertirse en el universo del negocio. Ya que al implementar un software de manera correcta y sincronizando los elementos de la empresa, los objetivos se harán realidad y por eso que, para planificar esta estrategia, se realizará de la siguiente manera.

#### **1. Justificar la necesidad**

¿Por qué vamos a desarrollar una estrategia de CRM en una clínica dental?

Dentro del plan estratégico de la dirección, se encuentra el objetivo de lograr la fidelización del cliente, mejorando su conocimiento y el trato hacia él, cumpliendo los niveles de exigencia con la meta de incrementar las ventas de la compañía y lograr un mejor posicionamiento en el competitivo y exigente mercado de la salud.

#### **2. Determinar los objetivos**

Generar un modelo que reconozca al mayor activo de la empresa, que son sus clientes, considerando sus preferencias y los hábitos de compra.

Permitir a toda la organización acceder a una ficha histórica o perfil del cliente y entender por qué el utiliza o deja de utilizar los servicios ofrecidos.

Con la propuesta del uso del modelo de un CRM en la empresa, se busca obtener mayores ingresos, sin recortar los costos, pero logrando la eficiencia en ellos.

### 3. Designar un líder de proyecto

En Dental Protec, se designará al área de Marketing como la encargada del proyecto, ya que la herramienta a emplear por la compañía se enfocará principalmente en el seguimiento a sus clientes, teniendo en cuenta que este proyecto necesita de un trabajo colaborativo que involucre las demás áreas.

El Líder de Proyecto es el responsable de detectar las necesidades de los usuarios y gestionar los recursos económicos, materiales y humanos, para obtener los resultados esperados en los plazos previstos y con la calidad necesaria.

Su misión es la de dirigir y coordinar los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones de un área de la empresa, supervisando las funciones y los recursos de análisis funcional, técnico y programación, con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios y asegurando la adecuada explotación de las aplicaciones.

En términos generales, un Líder de Proyecto es el responsable por garantizar el éxito del proyecto. Otros títulos usados son los de Coordinador o Gerente de Proyecto, o Líder de Equipo,

Al comenzar el proyecto, el Líder del mismo debe administrar y controlar con éxito las actividades y tareas, incluyéndose:

- Identificando, haciendo seguimiento y resolviendo los asuntos del proyecto
- Divulgando proactivamente información sobre el proyecto a todos los involucrados
- Identificando, gestionando y mitigando el efecto de los riesgos
- Asegurando que el resultado-producto del proyecto tenga una calidad adecuada
- Administrando pro activamente el alcance para asegurar que únicamente lo acordado sea entregado, a menos que los cambios hayan sido aprobados mediante un proceso de manejo de cambio de alcance
- Definiendo y recopilando información estadística-métrica para dar sentido práctico a como el proyecto está progresando y que los productos entregados sean aceptables.



Fig.25 Áreas en el seguimiento al cliente.

#### 4. Asegurar una amplia participación



Fig. 26 Organigrama Dental Protec

Desde la etapa inicial del proyecto, es necesario implicar a más miembros de la organización aparte de los propietarios de procesos. Esto se debe a que se necesita tiempo para adaptarse a los cambios introducidos por el CRM. La mejor práctica muestra que los mejores resultados se consiguen si un 40% de los empleados está involucrado”

#### 5. Relevamiento y diagnóstico

Entender en dónde estamos, con qué contamos, sobre qué áreas y/o funciones deberemos poner trabajo, qué procesos modificar, qué nos falta (comprar, capacitar, contratar), cuánto dinero nos hará falta, en quiénes encontraremos resistencia, en definitiva, será el conocimiento que nos permita delinear la estrategia y la táctica. Trabajar sobre las siguientes áreas o funciones: ventas, servicio de atención al cliente, clientes potenciales, oportunidades, cuentas, contactos, competidores, productos, documentación de ventas, ofertas, pedidos, facturas, actividades, casos, contratos, canales de contacto, etc.

#### 6. Elección de solución tecnológica

Para los amantes de la Tecnología, el CRM se reduce únicamente a novedosas herramientas tecnológicas que son capaces de efectuar complicadas mediciones acerca del comportamiento de los clientes. Pero es importante recordar que, aunque las tecnologías CRM son un elemento indispensable para cualquier estrategia moderna de negocios, no son más que una herramienta.

El CRM, en su concepto más puro, se encuentra más íntimamente ligado con las estrategias de negocio y con cambios en la cultura y conceptos empresariales que con los aspectos tecnológicos. Muchas veces las empresas no se dan cuenta que un servicio mal prestado provoca insatisfacción, poca confiabilidad y pérdida de la afinidad que sus clientes actualmente poseen. La aparición del CRM ha mostrado a las empresas que basándose en procesos importantes como es la relación con los clientes, busca obtener los mejores beneficios en función al bienestar y satisfacción de los clientes, obteniendo confianza y fidelidad para la misma.

Por lo que cabe recordar que ninguna solución CRM es perfecta, algunas son mejores para unos procesos y otras para otros. Sólo si conocemos qué procesos son vitales para el desarrollo de

nuestro negocio podremos optar por una u otra solución tecnológica. ¿Qué procesos necesitamos tener si o si desde un principio? ¿Cuáles pueden esperar y cuánto tiempo? Primero considerar las diferentes opciones: ¿crear una infraestructura en la propia organización, o funcionar por medio de un servidor externo, o buscar partners estratégicos, o por medio de leasing, etc.? Después hay que identificar a los proveedores específicos de soluciones CRM. Considerar sólo a los cinco o seis que mejor se ajusten a sus requerimientos específicos y no sólo considerar a los grandes de la industria de soluciones tecnológicas. Todos los proveedores de soluciones de CRM utilizan las posibilidades de integración que aportan sus sistemas, pero ¿qué significa integración para cada uno de ellos? Seguramente algo diferente, lo importante es encontrar aquella solución cuya definición de integración más se acerque a la que entendemos en nuestra organización. Por último, pedir referencias a otros clientes de esos proveedores. (HBR's 10 Must Reads 2018: The Definitive Management Ideas of the Year, Daniel Kahneman, Michael Porter, Robert S. Kaplan y Roger Martin).

Muchos que se aventuran en implementar CRM piensan poco y mal sobre el empleo organizado de los datos más allá del producto tecnológico de CRM. El cliente, no el producto, debe convertirse en el centro del universo. Funcionalmente algunas organizaciones pueden implementar un paquete de software de manera correcta, pero sin una reorientación a través de la estructura organizativa, los objetivos de CRM no se harán realidad. Sincronizar a toda la empresa es la clave y para ello se mencionarán los seis pasos a tener en cuenta a la hora de planificar una estrategia de CRM.

### **Las claves para que el proceso sea un éxito**

#### **1. ENTIENDER A FONDO LA NECESIDAD:**

Muchas empresas creen entender el problema lo cual los lleva a buscar soluciones tecnológicas, pero no muchas se dedican a entender realmente cuál es la verdadera necesidad, y se quedan con los dolores superficiales. Se debe tener mucho cuidado, ya que, si se entiende bien el verdadero problema, aunque se implemente una solución generada por la NASA, está no generará los resultados esperados y lo único que sucederá es el malgasto de tiempo y recursos.

#### **2. INVESTIGAR LAS DIFERENTES TECNOLOGÍAS EXISTENTES EN EL MERCADO:**

No hay que quedarse con la primera alternativa que aparece, se debe de explorar y entender las tecnologías existentes que solucionen el problema, con lo cual se obtiene un espectro más amplio de posibilidades, que incluso pueden hacer que re-cuestione la verdadera necesidad.

#### **3. EVITAR USAR EL PRECIO COMO ÚNICO CRITERIO:**

Aunque es una variable importante en estos tiempos, no es la única, y tomar decisiones sólo por precio que puede llevar a cometer grandes errores. Dependiendo de la naturaleza del problema que se quiera solucionar, existen muchas otras variables muy importantes a considerar cuando se busca una solución, más aún cuando hablamos de tecnología, ya que hoy en día hay variadas soluciones con múltiples variantes, las que permiten elegir la que mejor se adapte a la empresa, teniendo que hacer la mayoría de las veces un trade-off entre precio/calidad/eficiencia/etc.

#### **4. ENTENDER LOS REQUISITOS, COSTOS Y CURVA DE APRENDIZAJE:**

No todas las soluciones tecnológicas son iguales, y por ello cada una tiene sus propias implicaciones. Existen muchas soluciones que entregan soluciones muy completas, pero que para que funcionen de manera correcta y se pueda sacar el máximo potencial a la herramienta se debe pasar por un proceso de implementación no menor, al cual muchas empresas no están dispuestas a pasar, pero

que cuando se dan cuenta de ello ya es demasiado tarde y ya tienen a la mitad de la empresa en extenuantes jornadas de trabajo, dejando de lado el negocio o haciéndolo de manera incompleta.

#### **5. INTEGRAR LA TECNOLOGÍA:**

El Integrar la tecnología implementada con el resto de la empresa es clave, ya que le permitirá que los recursos se complementen y generen sinergias. No sirven de muchas soluciones cerradas que ayuden solamente a parte de la empresa, puesto que se pierde potencial e información que puede ser importante para la organización.

#### **6. EXPLOTAR LO MÁS POSIBLE EL POTENCIAL DE LA SOLUCIÓN:**

Este punto es uno de los menos abordados, y es que muchas veces nadie dedica el tiempo necesario a entender el potencial de las soluciones, y se termina haciendo uso sólo de las herramientas o servicios básicos. Las soluciones en general siempre ofrecen servicios extra sin un costo extra, que en buenas manos pueden ser de mucha utilidad, llegando a mejorar profundamente el rendimiento de la solución. Por ello, al momento de la implementación, contemplar el uso completo de la solución en caso de que cuente con herramientas que mejorarán su performance.

Requerimientos funcionalidades para la solución tecnológica:

Al lograr identificar las más importantes divisiones de la empresa se identificó los requerimientos puntuales que la solución tecnológica debe ser capaz de solventar.

- Automatización de procesos de Mercadeo.
- Automatización de procesos de Venta.
- Automatización de procesos de Servicio.

Del primer punto podemos mencionar que el sistema debe ser capaz de administrar campañas de mercadeo cuyo fin será incrementar el ingreso producido por estas. Mejorando el proceso de generación de oportunidades y la ganancia de participación en el mercado. Con el uso de funcionalidades de segmentación se procesará la información de los perfiles de los clientes para afinar el proceso de definición del mercado objetivo y personalizar aún más el mensaje del mercadeo.

El segundo punto es permitirle al área de ventas que utilice su tiempo de una forma más eficiente y efectiva con la finalidad de convertir sus acciones concretas focalizadas en la actividad productiva requerida para la retención del cliente y el desarrollo de este relacionamiento con la intención de obtener resultados rentables. Debe de incluir funcionalidades de plan y proyección de ventas, capaz de manejar territorios para la estructuración de la fuerza de ventas. El manejo de cuentas y contactos incluye el plan de visitas.

Para el tercer punto es necesaria la administración del procesamiento de atención, desde la respuesta inicial al requerimiento del cliente, hasta la asignación de los recursos apropiados y la confirmación de la facturación por parte del cliente. Por lo que debe contemplar las funcionalidades de administración de órdenes de servicio, incluyendo alertas, automatización del proceso de cargo de centro de costos específico, funcionalidades adicionales que permitan la reducción de errores manuales en el procesamiento de citas. Administración de quejas, reclamos y devoluciones. Administración de reparaciones que permite la automatización de los procedimientos de reparación del producto.

## La arquitectura tecnológica de un CRM:

La arquitectura requerida para la soportar una solución tecnológica CRM puede ser tan sencilla o compleja derivado de cómo se logre identificar el alcance que se quiere lograr y por supuesto del presupuesto a invertir. Sin embargo, debe ser capaz de adaptarse a los estándares establecidos dentro de la organización en donde se incluye hardware, sistema operativo, base de datos, servidores web entre otros.

La escalabilidad es parte de la arquitectura y debe ser capaz de soportar a los usuarios requeridos, así como la factibilidad de que soporte un mayor número de usuarios.

La disponibilidad del sistema es un punto a considerar ya que es importante que el sistema continúe operando a pesar de que suceda alguna una falla.

La integración en la mayoría de los casos, se requiere integrar el sistema CRM con otros sistemas como un sistema contable y administrativo o hasta una interface telefónica.

Investigación de las diferentes tecnologías en el mercado:

Dentro del ámbito de las empresas tecnológicas dedicadas al CRM hay varias soluciones que son comúnmente reconocidas a través de la mayoría de los países Latino Americanos. Para una comparación de más alto nivel entre las soluciones, las hemos categorizado los productos de acuerdo a su modelo de entrega preferido, ya sea en línea (software como servicio) o localizado (Cliente-Servidor).

A continuación, mostramos dos imágenes con los líderes del mercado en latino américa que operan bajo dos modalidades:

- Modalidad En-demanda:
- Modalidad Cliente-Servidor:

Costos de la adopción de un CRM:

La estimación de costos para la adopción de un CRM dependerá de la complejidad del proyecto, pero es seguro decir que se va a gastar al menos dos o tres veces el costo del software. De los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Costos de licencias: Cada licencia puede costar por lo menos 2,000usd por usuario, dependiendo del paquete que se adquiera.
- Costos de mantenimiento y soporte: Estos pueden ser un 20% del costo de la licencia.
- Hardware: Requeridos para la instalación del sistema CRM, la base de datos. Se necesitará comprar maquinas dedicadas para correr el sistema, incluyendo una para el portal.
- Costo de implementación: En su mayoría este es el más costoso ya que se requiere la contratación de un socio integrador, el cual suministrara experiencia técnica y experiencia en la gerencia de proyectos.
- Personal de tecnología e información: Es necesario contar con personal calificado para mantener el sistema ya que instalado el sistema no se puede dejar desatendida la infraestructura instalada.

R Iriana, F Buttle – 2014. The Impact of people and organisational culture on CRM outcomes

## 7. Variables de segmentación y modelos de ponderación de clientes

Si no se definen de antemano las variables que utilizaremos para segmentar y el modelo de ponderación de clientes que necesitamos, corremos riesgos de tener que deshacer buena parte al llegar al final (procesos, software)

¿Por qué segmentar a los Consumidores?

La segmentación permite a los marketers ajustar mejor sus esfuerzos de marketing a varios subconjuntos de audiencias. Esos esfuerzos se pueden relacionar tanto con comunicación como con desarrollo de producto. Específicamente, la segmentación ayuda a la compañía a:

- Crear y comunicar mensajes de marketing dirigidos al target que resonarán en grupos o clientes específicos, pero no con otros (que recibirán mensajes ajustados a sus necesidades e intereses)
- Seleccionar los mejores canales de comunicación para cada segmento, que puede ser correo, redes sociales, cuñas de radio, u otro, dependiendo del segmento.
- Identificar maneras de mejorar productos o productos nuevos u oportunidades de servicio.
- Establecer una mejor relación con los consumidores.
- Probar opciones de precio.
- Enfocarse en los clientes más rentables.
- Mejorar el servicio al cliente
- Hacer la mayor venta y venta cruzada de productos y servicios.

¿Cómo segmentar a los consumidores?

Segmentar clientes requiere que la compañía reúna información específica -datos- de los consumidores y analizarlos para identificar patrones que pueden ser usados para crear segmentos.

Algunos de estos datos pueden ser reunidos mediante la compra de información- trabajo, geografía, productos comprados, por ejemplo. Algunos de estos pueden ser reunidos por cómo entró el consumidor al sistema. Un marketer en línea trabajando desde una lista de correos puede segmentar los mensajes de marketing de acuerdo a una oferta que atraiga a los consumidores, por ejemplo. Otra información, sin embargo, incluyendo datos demográficos como la edad y el estado civil, serán necesarios para ser asertivos de otra manera.

Los métodos de recolección de información más comunes son:

- Entrevistas telefónicas cara a cara.
- Encuestas
- Investigación general usando información publicada acerca de categorías de mercado.
- Focus groups

¿Qué segmentaciones pueden aplicar en Dental Protec?

- Edad
- Género
- Estado civil
- Etapa de vida (Soltero, casado, divorciado, retirado, etc)
- Nivel Ingreso
- Ubicación

¿Qué información es conveniente recopilar de los clientes?

- Gustos y preferencias
- Comportamientos habituales
- Rentabilidad de las transacciones
- Cuota de cliente: % porcentaje de las compras realizadas por el cliente sobre el total de compras del mismo a todos sus proveedores dentro de la misma gama de productos y/o servicios (ver diapositiva power point que adjuntamos)
- Círculo de compra y el perfil de los decidores y sus competencias
- Lista de las necesidades y expectativas de cada cliente y de los atributos más importantes para la toma de la decisión de compra
- Histórico del volumen de compra en los últimos años (facturaciones sin IVA)
- Registro de incidencias, quejas, reclamaciones...etc.
- Resultados de las valoraciones de las encuestas de satisfacción cumplimentadas en el caso de utilizarse sistemas de medición de la satisfacción de clientes

## **8. Desarrollo del contact center o canales de comunicación**

Permitir al cliente que decida cuándo, cómo y por qué canal interactuar con la empresa. Ofrecer a los clientes múltiples canales para acceder a la empresa, con un servicio consistente y coherente en todos. Poner a disposición de todos los canales, toda la información obtenida de los clientes.

Los medios y canales de comunicación son el soporte que transmite la información desde el emisor, que es quien la envía, hasta el receptor, que es quien la recibe. Radio, prensa, televisión, internet, teléfono, e-mail, sms... son muchos los canales de comunicación que podemos utilizar para llegar a los clientes.

EMISOR, RECEPTOR Y CANAL: ¿QUÉ SON?

\*EMISOR

Es el que emite el mensaje, e inicia la comunicación. Puede ser una persona, una empresa, una máquina... Por ejemplo, un locutor de radio, una empresa que habla a sus clientes, un ordenador y sus notificaciones.

#### \*RECEPTOR

Es quien recibe el mensaje y lo interpreta. Si lo que pretende comunicar el emisor coincide con lo que el receptor interpreta, la comunicación habrá tenido éxito. Por ejemplo, los espectadores de un show, los alumnos de un profesor, un entrevistado, un cliente que recibe publicidad...

#### \*CANAL

Es el medio físico por el que se transmite el mensaje. Puede ser sonoro (radio), táctil (braille) o visual (televisión); y personal (boca a boca) o masivo (radio, televisión, canales digitales...)

En cualquier caso... "EL CLIENTE ES EL CENTRO"

El punto de partida para poder elegir el medio de comunicación más apropiado es conocer a tu público objetivo.

#### TIPOS DE CANALES DE COMUNICACIÓN

Cada uno de los principales canales tiene unas características propias a tener en cuenta:

##### \*Personales

Son medios de comunicación más directos, que permiten la interacción entre emisor y receptor. Es una conversación limitada a un número de participantes.

Un canal directo, cercano y limitado por segmento es el Marketing por SMS.

##### \*Interpersonales

Tenemos un mensaje de un emisor para muchos receptores. No hay posibilidad de personalizar el mensaje, ni contacto personal. Esto no quiere decir que no haya una segmentación previa para ajustar la comunicación al target.

Un ejemplo sería la radio y la comunicación.

##### \*Interactivos

Son canales de amplio alcance que permiten la interacción con los usuarios.

Un buen ejemplo son las Redes Sociales.

En una encuesta Realizada en 2016 por la organización HUBSPOT se descubrió por ejemplo que a nivel Latinoamérica, el canal de comunicación con fines comerciales preferido por los clientes es el Correo electrónico,

## En la actualidad, las empresas dependen del correo electrónico

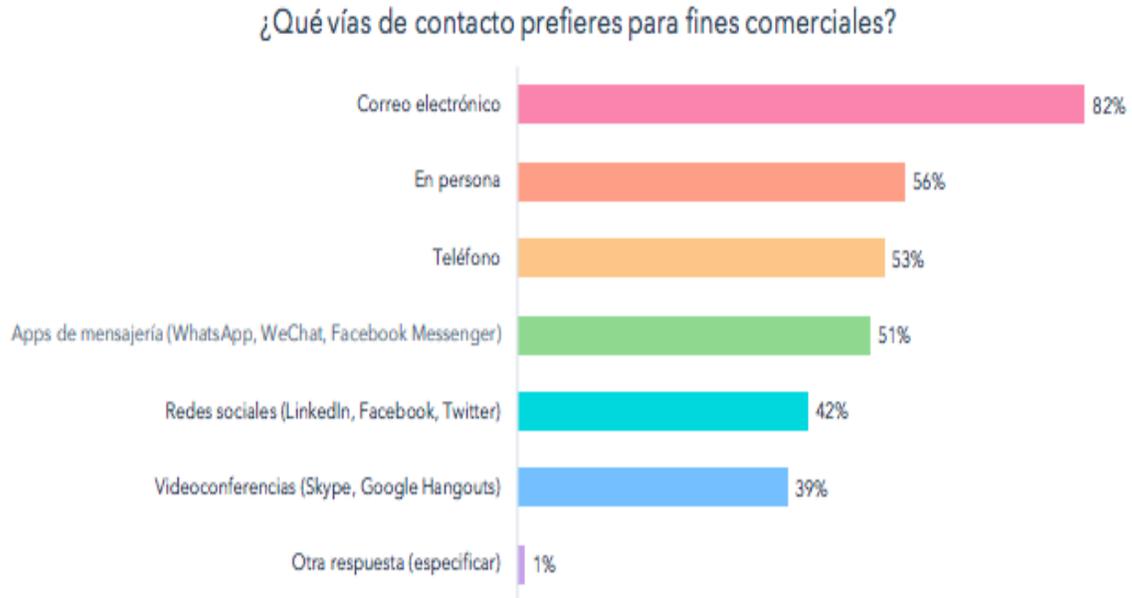


Fig 27 Encuesta de canales de Comunicación en Latinoamérica (Fuente: Hubspot.Es)

### Instrucciones prácticas Para determinar los canales de Comunicación

Determine los canales de comunicación eficaces para una campaña:

- Enumere a los diferentes destinatarios y especifique los segmentos concretos de esos destinatarios que sean especialmente importantes para el éxito de su campaña.
- ¿Dónde, en qué tipo de lugares suelen pasar la mayor parte del tiempo los destinatarios tipo (o algunos sectores de estos) en un día corriente?
- ¿Dónde tiene su mensaje mayores probabilidades de atraer su atención? Considere tanto los lugares de la vida real, como el transporte público, los mercados y los centros comerciales, y los espacios virtuales como las estaciones de radio, los programas de televisión y las redes sociales en la web.
- Sobre la base de este análisis, determine cuál de los canales de comunicación establecidos es asequible o para cuál puede obtener apoyo externo.

Algunas de las preguntas que pueden formularse:

- ¿Quién en su organización o alianza tiene experiencia trabajando con qué tipos de medio?
- ¿Puede obtener apoyo gratuito de una agencia de publicidad?
- ¿Se dispone de tiempo de emisión gratuito de canales de televisión o estaciones de radio, incluida la radio comunitaria?

¿Qué organizaciones de la comunidad pueden transmitir el mensaje?

¿Qué recursos complementarios pueden movilizarse, por ejemplo, ampliando la alianza, contratando especialistas o externalizando partes de la tarea de comunicación?

### **9. Gestionar el cambio**

Desde el principio, el cambio debería presentarse como orientado hacia la empresa y no hacia las Tecnologías de la Información. Los empleados deben comprender que la empresa pone en marcha el proyecto para conseguir ventajas comerciales frente a la competencia y que todas las actividades se orientan a mantener la competitividad de la empresa y su capacidad para retener a los empleados competentes. No ahorrar en capacitación en todos los niveles. Por otro lado, hay que vencer la resistencia al cambio y para ello aconsejo: comunicación permanente en todos los sectores de la empresa, aunque el grado de responsabilidad en el proyecto no sea tan alto.

### **10. Cuantificar los costos**

Ahora que tenemos todos los puntos de la planificación ¿Con qué presupuesto contamos? ¿Cuál es la inversión? Presentar números claros y reales, dejar el optimismo para otra etapa.

Otro aspecto importante para desarrollar que fue mencionado en el punto 9, está relacionado con la capacitación. El primer paso de la formación debería, por tanto, dar al público objetivo una visión empresarial del CRM. Tras ello, la atención puede orientarse hacia las IT. Formar a los participantes en el proyecto y a los usuarios es un requisito previo para que el proyecto tenga éxito. Y sólo a través de la formación la empresa puede garantizar que todas las partes implicadas saben qué pueden esperar en cuanto a la solución de sus tareas específicas. Demasiado a menudo, la empresa olvida que no todos los empleados tienen las habilidades generales necesarias de IT y que sólo unos pocos comprenden el concepto de CRM.

A modo de conclusión, recordemos mantenernos firmes en el proyecto ya que la curva de entusiasmo suele tener muchos altos y bajos. Por otro lado, no debemos exagerar las cualidades del proyecto. Al principio del proyecto, los participantes se mostrarán optimistas y generalmente tendrán grandes expectativas. Estas grandes expectativas suelen desaparecer cuando los implicados descubren la energía que exige un proyecto CRM.

Además, la complejidad del proyecto aumenta al principio y esto ocasiona una posterior pérdida de interés y, en el peor de los casos, una sensación de derrota. La comunicación tiene un rol decisivo ¡Y no pensar que terminamos! Modificar procesos, incorporar tecnología, capacitar el personal... son sólo el comienzo. Medir relaciones, verificar la mejora por parte de los clientes, convertir datos en conocimiento, escuchar las sugerencias del cliente interno, entre otras, son tareas que nunca se detienen y provocan ajustes permanentes en una estrategia de CRM.

Como dijo Dee Hock, Fundador de VISA Credit Card: "El problema no es diseñar nuevas estrategias, el problema es dejar de usar las antiguas".

Lo ideal para las empresas que inician con este tipo de tecnología, es contar con un servicio de alquiler, para que después pueda pasarse a local sin perder datos.

Existen CRM gratuitos, que pueden tener las funcionalidades, pero de igual modo, suelen estar muy limitados. Si tienes pensado utilizar esta opción gratuita para un primer contacto con esta herramienta, tienes que saber que muchos softwares tienen periodo de prueba para chequear su funcionamiento antes de una instalación formal, sin coste alguno.

Así que es mejor escoger un CRM que se adapte a nuestras necesidades, para no ir limitados, ni desperdiciar recursos.

¿Qué determina el precio de un CRM?

Es importante elegir la opción que más se adapte a nuestras necesidades, conociendo los factores que provocan el precio más alto o más bajo de un CRM, según las herramientas y aplicaciones que podamos darle. Por ello, las variables que determinan el coste de un CRM son las siguientes:

- **Mantenimiento:** El precio es mayor si el plan contratado incluye el mantenimiento y asistencia técnica del software, algo que debemos tener en cuenta si no tenemos conocimientos de informática.
- **Acceso:** Si el acceso está en la nube o si es necesario instalarlo en un equipo local.
- **Diseño responsive:** si está adaptado a los diferentes dispositivos móviles, para poder trabajar desde cualquier lugar.
- **Número de usuarios:** que tienen acceso a la plataforma, es muy común que el precio se adapte a la cantidad de usuarios que utilicen la herramienta, cobrando usuario/mes.
- **Privacidad:** según los niveles y el plan.
- **Envío de emails:** si permite una sincronización con cuenta de correo.
- **Visión de evolución de ventas:** si existe la posibilidad de mostrar las ventas cerradas, en proceso y/o pedidas.
- **Comunicación interna:** si posibilita el seguimiento de las tareas de cada trabajador por separado y el flujo de información entre ellos.
- **Volumen de trabajo:** referido a la cantidad de espacio y variables que vamos a necesitar. Como el número de contactos, notas, comentarios, tareas generadas...
- **Almacenamiento:** depende del plan que se contrate, cuanto más almacenamiento más se encarece el precio, lo recomendable es contratar una tarifa con almacenamiento de sobra, para que en ningún momento nos pillemos los dedos con la cantidad de archivos que utilicemos.
- **Alquiler o licencia:** básicamente es si queremos realizar pagos mensuales o un pago único. Esta última es la opción más cara.
- **Categorizar contactos:** algo imprescindible, que en algunos CRM gratuitos y planes básicos están muy limitados, hay que buscar una opción que permita campos de información, para un mejor filtrado. También existen con la opción de tareas, reunión, llamadas a clientes.
- **Importar y adjuntar archivos:** si la empresa requiere importar archivos de diferentes formatos, contactos o emails, es importante tener en cuenta pagar un precio mayor para contar con estas funcionalidades.
- **Navegadores:** si está adaptado a los diferentes navegadores.

CRM más utilizados

## **Salesforce**

Herramienta basada en la nube, tiene 4 planes diferentes:

- **SalesforceIQ CRM Starter:** \$559.00 por usuario al mes.
  1. Te ayuda a trabajar con él en cuestión de segundos.
  2. Inteligencia integrada
  3. Captura de datos automática
  4. Contactos Actualizados
  5. Acceso desde cualquier sitio.
- **Lightning Professional:** \$1677.00 por usuario al mes.
  1. Permite una gestión de ciclo de ventas completo.

- 2. Seguimiento de candidatos para venta y casos de clientes.
- 3. Gestión de campañas de marketing.
- 4. Pedidos
- 5. Análisis empresarial en tiempo real.
- 6. Previsiones de ventas
- 7. Informes
- 8. Paneles personalizables
- Lightning Enterprise: \$3354.00 por usuario al mes.
  - 1. Automatización de los procesos empresariales
  - 2. Registros personalizados
  - 3. Integración a cualquier sistema mediante API
  - 4. Gestión de territorios de venta
  - 5. Examen de progresos de contratos
  - 6. Tendencias de venta.
- Lightning Unlimited: \$6708.00 por usuario al mes.
  - 1. Formación en línea sin límites
  - 2. Número ilimitado de objetos, pestañas y aplicaciones personalizables
  - 3. Acceso a varios entornos de trabajo para realizar diferentes tareas de desarrollo y pruebas.

#### Base

Este software elimina la necesidad de utilizar múltiples programas, proporcionando a la empresa herramientas de correo electrónico, telefónicas, leads, informes y más. Cuenta con 3 planes diferentes:

- Starter: \$894.40 por usuario al mes.

Proporciona un seguimiento básico de ventas y gestión de clientes.

- Professional: \$1900.60 por usuario al mes.

Ampliando el anterior, ofrece una predicción del embudo de ventas, análisis de rendimiento del equipo, automatización de tareas y almacenamiento de documentos.

- Enterprise: \$2795.00 por usuario al mes.

El más completo, que añade una inteligencia predictiva de ventas, análisis de lead y deal, múltiples embudos de venta y permisos basados en roles.

#### **Sugar CRM**

Sugar es quizás uno de los más completos, tal vez porque está destinado para empresas interesadas en colaborar con equipos grandes junto con la integración de servicio al cliente, marketing y ventas. Cuenta con 3 planes muy adaptativos a las necesidades de la empresa:

- Profesional: \$894.40 por usuario al mes.

La versión más económica posee una completa plataforma CRM que ayuda a crecer el negocio.

- Enterprise: \$1453.40 por usuario al mes.

Quizás la más común, que posee una potente solución para maximizar cada etapa del proceso comercial.

- Ultimate: \$3334.00 por usuario al mes.

Con todas sus funcionalidades y capacidades analíticas ilimitadas.

### **Microsoft Dynamics**

La mayor ventaja de este sistema, es una gran integración con el resto del ecosistema Microsoft, como Office, Outlook o Dynamics GP. Posee dos planes genéricos y la oportunidad de comprar aplicaciones por separado, configurando el software a las necesidades de la empresa:

- Dynamics 365 Plan 1: \$2168.92 por usuario al mes.

Incluye estas aplicaciones: Dynamics 365 for Sales, Dynamics 365 for Customer Service, Dynamics 365 for Field Service, Dynamics 365 for Project Service Automation + Microsoft PowerApps y Microsoft Flow.

- Dynamics 365 Plan 2: \$4024.80 por usuario al mes.

Incluye todas las aplicaciones del Plan 1 + Dynamics 365 para Operaciones, con fabricación y cadena de suministros, minoristas, comercio y finanzas.

### **Oracle Sales Cloud**

Basado en estándares abiertos, Sales Cloud cuenta con aplicaciones Android e iOS, interfaz intuitiva y soporte con el servicio empresarial de Oracle. Cuenta con 4 planes:

- Professional Edition: \$1229.80 por usuario al mes.

Este pack más económico cuenta con soluciones básicas de CX, aplicación móvil para smartphones y tabletas, análisis de ventas, previsión de ingresos, catálogo de ventas, campañas, conjunto de herramientas de configuración y personalización y entorno de prueba único.

- Standard Edition: \$1900.60 por usuario al mes.

Incluye el Professional Edition+, Oracle Sales Cloud para Outlook, gestión de territorios y gestión de datos de clientes.

- Enterprise Edition: \$3913.00 por usuario al mes.

Este plan contiene Standard Edition+, previsión de unidades, Oracle Mobilytics, diseñador de aplicaciones móviles, compensación por incentivos, gestión de cuotas, Oracle Sales Cloud para IBM Notes, Oracle Sales Cloud para Gmail, predictor de ventas y uso compartido de contenido con lightbox de ventas.

- Premium Edition: \$5813.60 por usuario al mes.

Cuenta con Enterprise Edition+, análisis de cuentas inexploradas, Oracle Voice y contratos de empresa.

### **5.3.6 Beneficios de un CRM en una Clínica Dental**

Las soluciones de CRM mejoran los esfuerzos de ventas y marketing, y le permitiría a la organización proporcionar un mejor servicio a los clientes. Ganando nuevos clientes, y reteniendo a los existentes.

Los usuarios finales se benefician al recibir un mejor servicio y obtienen los productos y servicios que desean, cuando los desean.

Básicamente, la propuesta pretende que (Dental Protec), obtenga fundamentalmente un proceso que integre las siguientes funciones de negocios:

#### **CENTRALIZA TODA LA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES EN UNA ÚNICA BASE DE DATOS**

El uso de esta herramienta nos facilita la inserción de registros de una forma organizada y común a toda la empresa lo que nos permite poder obtener una visión completa y global de nuestras bases de datos, ya sea clientes actuales, pasados o potenciales.

#### **MEJORA LA PRODUCTIVIDAD**

Esta herramienta te facilita tanto el introducir como el gestionar o recuperar la información.

#### **CONVIERTE LOS DATOS EN INFORMACIÓN ÚTIL**

Un CRM nos proporciona no solo toda la información referente al cliente sino también toda la que tiene que ver con las políticas, estrategias y departamento comercial. Esto nos permitirá establecer desde rutinas de trabajo hasta tomar decisiones relacionadas directamente con la venta, independiente de los diferentes agentes que estén implicados.

#### **POSIBILITA LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES**

Al introducir la información como registro podemos estudiar y analizar los datos de compra y venta segmentados para poder especializar aún más las promociones y la comunicación dirigida al cliente.

#### **MAYOR PERSONALIZACIÓN**

La disposición de la información en los CRM permite conocer a nuestros clientes de un solo vistazo y de esta forma tratarlo de forma específica, adecuando nuestras políticas comerciales a sus gustos.

#### **GESTIÓN MÁS CONTROLADA**

Conocer el estado de los pedidos, el stock, los presupuestos, los tiempos de servicio, permite dirigir de forma más efectiva y adecuada.

#### **INCREMENTA LA PROBABILIDAD DE RETENER CLIENTES O INCREMENTAR SU CONSUMO**

Al conocer el ciclo de compra de los clientes, sus gustos, hábitos o medios en los que participa, podemos crear promociones especiales para incrementar sus compras.

#### **AUMENTA LA POSIBILIDAD DE CAPTAR CLIENTES**

Un seguimiento detallado con la información clave permitirá programar nuevos contactos sin ser repetitivos ni descuidados con nuestro cliente potencia.

#### **FIDELIZA A TUS CLIENTES**

Toda la información generada y comentada lo que logra es afianzar los vínculos de los clientes con nuestra marca o productos al sentirse tratados de forma personal y única.

#### **ANALÍTICA DE RESULTADOS**

Disponer de un CRM permite tener acceso inmediato a estadísticas, campañas, resultados y status del comportamiento de los clientes y analizar como los giros y cambios en las estrategias comerciales inciden en el comportamiento en las ventas.

# 8 BENEFICIOS

de usar un software CRM

- 1. Identificar nuevas **oportunidades** de venta
- 2. Descubrir opiniones de la marca para poder **mejorar** la reputación
- 3. **Atender** a los clientes y prospectos
- 4. **Saber** específicamente qué quieren los clientes para poder ofrecérselo
- 5. Controlar **tiempos** y tareas dentro de la empresa
- 6. Obtener **información** actualizada y en tiempo real sobre el cliente
- 7. Brindar **soluciones** individualizadas a cada cliente
- 8. Predecir **comportamientos** gracias al gran caudal de información obtenida



Fig. 28 Beneficios de usar un software CRM. Fuente Verticall Cloud CRM & BPM

## **CONCLUSIONES**

Como se mencionó anteriormente uno de los objetivos estratégicos de DENTAL PROTEC es el lograr mejorar los servicios ofrecidos al cliente por lo que la adopción del uso de un modelo CRM (Customer Relationship Management) en la empresa podrá potencializar principalmente las ventas, creando una excelente relación con nuestros clientes, soportando los procesos de la empresa para hacer un muy buen seguimiento al comportamiento de los mismos.

Con este nuevo recurso en la organización se dispondrá de información inteligente acerca los clientes, lo que dará una visión global, clara y exacta de cada uno de ellos ofreciéndonos la capacidad de mantener la cartera actual de nuestros clientes proporcionándoles una excelente atención y servicio logrando satisfacer sus necesidades no solo a nivel colectivo, sino también a nivel individual. La meta es incrementar la rentabilidad y satisfacción de los clientes logrando con ello incrementar el porcentaje de nuevos clientes y su fidelización, maximizando el retorno de la inversión realizada por la empresa en el rediseño de procesos, capacitación de su personal y la tecnología.

Los principales beneficios afectaran a las áreas de marketing, comercial y servicios, aunque por supuesto con repercusiones en el resto de las áreas funcionales de las empresas. Finalmente, la información en la base de datos que podrá ser ingresada en tiempo real, permitirá adaptar la oferta de productos y servicios sus necesidades anticipándose a la demanda de un producto optimizando los procesos de venta y en consecuencia mejorando sus metas.

## REFERENCIAS

- AECEM-FECEMD (2015): III estudio del CRM en España.
- AECEM-FECEMD (2017): IV estudio de CRM en España.
- AEMR (2015): II estudio de CRM en España.
- Alavi, M.; Leidner, D.E. (2017): "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues". MIS Quarterly, Vol. 25, nº 1, pp. 107–136.
- Alcaide, J.C.; Soriano, C. (2016): "Como impulsar la fidelización y las relaciones con los clientes. Un asunto de la alta dirección". Marketing + Ventas, Vol. 22, nº 227, pp. 8-17.
- Alfaro, M. (2015): Temas clave de marketing relacional. Mc Graw Hill: Madrid. Alt, L.
- Álvarez, P. (2017): "Principales conclusiones del IV estudio de CRM.
- AMA Board (2015): "AMA Adopts New Definition of Marketing". Marketing News.
- Antonio Valle Cali (2016). Estrategias para el Uso de un CRM. Smashwords.
- Aramburu, N.; Sáenz, J.; Rivera, O. (2016): "Fostering innovation and knowledge creation: the role of management content".
- Auh, S.; Mengue, B. (2016): "Diversity at the executive suite: A resource-based approach to the customer orientation-organizational performance relationship".
- Bang, J. (2015): "Understanding customer relationship management from manager's and customer's perspective: exploring the implications of CRM fit, market orientation, and market knowledge competence". Tesis Doctoral. University of Rhode Island.
- Craig M. Jamieson (2014). The Small Business Guide to Social CRM. ImPackt Publishing.
- Dee Ward Hock, (2013). The Chaordic Organization.
- García Valcárcel Ignacio (2014). Gestión de la Relación con los Clientes, FUND. CONFEMETAL
- Gerard Blokdiik. (2015), CRM Analytics – Simple Steps to Win Insights and Opportunities for Maxing Out Success, Complete Publishing.
- Gerard Blokdiik. (2015), CRM Sales – Simple Steps to Win Insights and Opportunities for Maxing Out Success, Complete Publishing.
- Hammer, M. y Champy, J. (2013) "Reingeniería". Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Harrington H.J. (2011) "Cómo incrementar la calidad-productividad en su empresa". Mc GrawHill. México,
- Hernández R. (2014) Metodología de la Investigación, México, Mc. Graw Hill, 6ª edición.
- Jantsch John (2016) Ventas y Marketing Empresa Activa 1a edición.
- Jiménez Carlos (2016) Clientes Globales, Editorial Profit 1a edición.
- Juan Bravo Carrasco (2011) Gestión de Procesos, EVOLUCION SA
- Manuel Rajadell Carreras, Jose Luis Sánchez García (2010) Lean Manufacturing Diez de Santos ESPAÑA
- Münch L. (2015) Fundamentos de Administración. México, Trillas 11º edición.
- Pushmann (2014): "Successful practices in Customer Relationship Management".
- Thompson, Strickland, Jones, Sutton, Peteral, Gamble (2018) Administración Estratégica, McGraw-Hill 2a Edición.
- Torres Zacarías. (2014) Administración Estratégica, México: Grupo Editorial Patria 1a edición.
- Walton, M. (2014) "Cómo administrar con el método Deming". Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Yu, L. (2001): "Successful Customer-Relationship Management", MIT Sloan Management Review, Vol.42, nº 4, pp.18-19.
- ZGupta, K., Sleezer, C.M., & Russ-Eft, D.F. (2012): *A Practical Guide to Needs Assessment*, Pfeiffer.