

Recepción: 05 de mayo de 2015**Aceptación:** 28 de julio de 2015**Publicación:** 26 de noviembre de 2015

SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA EL PROCESO CRM DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

CONTINUOUS IMPROVEMENT SYSTEM FOR THE CRM PROCESS OF A SERVICE COMPANY

M.A. Isaac Cruz Estrada ¹Dr. Ernesto Lagarda Leyva ²M.A. Ana María Miranda Zavala ³

1. Filiación institucional. Universidad Autónoma de Baja California. E-Mail: icruz@uabc.edu.mx
2. Filiación institucional. Instituto Tecnológico de Sonora. E-Mail: elagarda@itson.edu.mx
3. Filiación institucional. Universidad Autónoma de Baja California. E-Mail: amiranda@uabc.edu.mx

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo la implementación de un sistema de mejora continua (SMC) para una empresa de servicios de la ciudad de Tijuana B.C., México, con la finalidad de mejorar el desempeño del proceso de gestión de relaciones con el cliente (CRM) implementado en la organización bajo estudio. El trabajo parte de una revisión de sistemas de medición del desempeño, además de fundamentar los elementos contemplados en el CRM de la compañía, para describir entonces la manera en que es evaluado al proceso implantado. Como resultado se presentan las etapas a seguir por el SMC, buscando incrementar el desempeño del proceso CRM, de este modo se señalan los instrumentos que se utilizan, los cuales actualmente forman parte de la implementación del programa. La experiencia desarrollada en el proceso cíclico implantado permite innovar de manera continua las formas en que la organización hace frente a las necesidades del entorno, siempre buscando cumplir con las expectativas y exigencia del mercado.

ABSTRACT

This study aims to implement a continuous improvement system (SMC) for a service company of the city of Tijuana BC, Mexico, in order to improve process performance customer relationship management (CRM) implemented in the organization under study. The paper begins with a review of performance measurement systems, in addition to substantiate the items referred to in the CRM company, then describe how it is evaluated the implanted process. As a result the stages are presented below by the SMC, looking to increase the performance of the CRM process, thus the instruments used are indicated, which are currently part of program implementation. The experience developed in the implanted cyclical process allows continuously innovate the ways in which the organization addresses the needs of the environment, always looking to meet expectations and market demand.

PALABRAS CLAVE

SMC; Evaluación del Desempeño; CRM; Satisfacción del Cliente

KEY WORDS

SMC; Performance Evaluation; CRM; Customer Satisfaction

INTRODUCCIÓN

En el entorno actual de los negocios se vive con mayor intensidad la necesidad de hacer uso de la evaluación del desempeño individual y de los procesos en las organizaciones, dada la oportunidad de cumplir en el tiempo estipulado las metas propuestas. Para Arriagada (2002) la medición del desempeño, es un esfuerzo sistemático aplicado en las compañías para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión y visión, a partir de la optimización de los procesos que la componen, siendo que cada empresa vive un caso particular que debe ser abordado, analizando las áreas de oportunidad que se necesitan trabajar, para corregir los detalles encontrados durante las evaluaciones.

En un estudio desarrollado por Santana-Robles y Granillo-Macías (2012) señalan a la medición del desempeño como fundamental para el ambiente de los negocios, ya que a través de esta se puede conocer, evaluar, controlar y corregir los alcances de los objetivos estratégicos de una empresa en particular. De este modo es transcendental el establecimiento de métricas que permitan monitorear el estado presente y futuro de los planes de acción desarrollados en la compañía, para entonces obtener los datos que traducen el nivel de los resultados alcanzados, los cuales descubren brechas que requieren ser atendidas.

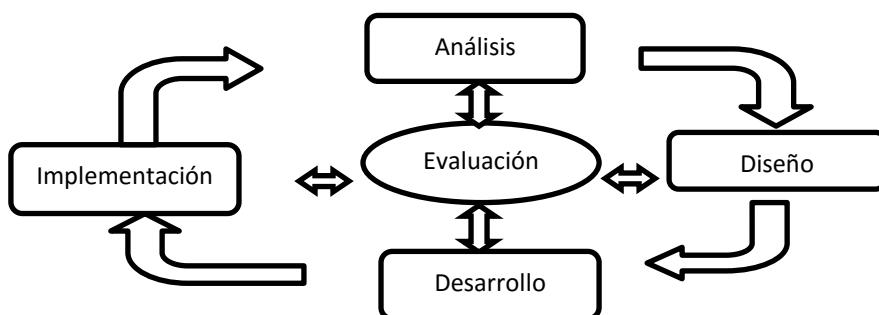
En este sentido Guerra-López (2007) puntualiza, que el monitoreo del desempeño es uno de los elementos claves para llevar a cabo la mejora continua en los sistemas de la organización. Así mismo el Sistema de Mejora Continua (SMC) propuesto para la empresa bajo estudio permite ser el medio que integra y evalúa los elementos considerados para el éxito sistema CRM, definiendo y estipulando con claridad los aspectos que apoyaran a mejorar su desempeño y la intervención requerida que habrá de contribuir al desarrollo del negocio.

REVISIÓN DE LITERATURA

Los sistemas de evaluación del desempeño, se han convertido en uno de los programas claves para encontrar las deficiencias que limitan los resultados individuales y de los elementos en conjunto que conforman la organización, los cuales han estado condicionando el alcance de las metas establecidas. De acuerdo con Guerra-López (2007) estos se convierten en instrumentos, que contribuyen a la toma de decisiones objetiva que se espera tengan un impacto positivo en las metas establecidas, determinando además la eficiencia de los recursos establecidos que han sido recabados en los sistemas utilizados.

De este modo se puede mencionar al sistema de medición de desempeño; Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación (*Analysis, Desing, Development, Implementation, and Evaluation ADDIE*), utilizado en un estudio desarrollado por Loor (2013), como un proceso sistemático e interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase, conduce al diseño de regreso a cualquiera de las etapas previas. El resultado final de cada punto, es el producto de inicio de la siguiente fase. En la Figura 1 se expone la representación del modelo al cual hace referencia el autor.

Figura 1: Modelo ADDIE



Fuente: Elaboración propia a partir de Muñoz y González (2009)

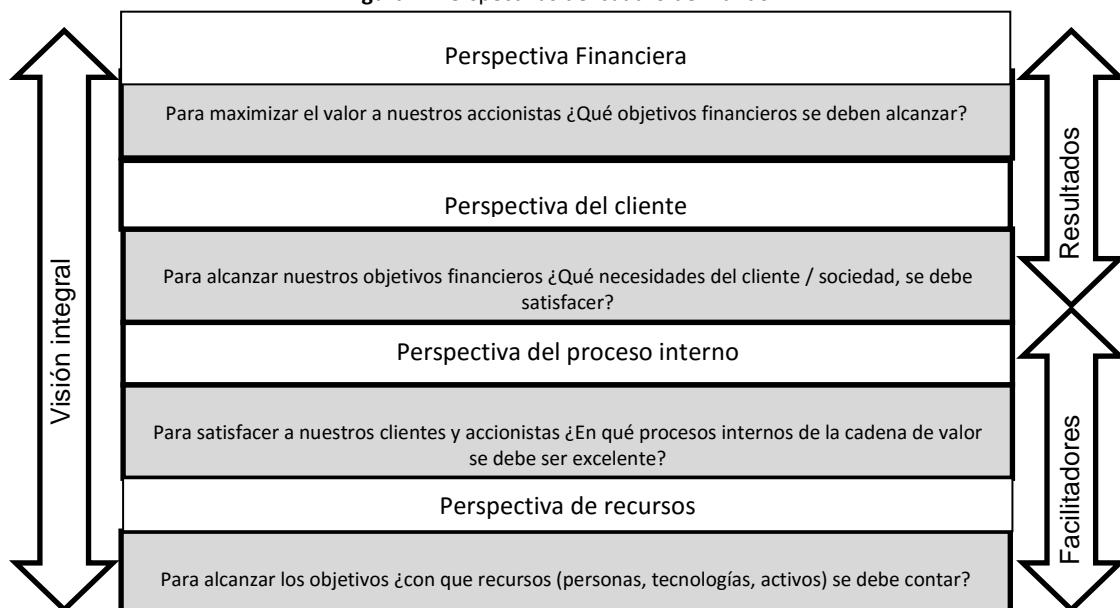
De acuerdo con Muñoz y González (2009) la fase de análisis es la base de las otras etapas, en ella se deben evaluar las necesidades del entorno, para definir el problema, identificar la causa de la situación estudiada y buscar de esta manera posibles soluciones. Se pueden incluir en estas fases técnicas específicas de investigación, lo siguiente: análisis de necesidades, análisis de contexto y análisis de tareas. Así mismo en el ciclo que corresponde al diseño, implica la utilización de los resultados arrojados en la etapa de análisis, con el objetivo de planificar una estrategia para el desarrollo de la instrucción. Durante este periodo, es necesario especificar la forma en cómo se alcanzarán las metas determinadas en la fase de análisis y de este modo ampliar los fundamentos de la misma.

En este sentido en la etapa de desarrollo el mismo autor describe que, el propósito de esta fase es generar las unidades, módulos y los materiales para el desarrollo de las mismas, así mismo en la etapa de implantación tiene como objetivo hacer funcionar el programa establecido de forma eficiente y efectiva. La ejecución del programa formativo, puede referirse a la ejecución del prototipo, a una implementación piloto o bien a una implementación total del proyecto desarrollado. Para la evaluación, pese a presentarse como la quinta etapa del modelo del diseño instruccional, es un componente integral de

cada una de las cuatro fases anteriores. De este modo al conducir cada fase del diseño instruccional, los procedimientos y actividades pueden ser evaluados, para asegurar que se realicen de forma eficiente y eficaz para asegurar los resultados esperados.

Por otra parte con base en Kaplan y Norton (2004) para construir un sistema de medición que describa la estrategia, aseguran que se requiere de un modelo general que sirva de base. El Balanced Scorecard, es una metodología para lograr trasladar la visión a la acción, ayuda a la organización a implementar un plan estratégico, a conseguir resultados innovadores rápidamente mediante la ejecución de un conjunto de estrategias y actividades, de este modo alcanzar las metas planteadas es más sencillo y fácil, para Vogel (2012) los indicadores deben mostrar “cómo nos vemos a nosotros mismos” y “cómo nos ven los demás” y, además, permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores y, en especial, que estén vinculados, esto quiere decir, que existe una relación causa-efecto. En la Figura 2 se exponen las perspectivas que se deben considerar al construir el cuadro de mando integral.

Figura 2: Perspectivas del cuadro de mando



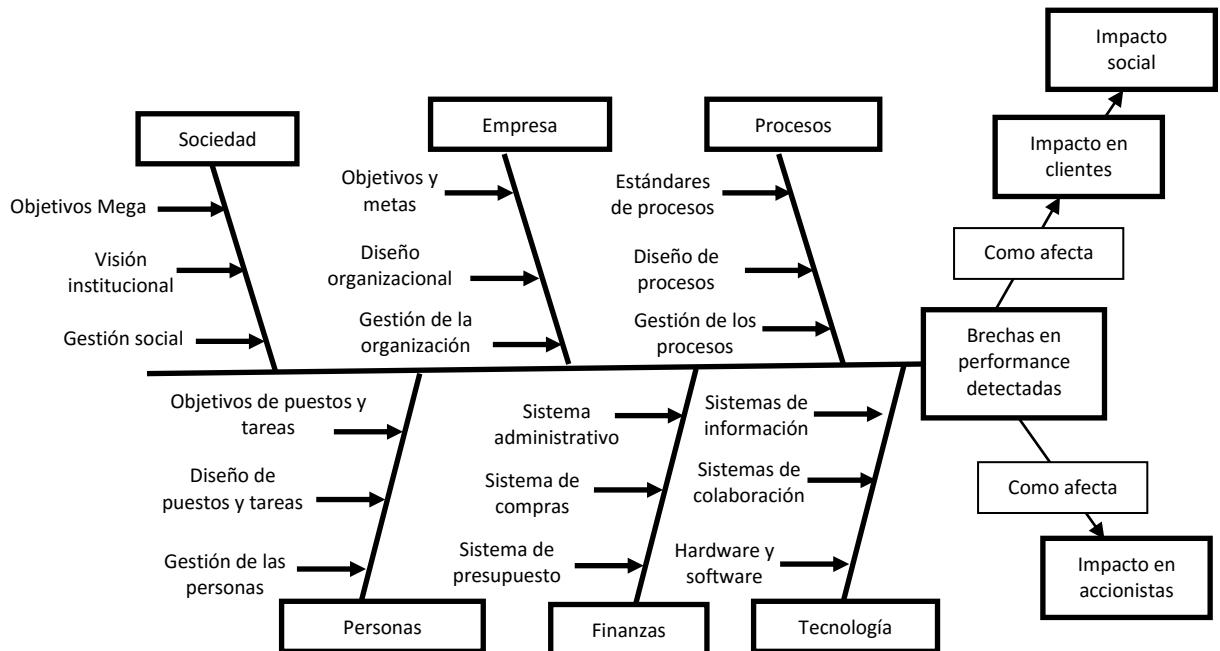
Fuente: Elaboración propia a partir de Amo (2011)

Así mismo Amo (2011) añade que no obstante, pudiera ser que dependiendo de la estrategia definida y de los grupos de interés del sector y las circunstancias, se hiciera necesario incluir una perspectiva adicional, dado que en ocasiones las organizaciones tienen un componente social, lo cual las lleva a adquirir un compromiso con su entorno, de esta manera, se pudiera incorporar otro elemento que contemple las acciones necesarias, para el cumplimiento de las metas que deben estar establecidas en este nivel estratégico.

De acuerdo con Bernárdez (2009) otra manera de evaluar el nivel de desempeño de los elementos que conforman un sistema organizacional, es a través del método creado por Kaoru Ishikawa en 1949, el cual permite analizar las causas de los problemas de performance y calidad. En la cabeza del sistema, se debe colocar cada una de las brechas de performance detectadas y que requieren ser resueltas, y en las ramas de este esquema se colocan las causas posibles, agrupadas en factores asociados a las situaciones señaladas.

Existen diferentes criterios de las causas que se pueden llegar a presentar, en la Figura 3 el autor presenta un ejemplo genérico que representa esta situación.

Figura 3: Diagrama causa efecto de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia a partir de Bernárdez (2009)

Con base en el autor la representación de los elementos considerados en la Figura 3, las causas de las brechas entre el performance actual y el deseado no solo operan linealmente, la acción de causa-efecto lo hace también de forma cíclica, en donde se evalúan los avances y estados alcanzados que ponen al descubierto las nuevas deficiencias encontradas que tendrán que irse mejorando, siendo que una vez cumplidas las metas, éstas a su vez traerán nuevos retos que vienen acompañados de nuevas causales, que necesitan ser intervenidas para mejorar el desempeño de las situaciones descubiertas.

ESTUDIOS SOBRE CRM

En un estudio desarrollado por Cabanelas y Moreira (2009) realizado a organizaciones con la característica de alta rentabilidad (AR) en la región de Galicia, España, en la que como objetivo argumentan la importancia que le dan este tipo de organizaciones a la gestión de relaciones con el cliente, exponen que las empresas AR asumen la gestión con los clientes como una apuesta estratégica, que incluye una filosofía de actuación ejecutada, principalmente, a través de relaciones informales explotadas por sus recursos humanos. La forma en que la construyen varía en función del tamaño o del sector, aunque dentro de un patrón definido.

La orientación de la estrategia a la que se refiere el autor en el anterior párrafo se basa en: mejorar las especificaciones propias del producto ofrecido (características tangibles); esforzarse en dar respuestas personalizadas a cada cliente (especialmente en las de menor tamaño) y potenciar la fidelización, como principio de eficiencia operativa (industria) o como propuesta de valor (empresas de servicios), siempre dentro de un contexto en el que la imagen de la empresa interviene como un factor clave en las relaciones con el mercado.

Por otra parte Valenzuela y Torres (2008) presentan un estudio realizado en España dentro del sector turístico, en las agencias de viajes de ese país. Planteando que las empresas toman mejores decisiones estratégicas de marketing basadas en la gestión de su cartera de clientes, cuanto mayor sea el grado de orientación al valor que le den al mismo; de este modo aumentará la tasa de retención de los que son rentables; así como la optimización de sus costos de adquisición y en este sentido mejorarán los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida.

A partir del estudio empírico mencionado en el anterior párrafo, se destaca que efectivamente las empresas que toman decisiones estratégicas de marketing orientadas al valor de su cartera de clientes mejoran su tasa de retención de estos y los ingresos generados durante su tiempo de vida, dado que al conseguir que los clientes rentables permanezcan leales a la organización, se logra que éstos continúen produciendo el ingreso esperado o bien evolucionen en sus compras lo cual se traduce en un mayor beneficio para el negocio.

De este modo Garrido (2008) presenta un estudio empírico, en la que la población que interviene son los establecimientos hoteleros de tres a cinco estrellas situados en España. La investigación presenta como objetivos analizar el concepto de CRM; examinar su estado de la investigación; estudiar y analizar las variables que inciden su éxito en las estrategias utilizadas; examinar empíricamente el grado de desarrollo e implementación en el sector hotelero español, extrayendo conclusiones generalizables para otros sectores; y diseñar empíricamente un modelo de éxito.

Como resultado del trabajo desarrollado por Garrido (2008) la estimación empírica le permitió contrastar las distintas hipótesis de su investigación. Los resultados demostraron que las variables organizativas están relacionadas positivamente con los resultados del CRM, ejerciendo un impacto positivo y directo sobre los mismos. El resto de variables

(tecnología, capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento, capacidades de difusión y transmisión del conocimiento y orientación al cliente) no mostraron un impacto directo sobre los resultados del CRM, sino que ejercieron un impacto indirecto, mediado por las variables organizativas. Asimismo, la experiencia en la incorporación del proceso también impacta en los resultados, de manera que a medida que se incrementan los años de utilización de la estrategia, las empresas desarrollaban el aprendizaje organizativo necesario, incrementando así los resultados de la misma.

Así mismo en un trabajo realizado por Guijarro (2009) el cual tiene como objetivo central de la investigación profundizar el impacto que pueda tener sobre el cliente la implantación de una estrategia cliente - céntrica en la agencia de viajes, aportando una visión teórica que respalde las primeras interpretaciones de esta nueva filosofía de gestión, sobre el futuro desarrollo del mundo empresarial. Los resultados aseveran la necesidad de considerar el uso de herramientas de Internet las cuales en la actualidad ha redefinido las reglas de los negocios tradicionales al crear un canal alternativo de venta e interacción con el cliente. Algo fundamental a desarrollar es la confianza en sus clientes, está aumentará cuando se perciba el buen hacer por parte de la empresa, y su preocupación por satisfacer sus necesidades.

Así mismo Abad (2009) llevó a cabo un estudio en México para un hotel de cuatro estrellas, teniendo como objetivo diseñar un modelo CRM, que permita elevar la competitividad de la organización, detectando las áreas de mejora y de este modo perfeccionar la relación con los clientes. Entre los principales hallazgos se destaca la desventaja tecnológica y las posiciones estáticas, para comprender que las necesidades de la demanda constituyen las principales barreras del entendimiento del cliente reflejadas en la poca capacidad de servicios de los hoteles de cuatro estrellas. La gestión de servicios en los hoteles de cuatro estrellas deben de integrar una serie de funciones dirigidas hacia el conocimiento de las acciones del CRM, de tal modo que se fortalezca el vínculo de conocimiento entre la relación gerencia-cliente y prestador de servicios-cliente necesarios, para integrar nuevas relaciones en los servicios que doten a los sistemas de los hoteles de niveles mayores de competencia.

METODOLOGÍA

El sistema de medición de desempeño, es resultado de la necesidad de dar seguimiento al modelo CRM implantado en la organización bajo estudio. Siendo que es necesario monitorear y estar adecuando las áreas de oportunidad encontradas, las cuales permitan adaptar a través del tiempo un sistema CRM flexible, capaz de incorporar situaciones que el entorno requiera y que estas sean adaptadas de acuerdo a las nuevas situaciones que enfrente la compañía.

De este modo en la Tabla 1 se expone la comparativa de los tres sistemas de evaluación del desempeño descritos anteriormente en la revisión literaria, que son la base para el establecimiento del sistema.

Tabla 1: Comparativa de los sistemas de evaluación considerados

	Ventajas	Desventajas
Modelo ADDIE	<ul style="list-style-type: none"> • Es modelo genérico y sistemático utilizado para diferentes contextos: educativo, comercial, gubernamental • Es un modelo sencillo de implementar • Cada etapa es el resultado de la etapa anterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser cada etapa dependiente de la etapa anterior, el modelo puede tornarse lento, cuando una etapa no funcione correctamente, puede crear demoras en la implementación
Cuadro de Mando o <i>Balanced Scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene conciencia sobre la estrategia en cada elemento del sistema • Se crea una ruta de objetivos estratégicos • Genera la cultura de la medición 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario un análisis profundo para que los objetivos estratégicos, sean claramente medibles • Si no es comunicado con eficiencia, puede ocasionar una mala interpretación de la estrategia por parte de los colaboradores
Modelo Causa Efecto de Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> • Exige considerar una gran cantidad de elementos asociados al problema • Se concentra en el proceso y no en el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • En un solo elemento se pueden identificar demasiadas causas potenciales. • Puede llegar a concentrarse en pequeños detalles del proceso

Elaboración propia a partir de Muñoz y González (2009); Amo (2011); Bernárdez (2009)

Por otra parte en la Tabla 2 se muestran los elementos que configuran las variables que son parte de la estrategia CRM, los cuales son la base en la que se desarrolla el modelo implementado en la organización bajo estudio.

Tabla 2: Elementos considerados en la estrategia CRM

	Orientación al cliente	Gestión de la información	Gestión del conocimiento	Tecnología	Innovación
Cabanelas y Moreira (2009)	X		X	X	X
Garrido (2008)	X	X	X	X	X
Abad (2009)	X		X	X	X
Valenzuela y Torres (2008)	X	X	X		X
Guíjarro (2009)	X	X	X	X	X

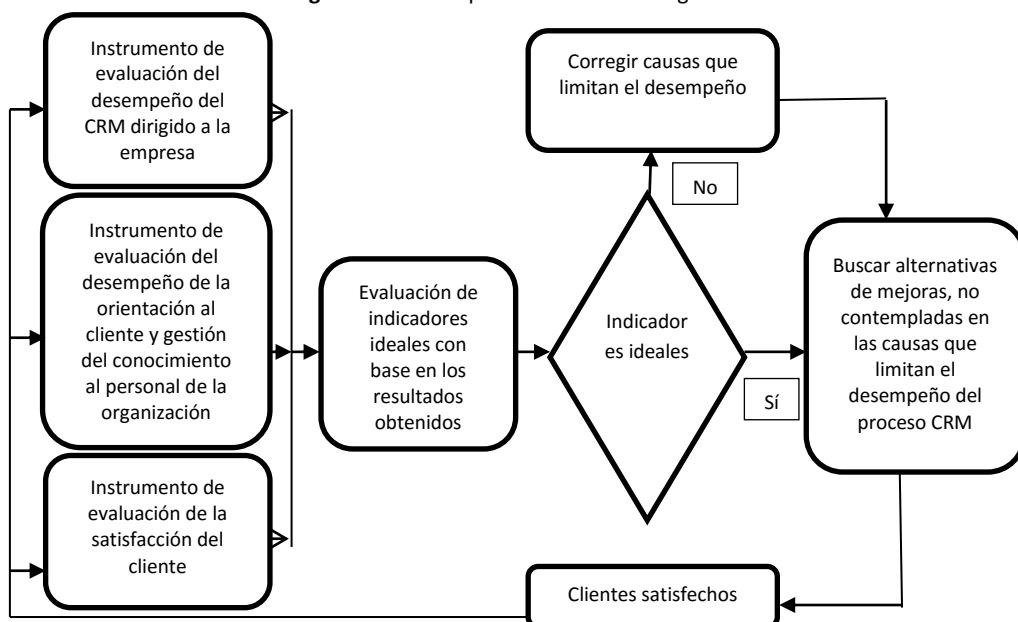
Fuente: Elaboración propia a partir de Cabanelas y Moreira (2009); Garrido (2008); Abad (2009); Valenzuela y Torres (2008); Guíjarro (2009)

Los elementos expuestos en la Tabla 2, son considerados en los instrumentos del sistema de evaluación del desempeño, para el cual se tendrán que tomar las acciones necesarias, con la intención de ajustar las deficiencias encontradas que inhiben la eficiencia del proceso CRM. Así mismo se incrementarán los resultados del sistema de marketing de la compañía, el cual pretende contribuir en el aumento de la competitividad del negocio por mediante la satisfacción de los clientes en el mercado de venta de café en la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

RESULTADOS

En la Figura 4 se muestra el SMC que debe seguir el proceso CRM en la organización bajo estudio, el cual se implementa con la intención de mejorar la satisfacción de los clientes, instituyéndose a este como su indicador principal. La visión MEGA de la compañía requiere de este proceso, para estar en la búsqueda de la creación de valor continuamente, mejorando constantemente los elementos que forman parte del mismo, ya que el cambio de las expectativas de los consumidores debe ser cuidado a partir del compromiso asumido de la compañía con su entorno con ética y responsabilidad.

Figura 4. SMC del proceso CRM de la organización



El SMC propuesto, contempla tres instrumentos de medición, el primero dirigido al gerente o al coordinador de marketing de la organización para evaluar el desempeño y resultados del CRM en la organización; el segundo aplicado a los colaboradores en la creación de valor del producto y servicio entregado a los consumidores, evaluando la orientación al cliente y la gestión del conocimiento, los cuales son capacidades que debe tener el personal de la compañía; el tercer instrumento es aplicado a los clientes para evaluar la satisfacción del servicio y producto adquirido.

Estas técnicas otorgaran resultados que serán valorados de acuerdo a los parámetros ideales resueltos. De este modo si existen limitantes para el desempeño del proceso se procede a corregir las incidencias encontradas, así mismo en ambos sentidos se buscará mejorar las formas y acciones empleadas para continuar con la mejora continua del CRM que lleva a satisfacer las necesidades de los clientes. De este modo en las Tablas 3, 4, 5, 6, 7 y 8 se muestra la descripción de las etapas contempladas en el SMC descrito en la Figura 4, en donde se especifican las actividades, responsables y procedimiento en que serán ejecutadas en cada una de las fases involucradas del sistema propuesto, con el objetivo de mejorar el desempeño del CRM implementado en la organización bajo estudio. Es fundamental el compromiso de todos los participantes y conocer en su totalidad el SMC

propuesto, ya que las etapas se estarán alimentando de datos o elementos desarrollados en anteriores fases.

Tabla 3: Etapa 1.1, entrevista al coordinador de mercadotecnia o gerente de la empresa

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Evaluar la implementación del CRM en los elementos de orientación al cliente, la gestión de la información, la gestión del conocimiento y las tecnologías, con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad que deben ser intervenidas para la mejora del desempeño del proceso CRM.			
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO			
Tipo	Nombre	Descripción:	Responsable
		Entrada: Entrevistar al gerente de la organización o Coordinador de mercadotecnia (Aplicación de la encuesta)	Isaac Cruz Estrada, Servicio social de la UABC
Actividad Manual	Evaluación del desempeño del CRM implementado en la empresa	Descripción: Evaluar e Identificar nivel de orientación al cliente, gestión de la información, gestión del conocimiento y tecnología del CRM implementado en la organización	Isaac Cruz Estrada, Servicio social UABC
		Salida: Información sobre el nivel de implementación de la orientación al cliente, gestión de la información, gestión del conocimiento y tecnología del proceso CRM implementado en la empresa	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia
POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO			
<ul style="list-style-type: none"> • El instrumento será aplicado al coordinador de mercadotecnia o al gerente de la empresa • La aplicación de la entrevista se lleva a cabo en la empresa bajo estudio, con apoyo de un becario de servicio social de la UABC • Los resultados se concentrarán en el programa estadístico SPSS 18 y Excel 2010 • La evaluación de los resultados serán presentadas ante el coordinador de marketing y gerente de la organización 			
RECURSOS	ALCANCE		REGISTROS
Servicio social UABC Material de oficina: Encuesta, Bolígrafos, Tabla de apoyo de encuesta, Programa SPSS y MS Office 2010, Computadora	Empieza: Cuando el instrumento ha sido revisado acerca de las elementos a evaluar. Incluye: Evaluación de la orientación al cliente, gestión de la información, gestión del conocimiento y las tecnologías. Termina: Validación del llenado de todos los ítems de la encuesta aplicada		Número de ítems respondidos en la encuesta
REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO			
ESPECIFICADOR POR EL CLIENTE		LEGALES Y/O REGLAMENTOS NO ESTABLECIDOS PERO NECESARIOS	
Comparar resultados con los parámetros ideales del proceso en los elementos involucrados		Consistencia y coherencia con los objetivos del CRM y visión de la empresa Apertura a futuras modificaciones, de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas	

Tabla 4: Etapa 1.2, aplicación de encuestas al personal involucrado en la creación de los productos o servicios de la organización

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Evaluar la implementación del CRM de los elementos orientación al cliente y la gestión del conocimiento en los colaboradores de la organización, con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad que deben ser intervenidas para la mejora del desempeño del proceso CRM			
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO			
Tipo	Nombre	Descripción:	Responsable
		Entrada: Aplicar instrumentos de evaluación dirigido al personal involucrado en la creación de los productos y servicios de la empresa	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia, Servicio social de la UABC
Actividad Manual	Evaluación del desempeño de la orientación al cliente y la gestión del conocimiento por los colaboradores de la empresa	Descripción: Evaluar e identificar el nivel de orientación al cliente y la gestión del conocimiento del CRM implementado por los trabajadores de la organización	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia, Servicio social UABC
		Salida: Información sobre el nivel de implementación de la orientación al cliente y la gestión del conocimiento del CRM implementado por los trabajadores de la organización	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia
POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO			
<ul style="list-style-type: none"> • El instrumento se aplica al personal involucrado en la creación de los productos y servicios de la organización • La aplicación de las encuestas se lleva a cabo en la empresa bajo estudio, con apoyo de un becario de servicio social de la UABC • Los resultados se concentrarán en el programa estadístico SPSS 18 y Excel 2010 • La evaluación de los resultados serán presentadas ante el coordinador de marketing y gerente de la organización 			
RECURSOS	ALCANCE	REGISTROS	
Servicio social UABC Material de oficina: Encuesta, Bolígrafos, Tabla de apoyo de encuesta, Programa SPSS y MS Office, Computadora	Empieza: Cuando el instrumento ha sido revisado acerca de las elementos a evaluar. Incluye: Evaluación de la orientación al cliente y la gestión del conocimiento Termina: Validación del llenados de todos los ítems de la encuesta aplicada	Número de encuestas respondidas, con todos los ítems llenados.	
REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO			
ESPECIFICADOR POR EL CLIENTE		LEGALES Y/O REGLAMENTOS NO ESTABLECIDOS PERO NECESARIOS	
Comparar resultados con los parámetros ideales del proceso en los elementos involucrados		Consistencia y coherencia con los objetivos del CRM y visión de la empresa Apertura a futuras modificaciones, de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas	

Tabla 5: Etapa 1.3, evaluación de la satisfacción del cliente de la organización

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Evaluar la satisfacción del cliente mediante encuestas, valuando los elementos del servicio y productos otorgados por la organización			
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO			
Tipo	Nombre	Descripción:	Responsable
		Entrada: Aplicar instrumento para evaluar la satisfacción del cliente de la organización	Servicio social UABC, Coordinador de mercadotecnia
Actividad Manual	Obtener información de satisfacción del cliente de una muestra significativa de los clientes de la empresa	Descripción: Obtener información sobre la satisfacción de los clientes en cuanto al establecimiento, el servicio recibido y los productos de la organización	Servicio social UABC, Coordinador de mercadotecnia
		Salida: Base de datos de las encuestas aplicadas, con Información del nivel de satisfacción del cliente de la empresa	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia
POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza un muestreo probabilístico, obtenida de la base de datos del Software Pixel que identifica a los clientes <i>Premium member</i> de la organización • Se aplican 10 encuestas como prueba piloto. • Se revisar que cada ítem sea contestado y comprendido por los encuestados. • Se obtiene una muestra con 95% de Confianza y 5% de error admitido. • Se aplican las encuestas • Los resultados se concentrarán en el programa estadístico SPSS 18 y Excel 2010 para interpretación de los resultados 			
RECURSOS	ALCANCE	REGISTROS	
Servicio social UABC Material de oficina: Encuestas, Bolígrafos, Tabla de apoyo de encuesta, Programa estadístico SPSS, MS Office 2010 y Programa Pixel, Computadora	Empieza: Cuando el instrumento ha sido revisado acerca de las elementos a evaluar. Incluye: Evaluación los elementos del servicio y productos otorgados por la organización Termina: Validación de la calidad de las encuestas aplicadas, de acuerdo a metodología establecida por el responsable del programa.	Número de encuestas Aplicadas y revisadas.	
REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO			
ESPECIFICADOR POR EL CLIENTE		LEGALES Y/O REGLAMENTOS NO ESTABLECIDOS PERO NECESARIOS	
Comparar resultados con los parámetros ideales del proceso en los elementos involucrados		Consistencia y coherencia con los objetivos del CRM y visión de la empresa Apertura a futuras modificaciones, de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas	

Tabla 6: Etapa 2 evaluación de indicadores ideales con base en los resultados obtenidos

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Analizar y evaluar los resultados obtenidos en las encuestas al interior de la organización y a los clientes externos de la organización, para determinar los ajustes e intervenciones al proceso CRM			
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO			
Tipo	Nombre	Descripción:	Responsable
		Entrada: Información de encuestas aplicadas al interior de la organización y a los clientes externos de la empresa	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia y Coordinador de informática y diseño
Actividad Manual	Evaluación de indicadores ideales del CRM	Descripción: Obtener conclusiones sobre las encuestas aplicadas al interior de la organización Obtener conclusiones de la encuesta de satisfacción del cliente de la empresa	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia y Coordinador de informática y diseño
		Salida: Propuestas de ajustes o intervenciones recomendadas a partir de la evaluación realizada, para la mejora del desempeño del proceso CRM	Isaac Cruz, Coordinadora de mercadotecnia y Gerente de la organización
POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO			
<ul style="list-style-type: none"> Concentrar resultados en el programa SPSS 18 y MS Excel 2010 Realizar análisis de frecuencias, cruce de variables y pruebas de hipótesis Presentar un informe y presentación ejecutiva al gerente de la organización, la cual debe tener los principales hallazgos y acciones a emprender para mejorar el desempeño del proceso CRM 			
RECURSOS	ALCANCE	REGISTROS	
Computadora Base de datos en SPSS 18 y MS Office 2010	Empieza: Al momento gestionar los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados. Incluye: Propuestas para mejorar el desempeño del CRM Termina: Presentar informe ejecutivo con propuestas de ajustes o intervenciones en el proceso CRM, para mejorar el desempeño del proceso.	Etapas de informe ejecutivo	
REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO			
ESPECIFICADOR POR EL CLIENTE		LEGALES Y/O REGLAMENTOS NO ESTABLECIDOS PERO NECESARIOS	
Comparar resultados con los parámetros ideales del proceso en los elementos involucrados		Consistencia y coherencia con los objetivos del CRM y visión de la empresa Apertura a futuras modificaciones, de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas	

Tabla 7: Etapa 3, intervenir los elementos que limitan el desempeño del proceso CRM

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Incrementar el desempeño del proceso CRM, interviniendo en las áreas de oportunidad detectadas en los elementos del proceso descubiertos en la etapa 2			
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO			
Tipo	Nombre	Descripción:	Responsable
		Entrada: Información de recomendaciones y áreas de oportunidad encontradas en el en la etapa de evaluación de los resultados (etapa 2). Informe ejecutivo	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia, Coordinador de informática y diseño
Actividad Manual	Incrementar el desempeño de los elementos que limitan el desarrollo del CRM	Descripción: Obtener estrategias para mejorar el desempeño del proceso CRM Intervenir los elementos que limitan el desempeño del proceso Mejorar el proceso CRM	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia, Coordinador de informática y diseño
		Salida: Implementación de las estrategias y tácticas para mejorar el desempeño del proceso CRM	Coordinadora de mercadotecnia y Gerente de la empresa
POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO			
<ul style="list-style-type: none"> Construcción de estrategias para mejorar el desempeño del CRM Revisión de las propuestas y análisis de los resultados esperados Elección y Ejecución de las estrategias y tácticas para mejorar el desempeño del proceso 			
RECURSOS	ALCANCE	REGISTROS	
Informe ejecutivo Herramientas de administración estratégica (FODA, Diamante de Porter, Matriz BCG), Estrategias propuestas por el grupo de trabajo	Empieza: Al momento de revisar las propuestas para mejorar el desempeño del proceso Incluye: Programa de estrategias y tácticas a implementar y resultados esperados Termina: Implementación de las estrategias para mejorar los indicadores de desempeño del CRM y puntualización de los resultados esperados.	Estratégicas implementadas. Resultados esperados	
REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO			
ESPECIFICADOR POR EL CLIENTE		LEGALES Y/O REGLAMENTOS NO ESTABLECIDOS PERO NECESARIOS	
Comparar resultados con los parámetros ideales del proceso en los elementos involucrados		Consistencia y coherencia con los objetivos del CRM y visión de la empresa Apertura a futuras modificaciones, de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas	

Tabla 8: Etapa 4 búsqueda de alternativas de mejora continua, para incrementar el desempeño del proceso CRM

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Propuestas e implementación de estrategias que incrementen el valor del producto y servicio ofrecido			
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO			
Tipo	Nombre	Descripción:	Responsable
		Entrada: Informe ejecutivo y propuestas de los colaboradores de la organización	Coordinador de mercadotecnia, Coordinador de informática y diseño
Actividad Manual	Mejora continua del proceso CRM	Descripción: Incrementar la satisfacción de los clientes Incrementar el valor entregado a los clientes	Coordinador de mercadotecnia, Coordinador de informática y diseño
		Salida: Implementación de estrategias dirigidas a incrementar el valor del producto y servicio de la organización	Coordinadora de mercadotecnia y Gerente de la empresa
POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO			
<ul style="list-style-type: none"> Analizar las propuestas expuestas en el informe ejecutivo Recibir y analizar propuestas de los colaboradores de la organización. Crear estrategias a partir de la evaluación de las propuestas de los colaboradores y necesidades descritas en el informe ejecutivo de la etapa 2. Evaluación de las propuestas Ejecución de las propuestas 			
RECURSOS	ALCANCE	REGISTROS	
Informe ejecutivo Propuestas de los colaboradores MS Office 2010, Computadora	Empieza: Al momento analizar el informe ejecutivo y propuestas de los colaboradores. Incluye: Propuestas para mejorar el valor del producto entregado a los clientes Termina: Al momento de ejecutar las acciones surgidas, a partir de las propuestas realizadas por los colaboradores en las reuniones mensuales y el necesidades expuestas en el informe ejecutivo	Estrategias implementadas Resultados esperados	
REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO			
ESPECIFICADOR POR EL CLIENTE		LEGALES Y/O REGLAMENTOS NO ESTABLECIDOS PERO NECESARIOS	
Comparar resultados con los parámetros ideales del proceso en los elementos involucrados		Consistencia y coherencia con los objetivos del CRM y visión de la empresa Apertura a futuras modificaciones, de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas	

CONCLUSIONES

Las etapas consideradas para el SMC propuesto para la incrementar el desempeño del proceso CRM, tienen como punto principal la satisfacción del cliente, de este modo el ciclo establecido el cual lleva a la mejora continua del proceso, traerá como consecuencia el incremento del valor del producto y servicio ofrecido por la organización. Es necesario trabajar sobre las incidencias encontradas para corregir los elementos que limitan el desarrollo del proceso, de este modo el sistema contempla la oportunidad de crear propuestas, las cuales parten desde las aportaciones y perspectivas de los colaboradores de la organización en conjunto con los resultados encontrados.

El sistema presentado puede recibir ajustes si se llegan a encontrar nuevas necesidades surgidas a partir de las expectativas del CRM, los resultados del proceso tienen un impacto directo en las decisiones de marketing del negocio y en consecuencia contribuirán al desempeño de la compañía. La visión mega de la organización está estrechamente ligada con los resultados que se esperan, ya que el producto de calidad que comercializa la compañía tiene requisiciones especiales basadas en estándares internacionales de calidad, que van en el sentido de satisfacer las necesidades de los consumidores otorgando un producto sano que no daña la salud de las personas.

Por otra parte, la estrategia CRM requiere que la dirección de la organización y el departamento de marketing trabajen alineadas, con la convicción de que los resultados se verán reflejando a largo plazo, conforme se adquiera la experiencia de la iniciativa implantada, la cual llevará a hacer más eficiente el proceso. Así mismo la empresa debe motivar a sus colaboradores y exponer periódicamente los avances alcanzados reconociendo los esfuerzos realizados por el equipo de trabajo.

REFERENCIAS

- Abad, P. (2009). *Modelo CRM para un Hotel de 4 estrellas*. D.F., México: Instituto Politécnico Nacional: Escuela Superior de Turismo. Recuperado el 25 de Noviembre de 2014, de <http://tesis.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/6887/1/MODELOCRM.pdf>.
- Amo, F. (2011). *El cuadro de mando integral: balanced scorecard*. Madrid, España: ESIC Editorial D.L. Recuperado el 9 de Diciembre de 2014, de <http://www.worldcat.org/title/cuadro-de-mando-integral-balanced-scorecard/oclc/796371927>.
- Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Santiago, Chile: CEPAL. Recuperado el 8 de diciembre de 2014, de <http://www.worldcat.org/title/diseno-de-un-sistema-de-medicion-de-desempeno-para-evaluar-la-gestion-municipal-una-propuesta-metodologica/oclc/51007532/viewport>.
- Bernárdez, M. L. (2009). *Desempeño Humano*. Bloomington, Indiana: AuthorHouse.
- Cabanelas, L., y Moreira, A. (2009). La gestión de las relaciones con clientes y la empresa de alta rentabilidad de Galicia. *Revista de Estudios Regionales* (84), 223-246. Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=75511780008>.
- Garrido, A. (2008). *La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español*. Málaga, España: Universidad de Málaga: RiUMA. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/4606>.
- Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora del Desempeño*. Bloomington, Ind: AuthorHouse.
- Guijarro, M. (2009). *Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM- modelo cliente céntrico - como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la PYME: estudio empírico de la aplicación de un CRM - modelo cliente céntrico*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7769/tesisUPV3179.pdf?sequence=1>.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Harvard Business Publishing Corporation.
- Loor, K. (2013). Mejoramiento del Trabajo Autónomo de los Estudiantes de la Carrera Licenciatura en Inglés de la Universidad Estatal Península de Santa Elena a Través del Curso Reading and Writing I con la Modalidad Blended Learning 2012-

2013. Experiencia Pedagógica. *Universidad Estatal Península de Santa Elena*, 30-36.

Recuperado el 8 de Diciembre de 2014, de http://upse.edu.ec/rcpi/images/RV_REVISTA_CPI_3/4_MEJORAMIENTO_DEL_TRA_BAJO_AUT%C3%B4NOMO_DE_LOS.pdf.

Muñoz, P. C., y González, M. (2009). *El diseño de materiales de aprendizaje multimedia y las nuevas competencias del docente en contextos teleformativos*. Madrid: Bubok Publishing S.l. Recuperado el 9 de diciembre de 2014, de <http://www.worldcat.org/title/diseno-de-materiales-de-aprendizaje-multimedia-y-las-nuevas-competencias-del-docente-en-contextos-teleformativos/oclc/865826072>.

Santana-Robles, F., & Granillo-Macías, R. (2012). Identificación de atributos para la medición del desempeño del Sistema Producto Cebada del estado de Hidalgo, México. *Científica*, 16(1), 11-23. Recuperado el 8 de Diciembre de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=61424633002>.

Valenzuela, L., y Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65-86. Recuperado el 13 de Diciembre de 2014, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21211518003>.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70053-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70053-6)

Vogel, M. (2014). *Como realizar un cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2012, de http://tablerodecomando.com/manuales/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf