



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE SAP CRM
EN MERCADO EMPRESARIAL DE CLARO CHILE

Autor
NATALY MARLENE BRAVO PINTO

INFORME DE TESIS PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TITULO
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: GERARDO CASTILLEJO

Santiago de Chile, Diciembre de 2012

AGRADECIMIENTOS

A Jesús Dios Todo Poderoso Por su infinito amor, por ser la esperanza en mi camino y la fe que me motiva a seguir adelante, sé que sin él nada podría hacer.

A Carolina Por ser además de mi hermana, mi mejor amiga y mí apoyo, este logro sé que para ti es tan importante como para mí.

A mis padres Jorge Bravo Burgos
Rosa Pinto Burgos
Por ser pilares fundamentales en mi vida, gracias por enseñarme los valores para enfrentar cada paso en mi vida.

A mi novio Gabriel Gálvez
Por todo el apoyo que me has brindado en estos años, gracias por tus consejos y tu amor cada día.

A mis hermanos Carla, George, Grace y Anthony
Por su ayuda siempre, aunque no estemos juntos físicamente, los llevo siempre en mi corazón.

A mis amigas Carla Yáñez
Mariela Aedo
Por acompañarme en la U, los días no habrían sido los mismos sin ustedes, gracias por cada momento vivido en estos largos años.

“NO CESO DE DAR GRACIAS POR VOSOTROS, HACIENDO MEMORIA DE VOSOTROS EN MIS ORACIONES.” EF. 1, 16.

ÍNDICE

Agradecimientos.....	2
Índice de ilustraciones	6
Indice de tablas	7
Siglas	8
Introducción.....	9
CAPITULO I.....	10
Aspectos Metodologicos	10
1.1. Planteamiento del Problema	10
1.2. Objetivo General.....	11
1.3. Objetivos Específicos	11
1.4. Justificación	11
1.5. Metodología.....	12
1.6. Limitaciones.....	13
CAPITULO II.....	14
Antecedentes de la Práctica Profesional.....	14
1.7. Descripción de Funciones Realizadas.....	14
1.7.1. <i>Proceso de Licitaciones</i>	14
1.7.2. <i>Proceso de Adjudicación de una Licitación</i>	23
CAPITULO III	28
Presentación de la Compañía	28
3.1. Descripción de la Empresa	28
3.2. Historia.....	29
3.3. Infraestructura.....	30

3.4.	Clientes	30
3.5.	Verticales	31
3.6.	Servicios.....	34
CAPITULO IV		36
	Marco Teórico	36
4.1.	SAP: Sistemas, Aplicaciones y Productos	38
4.2.	SAP CRM: una visibilidad en 360 grados del cliente	40
	4.2.1. <i>Características de SAP CRM:</i>	41
	4.2.2. <i>Funciones de SAP CRM:</i>	42
4.3.	Venta Consultiva.....	45
	4.3.1. <i>Metodología de venta consultiva</i>	45
	4.3.2. <i>Descripción de elementos de venta consultiva</i>	46
CAPITULO V		50
	Implementación de SAP CRM en Claro Chile.....	50
4.1.	implementación de SAP CRM.....	50
	4.1.1. <i>Objetivo de la Implementación</i>	51
	4.1.2. <i>Factores Claves De La Implementación</i>	52
	4.1.3. <i>Procesos del Negocio</i>	53
4.2.	Estrategia CRM.....	55
	4.2.1. <i>Método estándar de ventas regional para clientes estratégicos y empresariales</i>	56
4.3.	Fases de la Metodología	58
	4.3.1. <i>Metodología del Trabajo</i>	58

4.3.2. <i>Introducción a la metodología de procesos para iniciar la Metodología de Ventas</i>	58
4.3.3. <i>Metodología de ventas resultante</i>	60
4.4. Modelo de procesos	61
4.4.1. <i>A - Selección y administración de clientes</i>	62
4.4.2. <i>B - Modelo de relacionamiento</i>	63
4.4.3. <i>C - Ciclo de ventas</i>	67
4.4.4. <i>D - Postventa comercial</i>	78
4.4.5. <i>E - Soporte comercial</i>	80
4.4.6. <i>F - Inteligencia comercial</i>	81
4.4.7. <i>G - Gestión del conocimiento</i>	82
4.4.8. <i>H - Evaluación del modelo y mejora continua</i>	84
CAPITULO VI	86
Beneficios	86
Conclusiones	95
Bibliografía.....	99
Anexos	101
Glosario	102
Encuesta Satisfacción de Clientes	105

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Pagina www.mercadopublico.cl y Ficha de Licitación	15
Ilustración 2 : Formulario Rendición de Gastos	16
Ilustración 3: Boleta de Garantía Seriedad de la Oferta	17
Ilustración 4: Declaración Jurada Firmada por los representantes legales	18
Ilustración 5: Documentos Tributarios	19
Ilustración 6: Certificado Laboral Previsional	20
Ilustración 7: Documentos deudas Comerciales y Tributarios	21
Ilustración 8: Certificados Conservador de Bienes Raíces	22
Ilustración 9: carta de Adjudicación	24
Ilustración 10: Acta de Aceptación	25
Ilustración 11: Software SGA módulo contratos	26
Ilustración 12: Ranking Compañía de Telecomunicaciones a Nivel Mundial	28
Ilustración 13: Clientes Mercado Corporativo	31
Ilustración 14: Estructura de Gobierno Mercado Empresarial	35
Ilustración 15: CRM (Customer relationship management)	42
Ilustración 16: Diagrama Venta Consultiva	45
Ilustración 17: Dimensiones de la Estrategia de Negocio	52
Ilustración 18: Procesos SAP	53
Ilustración 19: Segmentación de Clientes	57
Ilustración 20: Transformación América Móvil	57
Ilustración 21: Simbología Industry Print	59
Ilustración 22: Modelo de Operación de Gestión de Cuentas Estratégicas	60
Ilustración 23: División de Procesos en Ventas y No Ventas	61
Ilustración 24: Criterios del Pipeline	68
Ilustración 25: Oportunidad Identificada	69
Ilustración 26: Oportunidad Calificada	71
Ilustración 27: oportunidad Factibilizada	73
Ilustración 28: Propuesta entregada	74

Ilustración 29: Propuesta Negociada/ Aprobada	75
Ilustración 30: Cierre	76
Ilustración 31: Cuestionario Satisfacción de Clientes Corporativos Móviles	79
Ilustración 32: Antes de implementar SAP CRM	86
Ilustración 33: Después de implementar SAP CRM	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de Empresas por Productos Contratados	31
Tabla 2: Servicios para Clientes Mercado Corporativo	34
Tabla 3: Visión cambiante de relación cliente – proveedor	48
Tabla 4: Motivos por lo que las empresas implementan la gestión Estratégica de Cuentas	49
Tabla 5: Plan de Implementación SAP CRM	55

SIGLAS

SAP	Systems, Applications, Products
CRM	Customer Relationship Management
LATAM	Latinoamérica
2G	Segunda Generación (globalización Digital)
3G	Tercera Generación (Alta transmisión)
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
TI	Tecnologías de Información
IP	Internet Protocol
SAMA	Strategic Account Management Association
USD	United States Dollars
VPN	Rentabilidad Actual y Futura
KPIs	Indicadores Claves de Rendimiento
TQM	Total Quality Management
ROI	Retorno sobre la inversión
HFC	Hybrid Fiber Coax

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en la globalización que vivimos cada vez la competencia entre las empresas es más fuerte, se requiere generar valores diferenciados para con ellos implementar ventajas competitivas y estar vigentes; también el mercado de consumidores ha estado en continuo cambio, ahora son ellos los que marcan la pauta de que productos son los consumidos y que servicios son adquiridos, generando con ello una cultura de ventas totalmente diferente, por lo tanto las empresas han tenido la necesidad de implementar nuevas tecnologías de Información (TI) por medio de sistemas que les permiten generar información oportuna para la toma decisiones.

Es por ello que el éxito de una compañía está en satisfacer plenamente a los clientes, ellos son la razón principal de la supervivencia y buen funcionamiento de cualquier empresa, para lograr que ellos se sientan a gusto y por ende se consiga una respuesta favorable que redunde en beneficios para la compañía, se hace uso de la estrategia de Customer Relationship Management, (CRM) por sus siglas en inglés, significa de manera literal la administración de la relación comercial con los clientes de una empresa; siendo una herramienta que se utiliza cuando la estrategia de negocio de la empresa tiene como eje central al cliente, ya que ya no es suficiente que estos estén satisfechos. Si se quiere tener un negocio exitoso, se necesitan consumidores fanáticos.

Para llevar a cabo esta estrategia, Claro Chile dentro del próximo año ha decidido implementar SAP CRM para el Mercado Empresarial, para integrar sus servicios móviles y fijos en un solo software, transformando ésta en una herramienta convergente y adecuada para su modelo de negocio, además de crear un modelo regional en donde el mundo empresarial de América Móvil lo utilizará. En esta tesis se estudiará los beneficios que esta implementación traerá a la compañía, tanto como para sus clientes externos como internos.

CAPITULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Claro Chile para el Mercado Empresarial en el área comercial actualmente se utiliza como software “SGA CRM” en el cual existen segmentos como Sistema Billing, Sistema Contable, Sistema CRM, Sistema Financiero, Sistema Informático, Sistema Técnico, todos estos módulos concentran el Software utilizado por el Mercado Empresarial en Claro Chile, el cual será reemplazado por el Software SAP CRM, ya que en la actualidad existe la necesidad de estar conectados con los demás países que conforman el Grupo América Móvil, además de tener un sistema convergente en el cual se una el mundo fijo y móvil. El tema en cual se enfocará esta tesis es en el sistema SAP CRM y como esta implementación ayuda al área comercial en la dirección de Mercado Empresarial de esta organización.

SAP CRM es una plataforma de gestión de clase mundial y que hace referencia tanto a un sistema informático diseñado para gestionar de manera más eficiente los recursos y procesos de producción de bienes y servicios al interior de una organización. Este proyecto es una nueva Metodología de ventas para el Segmento Empresarial, consensuada a nivel regional entre Argentina, Perú, Colombia, Brasil, Chile en la cual da servicio al modelo empresarial en los procesos de Preventa, Venta, Gestión de Instalaciones y posventa.

Este software ya ha sido probado en múltiples empresas y Claro lo utilizará para integrar servicios móviles y fijos, transformándose en una herramienta convergente y adecuada a este modelo de negocio. VILLOUTA (2012), “SAP CRM es un proyecto que está dado a nivel de todo el grupo América Móvil y tiene como objetivo principal darle

un sistema de clase mundial a todos los colaboradores que administran los clientes empresas”.¹

1.2. OBJETIVO GENERAL

Analizar los beneficios de la implementación del software SAP CRM en área comercial de Mercado Empresarial en Claro Chile S.A. y como esta implementación ayuda a optimizar el manejo de los clientes de la región a través de procesos y estructuras estandarizadas y mejoradas.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entre los objetivos específicos destacan los siguientes:

- Describir el software SAP CRM, sus orígenes, sus componentes y su utilización.
- Describir detalladamente las características y beneficios del software SAP CRM.
- Analizar y comparar los beneficios obtenidos con la implementación del software SAP CRM en relación al actual software “SGA” en el área comercial de Claro Chile.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La realidad y necesidades de las grandes empresas y corporaciones son diferentes, pero no por eso menos importantes. Para robustecer el relacionamiento con los clientes de este segmento es que se implementará SAP CRM.

Lo que se busca es solidificar un modelo de relacionamiento de carácter multinacional, estableciendo un modelo regional de venta donde prima la venta consultiva según las necesidades de los clientes. Además mantener la cobertura sobre la cadena de valor en el ciclo de vida de un cliente y sus servicios,

¹ Comentario de Sergio Villouta, Gerente Servicio al Cliente (2012).

contemplando un modelo de atención convergente que integra las plataformas, fortaleciendo el relacionamiento de excelencia hacia los clientes.²

SAP CRM traerá beneficios concretos de cara a la gestión comercial como: menor cantidad de fallas y errores; centralización de la información; procesos de búsqueda de datos y seguimiento de tareas más rápidas (entre otras). Asimismo, beneficiará los índices de satisfacción de calidad de servicio y agilizará las tareas diarias de los colaboradores.

1.5. METODOLOGÍA

Las fuentes de información para realizar este informe de tesis serán:

- **Fuentes primarias (o directas):** son datos obtenidos "de primera mano", a través de entrevistas en profundidad a los líderes de la implementación de SAP CRM, o en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados, como por ejemplo la pagina WEB www.sap.com.
- **Fuentes secundarias:** consiste en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada. En este caso la información será obtenida de manuales para usuarios de SAP CRM en Claro Chile, o presentaciones a hechas para los responsables de la implementación de SAP CRM.

La metodología a realizar en este informe de Tesis es la siguiente:

² Miguel Sobarzo, Gerente de Sistemas Financieros y líder del Proyecto SAP CRM (2012)

Investigación descriptiva, se desarrollará las variables involucradas en el problema de estudio.³ Ya que se describirán la nueva metodología de ventas en la cual se tendrá una visibilidad del Cliente en 360°, además de los procesos involucrados.

1.6. LIMITACIONES

Las limitaciones de este proyecto de tesis es que este software aún no ha sido implementado en su totalidad, por lo cual las opiniones acerca de los beneficios de este serán del Sponsor y líder del proyecto además de ingenieros de procesos que llevan a cabo la implementación de SAP CRM en Claro Chile y no de el usuario final que son por ejemplo, Ejecutivos de Venta, EDAC (Ejecutivos de atención al Cliente), analistas comerciales, Asistentes, etc.

³ Licda M.A. Judith Rodriguez, Metodología de la investigación, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.

CAPITULO II

ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

1.7. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES REALIZADAS

Durante la práctica profesional realizada el Telmex (ahora Claro Chile), tuve la oportunidad de realizar el cargo de Analista de Contratos y Licitaciones, en el cual participé en la entrega del proyecto al cliente, es decir la preventa y luego contribuir en la confección del Contrato para la posterior entrega al cliente, en este apartado describiré los procesos de cada una de las funciones realizadas.

1.7.1. PROCESO DE LICITACIONES

El proceso de licitación es una parte del proceso global de la generación de la oportunidad del negocio. Se divide en Licitaciones Públicas y Privadas. Ambas consideran un detallado trabajo consultivo inicial del Gerente de Cuentas con la célula, que va desde la generación de las bases con el cliente y análisis previos de factibilidad, hasta su publicación y postulación con la oferta comercial que mezcla servicios y productos de valor para sus clientes.

Para las licitaciones públicas se debe ofertar mediante el portal Chileproveedores a través de mercado público, este portal se paga una vez al año, además se debe actualizar cada vez que se requiera ya sea por cambio en la constitución ó bien por la generación de nuevos documentos administrativos de la compañía. En este portal las distintas instituciones públicas, publican las bases y anexos necesarios para poder ofertar nuestros servicios. En el caso de que sean licitaciones Privadas, el cliente puede tener portales privados y únicos para subir la información, los cuales deben ser actualizados cada cierto tiempo, para poder ofertar cada vez que se publiquen bases de licitaciones. Estos portales son pagados y algunos gratuitos, los cuales se pagan anualmente, estos se deben mantener vigentes con la información actualizada de la compañía.

Ilustración 1: Pagina www.mercadopublico.cl y Ficha de Licitación

Se debe ingresar Usuario y contraseña para ver licitaciones publicadas y/o ingresar ofertas

ChileCompra | Analiza | ChileProveedores | ComprasSustentables.cl | Reclamos | ¿Qué es MercadoPúblico.cl? | Contacto | Nuestras Plataformas

MESA DE AYUDA 600 7000 600 02 - 7318104

Inicio | Cómo vender | Capacitación | Leyes y reglamento | Manuales y guías | Aplicaciones

Ingresar

Usuario

Contraseña

Ingresar

¿Ha olvidado su contraseña? si no tiene una Regístrese

Regístrese como proveedor

Busque licitaciones

id de licitación, nombre de licitación, palabra relacionada ... **Buscar**

Busqueda avanzada de licitaciones

Ir a buscar órdenes de compra Ir a buscar contratos Ir a buscar consultas al mercado

Licitaciones del Estado

Licitaciones Publicadas Actualizado diariamente

Descargar 2mb aproximado Documento Excel descargable con

Licitaciones Destacadas Actualizado diariamente

Descargar 2mb aproximado Licitaciones públicas mayores a 1000

Datos útiles

Conoce las ventajas del buscador

Vinculos de interés

Descargue guía buscador

Capacitación compradores

Centro de emprendimiento

Licitación ID: 2770-135-LP12
SERVICIOS DE TELEFONÍA Y DATOS MÓVILES, MUNICIPAL

Responsable de esta licitación: I MUNICIPALIDAD DE MAIPU, Unidades de Licitaciones- SECPLA
Fecha de Cierre: 14-11-2012 14:00:00

Productos o servicios

1	Servicios de telefonía móvil	1 Global
Cód: 83111603		
Los servicios de telefonía móvil, con cobertura Local, Nacional e Internacional (en caso de ser necesario)		

Contenido de las bases

1. Características de la licitación	6. Criterios de evaluación
2. Organismo demandante	7. Montos y duración del contrato
3. Etapas y plazos	8. Garantías requeridas
4. Antecedentes para incluir en la oferta	9. Requerimientos técnicos y otras cláusulas
5. Requisitos para contratar al proveedor adjudicado	

Vea todo

1. Características de la licitación

Nombre de la licitación:
SERVICIOS DE TELEFONÍA Y DATOS MÓVILES, MUNICIPAL

Fuente: Imp. Pantalla, portal Mercado Público, Elaboración propia (2012).

Para pagar estos portales tanto sean públicos y privados, se debe elevar una solicitud de anticipo al departamento de tesorería, con las firmas del jefe de gestión comercial (jefe directo) y del gerente de Control de Gestión. Este anticipo se deposita a la cuenta corriente del Analista de contratos y licitaciones. Una vez pagado el portal se debe llenar un formulario de rendición de gastos al departamento de tesorería con las firmas del jefe directo y del gerente de control de gestión.

Ilustración 2 : Formulario Rendición de Gastos



RENDICIONES DE GASTOS

Usuario solicitante	Nataly Bravo Pinto	Tipo de Fondo	Fdo. por Rendir	Anticipo	Dev. Gastos
Rut	13.099.110-4	ANTICIPO PAGO			
Gerencia	Merchado Empresarial	Periodo de Gastos	21 de agosto	hasta 21 de septiembre	
Jefe inmediato	Cristian Vera Jara	Motivo de Rendición	Fondo a Rendir: Pago Proveedores de licitaciones Servicios Fijos.		
Sociedad	CLARO SERVICIOS EMPRESARIALES S.A.	REGISTRO REPRO N°340343			
Fecha Rend.	22 de Noviembre de 2012				
N° Acreditador SAP (Uso Exclusivo Contraloría)					

N°	N° de Documento	Descripción Gasto	Monto	Moneda	T. Cambio	Móvil / Fijo		Total Pesos Chilenos
						N° Orden de Gasto	Centro de Costo	
1	21835	Pago registro de proveedores	350.336	pesos		6000016010	60001405	350.336
2								-
3								-
4								-
5								-
6								-
7								-
8								-
9								-
10								-
Total Rendido \$ PCH (1)								350.336
Menos Fondo asignado								350.336
Devolución Tesorería								-
Reembolso Empleado								0

Usuario Solicitante: _____
 V°B° Director del Área Solicitante (Acreditador): _____
 B° Gerencia de Contraloría: _____
 V°B° Dirección de Finanzas: _____
 V°B° Gerente General: _____
 Recepción Tesorería: _____

IMPORTANTE: Cuando sus gastos sean más de 10 líneas, realizar 2 o más formularios, pero solo con un total en su última página. (Presentar como una sola rendición (1) Monto rendidos, asignados y de devolución siempre deberán ser en pesos Chilenos.

Fuente: Departamento gestión Financiera, Imp. Pantalla. (2012).

El gerente de cuentas envía las bases de licitación (pública o privada) vía e-mail al analista de contratos y licitaciones para la revisión de documentación administrativa solicitada por el cliente para poder ofertar, estas bases pueden ser en español o en otro

idioma, que generalmente son en inglés, éste revisa las bases según sea de servicios Móviles o Fijos, ya que cada Servicio depende de Razones Sociales distintas (para Servicios Móviles es Claro Chile S.A. y para Servicios Fijos, Claro Servicios Empresariales S.A.) y solicita la siguiente documentación:

- Boletas de Garantía: Son documentos bancarios en el cual el oferente se compromete a la “Seriedad de la Oferta”, esta puede ser cobrada por el cliente si no se cumple lo propuesto en su oferta técnica o comercial. Esta documentación se solicita al área de tesorería de la compañía.

Ilustración 3: Boleta de Garantía Seriedad de la Oferta



Fuente: Departamento de Tesorería, Imp. de pantalla, (2012).

En las bases de la licitación solicitan anexos con cierto formato para completarlos con información de la empresa, estos son:

- Declaraciones juradas con las firmas de los representantes legales de la compañía, designados mediante un documento público denominado “personería”

en donde aparece las facultades de cada uno de ellos, y los montos en los cuales ellos pueden representar a la compañía, estos montos son expresados en dólares estadounidenses (\$USD).

Ilustración 4: Declaración Jurada Firmada por los representantes legales

DECLARACIÓN JURADA

Don Gianpaolo Peirano Bustos, cédula de identidad N° 8.460319-0 y Don Sergio Morales Contreras, cédula de identidad N° 10.623.875-0 Ambos con domicilio en Av. Rincónada El Salto 202, Huechuraba, Santiago en representación de Claro Servicios Empresariales S.A., RUT N° 95714.0009, del mismo domicilio, declaramos que mi representante no ha sido condenado por los delitos previstos en el artículo 2º de la Ley N° 19913 en el artículo 8º de la Ley N° 18.314 y en los artículos 250 y 251 bis del Código Penal, a la pena de prohibición de celebrar actos y contratos con organismos del Estado.

Santiago, 03 de septiembre de 2012

Gianpaolo Peirano Bustos / Sergio Morales Contreras
Gianpaolo Peirano Bustos / Sergio Morales Contreras

CLARO EMPRESAS 

Fuente: Declaración Elaboración propia, Imp. Pantalla. (2012).

- Documentación Financiera, como por ejemplo, Estados resultados, balances de 8 columnas, certificados bancarios de endeudamiento, declaraciones de renta y de IVA, pago de patentes, etc., estos se solicitan a las distintas áreas involucradas, departamento de Finanzas, tesorería, tributaría, etc.

Ilustración 6: Certificado Laboral Previsional

		N°: 1307 / 2012 / 20058		
CERTIFICADO DE ANTECEDENTES LABORALES Y PREVISIONALES				
La Dirección del Trabajo, CERTIFICA que, respecto de la empresa solicitante que se individualiza a continuación, se registran, en las bases informativas de la Dirección del Trabajo, los antecedentes que se detallan en el presente.				
1. INDIVIDUALIZACIÓN DE LA EMPRESA SOLICITANTE:				
RUT 96.789.120 - 8		RAZÓN SOCIAL / NOMBRE SMARTCOM S.A.		
RUT RESP. LEGAL 10.467.377 - 4		REPRESENTANTE LEGAL RENATO VALENZUELA OVEJAS		
DOMICILIO AV. DEL CONDOR 620				
REGIÓN 12	COMUNA HUECHURABA	TELÉFONO (2) 4449006		
CORREO ELECTRÓNICO pedro.lopez@smartcom.cl				
COORDINADOR GENERAL DE LA EMPRESA SERVIDOR DE TELEFONÍA MÓVIL				
2.- ANTECEDENTES LABORALES Y PREVISIONALES DEL SOLICITANTE: (Disponibles en Sistema Informativo de la Dirección del Trabajo y Boletín de Infractores a la Legislación Laboral y Previsional.)				
MULTAS EJECUTORIAS - NO INCLUIDAS EN BOLETIN DE INFRACTORES				
N° MULTA	N° U.M.	UNIDAD MONETARIA	INFRACCIÓN	ESTADO
-- NO REGISTRA --				
DEUDA PREVISIONAL (BOLETIN DE INFRACTORES)				
ACTIVO	INSTITUCIÓN	MONTO EN UTM	MONTO EN \$	
-- NO REGISTRA --				
RESOLUCIONES DE MULTA (BOLETIN DE INFRACTORES)				
N° RESOLUCIÓN	TRU DE MULTA	MULTA EN \$		
NO REGISTRA				

Página 1 de 2

Fuente: Departamento RR.HH. Imp. Pantalla. (2012).

- Certificados de DICOM, Deuda Tributaria, Boletín comercial, estos documentos no pueden tener deudas, ya que se corre el riesgo de ser eliminado del proceso de licitación. En el caso de tener deudas, se debe informar al departamento de Tesorería y hacer el seguimiento de los pagos de las deudas. Estos certificados tiene un costo, el cual se debe pedir un desembolso de dinero al asistente

comercial el cual es el encargado de la caja chica y luego rendirlos con sus correspondientes boletas.

Ilustración 7: Documentos deudas Comerciales y Tributarios



Fuente: Departamento Tributaria, Imp. De Pnt. (2012).

- Certificados de Vigencia, de Poderes y de Notas Marginales, estos son solicitados al conservador de Bienes Raíces. Estos tienen un costo que se pagan con un periodo de seis meses, en donde están contabilizados cada uno de los certificados solicitados durante ese tiempo.

Ilustración 8: Certificados Conservador de Bienes Raíces

CBRS Conservador de Bienes Raíces de Chile
 Avenida 440, Teléfono: 502 3800, www.conservador.cl
 Santiago, Fax: 695 3807, info@conservador.cl

**Certificado
 Registro de Comercio de Santiago**

El Conservador de Bienes Raíces y Comercio que suscribe, certifica que al margen de la inscripción de fojas 34355 número 25688 del Registro de Comercio de Santiago del año 2011, no hay suscripción o nota que dé cuenta de haber sido revocado el poder otorgado por la sociedad "Claro Chile S.A." a Gaspario Peirano Bustos, Iván Vega Victoriano y Alfonso Lara López, el 21 de septiembre de 2012.

Los derechos registrales correspondientes a esta actuación ascienden a la suma de \$2.300.

Santiago, 24 de septiembre de 2012.



Cédula: 6258018

 Documento electrónico firmado electrónicamente a través del sistema de registro de la firma electrónica en el documento, el cual es válido y auténtico en todo el territorio de Chile. Este documento es una copia del documento original.

CBRS Conservador de Bienes Raíces de Chile
 Avenida 440, Teléfono: 502 3800, www.conservador.cl
 Santiago, Fax: 695 3807, info@conservador.cl

**Copia de Inscripción
 Registro de Comercio de Santiago**

El Conservador de Comercio que suscribe certifica que la inscripción adjunta, correspondiente a la sociedad "Claro Servicios Empresariales S.A.", y que róla a fojas 1819 número 1026 del Registro de Comercio de Santiago del año 1984, está conforme con su original.

Asimismo, certifica que al margen de la citada inscripción no hay nota o suscripción que dé cuenta que los socios o accionistas, según sea el caso, le hayan puesto término a la sociedad el 17 de agosto de 2012.

Finalmente, certifica que la inscripción referida no tiene más suscripciones o notas marginales que aquellas indicadas en el documento.

Los derechos registrales correspondientes a esta copia ascienden a la suma de \$7.300.-

Santiago, 20 de agosto de 2012.



Cédula: 8883374

 Documento electrónico firmado electrónicamente a través del sistema de registro de la firma electrónica en el documento, el cual es válido y auténtico en todo el territorio de Chile. Este documento es una copia del documento original.

Fuente: Web CBRS, (2012).

- Referencias de Clientes, el Cliente/Prospecto solicita referencias de clientes que tengan servicios similares contratados, esta información es solicitada a los EDAC (ejecutivo de atención a clientes).

Luego se Procede a la legalización de estos documentos solicitados por el Cliente/Prospecto. Una vez que esté toda la documentación lista se deben digitalizar y archivar para ser enviados al gerente de cuentas para su posterior entrega. Todo esto debe ser en un límite de tiempo, cada licitación debe ser entregada antes de la hora de cierre del proceso. La falta de alguno de los documentos solicitados en las bases de licitación es causal de ser eliminados del proceso por “fuera de bases”.

1.7.2. PROCESO DE ADJUDICACIÓN DE UNA LICITACIÓN

Una vez adjudicada la Licitación, el gerente de la cuenta hace llegar al Analista de contratos y licitaciones la carta de adjudicación enviada por el cliente, en donde solicita una serie de documentación para empezar el trámite del contrato. Estos documentos pueden ser de la misma índole de la documentación para ofertar, además también se solicita una boleta de garantía, pero ésta es denominada “Fiel Cumplimiento del Contrato”. Éste contrato puede ser ejecutado por el cliente o por el oferente. En el caso de que sea formulado por el cliente, el Gerente de cuentas nos hace llegar el contrato, en el cual debemos derivarlo para la revisión de la parte contractual al área legal, este lo revisa y nos da su visto bueno (v°b°), y podemos seguir con el proceso de las firmas de los representantes legales de la compañía.

Ilustración 9: carta de Adjudicación



CSA/420-2012
Santiago, 14 de septiembre de 2012

Señor
Rafael Guerra
Gerente Comercial Sector Finanzas
Claro Servicios Empresariales S.A.
Erescité

Nos es muy grato informar a usted que BancoEstado ha resuelto adjudicar a vuestra empresa el Servicio A. Red Multiservicios, en el proceso de Licitación 1948 Red Multiservicios, por un período de 48 meses.

Las tarifas adjudicadas son las siguientes:

Renta Plana Red Multiservicios:

Región	Cod.	Renta Plana Mensual [UF IVA incluido]
RM	1	1.431,72
RM	2	5,30
RM	4	69,98
RM	5	78,45
RM	7	162,74
RM	49	26,82
RM	50	32,18
RM	52	24,13
RM	53	26,82
RM	54	29,50
RM	55	29,50
RM	56	29,50
RM	57	29,50
RM	58	29,50
RM	60	2,69
RM	61	2,69
RM	64	2,69
RM	66	2,69
RM	74	2,69
RM	83	2,69
RM	93	2,69
RM	107	2,69
RM	216	34,85

CSA/420-2012
Página 1 de 21

Fuente: Gerente de cuentas, área comercial (2012).

En el caso de que la formulación del contrato sea por parte del oferente, existe un contrato marco con diversos anexos tipo según cada servicio, el gerente de cuentas debe enviar por e-mail el número de proyecto del servicio en donde aparece la evaluación del proyecto y el acta de aceptación del servicio, para poder confeccionar el contrato. Una vez terminado el contrato se debe enviar al cliente para la aprobación de éste, si tiene cambios que formular se conversan entre los abogados de las partes junto con el gerente de cuentas. Una vez listo el contrato se envía para la firma de los representantes legales de cada compañía. Los representantes legales tienen facultades según la envergadura del proyecto y estas aparecen en el documento legal denominado “personería”.

Ilustración 10: Acta de Aceptación

[Nº Proyecto SGA] [Cliente]

ACTA ACEPTACIÓN SERVICIOS

Señores
Claro Servicios Empresariales S.A.
 Atención Srta.

Presente

Tengo el agrado de comunicar a usted nuestra sociedad a la Oferta Comercial Nº1251168, de fecha 24 de Mayo de 2012 y a los términos y condiciones de la misma.

Razón Social	COMITA CULMAN DE CHILE	RUT	70.289.800-8
Dirección Comercial	BAVIÓN CRUZ 1118 NÚMERA	Teléfono	2102850
Ciudad Comercial	DEPORTES		
Dirección Facturación	BAVIÓN CRUZ 1118 NÚMERA		
Representante Legal	RAVENILUC	RUT	8.682.094-0
Contacto Técnico	GUILLERMO BORRAS	Teléfono	2102850

Resumen de productos

Familia de productos	Cantidad de Productos-Servicio Ofrecidos	Cantidad de Direcciones Involucradas	Renta mensual por familia de productos (LF)	Cargo Único (LF)
Ofertas				
Internet	1	1		
Servicio Telefónico Local	1	1		
Telefonía Fija	1	1		
Cable Canal				
Arrendo de Módem				
Servicios Administrados				
Servicios Avanzados				
Servicios Casa Canal				
Servicios Post Venta				
Manejanería Central				
Móvil				
Seguridad	1	1		
Cantidad Total	4	1	62	
Cantidad de direcciones involucradas en el contrato				1

NOTA:
 Los valores indicados con negrita no incluyen IVA.
 Toda cantidad \$UF en anexo adjunto.

Instalación		Contrato	
Nº días instalación (días consecutivos)	4	Plazo del contrato (Meses)	48 (4 años)

Firma:
 Rut:
 Nombre: ARTURO CULMAN
 Cargo: Gerente de Cuentas General Claro Chile
 Fecha Firma: / /

Uso Interno Claro
 (Solo para uso interno)

Av. República 21 Seto 200 - Huechuraba - Santiago de Chile - Teléfono (562) 5825000 Fax: (562) 5825357 Página 1 / 4

Fuente: Gerente de Cuentas, Mercado Corporativo (2012).

Luego que el contrato está firmado por ambas partes, este documento se escanea y se sube al Software SGA, el cual es el actual CRM que utiliza la compañía, para que cualquier empleado, ya sea gerentes de cuentas, Ejecutivos de servicio al Cliente, tengan acceso a él en el cualquier momento. Estos contratos se ordenan por número de cliente, número de proyecto y número correlativo del contrato.

Ilustración 11: Software SGA módulo contratos

SGA Administración de Contratos - CHSGAPRD - NATALY BRAVO

Aplicación Funciones Ayuda

Contratos Suscritos

	Código	Ciente	Tipo Doc.	Nro. Doc.
43	00175888	UNIVERSIDAD CATOLICA CARDENAL RAUL SILV	RUT	719' 2200
44	00175536	UNIVERSIDAD CATOLICA CHILE SEDE TEMUCO	RUT	316989C1
45	00175542	UNIVERSIDAD CATOLICA DE LA SANTISIMA CON	RUT	719' 5300
46	00175880	UNIVERSIDAD CATOLICA DE TEMJCC	RUT	710' 8700
47	00175543	UNIVERSIDAD CATOLICA DE VALPARAISO CAMF	RUT	3E940230
48	00175544	UNIVERSIDAD CATOLICA DEL MAULE	RUT	719' 8300
49	00175891	UNIVERSIDAD CATOLICA DEL NORTE	RUT	315' 8400
50	00175892	UNIVERSIDAD CENTRAL DE CHILE	RUI	7L9952LU
51	0200E336	UNIVERSIDAD CHILENO BRITANICA DE CULTURA	RUT	3E630300
52	00175546	UNIVERSIDAD CONTEMPORANEA	RUT	71643300
53	00175891	UNIVERSIDAD DE ACONCAQUA	RUT	71039300
54	00175982	UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA	RUT	71791300
55	00175499	UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA ASISTENCIA T	RUT	3E661140
56	00175475	UNIVERSIDAD DE ARTES CIENCIAS Y COMUNICA	RUT	71602500
57	00175885	UNIVERSIDAD DE ARTES Y CIENCIAS SOCIALES	RUT	71733500
58	00175547	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	RUT	71236700
59	00175548	UNIVERSIDAD DE CHILE	RUT	1239
60	00175548	UNIVERSIDAD DE CHILE	RUT	309' 0300
61	0259C798	UNIVERSIDAD DE CHILE FACULTAD DE CIENCIA	RUT	309' 0352

Se busca Razón social del cliente

Documentos

	Descripción	Fec. Doc.	U.Registro
1	23404_Extranet21393.tif	21/07/2006 14:56	MOYARZJN
2	83748_arrezo a ccto_96671- 498952.tif	21/07/2006 14:56	MOYARZJN
3	3J3b8_Anexo Contrato_22752.tif	21/07/2006 14:56	MOYARZJN
4	54270_carta renov recep d 519012.tif	21/07/2006 14:00	MOYARZJN
5	92159_contrato_22752.tif	21/07/2006 14:56	MOYARZJN
6	20939_Contrato N°15079_OT Relacionada 05000.exe	21/07/2006 14:56	MOYARZJN
7	43027_Anexo CIA_ID 475435.tif	21/07/2006 14:56	MOYARZJN
8	51682_carta renov id 519812.doc	21/07/2006 14:56	MOYARZJN
9	23403_internet21393.tif	21/07/2006 14:56	MOYARZJN
10	1704550_contrato_21393.tif	21/07/2006 14:56	MOYARZJN

Selecciona contrato buscado

Fuente: SGA, Imp. Pnt. (2012)

Una vez obtenido el contrato firmado por ambas partes y subido al sistema, se envían a Storbox, esta es una empresa dedicada a la custodia de documentos y contratos, para el archivo de estos. Al momento de requerir uno de estos contratos se envía un correo al administrador de los contratos en Storbox, el cual tiene un tiempo de respuesta de 24 hrs.

Este cargo tiene la particularidad de estar presente en el principio y el final del proceso de la venta, además de tener un conocimiento completo de la compañía, ya que se debe interactuar con diversos departamentos de la Dirección Mercado Corporativo, como por

ejemplo, Marketing y Productos, Consultoría y Diseño, Negocios Corporativos, Control de Gestión, Servicio al Cliente y a nivel compañía las Direcciones, Recursos Humanos, Logística, Legal y Regulatoria, Finanzas, Tributaria.

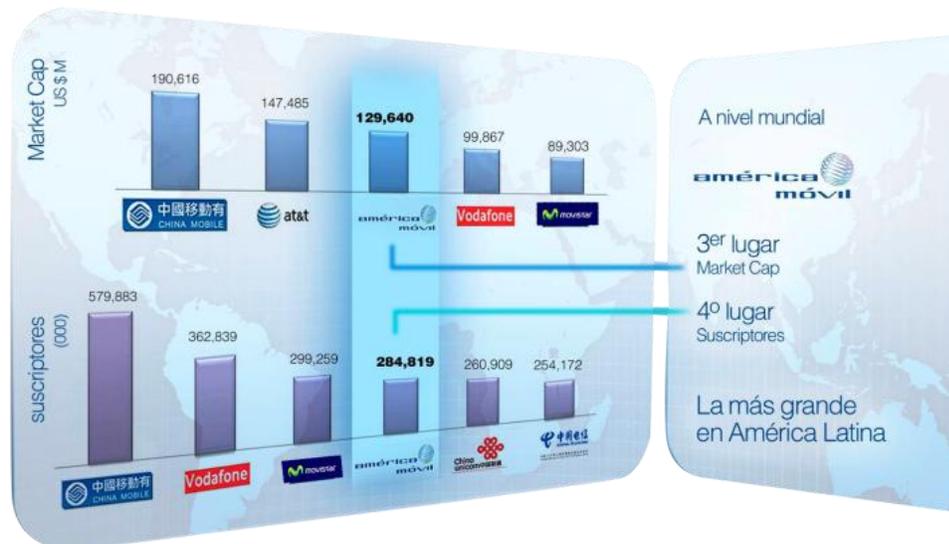
CAPITULO III

PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

CLARO CHILE S.A., pertenece al Grupo América Móvil, la compañía de telecomunicaciones más grande de América Latina y la cuarta más grande del mundo en términos de suscriptores proporcionales. Un excelente conocimiento de la región, una sólida estructura de capital, eficiencia que se sustenta en una vasta experiencia operacional, ha permitido consolidar a CLARO como la empresa líder en el sector de las telecomunicaciones en LATAM. Desde que se constituyó América Móvil, y en buena medida, gracias a su importante esfuerzo de inversión e intensa promoción comercial, la penetración de telefonía celular en América Latina ha aumentado significativamente. Así por ejemplo, en los principales países de la región, cuando menos, una de cada dos personas tienen ya un teléfono celular. El compromiso de Claro con la región es lograr que sus clientes alcancen proximidad con sus clientes y ayudarlos a obtener la capacidad de aprovechar las oportunidades que se les presentan.

Ilustración 12: Ranking Compañía de Telecomunicaciones a Nivel Mundial



Fuente: Presentación de la Empresa, Marketing y productos de Claro Chile, (2012)

3.2. HISTORIA

En octubre de 2010 se oficializó en Chile la compra de las acciones de Telmex Internacional por parte de América Móvil. A partir de ese momento, Telmex y Claro se unificaron bajo la marca Claro Chile, convirtiéndose en una empresa de servicios convergentes, capaz de desarrollar mejores soluciones para el segmento corporativo. El proceso de integración fue diseñado por América Móvil para todas sus subsidiarias, sin embargo es un proceso que aún no concluye, ya que en algunos países de la región sus empresas de servicios fijos y servicios móviles siguen funcionando por separado.

Bajo este contexto, la historia de Claro Chile puede relatarse de forma paralela hasta antes de la integración de sus empresas. Así, tenemos por un lado a Telmex Chile, cuyo nacimiento se remonta al 2004, cuando Grupo Carso adquiere la totalidad de las subsidiarias latinoamericanas que tenía AT&T Internacional. Dentro de esas se encontraba Chilesat, una pequeña compañía chilena que surgió en los años 90, tras la división de Télex Chile. Por otro lado está Claro, cuyo origen también deriva de Chilesat, aunque específicamente del segmento móvil de esa compañía: Chilesat PCS. Esta última surge a partir de la fusión de Télex y Qualcomm en 1998.

En 1999 Chilesat relanza su marca bajo el nombre de Smartcom PCS. No obstante, fue durante el 2005 cuando Smartcom PCS fue adquirida por América Móvil y cambia su nombre de marca a Claro, una red que actualmente opera en gran parte de América Latina. Gracias a lo anterior, y sustentado en el respaldo de un grande de las telecomunicaciones a nivel mundial, Claro Chile se ha consolidado como el necesario tercer operador que ha introducido mayor competencia al mercado nacional, mediante novedosas e innovadoras apuestas en el desarrollo de sus productos y servicios.

A nivel global, América Móvil lo constituyen 173 millones de clientes en telefonía móvil y 176 millones en su totalidad, sumando a todos aquellos que poseen servicios fijos. Y es que esta compañía, con novedosas apuestas en sus productos y constante innovación tecnológica de sus servicios, es una de las empresas más modernas del mercado chileno.

Preocupada por la multiplicidad de tareas que deben realizar sus clientes, se ha convertido en una de las empresas pioneras en la implementación de tecnología 3G y ofrecer productos de alta tecnología. (Marketing y productos, 2012)

3.3. INFRAESTRUCTURA

- 310 mil Kms. de Fibra Óptica.
- Cobertura celular a más de 800 millones de personas.
- 42 mil sitios 2G y 19 mil sitios 3G.
- 12,2 millones de hogares con Cable HFC.
- 72 millones de Hogares con TV Satelital.
- 1.200 nodos IP-MPLS.
- 12 Data Centers, con más de 18.000 m2 para Hosting y Co-ubicación.
- 7 Satélites.

3.4. CLIENTES

Para Claro su principal motivación son sus clientes. Los proyectos y objetivos de la empresa están guiados en trabajar diariamente para entregar, no solo la mejor comunicación, sino también una oferta integral de servicios que les permitan a sus clientes estar siempre conectados y con una completa oferta de entretenimiento.

La cartera de clientes que conforman la totalidad de sus servicios son:

- 206 millones de celulares.
- 3 millones de usuarios banda ancha.
- 28 millones de líneas fijas.
- 8 millones suscriptores TV de paga.
- 1,3 millones de clientes PYME.
- 50 mil clientes Corporativos.⁴

⁴ Presentación de la Compañía, Marketing y productos, Mercado Empresarial (2012)

Tabla 1: Clasificación de Empresas por Productos Contratados

EMPRESAS	
Corporaciones Fijas	521
Corporaciones Móviles	157
Corporaciones Convergentes	156
Empresas GGMM Fijas	1,600
Empresas GGMM Móvil	1.900
Empresas GGMM Convergentes	200
Pymes HFC	10.207
Pymes Móvil	35.603
Total Empresas	50.344

Fuente: Brochure Marketing Corporativo Claro Chile, (2012)

Ilustración 13: Clientes Mercado Corporativo



Fuente: (Presentación Corporativa, Marketing y productos, diapositiva 17)

Hoy en Chile, Claro posee un amplio rango de servicios de telecomunicaciones, los que incluyen Voz, Datos, Internet e e-Business para las empresas. Gracias a la capacidad técnica de su personal y la cobertura que brindan sus redes de acceso y transporte, ofrece sus servicios a todo tipo de empresas, con un alto nivel de calidad y confiabilidad.

3.5. VERTICALES

Las verticales son células en el cual se segmentan los tipos de clientes que tiene la dirección Mercado Corporativo y se dividen en:

- Retail y comercio
- Gobierno, Educación, Salud y Fuerzas Armadas
- Recursos Naturales, Construcción, Industria y Utilities
- Servicios Financieros e Integradores
- Multinacionales
- Regiones
- Clientes estratégicos

Retail y comercio

Las empresas que integran esta vertical son aquellas orientadas a un sector económico que engloba a compañías especializadas en la comercialización masiva de productos y servicios. También se consideran a los medios de comunicación, los que impactan sobre un número importante de personas. Estas las integran tiendas por departamento, supermercados, malls, cadenas de farmacias, medios de comunicación.

Gobierno, Educación, Salud y Fuerzas Armadas

Las empresas que integran esta vertical son instituciones cuyo funcionamiento está supeditado al Estado, quienes cumplen o hacen cumplir la política según la voluntad expresada en las leyes del país, sin que necesariamente pertenezcan al sector público. Estas las integran clínicas, isapres, universidades, institutos profesionales, ministerios, Fuerzas Armadas y otras instituciones gubernamentales.

Recursos Naturales, Construcción, Industria y Utilities

Esta la integran empresas que tienen como base de su comercialización los RRNN, otro grupo importante se desenvuelve en ámbitos como la construcción y producción Industrial. Tales como compañías mineras y agrícolas, empresas de suministros básicos, constructoras y cementeras.

Servicios Financieros e Integradores

Esta la integran entidades públicas y privadas orientadas a la actividad crediticia, bursátil, de seguros y finanzas, asimismo, forman parte de esta vertical, empresas dedicadas a la entrega de servicios integrales desde la perspectiva de la estrategia del negocio: diseño de soluciones tecnológicas y entrega de soluciones operativas. Tales como bancos, cajas de compensación, administradoras de fondos de pensiones (AFP), aseguradoras y empresas de soluciones integrales.

Multinacionales

Esta la integran empresas o grupos de empresas con presencia y operaciones a nivel regional. Como por ejemplo, empresas de retail, aerolíneas, editoriales, cadenas de farmacias, industrias de alimento, laboratorios, entre otros.

Regiones

Esta la integran empresas o grupos de empresas que se han desarrollado al margen de la centralización geográfica del país. Estas pueden ser empresas de diversos rubros.

Clientes Estratégicos

Estas son empresas o grupos de empresas que por su desempeño y su importancia en el contexto empresarial del país, requieren de un trato especial, sin importar a que industria pertenezcan. Por ejemplo inmobiliarias, constructoras, empresas agrícolas y ganaderas, compañías de retail y bancos, entre otras.

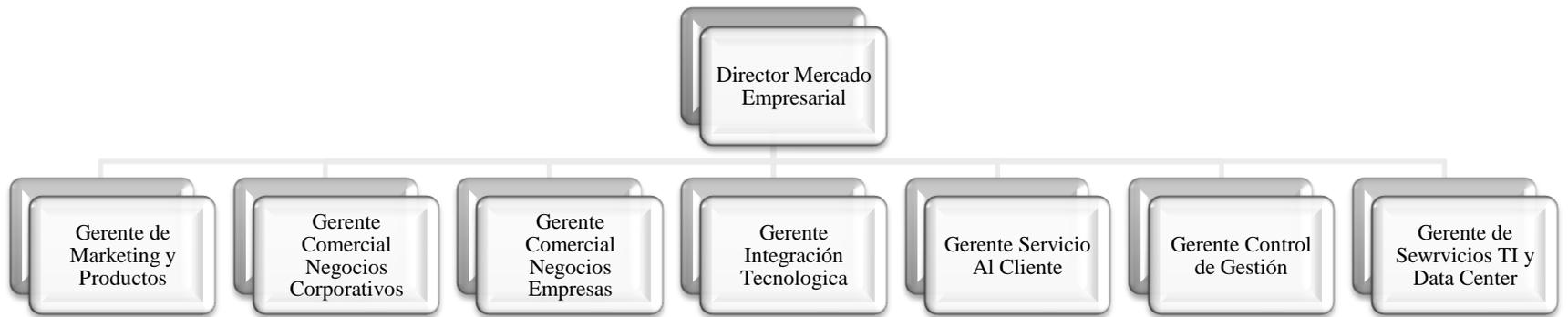
3.6. SERVICIOS

Tabla 2: Servicios para Clientes Mercado Corporativo

1. SERVICIOS DE CONECTIVIDAD	
- Internet Dedicado	- N° 800 Cobro Revertido Automático
- IP DATA MPLS	- PBX Virtual IP
- Larga Distancia Nacional	- Redes de Voz Privada
- Larga Distancia Internacional	- Servicios Satelitales
- N° 600 Cobro Compartido	- Telefonía Local
- i800	
2. SERVICIOS GESTIONADOS	3. SERVICIOS DATA CENTER
- Contact Center	- Colocation
- Monitoreo y Gestión de Redes y Servicios TI	- Mail Hosting
- Seguridad Informática	- Hosting Compartido
- Videoconferencia	- Hosting Dedicado
4. SOLUCIONES MÓVILES	5. SOLUCIONES DE TELEVISIÓN Y CONTENIDO
- Anexo Móvil Directo Bidireccional	- Mercadeo Dinámico
- Banda Ancha Móvil	- Servicio Televisión Empresas
- Centro de Soluciones Móviles	- Servicio de Televigilancia IP
- Internet Móvil	
- Planes Empresariales de Telefonía Móvil	
- Servicio de GPS	
- Servicio de Roaming Corporativo	

Fuente: Presentación de la Compañía, Marketing y productos, Elaboración propia.

Ilustración 14: Estructura de Gobierno Mercado Empresarial



Fuente: Agenda Corporativa, Elaboración Propia.

CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO

El mundo ha pasado por profundas e importantes transformaciones, sobre todo en los últimos años, impulsadas por el crecimiento de Internet. Al conseguir otro poderoso canal de comercialización y de comunicación, la Web, el sector corporativo debió prever algunos conceptos y reestructurarse. En la era digital, todo es muy rápido. El competidor está a un simple clic en el mouse. Para competir en este escenario, no basta tan sólo ofrecer productos y servicios con más calidad y precio menor. También es necesario conocer al consumidor, ser capaz de satisfacerlo y no perderlo en poco tiempo para la competencia. En otras palabras, es necesario saber crear y administrar la relación con el cliente para poder generar valor para la compañía. La gran cuestión es: ¿cómo hacerlo?

Una de las respuestas posibles es partir para el uso del CRM (Customer Relationship Management) que, en español, significa Administración de la Relación con el Cliente. CRM es un sistema integrado de gestión dirigido al cliente, constituido por un conjunto de procedimientos y de procesos organizados e integrados al BPM (Business Process Management, o Modelo de Gestión de Negocios). Algunos softwares, que ayudan y apoyan esa gestión, son comúnmente clasificados y denominados como sistemas de CRM.

Su objetivo principal es “...ayudar a las organizaciones a conquistar posibles clientes y fidelizar a los actuales, siempre teniendo en cuenta alcanzar su satisfacción total, por intermedio del entendimiento de sus necesidades y expectativas”⁵, y por la formación de una visión de 360 grados en los ambientes de marketing. El CRM abarca tres grandes áreas: automatización de la administración de marketing; automatización de la gestión comercial, de los canales y de la fuerza de ventas; y administración de los servicios al cliente.

⁵ CRM, SAP, información consultada del 15 de octubre de 2012 de su sitio web: <http://www.sap.com/mexico/solutions/business-suite/crm/index.epx>

Los procesos y los sistemas de administración de la relación con el cliente permiten que se tenga control y conocimiento de todas sus informaciones de manera integrada, principalmente con el seguimiento y registro de todas las interacciones con la empresa, que quedan disponibles para todos los sectores que necesiten de esa información, para guiar la toma de decisiones.

La administración de la relación con el cliente permite el registro en tiempo real de todos los contactos realizados por el cliente con la compañía, de forma centralizada. Los registros no dependen del canal de comunicación usado (voz, fax, e-mail, chat, SMS, MMS, entre otros) y sirven para que se reúnan informaciones útiles y catalogables. Cualquier información relevante para la toma de decisiones puede ser registrada y analizada periódicamente, para producir informes gerenciales de los más diversos intereses.

El software que se utilizará para satisfacer las necesidades de América Móvil y sus subsidiarias en LATAM, como también en Chile recae en la firma SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos), es el primer proveedor de aplicaciones de software empresarial en el mundo⁶. Dentro de la gran gama de “soluciones” que tiene, el sistema de interés para América Móvil es en su paquete SAP Business Suite, incluye el módulo SAP CRM; en donde nos describen que “...con este sistema de Customer Relationship Management, se puede analizar y automatizar los procesos de servicios, ventas y marketing. Esta aplicación CRM permite identificar a los clientes más valiosos, comprender sus necesidades y hábitos de compra, personalizar la interacción de su organización con ellos y crear campañas de marketing dirigidas a un target específico. Gracias a esta solución CRM, también se puede medir y administrar la rentabilidad de las campañas de marketing, mejorar los procesos de proyección y venta, incrementar la

⁶ SAP, Wikipedia, información recupera el 13 de Septiembre de 2012 de su sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/SAP>

productividad de las interacciones de los centros de atención telefónica y ofrecer a los socios y clientes autoservicios de crucial importancia.”⁷

4.1. SAP: SISTEMAS, APLICACIONES Y PRODUCTOS

El nombre de SAP proviene de: Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de datos. EL nombre SAP es al mismo tiempo el nombre de una empresa y el de un sistema informático. SAP fue fundada el 1 de Abril 1972 a partir del desarrollo de un paquete de contabilidad financiera que funcionaba en bloques. Continuó con el diseño y aplicación de un sistema financiero en tiempo real, sobre las experiencias que se tenía en el programa. Simultáneamente, SAP desarrolló un sistema de administración de materiales. Posteriormente el sistema de administración de materiales se convirtió en un paquete estándar, que se financió con los beneficios del sistema financiero contable. Los dos sistemas desarrollados fueron los primeros módulos de los que se llamo el sistema R, que producto de un nuevo desarrollo, se renombró R/1 seguido de sus sucesores R/2 y R/3.

Este sistema comprende muchos módulos completamente integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial. Cada módulo realiza una función diferente, pero está diseñado para trabajar con otros módulos. La integración total de los módulos ofrece real compatibilidad a lo largo de las funciones de una empresa. Esta es la característica más importante del sistema SAP y significa que la información se comparte entre todos los módulos que la necesiten y que pueden tener acceso a ella. La información se comparte, tanto entre módulos, como entre todas las áreas.

SAP establece e integra el sistema productivo de las empresas. Se constituye con herramientas ideales para cubrir todas las necesidades de la gestión empresarial -sean grandes o pequeñas- en torno a: administración de negocios, sistemas contables, manejo

⁷ CRM, SAP, información consultada del 15 de octubre de 2012 de su sitio web: <http://www.sap.com/mexico/solutions/business-suite/crm/index.epx>

de finanzas, contabilidad, administración de operaciones y planes de mercadotecnia, logística, etc. SAP proporciona productos y servicios de software para solucionar problemas en las empresas que surgen del entorno competitivo mundial, los desarrollos de estrategias de satisfacción al cliente, las necesidades de innovación tecnológica, procesos de calidad y mejoras continuas, así como, el cumplimiento de normatividad legal impuesta por las instituciones gubernamentales.

Los Módulos de aplicación son los siguientes:

- Gestión financiera (FI). Libro mayor, libros auxiliares, ledgers especiales, etc.
- Controlling (CO). Gastos generales, costes de producto, cuenta de resultados, centros de beneficio, etc.
- Tesorería (TR). Control de fondos, gestión presupuestaria, etc.
- Sistema de proyectos (PS). Grafos, contabilidad de costes de proyecto, etc.
- Gestión de personal (HR). Gestión de personal, cálculo de la nómina, contratación de personal, etc.
- Mantenimiento (PM). Planificación de tareas, planificación de mantenimiento, etc.
- Gestión de calidad (QM). Planificación de calidad, inspección de calidad, certificado de, aviso de calidad, etc.
- Planificación de producto (PP). Fabricación sobre pedido, fabricación en serie, etc.
- Gestión de material (MM). Gestión de stocks, compras, verificación de facturas, etc.
- Comercial (SD). Ventas, expedición, facturación, etc.
- Workflow (WF), Soluciones sectoriales (IS), con funciones que se pueden aplicar en todos los módulos.

SAP también ofrece diseño y estrategias de procesos, así como, servicios permanentes que ayudan a emigrar los sistemas empresariales de acuerdo con los cambios de las TI. SAP ayuda a sus clientes “a dirigirlos durante dichas transiciones (SAP R/2 ®) a los de

cliente-servidor (SAP R/3 ®) y de estos a la arquitectura hacia la arquitectura orientada a los servicios (ESA)”. Asimismo, ofrece estrategias de resistencia al cambio en los sistemas de soluciones de negocios pues se involucra en los procesos de capacitación de los usuarios finales del sistema.⁸

4.2. SAP CRM: UNA VISIBILIDAD EN 360 GRADOS DEL CLIENTE

SAP CRM Customer Relationship Management es una solución capaz de viabilizar procesos de negocios totalmente confiables, amplios y centrados en el cliente, proporcionando un beneficio real de cada cliente. Este se aplica a procesos dirigidos a los mercados verticales para sustentar departamentos que interaccionan directamente con los clientes, específicamente en las áreas de marketing, ventas y servicios. SAP CRM asegura una visibilidad de 360 grados de todos los puntos de contacto de los clientes y de los canales de interacción, incluyendo Internet, centros de interacción y socios del canal.

El software **SAP** en su conjunto de aplicaciones tiene funcionalidad para marketing, ventas y servicios. Soporta procesos de negocios para tratar directamente con los clientes en múltiples canales de interacción, SAP CRM permite que las organizaciones mantengan el foco en estrategias de crecimiento centrado en el cliente y que se diferencien en el mercado por ofrecer una experiencia superior para el cliente.

En la situación económica actual, que plantea más retos que nunca, las empresas mejor gestionadas se están centrado en sus activos más valiosos: sus clientes. Las empresas buscan retener sus mejores clientes y maximizar la efectividad de cada interacción con el cliente, tanto si se trata de ventas, servicios o marketing. Contrariamente a otros software de CRM, la aplicación SAP CRM, no sólo ayuda a afrontar imperativos a corto plazo, como reducir costos y mejorar la toma de decisiones, sino que también ayuda a la

⁸ http://espanol.geocities.com/emoly188/sap_index.htm, página particular de Rodrigo Sánchez Martínez, estudiante de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Santiago de Chile.

<http://www.sap.com/index.epx>, SAP global, sitio electrónico de la corporación SAP

empresa a adquirir capacidades diferenciadas con el fin de ser competitivas a largo plazo.

Por tanto la transformación de una empresa a una organización totalmente centrada en el cliente es un requisito esencial para asegurar su facturación y rentabilidad. Sin embargo, para transformar esta visión centrada en la realidad, la organización necesita un software CRM que sea capaz de orquestar los procesos en todas sus áreas, y más allá de los límites de la propia empresa.

4.2.1. CARACTERÍSTICAS DE SAP CRM:

- **Gestiona procesos relacionados con clientes de principio a fin.**

SAP CRM orquesta todas las tareas relacionadas con los clientes, de un departamento a otro, incorporando de forma transparente, actividades tales como satisfacción, distribución, facturación y cuentas por cobrar.

- **Suministra a toda la organización información de clientes.**

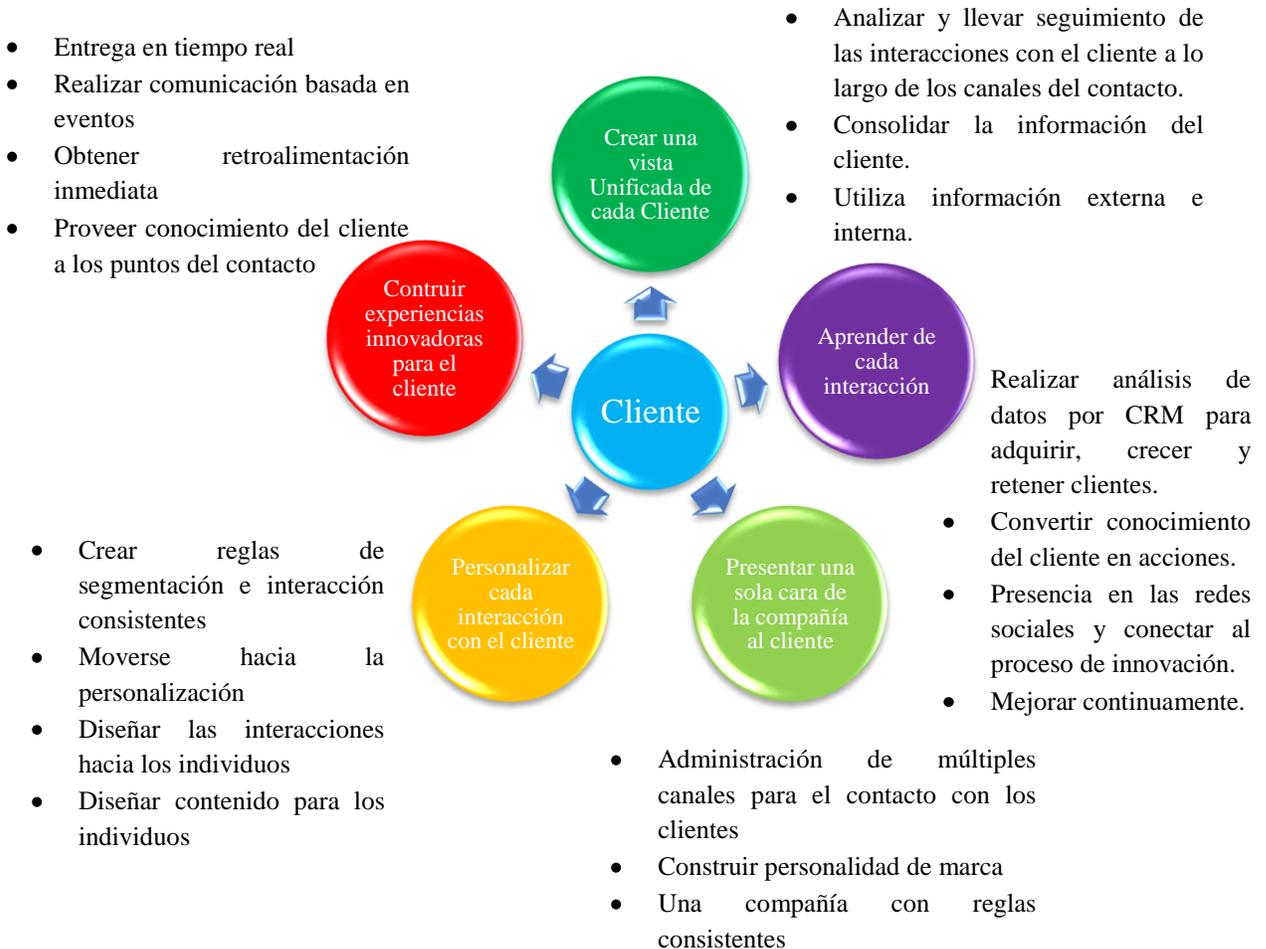
SAP CRM reúne todas las fuentes relevantes de datos de clientes, distribuidas por toda la empresa, contribuyendo para lograr un mejor proceso de toma de decisiones.

- **Ofrece beneficios inmediatos.**

SAP CRM permite que las empresas resuelvan, en primer lugar, las prioridades estratégicas y cumplan con los objetivos más rápidamente. Este software puede expandirse gradualmente y cada etapa traerá, de una manera tangible, el correspondiente retorno sobre la inversión. Además puede posicionar la gestión de la relación con los clientes en el centro de su estrategia corporativa.⁹

⁹ CRM, SAP Información Consultada el 11 de julio de 2012
<http://www.sap.com/spain/solutions/business-suite/crm/keycapabilities/index.epx>

Ilustración 15: CRM (Customer relationship management)



Fuente: Deloitte, experiencia total con el cliente, elaboración propia (2012).

4.2.2. FUNCIONES DE SAP CRM:

- **Marketing**

Esta función analiza, planifica, desarrolla y ejecuta todas las actividades de marketing a través de todos los puntos de interacción con el cliente. Esta plataforma permite a los vendedores tener ideas de negocio completos - lo que le permite tomar decisiones inteligentes de negocios y de conducir de extremo a extremo los procesos de comercialización.

- **Ventas**

Mantiene el enfoque en la actividad productiva para adquirir, desarrollar y mantener relaciones rentables con la funcionalidad de planificar ventas, la previsión de territorios, cuentas, contactos, actividades, oportunidades, ofertas, pedidos, configuración de productos, precios, facturas y contratos.

- **Servicio al cliente**

Reduce el costo del servicio al tiempo que mejora la satisfacción del cliente con soporte de ventas y marketing de servicios, gestión de contratos de servicios, servicio al cliente y apoyo, el retorno y la reparación en depósito; gestión de servicios, garantía y gestión de reclamos, instalación y mantenimiento; logística de piezas y finanzas, y servicio de análisis. Los centros de llamadas, servicio de canales.

Socio de gestión de canales

Logra un canal indirecto más rentable y leal mediante la gestión de las relaciones con sus partners y el empoderamiento de los socios del canal. Mejorar los procesos para la contratación del Cliente, gestión de Clientes, comunicación, marketing de canal, la previsión de canales, la venta de colaboración, gestión de pedidos, de servicio de canal, y los análisis para los socios y gerentes de los canales.

- **Centro de Interacción**

Maximiza la lealtad de los clientes, reduce costos y aumenta los ingresos mediante la transformación de su centro de interacción en un canal de distribución estratégico para los esfuerzos de marketing, ventas y servicio en todos los canales de contacto. Actividades como el telemarketing, televentas, atención al cliente, servicio multifuncional compartido y gestión del centro de la interacción son compatibles.

- **Canal web**

Aumenta las ventas y reduce los costos de transacción, girando la Internet en las ventas de valor, marketing y canales de servicio para empresas y consumidores. Aumenta la rentabilidad y alcanza nuevos mercados con la funcionalidad de e-marketing, e-commerce, e-servicios, y los canales de análisis web. Implementa estas funciones directamente en contra de la aplicación SAP ERP y SAP CRM con un canal del cliente totalmente integrado.

- **Gestión de oferta en tiempo real**

Motor de recomendación avanzada que optimiza cualquier proceso de toma de decisiones en todos los canales de interacción con clientes, lo que le permite tomar la siguiente acción más apropiada para mejorar las relaciones con clientes y maximizar el valor de los clientes.

SAP CRM también soporta varios procesos específicos de la industria con una funcionalidad diseñada para satisfacer las necesidades individuales de los diversos grupos de la industria, por ejemplo:

- **La gestión de promoción comercial**

Permite a los gerentes de cuenta y comerciales mejorar el control y la visibilidad del proceso de promoción comercial entero. La solución de extremo a extremo permite a los administradores planificar con precisión, maximizar la rentabilidad y aumentar la presencia de la marca con las actividades comerciales.¹⁰

¹⁰ CRM, SAP. Información consultada 11 de julio de 2012
<http://www.sap.com/spain/solutions/business-suite/crm/industryspecific.epx>

4.3. VENTA CONSULTIVA

Venta consultiva, es el alineamiento entre la fuerza de ventas de una empresa y su estrategia de orientación al cliente. Es el entorno de ventas donde la propuesta de valor del vendedor va más allá de la que contiene el producto / servicio o, incluso, de la que se pueda construir alrededor de una solución.

La persona de ventas debe profundizar y ser competente en las siguientes áreas:

Ilustración 16: Diagrama Venta Consultiva



Fuente: Deloitte, Venta consultiva, Elaboración propia (2010)

4.3.1. METODOLOGÍA DE VENTA CONSULTIVA

La venta consultiva se aplica a dos aspectos de la relación con el cliente:

- El conocimiento en profundidad del entorno del cliente

- El estudio de acciones concretas, para valorar las posibilidades de éxito y las áreas de desventaja

La metodología de venta consultiva debe considerar los siguientes elementos:

- Análisis de oportunidades
- Conocimiento del cliente
- Conocimiento de la competencia
- Valor que el cliente percibe de nuestra oferta
- Tipo de estrategia de acercamiento
- Factores externos del cliente
- Actitud de los vendedores
- Organigrama oficial del cliente
- Mapa de influencia / autoridad en el cliente

Estos elementos permiten a la fuerza de ventas integrarse a la estrategia CRM de una organización.

4.3.2. DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS DE VENTA CONSULTIVA

- **Análisis de oportunidades:** Análisis de las oportunidades registradas por los ejecutivos de venta para evaluar su viabilidad y posibilidades de éxito.
- **Valor que el cliente percibe de la oferta:** Cómo el cliente valora la solución completa más allá de la solución técnica, valorando la disposición, compromiso con la compañía, compromiso de los ejecutivos y la dirección.
- **Actitud de los vendedores:** Evaluar la actitud que tienen los vendedores hacia sus cuentas asignadas y, si es necesario, hacer ajustes buscando mayor afinidad.

- **Conocimiento del cliente:** Impulsar el conocimiento del cliente en cuanto a su política interna, sus procedimientos administrativos, políticas de compra, programación de presupuesto, etc.
- **Tipo de estrategia de acercamiento:** Definir la forma de acercamiento al cliente, aportándole información sobre sus competidores, tendencias de su sector, experiencias previas con cliente en otros mercados.
- **Organigrama oficial del cliente:** Identificar el organigrama de alto nivel del área tomadora de decisiones de los proyectos ofertados.
- **Conocimiento de la competencia:** Profundizar en el conocimiento de los competidores que participan comúnmente en los clientes en aspectos como el ejecutivo de la cuenta asignado, sus capacidades, su alcance, la percepción del cliente de él, su posicionamiento en el mercado, sus estrategias de negociación.
- **Factores externos del cliente:** Profundizar en el análisis de las condiciones externas al cliente, como noticias del mercado, análisis de calificadoras, situación política local, entre otros.
- **Mapa de influencia / autoridad en el cliente:** Identificar el mapa de liderazgos de opinión extraoficiales.

La venta consultiva requiere de una gestión de cuentas profesional que teóricamente, de acuerdo a la Strategic Account Management Association (SAMA), se define de la siguiente manera.

- La gestión estratégica de cuentas es ahora una profesión, objeto de estudio académico y de interés para las compañías que buscan sobrevivir en las condiciones económicas actuales, alcanzar una ventaja competitiva y cimentar su crecimiento futuro.

Tabla 3: Visión cambiante de relación cliente – proveedor

Ayer: Proveedor	Hoy: El Cliente
Se enfoca en necesidades locales del cliente	Requiere enfoque en sus necesidades globales
Ofrece productos diferenciados alrededor del mundo	Demanda productos y servicios idénticos a nivel mundial
Cuenta con precios de acuerdo a la geografía	Demanda transparencia de precios a nivel mundial
Focos en los ingresos por ventas y utilidades en el año en curso	Es tratado como un activo con un valor de vida
Fuertes capacidades en mercados locales	Requiere fuerte relación con matriz
Foco en productos individuales localmente	Requiere valor con soluciones a nivel global
Se diferencia por producto y precio	Evalúa diferenciación a través del relacionamiento y experiencia de negocios global
	Busca contratos globales a largo plazo, busca relación de socio preferente

Fuente: SAMA (www.strategicaccount.org) (2011) Elaboración Propia

Tabla 4: Motivos por lo que las empresas implementan la gestión Estratégica de Cuentas

Para los clientes internos	
Factores Positivos	Factores Negativos
Deseo de crecer	Presión en márgenes
Capitalización en oferta robusta	Presión en recursos
Canales múltiples para mismos clientes	Cambio Organizacional/ Baja cohesión interna
Para clientes Externos	
Factores positivos	Factores negativos
Mayor exigencia de clientes a proveedores	Mercado maduro
Demanda de clientes por asociaciones estratégicas e innovación	Desprestigio en el mercado
Clientes en proceso de globalización	Perdida de prospectos

Fuente: SAMA (www.strategicaccount.org) (2011). Elaboración propia.

Requerimientos para el enfoque en la Gestión Estratégica de Cuentas

1. Estrategia de relacionamiento con Clientes
2. Inversión financiera significativa
3. Enfoque de largo plazo
4. Reestructura sustancial de la organización de ventas

Factores críticos de éxito para la Gestión Estratégica de Cuentas

1. Alineación organizacional
2. Compromiso de la alta dirección
3. Procesos y sistemas para comunicación y administración del conocimiento
4. Selección de cuentas estratégicas
5. Planeación de cuentas
6. Métricas de desempeño

CAPITULO V

IMPLEMENTACIÓN DE SAP CRM EN CLARO CHILE

4.1. IMPLEMENTACIÓN DE SAP CRM

El objetivo estratégico de CLARO CHILE es que uno de cada tres chilenos prefiera la compañía de aquí al 2014. Para poder acercarse a este resultado, Claro está desarrollando para el segmento empresarial la implementación de SAP CRM lo que implicará mejoras en la plataforma. SAP CRM es una plataforma de gestión de clase mundial y que hace referencia tanto a un sistema informático diseñado para gestionar de manera más eficiente los recursos y procesos de producción de bienes y servicios al interior de una organización. Este software ya está probado en múltiples empresas y Claro lo utilizará para integrar servicios móviles y fijos, transformándose en una herramienta convergente y adecuada para este modelo de negocio.

VILLOUTA (2012), “SAP CRM es un proyecto que está dado a nivel de todo el grupo América Móvil y tiene como objetivo principal darle un sistema de clase mundial a todos los colaboradores que administran los clientes empresas”. Este proyecto se ejecutará en tres fases. La primera será implementada a fines de noviembre de este año y considera el modulo de preventa. La segunda etapa abarcará la venta y por último la post venta técnica y comercial. VILLOUTA (2012), “Esta plataforma convergente nos permitirá administrar a los clientes con información, medios de relacionamientos y campañas de venta transversales a la cadena de valor, desde que uno toma un cliente, lo segmenta, lo conoce, le presenta la propuesta comercial, vende y finalmente hace la post venta técnica y comercial”.

SAP CRM traerá beneficios concretos de cara a la gestión comercial como: menor cantidad de fallas y errores; centralización de la información; procesos de búsqueda de datos y seguimiento de tareas más rápidas (entre otras). Asimismo, beneficiará los

índices de satisfacción de calidad de servicio y agilizará las tareas diarias de los colaboradores.

VILLOUTA (2012), “Con este sistema nos acercamos cada día más a ser una empresa de excelencia, que pretende entregar productos y servicios de la mejor calidad y para esto tenemos que comenzar por modernizar nuestros procesos, así los colaboradores trabajarán con mayor eficiencia y mejorará el clima y la satisfacción”.

4.1.1. OBJETIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN

El objetivo de la implementación de SAP CRM comprende el diseño de una nueva Metodología de Ventas para el Segmento Corporativo consensuada a nivel regional entre Argentina, Perú, Colombia, Chile y Brasil. La implementación de SAP CRM es una aplicación regional que da servicio al modelo empresarial en los procesos de Preventa, Venta, Gestión de instalaciones y Postventa.

A grandes rasgos se busca:

- Diseñar una Metodología de Ventas regional consensuada para mercado Corporativo
- Escalabilidad en la arquitectura de sistemas de los países que conforman América Móvil.
- Implementar una aplicación de clase mundial SAP CRM para dar soporte a los procesos de negocio
- Reducir el elevado costo de mantenimiento de las aplicaciones actuales
- Inclusión de mejores prácticas de la región

Y particularmente:

- Contar con un registro de información confiable de Clientes y Cuentas
- Incrementar el “*share of wallet*” de los Clientes del mercado Corporativo
- Incrementar el porcentaje de oportunidades cerradas con éxito

- Continuar profesionalizando la carrera del Ejecutivo de Ventas y Servicio
- Mayor y mejor calidad de segmentación de Clientes (Estratégicos)
- Control y seguimiento de las iniciativas estratégicas

4.1.2. FACTORES CLAVES DE LA IMPLEMENTACIÓN

La transformación de la gestión de Cuentas Corporativas y Empresas estará alineada con la estrategia de negocio de CLARO, considerando las siguientes dimensiones:

Ilustración 17: Dimensiones de la Estrategia de Negocio

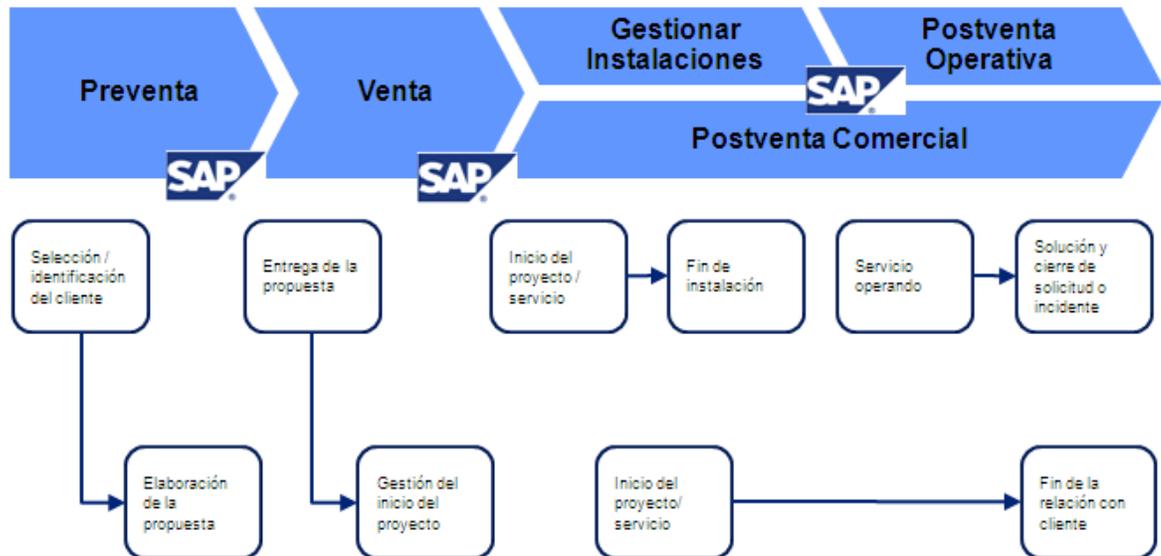


Fuente: Telmex Internacional, Proyecto CRM Empresarial TELINT, Formalización de Modelo de Gobierno para Chile, (2010). Actualizaciones Elaboración propia.

4.1.3. PROCESOS DEL NEGOCIO

El alcance incluye la implementación de SAP CRM como soporte para los procesos:

Ilustración 18: Procesos SAP



Fuente: Telmex Internacional, Proyecto CRM Empresarial TELINT, Formalización de Modelo de Gobierno para Chile, (2010).

4.1.4. ROLES Y RESPONSABILIDADES

- **Sponsor:** 1er responsable del éxito del proyecto en Chile
- **Líder TI:** Coordinar y dar seguimiento a la ejecución del proyecto en Chile, participar en la planeación local; escalar asuntos y riesgos según sea requerido
- **Líder procesos:** Conocer la metodología regional y aplicabilidad de los procesos en el país; QA de que SAP CRM alineada a la metodología
- **Stakeholder:** *Accountable* de las definiciones de negocio y requerimientos funcionales del proyecto, así como de la aceptación de los entregables que sean generados

- **PMO:** Dar seguimiento a las actividades realizadas y reportar el avance del proyecto
- **Arquitectura:** Velar que la arquitectura del proyecto esté alineada al modelo regional y su implementación en el país
- **Líder funcional:** Responsable de las definiciones de negocio y requerimientos funcionales del proyecto
- **Consultor interno TI:** Planificar y coordinar con el Líder TI la implementación de SAP CRM en Chile; analizar impacto organizacional; apoyar la solución de riesgos y/o asuntos del cambio de proceso y/o tecnología
- **Líder de gestión del cambio:** Validar la estrategia, plan y entregables de gestión del cambio; coordinar las actividades de gestión del cambio; alinear la comunicación al ámbito de Chile; identificar actores clave
- **Líder soporte técnico:** Responsable de gestionar la infraestructura tecnológica del proyecto
- **Desarrollo, legados y migración:** Realizar las adecuaciones en los sistemas legados producto de la implementación de SAP CRM y construir los extractores de datos para migración.

Tabla 5: Plan de Implementación SAP CRM

Plan	Diseño	Construcción	Entrega	Soporte
Planeación del Proyecto (Plan de Trabajo)	Entendimiento de Situación Actual (Levantamiento de Información)	Configuración de sistema	Preparación de Ambiente Productivo	Estrategia de Mesa de Ayuda
Presentación de Kickoff	Diseño Funcional TO-BE (procesos, reglas de negocio, criterios de configuración)	Construcción de FRICES: <ul style="list-style-type: none"> • Reportes • Interfaces • Mejoras • Cargas • Workflows • Pruebas Unitarias 	Capacitación a Entrenadores	Log de Incidencias
Controles de Issues y Riesgos	Inventario de FRICES	Pruebas Integrales	Capacitación a Usuarios Finales	Lecciones Aprendidas
Esquema de Reuniones de Avance	Documentación de especificaciones funcionales y técnicas		Construcción de Acceso	
Formatos y Nomenclatura de Entregables				
Roles y Responsabilidades				

Fuente: Plan implementación SAP CRM (2011). Elaboración Propia

4.2. ESTRATEGIA CRM

El Segmento de Ventas tiene un protagonismo al adoptar la estrategia CRM, aunque la estrategia de CRM debe ser para toda la organización. Es vital que todos los participantes en la metodología estén convencidos de la utilidad de la estrategia CRM y por consiguiente, de la filosofía de venta consultiva.

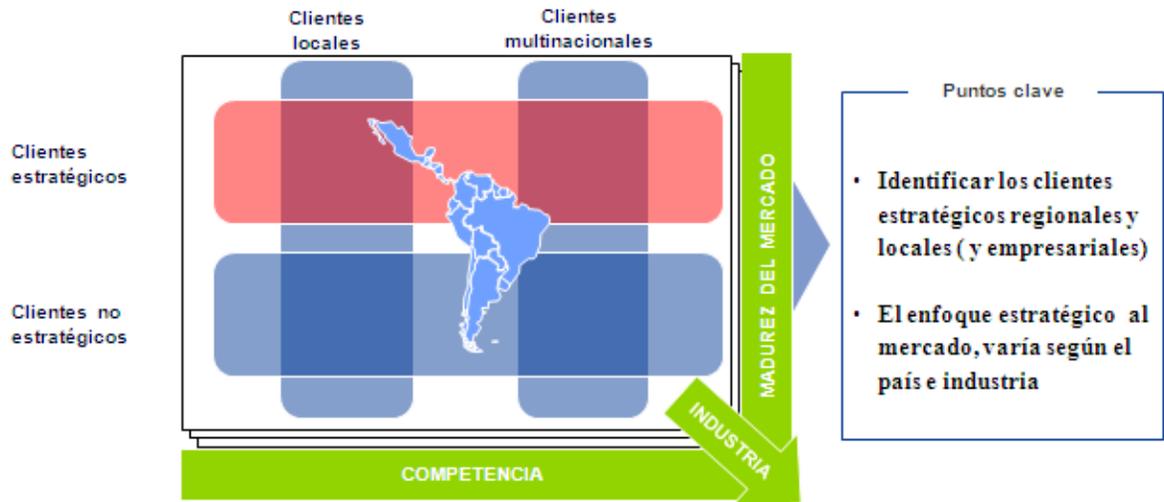
La estrategia definida se concreta en una metodología de venta consultiva que permite lograr los siguientes objetivos:

- Alinearse con la estrategia CRM
- Tener una buena información de los clientes con mínima entrada de datos
- Realizar una previsión de ventas coherente y realista
- Actuar en el cliente de acuerdo a los elementos de la venta consultiva
- Aumentar el Ratio de ofertas ganadas
- Disminuir costos de venta

4.2.1. MÉTODO ESTÁNDAR DE VENTAS REGIONAL PARA CLIENTES ESTRATÉGICOS Y EMPRESARIALES

A nivel grupo se identificó la necesidad de desarrollar un Método estándar de ventas regional para clientes estratégicos y empresariales. Cada mercado definido principalmente, por dos variables que determinan sus características, el nivel de competencia y el grado de madurez. Existen características que definen a cada mercado en relación a los clientes estratégicos y empresariales (Ej. Tamaño, volumen de ventas, locales o internacionales).

Ilustración 19: Segmentación de Clientes



Fuente: Deloitte, Metodología de Gestión de Ventas a Clientes Estratégicos, (2010).

Por lo cual se desarrolló un nuevo proceso homologado incorporando mejores prácticas internas y externas para unificar la actividad comercial, el objetivo de la metodología es optimizar el manejo de esos clientes en la región, a través de procesos y estructuras estandarizadas y mejoradas.

Ilustración 20: Transformación América Móvil



Fuente: Telmex Internacional, Proyecto CRM Empresarial TELINT, Formalización de Modelo de Gobierno para Chile, (2010).

Se están definiendo y ejecutando otros proyectos de TI, procesos y recursos humanos para facilitar la transformación de América Móvil, en la cual su filial en Chile es Claro Chile. Para llegar al diseño de la Metodología se formó un equipo regional con el que se realizaron talleres de levantamiento y diseño de procesos.

- Se realizaron talleres de levantamiento de procesos donde participaron Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú. En esos talleres se llegaron acuerdos para definir el diseño de la estructura de procesos homologados.

4.3. FASES DE LA METODOLOGÍA

4.3.1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

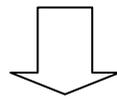
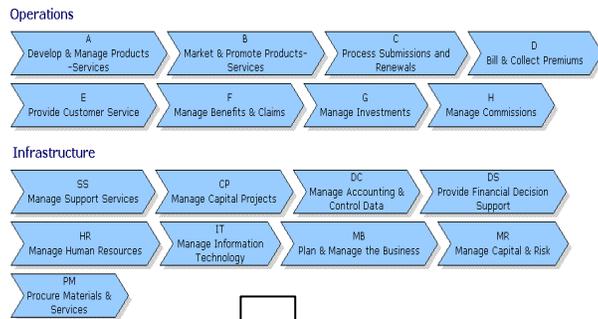
- Talleres de levantamiento de Información
- Análisis de la información recopilada
- Análisis de las tecnologías de Deloitte y procesos del Grupo América Móvil
- Diseño de la nueva estructura de procesos de ventas
- Capacitación de la nueva estructura de procesos a todas las regionales

4.3.2. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE PROCESOS PARA INICIAR LA METODOLOGÍA DE VENTAS

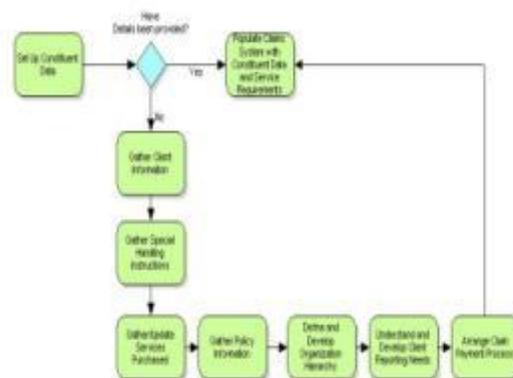
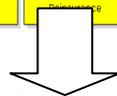
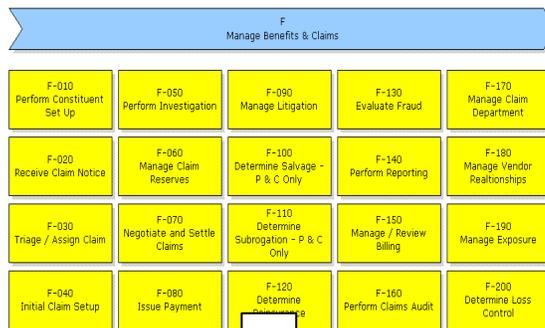
Para el desarrollo y diseño de la metodología de procesos se utilizó una herramienta de Deloitte llamada Industry Print, la cual tiene la siguiente simbología.

Ilustración 21: Simbología Industry Print

Process Groups for each Process Type:



Processes in the selected Process Group:



Macroproceso

Es una Representación de Acciones y dependencias en el tiempo que juntas se convierten en resultados de negocio.

Proceso

Grupo de actividades orientadas a producir un resultado común y medible.

Actividad

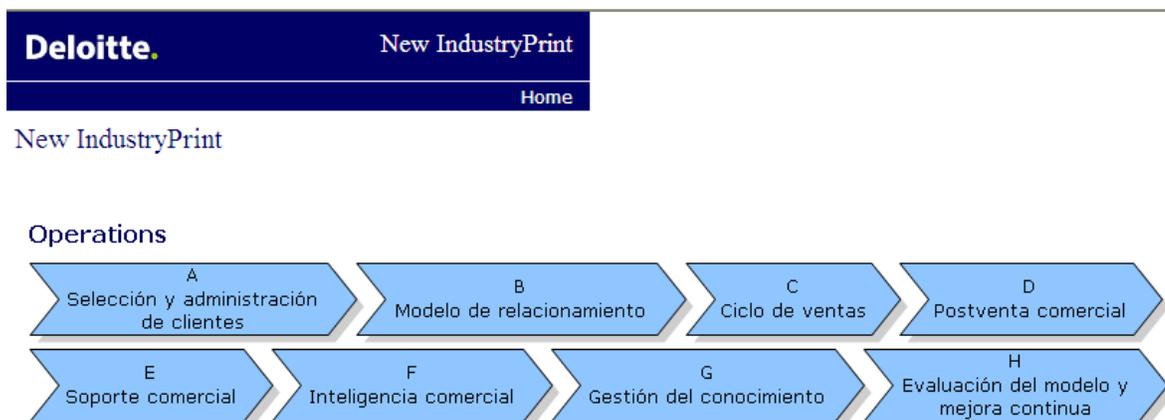
Conjunto de tareas para producir un resultado común y medible.

Fuente: Telmex Internacional, Proyecto CRM Empresarial TELINT, Formalización de Modelo de Gobierno para Chile, (2010).

4.3.3. METODOLOGÍA DE VENTAS RESULTANTE

La Metodología de ventas queda documentada en el siguiente modelo de macroprocesos

Ilustración 22: Modelo de Operación de Gestión de Cuentas Estratégicas



Fuente: Deloitte. Imp. Pantalla, modelo Industryprint, (2012)

Los principales fundamentos en que se basa el modelo es:

- Relacionamiento de largo plazo
- Impulsar la implementación del modelo mediante indicadores de desempeño en el proceso asignados a los roles de la metodología
- Recopilación del conocimiento local y regionalmente
- Distribución de conocimiento

Este modelo cubre:

- La prospección de clientes y oportunidades hasta el cierre, pasando por la administración de la relación con el cliente.
- Actividades que van desde la preventa, venta y postventa generando un marco de referencia completo.
- La documentación en un navegador de procesos que comprende macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades y tareas.
- Clientes estratégicos y empresariales

4.4. MODELO DE PROCESOS

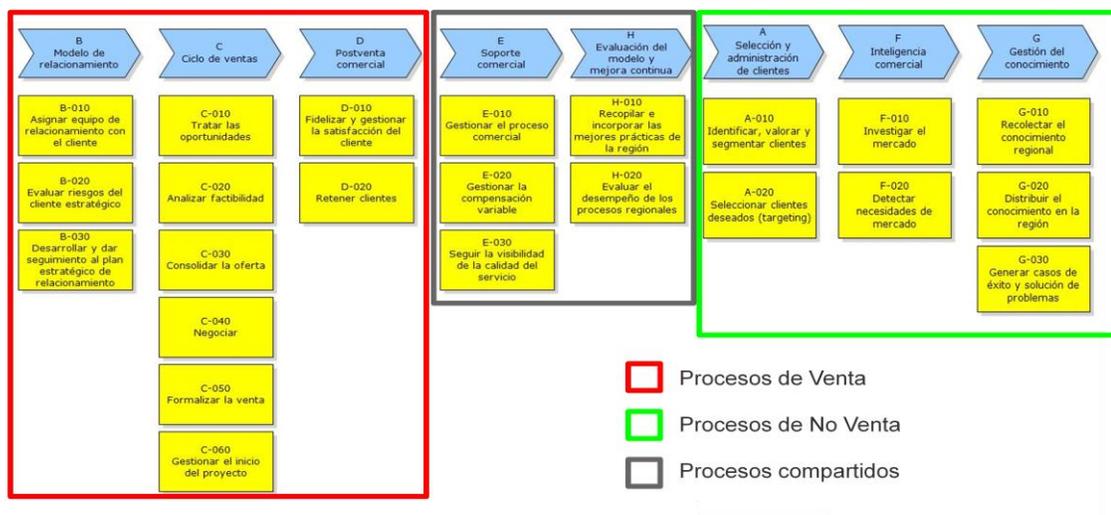
Los principales fundamentos en que se basa el modelo es:

- Relacionamiento de largo plazo
- Impulsar la implementación del modelo mediante indicadores de desempeño en el proceso asignados a los roles de la metodología
- Recopilación del conocimiento local y regionalmente
- Distribución de conocimiento

Para la capacitación en los países se decidió dividir la audiencia en ventas y no ventas, la diferencia se dará en la profundización de los temas.

- Los 8 macroprocesos diseñados están conformados por 23 procesos, los cuales están divididos en subprocesos relacionados al ciclo de ventas y los que no están relacionados al ciclo de ventas, o conocidos como no ventas
- A continuación se mencionan los procesos de Ventas , No Ventas y Compartidos

Ilustración 23: División de Procesos en Ventas y No Ventas



Fuente: Telmex Internacional, Proyecto CRM Empresarial TELINT, Formalización de Modelo de Gobierno para Chile, (2010).

4.4.1. A - SELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES

El objetivo de este grupo de procesos es identificar los clientes estratégicos potenciales en el mercado con el fin de enfocar los esfuerzos en cuentas de alto valor percibido.

A.1.- Identificar, valorar y segmentar Clientes

Se refiere a las cargas masivas de clientes o prospectos en una base de datos para segmentar, bajo ciertos criterios determinados. El jefe de gestión recopila bases de datos y listas de clientes y hace una carga masiva de datos en el sistema, en el cual ordena los clientes/prospectos, según los criterios para el ordenamiento, que son los siguientes:

- Gasto en telecomunicaciones (1er paso)
- Sector y subsector
- Nivel de ventas totales (sólo clientes estratégicos- Top)

El jefe de gestión de segmento evalúa clientes y prospecto (sólo clientes estratégicos top), y genera base de datos segmentadas según los siguientes criterios:

1. Valor potencial:

- a) % Ingresos de la compañía para Claro
- b) % Ingresos potenciales del cliente para Claro
- c) Costo de adquisición
- d) Industria estratégica
- e) Ingresos de la compañía (facturación)

2. Probabilidad de éxito:

- a) Presencia de competidores.

Luego da de alta los clientes/prospectos segmentados en el sistema, los ordena y evalúa según los criterios de ordenamiento, según el sector y subsector y del modelo de negocio.

A.2.- Seleccionar clientes deseados (targeting)

Se refiere a selección de clientes o prospectos que cumplen con las características deseadas para ser atendido como Estratégico y asignarle un equipo de relacionamiento. Se obtienen del sistema la base de clientes y prospectos segmentada. Se analizan los segmentos de mercado y prospectos / clientes para identificar aquellos de mayor potencial para América Móvil, con base en el tamaño y el crecimiento esperado de cada segmento, se debe establecer la posible atractividad de cada uno de los segmentos identificados. La atractividad de cada segmento se obtiene de estudios de crecimiento económico esperado en cada país.

Criterios para evaluación:

- Tamaño de la compañía
- Crecimiento esperado

Además se identifican los sectores objetivo/targets, estos son definidos en función de Segmentos/Clientes objetivos, esto es el resultado del proceso de planeación estratégica de América Móvil, se priorizan los clientes en el sistema y se identifican.

4.4.2. B - MODELO DE RELACIONAMIENTO

El modelo de relacionamiento con clientes es la base de toda la metodología. El objetivo de estos procesos es asignar el equipo más capacitado a los clientes estratégicos o a los targets para construir relaciones a largo plazo con ellos con el fin de evaluar los riesgos que representan para América Móvil y conocer a profundizar las necesidades y el negocio de estos clientes. Incluye, así mismo, la elaboración del plan estratégico de relacionamiento que es el documento rector de la metodología.

B.1.- Asignar equipo de relacionamiento con el cliente

Se refiere a la asignación de un equipo de atención al cliente. El especialista de asignación accesa en el sistema a la base de clientes que contiene la siguiente información:

- Código de cliente (en clientes existente)
- Nombre o razón social
- Nombre del holding al que pertenece
- Clase de cliente
- Segmento de atención
- Promedio de facturación en Claro Chile (si lo tuviera)
- Facturación potencial de mercado

El jefe de gestión recibe las bases de datos y solicitudes, busca al cliente prospecto en el sistema y valida la asignación/reasignación, en el caso de una reasignación el gerente de gestión valida las razones de asignación y el puede rechazarlas o validarlas, una vez resuelta la validación del cliente/prospecto, el gerente de segmento analiza la alineación de la cuenta y se asigna a un gerente comercial, estos integran un equipo de relacionamiento.

B.2.- Evaluar riesgos del cliente estratégico

Se refiere a la evaluación y detección de riesgos detectados en un cliente/prospecto, implementar un plan acción, estrategias de mitigación y darle seguimiento. El director de riesgos desarrolla y comunica los lineamientos y políticas de administración integral de riesgos, identificando precisamente qué espera la organización del programa de gestión de riesgo. Los objetivos y lineamientos de riesgo son la fuente para la guía de aquellos responsables de gestionar los riesgos así como un medio para la evaluación del desempeño.

El principal objetivo de la administración integral de riesgos es preservar la efectividad operativa de la empresa, asegurar que no se vea impedida de alcanzar sus objetivos por el riesgo o las pérdidas derivadas del mismo. Estos objetivos pueden ser mantener la salud financiera, preservar buenas relaciones públicas, responsabilidad social, etc. Idealmente estos objetivos y política de manejo de riesgos deben ser definidos por la mesa directiva, siendo esta la responsable de la continuidad de la empresa.

El director de la unidad de negocio identifica los riesgos y los evalúa según los siguientes riesgos:

- Tecnológico
- Legal
- De mercado
- Crediticio
- Crédito de liquidez
- Operativo

El comité de riesgos desarrolla planes de mitigación además implementa y sigue el programa de riesgo.

B.3.- desarrollar y dar seguimiento al plan estratégico de relacionamiento

Se refiere al desarrollo constante de un plan de cuenta por cliente/prospecto y mantenerlo constantemente actualizado con la información que vayamos obteniendo del cliente e identificando oportunidades. Se genera un análisis del entorno en el momento en que se encuentra la cuenta del cliente/prospecto, describiendo las tendencias de la industria, la situación regulatoria, los principales direccionadores del mercado y los escenarios potenciales a corto, mediano y largo plazo. El equipo de relacionamiento revisa en el sistema los servicios activos del cliente analiza la siguiente información:

1. Catálogo de producto:

- Descripción de solución / producto
- Ingresos netos y cantidad de servicios en unidades
- Fecha de renovación
- Retroalimentación registrada sobre la satisfacción del cliente.

2. Productos / servicios contratados:

- Productos/ servicios de acuerdo al catálogo de productos vigentes
- Cantidad: cantidad de servicios por área geográfica y sucursales/direcciones del cliente
- Monto contratado: en moneda nacional, USD
- Numero de reclamos
- Próxima fecha de fin de contrato: (considerando que los servicios se pueden contratar en diferentes periodos de tiempo y que no necesariamente al incorporarlos a un contrato, asumen la fecha de término del contrato).

3. Proyectos / ofertas procesadas

- Ofertas en curso, presentadas, aceptadas, rechazada, desechadas
- Cantidad
- Monto estimado
- Fecha última entrada

Además el equipo de relacionamiento revisa en el sistema la relación del cliente y verifica lo siguiente:

- Nivel de satisfacción
- Reclamos
- Problemas de pago
- Morosidad
- SLAs

En este momento se genera y registra un análisis FODA del cliente/prospecto en el sistema. El análisis FODA permite examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del cliente de cara a su estrategia.

- Fortalezas: (factores internos - controlables) ¿Qué capacidades, recursos y habilidades especiales con las que cuenta el cliente, brindan una posición privilegiada en el mercado?
- Oportunidades: (factores externos - no controlables) ¿Qué factores del entorno en el que actúa el cliente resultan positivos, favorables o explotables, y que permiten obtener ventajas competitivas?
- Debilidades: (factores internos - controlables) ¿Qué capacidades, recursos y habilidades no se poseen, no se desarrollan positivamente, o provocan una posición desfavorable en el mercado?
- Amenazas: (factores externos - no controlables) ¿Qué situaciones del entorno en el que actúa el cliente pueden llegar a impactar negativamente a la organización?

Se registra la competencia que amenaza al cliente/ prospecto en el sistema. Este análisis le permite comparar a Claro con los competidores que lo amenazan.

Para esto se registra la siguiente información:

- Competidor
- Ventajas con relación a Claro Chile
- Desventajas con relación a Claro Chile

4.4.3. C - CICLO DE VENTAS

El ciclo de ventas tiene como objetivo transformar una oportunidad, identificada en el proceso de relacionamiento, en una venta cerrada e incluye también la gestión del inicio del proyecto. Durante este ciclo, el equipo de relacionamiento y venta entra en contacto

con otras áreas de la organización para ofrecer al cliente el mayor valor agregado, con el fin de incrementar las probabilidades de hacer una venta.

Criterios del pipeline

Existen diferentes estados de una oportunidad, los cuales son: identificada, calificada, factibilizada, propuesta entregada, propuesta negociada / aprobada y cierre de la oportunidad. Se definieron ciertos criterios del pipeline que deben cumplirse con el fin de pasar de un estado de la oportunidad a otro.

Ilustración 24: Criterios del Pipeline



Fuente: Metodología de Gestión de Ventas a clientes Estratégicos, (2010) Elaboración propia.

C.1.- Tratar las oportunidades

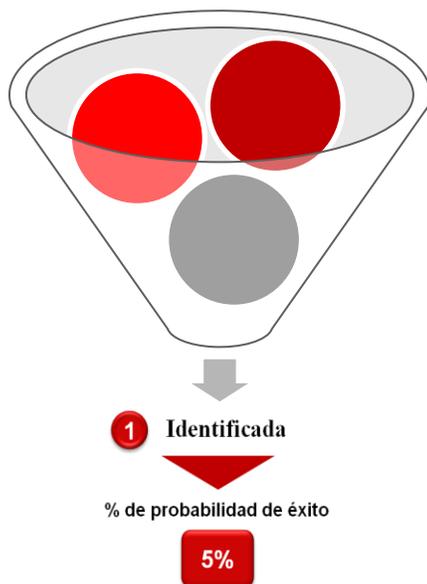
Se refiere a la identificación, registro, calificación y clasificación de las oportunidades dentro de los clientes/prospectos y su avance por el proceso de ventas, si se decide continuar con la oportunidad se asigna un equipo de trabajo.

El ejecutivo de ventas registra la oportunidad de venta, califica al cliente en base a ciertos criterios, como, riesgo y análisis crediticio. Luego de esto se visita al cliente y se clasifica la oportunidad de negocio, los tipos de oportunidad se clasifican en:

- Estándar con factibilidad
- Estándar sin factibilidad
- No estándar
- Bases de licitación o RFP

Luego de calificar la oportunidad se integra un equipo de relacionamiento con el cliente para abordar la oportunidad de negocio, estos son: Gerente de segmento, Gerente comercial, Jefe de Gestión de mercadeo Empresarial, ejecutivo de cuentas.

Ilustración 25: Oportunidad Identificada



Preguntas	Tipo de Oportunidad	
	Estándar	No estándar
Se identifica una oportunidad en un cliente actual o prospecto	✓	✓
Se conoce el objetivo del Cliente, lo que necesita resolver, su necesidad de negocio		✓
Se tiene un conocimiento razonable de la ventana de tiempo para ejecutar el proyecto		✓
Qué tipo de tecnología está involucrada en la oportunidad		✓
Monto aproximado del valor de la oportunidad	✓	✓
Alto relacionamiento en la cuenta, que será un factor crítico en la decisión		✓
Renovación de contrato (no es pregunta, evento automático)		✓

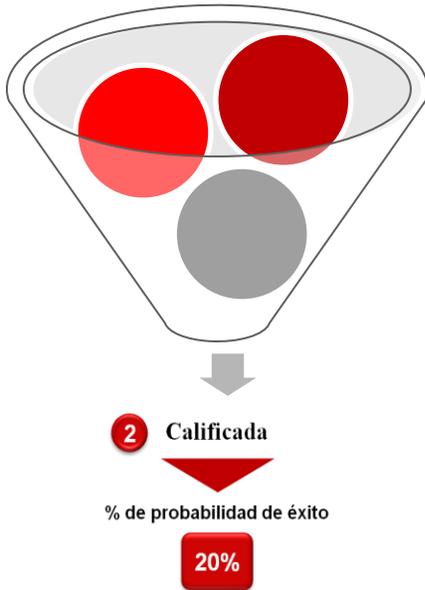
Fuente: Metodología de Gestión de Ventas a clientes Estratégicos, (2010). Elaboración propia.

C.2.- Analizar factibilidad

Se refiere a la viabilidad de entregar el proyecto desde las perspectivas de crédito, técnicas y legales. En total son quince prospectivas de análisis. Existe una alternativa previa para hacer un análisis de factibilidad ligero para aplicar en ciertos casos.

El especialista de créditos realiza la factibilidad crediticia del cliente en el cual realiza análisis de crédito, analiza solvencia, verifica si requiere garantía, busca aprobación de análisis crediticio. El especialista realiza la factibilidad de la oportunidad, en el cual define un límite de crédito del cliente, valida monto de la oportunidad versus el saldo disponible, verifica si el cliente puede generar pago, verifica si requiere ampliación. Luego se realiza el Checklist técnico en el cual, identifica requerimientos por tipos de servicios, levanta características del servicio, valida que se cumplan con requerimientos. Una vez realizado el checklist técnico se valora la propuesta técnica, se realiza la factibilidad y se consolida la respuesta a las áreas involucradas.

Ilustración 26: Oportunidad Calificada



Preguntas	Tipo de Oportunidad	
	Estándar	No estándar
Se conoce el tiempo del proceso de compra del proyecto		✓
Se conoce al usuario clave o tomador de la decisión de la oportunidad		✓
Se realiza una reunión presencial con el tomador de la decisión de la oportunidad		✓
Se profundiza en el conocimiento de la razón de negocio del proyecto (obtener la mayor información disponible)		✓
Se conoce el tiempo máximo de implementación del proyecto		✓
Se conoce el proceso de compra		✓
Se conocen los competidores y nuestra posición competitiva	✓	✓
Se conocen los criterios de asignación del proyecto (precio, solución, financiamiento, otro)		✓
Se conoce quien apoya a la competencia dentro del cliente y que nivel tiene		✓
Se tiene identificado que existe un presupuesto asignado a la oportunidad		✓
Se decidió la continuidad del proceso del desarrollo de la oportunidad (grado de urgencia de la oportunidad, criticidad del servicio, tiempo de entrega del servicio)	✓	✓
Se conoce el incremento en % de facturación al cliente por la oportunidad		✓
Proceso neutral y transparente		✓

Fuente: Metodología de Gestión de Ventas a clientes Estratégicos (2010), Elaboración propia.

C.3.- Consolidar la oferta

Se refiere a la elaboración de la propuesta técnica considerando la clasificación de la propuesta. El líder de ingeniería elabora la propuesta técnica según sea el tipo de oportunidad. El líder de relacionamiento y venta solicita apoyo de ingeniería de preventa para la realización de la solución técnica. Este solicita una visita al cliente para el levantamiento de información y retroalimentación, es por esto que define y registra en el sistema un calendario de entrevistas para visitar al cliente.

Estándar sin factibilidad

- Elaborar propuesta técnica
- Identificar en sistema productos y servicios

No estándar

- Elaborar propuesta técnica e ingeniería de preventa
- Validación de solución técnica con cliente
- verificar si la solución técnica es factible

Estándar con factibilidad

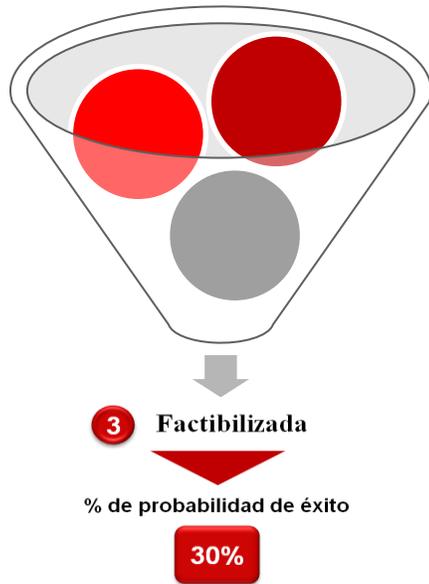
- Verificar acceso de última milla
- Elaborar propuesta técnica
- Identificar en sistema productos y servicios

Bases de Licitación o RFP

- Elaborar propuesta técnica e ingeniería de preventa
- Gestionar la documentación administrativa
- - verificar si la solución técnica es factible

Se realiza la propuesta comercial en donde se revisan condiciones de participación y se registra la propuesta factible.

Ilustración 27: oportunidad Factibilizada



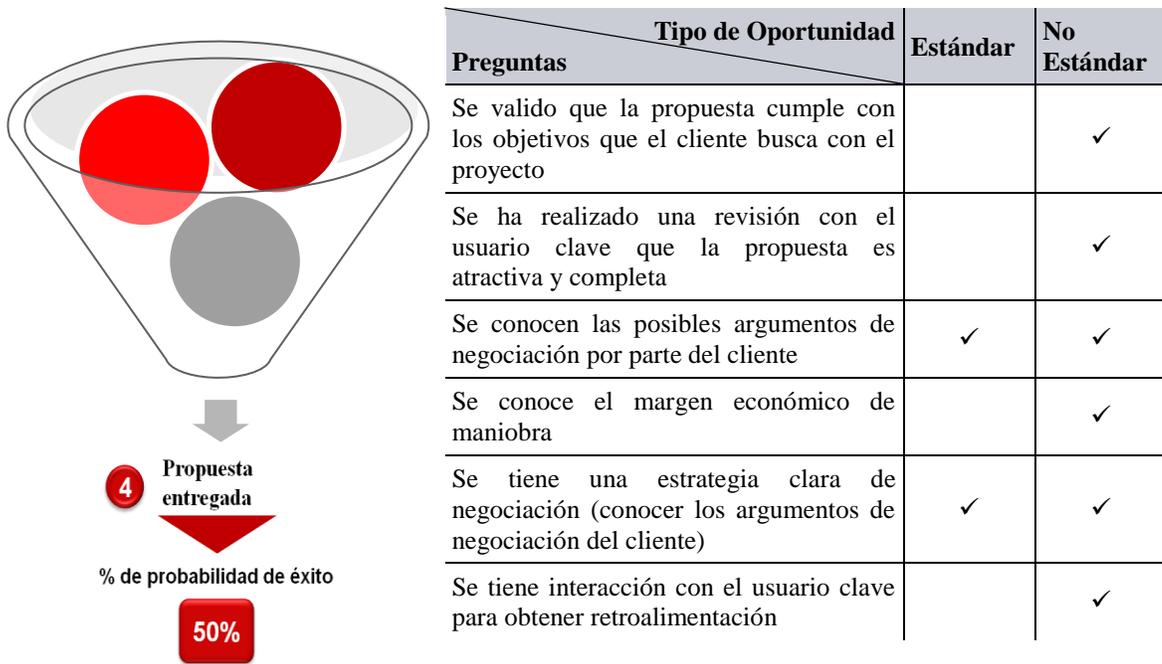
Preguntas	Tipo de oportunidad	Estándar	No Estándar
Se ha confirmado la información recabada del cliente en la etapa anterior			✓
Se ha realizado el proceso de revisión de la solución técnica del proyecto internamente y con el cliente			✓
Se ha realizado el proceso de definición de parámetros comerciales del proyecto			✓
Se ha realizado el proceso de obtención de autorizaciones correspondientes			✓
Se ha realizado el proceso de preparación de la propuesta técnica	✓		✓
Se ha iniciado el proceso de preparación de la propuesta comercial			✓
Se ha programado la recepción de la información para el armado de la propuesta			✓
Se ha programado el armado de la propuesta			✓
Se cuenta con los servicios que el cliente requiere, se determina si se pueden conseguir			✓
Las propuestas Técnica y Económica han sido formalmente entregadas	✓		
Se ha realizado una revisión con el usuario clave que la propuesta es atractiva y completa	✓		

Fuente: Metodología de Gestión de Ventas a clientes Estratégicos (2010), Elaboración propia.

C.4.- Negociar

Se refiere a la presentación y negociación de la propuesta considerando el tipo de proyecto de la oportunidad, en algunos casos se hace una nueva revisión crediticia. Se registra el cierre de la oportunidad como ganada o pérdida y sus razones.

Ilustración 28: Propuesta entregada

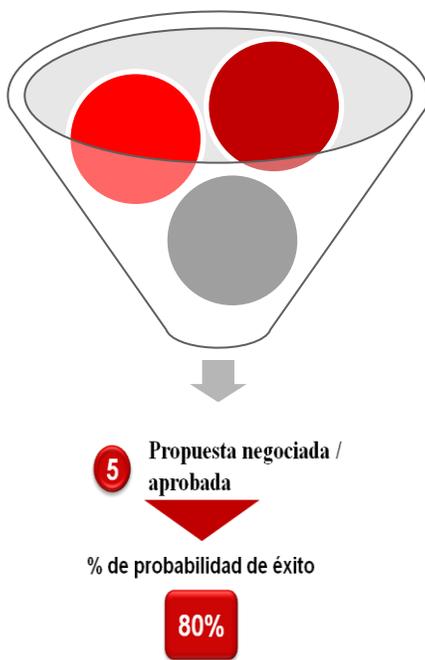


Fuente: Metodología de Gestión de Ventas a clientes Estratégicos (2010), Elaboración propia.

C.5.- Formalizar la Venta

Se refiere a la documentación formal de la venta por tipo del proyecto. Se valida si se requiere apoyo adicional del área legal y se analizan los documentos con los que se inicia el proyecto formalmente.

Ilustración 29: Propuesta Negociada/ Aprobada



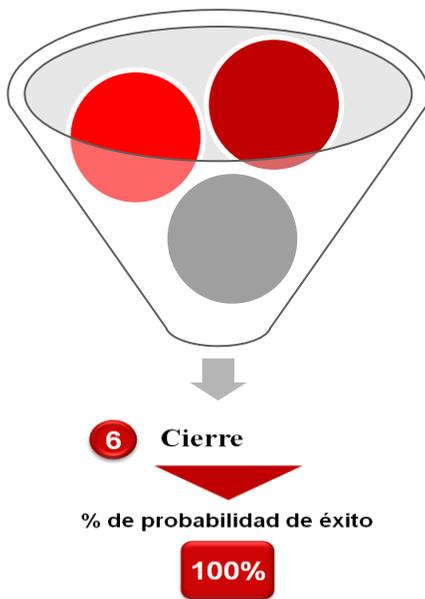
Tipo de Oportunidad	Estándar	No Estándar
Preguntas		
Se itera sobre potenciales cambios en alcance, enfoque y precio		✓
Se obtiene una respuesta del cliente	✓	✓

Fuente: Metodología de Gestión de Ventas a clientes Estratégicos (2010), Elaboración propia.

C.6.- Gestionar Inicio de Proyecto

Se refiere a la revisión de documentos de inicio del proyecto, presentación plan de trabajo al cliente y generación de orden de trabajo.

Ilustración 30: Cierre



	Tipo de Oportunidad	
Preguntas	Estándar	No Estándar
Se tiene la confirmación del resultado final del proceso de venta: Confirmación o Rechazo	✓	✓
Contrato firmado	✓	✓

Fuente: Metodología de Gestión de Ventas a clientes Estratégicos, (2010).

Una vez recibido el contrato firmado. La PMO verifica el checklist de documentación y lo registra en el sistema. Verifica existencia de documentos mínimos necesarios, que son:

- Contrato formal
- Oferta comercial
- Otra documentación que pueda ser requerida

Notificar el incumplimiento del checklist en el sistema: La PMO notifica al equipo de relacionamiento y venta el incumplimiento del checklist de contrato para su modificación a través del sistema.

Definir plan de acción: La PMO y el equipo de relacionamiento y venta se reúnen para definir el mejor plan de acción para manejar la situación y cuidar la

relación de largo plazo con el cliente. Asumir responsabilidades por la decisión: La PMO y el equipo de relacionamiento y venta asumen las responsabilidades derivadas de discontinuar el proyecto, pagando, en su caso, las penalizaciones que se deriven de esta decisión

Enviar por medio del sistema un comunicado de visto bueno: La PMO envía un comunicado por medio del sistema dando el visto bueno al equipo de relacionamiento y venta. El sistema envía una notificación al equipo de relacionamiento, corroborando que la documentación está aprobada

Generar orden de trabajo en el sistema: La PMO genera la orden de trabajo en el sistema

Asignar en el sistema un responsable de proyecto: El gerente de la PMO asigna un responsable para el seguimiento del proyecto y lo comunica a las áreas involucradas por medio del sistema

Realizar kick off de proyecto con áreas involucradas: La PMO realiza un kick off del proyecto con las áreas involucradas.

Generación de proyecto en ERP: La PMO genera un proyecto en el sistema ERP para poder registrar los costos que se incurrirá.

Asignar presupuesto al proyecto: La PMO asigna un presupuesto al proyecto para registrar los costos incurridos.

Asignar identificador único al proyecto: La PMO asigna un identificador único al proyecto (número de contrato) con el fin de llevar el seguimiento del mismo durante su ciclo de vida con el cliente

Identificar en el sistema áreas involucradas: La PMO identifica todas las áreas involucradas en la participación de la entrega del servicio.

Generar orden de trabajo en el sistema: La PMO genera la orden de trabajo en el sistema

Generación de proyecto en ERP: La PMO genera un proyecto en el sistema ERP para poder registrar los costos que se incurrirá.

Asignar presupuesto al proyecto: La PMO asigna un presupuesto al proyecto para registrar los costos incurridos.

4.4.4. D - POSTVENTA COMERCIAL

La postventa comercial está diferenciada de la postventa técnica y la administrativa, su objetivo es apoyar en los esfuerzos de fidelización del cliente e impedir que los clientes tomen la decisión de no contratar o cancelar los servicios con América Móvil.

Incluye la medición de la satisfacción del cliente con el fin de contar con índices que guíen las acciones de la postventa.

D.1.- Fidelizar y Gestionar la Satisfacción del Cliente

Se refiere a medir la satisfacción del cliente vía encuestas, clasificar el nivel de insatisfacción de los clientes, en conjunto con las áreas involucradas proponer acciones de mejora, proponer un plan y dar seguimiento a éste, en paralelo se evalúa el riesgo potencial de abandono del cliente o de pérdida de servicio.

El especialista de satisfacción realiza una encuesta de satisfacción al cliente, luego analiza la encuesta en donde las subtarear son las siguientes:

- Analizar información de satisfacción
- Clasificar nivel de satisfacción
- Identificar brechas en niveles de desempeños actuales
- Rastrear y registrar drivers de insatisfacción en el sistema
- Comparar encuesta de satisfacción antigua y actual

- Comparar resultados contra la competencia

El especialista en satisfacción gestiona los resultados y da seguimiento al plan de mejora, luego de esto selecciona a los clientes estratégicos con insatisfacción, verifica y soluciona causas de insatisfacción o riesgo, estas causas pueden ser: problemas de atención o relacionamiento, problemas técnicos o administrativos. El especialista de satisfacción verifica y soluciona las causas de insatisfacción o riesgo del cliente registrándolo en el sistema. El especialista de fidelización determina el nivel de riesgo del cliente y evalúa si se requiere atención de retención o de aseguramiento.

Ilustración 31: Cuestionario Satisfacción de Clientes Corporativos Móviles

CUESTIONARIO SATISFACCIÓN DE CLIENTES CORP MÓVIL
PRIMERA MEDICIÓN, JUNIO 2012

PRESENTACIÓN

Buenos días/ tardes. Mi nombre es _____, y trabajo en XXX, empresa de Investigación de Mercados. Como usted ya sabe, y en conformidad a la cita que nos concedió, nos interesa conocer su opinión respecto al **servicio que le entrega XXXXX como proveedor de servicios móviles**. Muchas Gracias.

RESUMEN CUOTAS

ANOTAR SEGÚN BDD:

TIPO DE CLIENTE	VERTICAL	REGIÓN
CLIENTE SERVICIOS FIJOS	ESTRATEGICO	1 SANTIAGO
CLIENTE SERVICIOS MÓVIL	GOBIERNO & EDUCACIÓN	2 REGIONES
	MULTINACIONALES	3
	RECURSOS NATURALES & INDUSTRIA	4
	RETAIL & SERVICIO	5
	SECTOR FINANCIERO & INTEGRADORES	6

FILTRO

F1. SERVICIOS CONTRATADOS EN LA EMPRESA. CONFIRMAR DATOS DE LA FICHA CONTACTACIÓN
¿Qué servicios (Fijos o Móviles) tiene contratados con Xxxx Empresas? (leer)

Fijo	Telefonía Fija	1	AL MENOS DEBE MENCIONAR UNO. DE LO CONTRARIO NO HACER ENTREVISTA.
	Larga Distancia Nacional o Internacional	2	
	Internet dedicado (con ancho de banda exclusivo)	3	
	Enlaces de datos (comunicaciones privadas de las empresas)	4	
	Internet Banda Ancha (con ancho de banda compartido)	5	
	TV Pagada	6	
Móvil	Telefonía Móvil	7	
	Banda Ancha Móvil	8	

ENCUESTADOR: SI NO TIENE CONTRATADO AL MENOS UN SERVICIO MÓVIL CON XXXX EMPRESAS, AGRADECER Y TERMINAR ENTREVISTA. INFORMAR AL JEFE DE TERRENO SOBRE EL CONTACTO MAL AGENDADO.

Fuente: Gerencia Marketing y productos, imp. Pnt. (2012), ver anexos.

D.2.- Retener Clientes

Se refiere al tratamiento de los clientes con riesgo de abandono de la compañía o de cancelación de un servicio, mediante el desarrollo de un plan de retención que es revisado con las áreas de servicio involucradas, se comunica al cliente y se da seguimiento continuo. En paralelo se analiza si existe impacto en las condiciones de servicio del cliente que impliquen pagos por incumplimientos y en su caso se ejecutan las acciones correspondientes.

El especialista de retención genera un ticket de retención en el sistema para comunicarse con el cliente para levantar sus necesidades, con esta información realiza un plan de retención en donde lo evalúa y lo aprueba con el cliente, este ejecuta el plan de retención, si el cliente es retenido, se ingresa el código de resolución y cierra el ticket de atención exitoso en el sistema y si el cliente no es retenido, se crea una orden de trabajo de desinstalación en el sistema y se documentan los motivos de cancelación.

4.4.5. E - SOPORTE COMERCIAL

El soporte comercial se refiere al manejo del pipeline, la compensación variable y la visibilidad de la calidad del servicio. En cuanto al pipeline (funnel de ventas), maneja las diferentes etapas del ciclo de vida de una oportunidad desde la oportunidad identificada dentro del plan estratégico de de relacionamiento hasta propuesta vendida.

E.1.- Gestionar el Proceso Comercial

Se refiere a medir el avance de las oportunidades en el proceso comercial que están registradas en el Pipeline, monitorear el estado de las oportunidades, analizar las oportunidades en el Pipeline y definir acciones de soporte con otras áreas o correctivas, apoyar en la implementación de acciones correctivas y dar seguimiento a la implementación.

E.2.- Gestionar la Compensación Variable

Se refiere a la asignación de la compensación variable y la asignación del pago a los participantes en el modelo de gestión comercial, con base en las métricas de los indicadores de desempeño aplicables a cada participante en modelo de los procesos.

Analizar remuneración total

El director de Recursos Humanos y el líder de compensaciones, con base en la información de mercado de la encuesta de remuneración total determinan el grado o porcentaje de la mezcla de remuneración fija y remuneración variable, analiza la encuesta de remuneración total del mercado, analiza el crecimiento de la compensación variable, como subareas el líder de compensaciones debe observar el crecimiento real de compensación variable, incluir expectativas de venta y crecimiento esperado y añadir nuevos negocios y posibles adquisiciones, además determina la bolsa de compensación variable y revisa expectativas de remuneración, para definir los indicadores sobre los cuales será medido. Para la generación mensual de pagos el líder de compensación calcula el pago variable y transmite el archivo para pagos.

E.3.- Generar Casos de Éxito y Solución de Problemas

Se refiere al seguimiento de la entrega de servicio nuevo, las desviaciones encontradas y las implicaciones de los incumplimientos. Desde la perspectiva de la postventa se reciben y analizan las incidencias, los motivos que las generaron, se notifica al cliente y se da seguimiento a la solución de la incidencia.

4.4.6. F - INTELIGENCIA COMERCIAL

El objetivo de estos procesos es contar con toda la información acerca de las variables que pueden influenciar la toma de decisiones de compra de nuestros clientes (competencia, mercado, tendencias, ofertas, etc.) con el fin de incorporarla en los procesos de análisis de oportunidades y en el plan estratégico de relacionamiento.

F.1.- Investigar el Mercado

Se refiere a la planeación y desarrollo de estudios de mercado con base en las necesidades identificadas durante la elaboración del presupuesto de investigación. Contempla la utilización de recursos internos o proveedores externos para la elaboración de dichos estudios y un esquema de mejora continua a través de la retroalimentación sobre los informes entregados.

F.2.- Detectar necesidades de Mercado

Se refiere a la planeación y el desarrollo de entrevistas a clientes. Describe las actividades relacionadas con el desarrollo del cuestionario, la selección de la muestra, y la notificación a los clientes a entrevistar, así como el análisis del resultado de las entrevistas y su comunicación a las áreas involucradas.

Establecer objetivos de entrevistas a clientes

El comité de detección de necesidades establece objetivos de las entrevistas a los clientes y los presenta posteriormente a la dirección de relacionamiento para su aprobación. Los objetivos de las entrevistas se registran en el sistema una vez aprobados y servirán como base para su posterior clasificación y análisis.

4.4.7. G - GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Mediante este proceso se recolectará y distribuirá el conocimiento que se genere en la región para la generación de casos y el uso de los mismos en la resolución de problemas en la venta de soluciones a los clientes estratégicos. Su fin es generar una red de conocimiento de tal forma que toda la región se retroalimente con las experiencias de todos los países y esto incremente la probabilidad de venta en las oportunidades identificadas. Adicionalmente se generarán casos de éxito para tener disponible esta información.

G.1.- Recolectar el conocimiento regional

Se refiere a la recopilación de información de conocimiento: variables del mercado, motivos de fracaso, causas de instalación, motivos de éxito, lecciones aprendidas, información de referencia y motivos de éxito, la cual es revisada, y clasificada según el tipo de conocimiento para su publicación.

El especialista local envía la información que se clasifica en:

- Planes estratégicos de relacionamiento
- Contratos realizados
- Propuestas técnicas y económicas
- Cuestionarios para entrevistas
- Plantillas de RFPs
- Formatos de propuestas técnicas/económicas
- Testimoniales
- Etc.

Este recopila y revisa la información según ciertos criterios, estos son:

- Información clara y completa
- Información relevante para los objetivos de incrementar la probabilidad de cierre de venta, desarrollar relaciones a largo plazo, aumentar eficiencia operativa, etc.
- Pertenece al tipo de conocimiento especificado
- Vigencia de la información

Luego se organiza la información recopilada de los clientes regionales esta se clasifica en:

- Motivos de éxito
- Testimoniales

- Motivos de fracaso
- Lecciones aprendidas
- Casos de éxito
- Motivos de insatisfacción
- Variables de mercado
- Información que pueda servir como referencia en un futuro

G.2.- Distribuir el conocimiento de la Región

Se refiere a la distribución del conocimiento recopilado, incluyendo la definición de audiencias según el tipo de información, la distribución a través de los canales adecuados, así como la publicación en la base de conocimiento para su consulta y atención a solicitudes por parte de los solicitantes en caso de aclaraciones.

G.3.- Generar Casos de éxito y solución de problemas

Se refiere a la documentación de los casos de éxito a través de la recopilación de antecedentes y la descripción de la solución exitosa. Una vez documentado el caso y recopilado, describe las actividades de revisión y liberación para su publicación.

4.4.8. H - EVALUACIÓN DEL MODELO Y MEJORA CONTINUA

Estos procesos permiten mantener el modelo operativo en constante incorporación de las mejores prácticas detectadas en la región. Se recopilarán las mejores prácticas y se evaluará el desempeño de los procesos regionales, para ser incorporadas en los procesos las mejores prácticas identificadas.

H.1.- Recopilar e Incorporar las mejores prácticas de la región

Se refiere a la identificación y documentación de posibles mejores prácticas implementadas en los países, contemplando la posibilidad de que cada país la pueda implementarla localmente, o que ésta sea implementada a lo largo de la región, a través

de la coordinación y planeación de proyectos de mejora continua y la integración de equipos de trabajo.

H.2.- Evaluar el desempeño de los procesos regionales

Se refiere a la elaboración del informe mensual de desempeño a través de la recopilación y análisis de indicadores. Como resultado de la identificación de desviaciones, contempla la implementación de planes de acción y actividades de auditoría a los procesos para promover su cumplimiento.¹¹

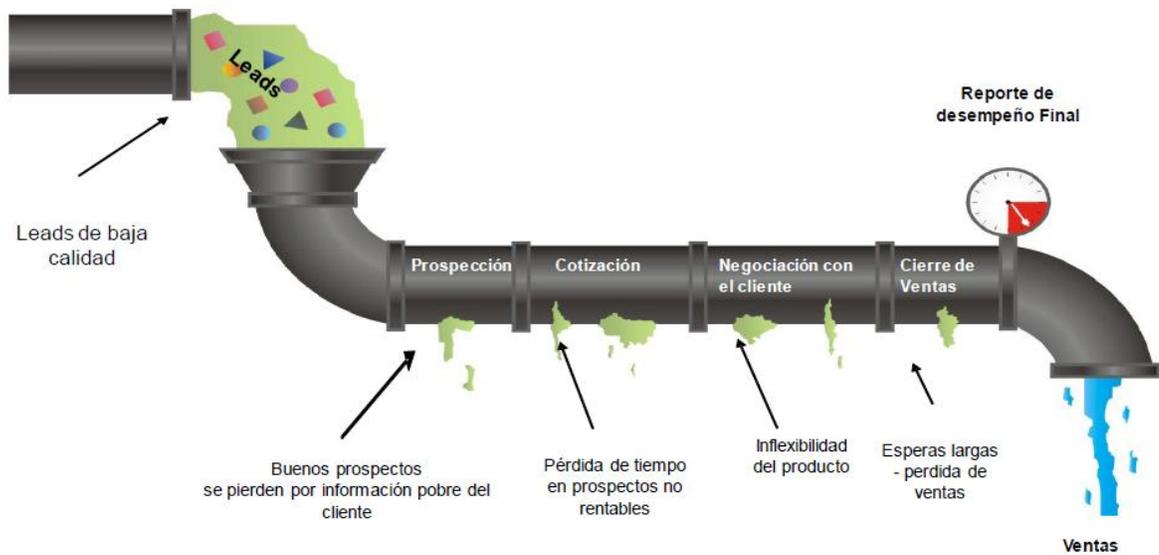
¹¹ Deloitte, modelo de procesos de venta, 2010

CAPITULO VI

BENEFICIOS

PRINCIPALES BENEFICIOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SAP CRM EN CLARO CHILE

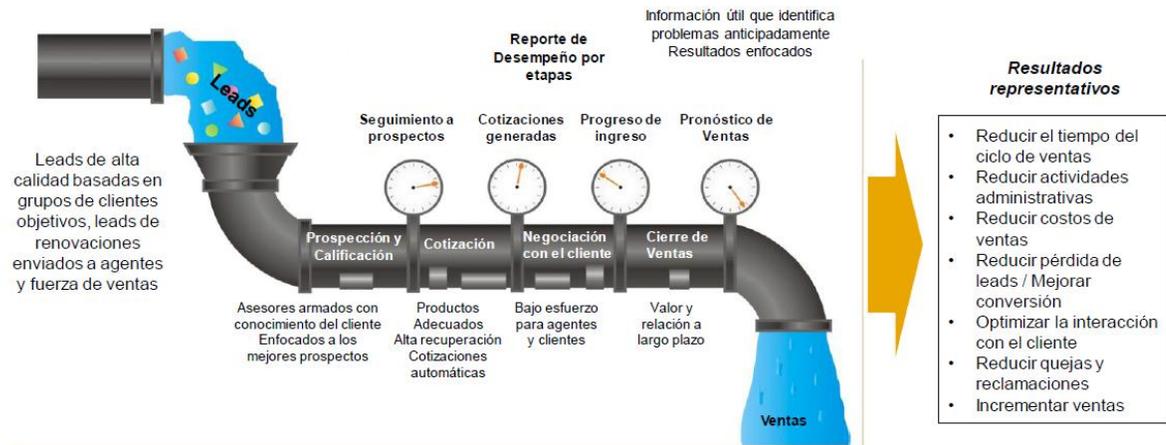
Ilustración 32: Antes de implementar SAP CRM



Fuente: Deloitte, Experiencia total del Cliente (2012)

Hoy existe información deficiente acerca de los clientes, ya que no hay un seguimiento exhaustivo de ellos, esto provoca que existan leads de baja calidad, esto quiere decir que no se tiene la información suficiente acerca de las necesidades de los clientes, es por esto que los buenos prospectos se pierden por información deficiente que se encuentra en el sistema, por esto se pierde tiempo en prospectos que no son rentables para la compañía al presentarle cotizaciones que escapan a sus presupuestos, además en la negociación con el cliente, existe una inflexibilidad del producto ya que las propuestas son presentadas en base a paquetes ya estructurados y no en los productos o servicios que el cliente necesita, lo que resulta de todos estos pasos es un bajo nivel de ventas.

Ilustración 33: Después de implementar SAP CRM



Fuente: Deloitte, Experiencia total del Cliente (2012)

Al implementar SAP CRM en la organización se obtienen Leads de alta calidad, basadas en grupos de clientes objetivo, leads de renovaciones enviados a agentes y fuerza de ventas. Existe un conocimiento detallado del cliente y está enfocado a los mejores prospectos, además al conocer las necesidades del cliente, presenta productos o servicios adecuados a las necesidades de su negocio, es por esto que los ejecutivos o gerentes de cuentas tendrían un bajo esfuerzo para el cierre de la venta ya que el cliente y sus necesidades son conocidas por la organización, este hace tener un alto nivel de ingreso de cierre de negocios.

Unifica los softwares utilizados

Los principales beneficios de la implementación de SAP CRM en Claro Chile es que se unificaran los distintos softwares, ya que en para el mundo fijo existe SGA y para el mundo móvil Centinela, siendo una gran ayuda para los usuarios ya que para consultar los servicios contratados por el cliente sólo se debe consultar a un solo software, además de eso se pueden consultar cualquier cliente del mundo América Móvil, ya que se

optimizará el manejo de los clientes de la región, a través de procesos y estructuras estandarizadas y mejoradas.

Desarrolla un mayor conocimiento sobre los clientes obteniendo perfiles dinámicos sobre los mismos

La introducción e implementación de la solución SAP CRM en Claro Chile permite identificar y conocer mejor a los diversos clientes de la organización y, en consecuencia, customizar con mayor precisión la oferta de productos / servicios brindada. Este Software contiene una amplia información sobre los clientes: sus datos personales, los servicios y productos contratados / adquiridos, su importe, frecuencia y de sus proveedores de Servicios Fijos y Móviles, canales de contacto utilizados, acciones comerciales realizadas y su respuesta ante cada una de ellas, etc. Al mismo tiempo, permite estimar su rentabilidad actual y futura (VPN), su grado de fidelización, las posibles acciones comerciales a realizar o qué tipo de productos se adecuan mejor a su perfil.¹²

La gran ventaja que aporta SAP CRM es que centraliza toda la información de un cliente, evitando (o mejor dicho, reduciendo) la posibilidad de almacenar y utilizar datos incoherentes o no actualizados. En los últimos años, los puntos de contacto entre una organización y sus clientes han aumentado; los momentos de verdad¹³ se han transformado en variables claves a través del proceso de gestión de la calidad (tanto en el ámbito productivo, como en servicios). Como por ejemplo:

- Las tarjetas de visita entregadas al cliente.
- Material promocional (catálogos, folletos, etc...).
- Las cartas, faxes, e-mails.
- Embalaje del producto.
- Manuales de instrucciones del producto o servicio.

¹² Claro Chile, Metodología de gestión de ventas a clientes estratégicos, manual del participante ,2011

¹³ Los “momentos de la verdad” son todas aquellas situaciones y canales en los que el cliente entra en contacto de alguna manera con nuestra empresa y/o nuestra marca.

- Los vehículos de empresa y transportes de mercancías.
- El trato recibido por el departamento de atención al cliente.
- El sitio web.
- Tu presencia on-line en foros, blogs.
- Visitas comerciales.
- El trato recibido en CAC (Centro de Atención al Cliente).
- El estado y la imagen de tus oficinas.
- Las reclamaciones.

En todos y cada uno de los ejemplos anteriores el cliente tendrá una experiencia con la empresa que afectará a su juicio sobre ésta, en la medida que sea. Esta experiencia puede ser positiva o negativa. A este efecto, una estructura multicanal precisa una aplicación que centralice la totalidad de los datos recabados en los distintos canales y puntos de venta, haciendo accesible esta información a todos los empleados autorizados. De este modo, resulta posible customizar (o personalizar en términos granulares) el trato hacia cada cliente, mejorando la calidad del servicio brindado. Para que esto ocurra, las distintas personas que atienden a un cliente en los diferentes canales de contacto deben poder acceder con facilidad a toda la información.

Otra ventaja de SAP CRM es que permite desarrollar un perfil dinámico sobre cada cliente. En relación a esta cuestión, cabe recalcar el hecho de que su nivel de satisfacción no es estático, sino que varía a lo largo de su relación con la organización. Conocerlo en todo momento, resulta fundamental; permite modificar inmediatamente el contenido de las propuestas de valor (a partir de procesos de mejora continua) y actuar en consecuencia para no perderlo. Para ello, modelizar y desarrollar adecuadamente un proceso de atención al cliente y gestión de reclamos, resulta fundamental: a partir de SAP CRM será posible diseñar y monitorear diversos KPIs¹⁴ (Indicadores Claves de Rendimiento) como por ejemplo:

¹⁴ Son representaciones numéricas de la medida del desempeño de una actividad o proceso y son utilizados para respaldar la toma de decisiones sobre la base de hechos comprobables.

- Número de clientes nuevos y perdidos: permite cuantificar nuevos clientes y saber por qué se perdieron otros.
- Ratio de pérdida de clientes: estos permitirán medir las causas por que los clientes abandonan la organización.
- Nivel de Satisfacción y fidelización: permitirán medir los motivos por que los clientes se sienten más o menos satisfechos.
- Productos o Servicios más consumidos: permitirá medir cuales son los productos o servicios más utilizados y por los que los clientes están dispuestos a pagar más dinero.

En función de lo recién comentado, cabe afirmar que SAP CRM responde a la esencia de la filosofía TQM¹⁵: conocer al cliente para desarrollar vínculos duraderos que permitan satisfacer sus requerimientos y reducir aquellos costos de transacción requeridos para acatar este objetivo. Será a partir de esta información que la planificación de las campañas comerciales se ajustará mejor a la realidad, y por tanto, habrá más posibilidades de éxito. Asimismo, lograrán detectarse las verdaderas causas de variación inherentes a los diversos procesos de negocio, atribuyendo y diagnosticando precisamente cuáles son las áreas / procesos posibles de mejora dentro de la organización.

- **Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes**

Contar con amplia cantidad (y calidad) de información sobre los clientes permite customizar las ofertas de productos y servicios, y conocer en detalle los aspectos (atributos / características) que satisfacen mayormente a los clientes, y aquellos que generan mayor rechazo. En consecuencia, posibilita un mejor desarrollo de la relación, permite incrementar el grado de satisfacción (y valor) percibido, así como también, el grado de fidelización. En términos de TQM, aquellos clientes que reciben un trato personalizado

¹⁵ Total Quality Management “filosofía” empresarial en que se basa la satisfacción del Cliente

suelen estar más satisfechos que los que tienen la sensación de ser un cliente más, un simple número.

Es por ello que la lealtad (comprendida como una actitud, a diferencia de la fidelidad – entendida como un comportamiento) que emana de los clientes satisfechos (menos propensos a migrar a la competencia), genera cuantiosos beneficios a las compañías.

Las compañías que logran desarrollar una base de clientes leales pueden reducir sus gastos en campañas de captación de nuevos prospectos y destinar dichos recursos a potenciar la calidad de la relación con sus clientes actuales. Además, un cliente fidelizado es más propenso a prescribir o recomendar el producto / servicio utilizado a sus conocidos, lo que constituye una forma de promoción eficaz y gratuita para la empresa. Aquí, la comunicación “boca-boca” reduce significativamente los esfuerzos derivados de iniciativas de prospecting, y aumenta las posibilidades de éxito durante el proceso de captación de clientes.

En síntesis; resulta posible concluir que mejorar la atención e incrementar la satisfacción del cliente es el verdadero desafío para toda empresa que no desee verse desplazada por sus competidores. Actualmente, los clientes que son cada vez más conscientes del poder de elección que tienen, demuestran un mayor grado de sofisticación y exigencia en sus requerimientos y expectativas. En términos de TQM, los imperativos ineludibles que una organización debe comprender (a efectos de desarrollar un crecimiento sustentable en mercados altamente competitivos) son los siguientes:

- ✓ Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
Los empleados (clientes internos) son los primeros clientes de una organización; si ellos no se encuentran satisfechos, resultará complejo pretender satisfacer a los clientes externos. Por esta razón, las políticas de recursos humanos deben ser aliadas de las estrategias de mejora continua;
- ✓ La calidad de un producto / servicio la determina el cliente.

Aunque existan indicadores de gestión (KPIs) elaborados para medir la calidad del producto / servicio ofrecido, la única verdad es la definida por el cliente. Esto implica que es éste último el que, a mediano-largo plazo, posee el control sobre el futuro de la organización en el mercado.

- ✓ Toda propuesta de valor vinculada a la oferta de un producto o servicio, es posible de mejora. Aunque la organización haya alcanzado las metas propuestas en términos de calidad de producto / servicio y satisfacción del cliente, siempre es necesario plantear nuevos objetivos y metas.

De este modo, logrará mejorar continuamente su imagen y reputación, alcanzando una clara diferenciación respecto de sus competidores; asimismo, generará un mejor clima de trabajo interno permitiendo que los empleados no se encuentren presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.

- **Aumento de las ventas**

El conocimiento detallado y actualizado de los clientes permite a las organizaciones personalizar sus propuestas de valor y ofrecer a los consumidores lo que realmente necesitan en el momento adecuado. Esto incrementa las posibilidades de cross-selling (venta cruzada - vender más productos en un mismo acto de venta) y el up-selling (aumento del importe de la compra).¹⁶

Por ejemplo, el vencimiento de un servicio de Internet de un cliente dentro de un mes, puede ser notificado a través del sistema CRM al Gerente de Cuentas que asesora a dicho cliente. El mismo sistema comunica al empleado los servicios contratados por el cliente, aquellos que se ajustan a su perfil, los que se le ofrecieron con anterioridad y los motivos por los cuales no los contrató. En base a esa información, el comercial puede ofrecer la renovación de este servicio y ofrecer servicios Móviles que, según SAP CRM, estuvo a punto de contratar hace dos años, pero que rechazó por exceder su presupuesto.

¹⁶ Meza, devora, tesis implementación del software SAP BUSINESS ONE en diversos segmentos económicos (2006)

Sin esa información, la posibilidad de hacer cross-selling hubiese sido menor, porque probablemente el comercial no hubiese tenido indicios de que ese producto podía interesar al cliente.

Un cliente fiel suele comprar con más frecuencia y está más dispuesto a pagar un precio mayor (Premium Price) por los productos adquiridos. De este modo, la satisfacción obtenida por una buena gestión de la información del cliente y por un trato personalizado abre las posibilidades de incrementar los precios y obtener un mayor margen en las ventas. De esta manera, la rentabilidad media de un cliente aumenta de forma considerable.

- **Reducción de los costos de servicio**

Un cliente fidelizado suele generar menores costos de atención por parte de la empresa. Esto ocurre ya que conoce los productos y servicios ofrecidos por la organización y se encuentra familiarizado con cada uno de ellos. Por ello, los centros de atención telefónica suelen ser los más beneficiados por un aumento en la tasa de fidelización de la base de clientes. Simultáneamente y acompañando este efecto, la calidad de atención resulta ser mejor, siendo las consultas (o reclamos) resueltas de manera inmediata. Esto genera un incremento sustancial en el valor percibido por los clientes, como resultado de un proceso de atención centrado en satisfacer sus necesidades.

Alternativamente, se reduce el costo de rotación de empleados sobre sus puestos de trabajo. En una empresa con un sistema CRM, el personal encargado de atender al cliente registra todos los contactos realizados en una base de datos en la que se deja registro de aquellos aspectos relevantes del contacto (intentos de ventas, productos contratados, motivo por el cual el cliente dejó de utilizar determinado servicio, etc.). De este modo, cuando un empleado abandona su puesto de trabajo o pasa a desempeñar otras funciones dentro de la misma organización, dejará asentado todo el conocimiento y

la información que ha desarrollado sobre dicho cliente, habilitando al nuevo sustituto para que la utilice.¹⁷

En conclusión, los beneficios resultantes de la implementación de SAP CRM en Claro Chile generan un círculo virtuoso que combina los esfuerzos del personal, tecnología y la calidad de gestión al servicio del cliente. La información centralizada, actualizada y accesible permite la customización y segmentación de las propuestas de valor, hecho que se traduce en incrementos significativos en la satisfacción de los clientes (y su posterior fidelización), la facturación y la rentabilidad. De este modo, se incrementará la calidad percibida como resultado del mencionado conjunto de interacciones, generando saltos cualitativos / cuantitativos en el crecimiento de las organizaciones dentro de su industria.

¹⁷ Meza, devora, tesis implementación del software SAP BUSINESS ONE en diversos segmentos económicos (2006)

CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado, y en respuesta al planteo del estudio efectuado, resulta posible concluir lo siguiente:

La adecuada implementación SAP CRM permite mejorar continuamente la calidad de gestión en la organización. A partir de una estrategia adecuadamente planteada (en relación a su objetivo, alcance y naturaleza – previo estudio de factibilidad técnica sobre su implementación -, y en función de las necesidades y requerimientos internos / externos de las organizaciones), SAP CRM permitirá organizar y optimizar la utilización de datos vinculados a la gestión de clientes. Este hecho, habilitará a la organización a conocer sus percepciones, gustos, necesidades y patrones de comportamiento, y a comprender qué atributos del producto / servicio ofrecido, les genera mayor valor. Para que esto suceda, se recomienda atender las siguientes consideraciones:

Entendimiento del negocio: en primer término, previo a analizar la factibilidad de implementar la iniciativa, la organización deberá tener en claro cuáles son sus procesos de negocio clave (aquellos que impactan directamente en los resultados y que generan más valor al cliente) y cuáles son aquellos que les brindan soporte. Esto le permitirá comprender la esencia del negocio, posibilitando que la implementación tendrá un rumbo claro, y apuntando sus esfuerzos hacia la mejora continua como vehículo para alcanzar la competitividad sustentable.

Análisis situacional: en segundo término, la empresa deberá determinar porqué y dónde resulta necesario implementar SAP CRM. El principal interrogante que disparará este análisis será el siguiente: ¿Logrará la aplicación de SAP CRM facilitar la formación y crecimiento de las relaciones entre la empresa y los clientes? En función de la respuesta obtenida, la compañía deberá definir, cuáles serán los segmentos de clientes afectados, cuál será el retorno sobre la inversión (ROI), y qué debilidades o fallas internas pueden atentar contra la consecución de los objetivos planteados.

Calidad de datos y segmentación: en tercer término, la empresa deberá contar con datos confiables (de calidad - exactos, íntegros) en forma oportuna. En conjunto con esto, deberá desarrollar criterios de segmentación adecuados que le permitan explotar eficientemente su base de clientes. Si la organización no conoce quiénes son sus clientes, todo esfuerzo o iniciativa de CRM será en vano.

Compromiso, liderazgo, capacitación y trabajo en equipo: en cuarto término, el liderazgo de la iniciativa SAP CRM deberá ser compartido y hallarse firmemente Sponsoreado por la Dirección Ejecutiva de la organización; esto implica que los altos mandos deberán “comprar” la idea del proyecto. El trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la retroalimentación constante, deberán ser el común denominador entre las áreas funcionales afectadas, la Gerencia General y Sistemas. Para ello, será necesario identificar referentes o líderes de equipo que centralicen información y actúen como nodos claves de una red interactiva; deberán actuar como entrenadores, mentores y capacitadores, brindando el ejemplo y liderando cada iniciativa, según corresponda. De este modo, trabajando en forma cross-funcional, se generarán nuevas fuentes de conocimiento compartido, existirán mayores posibilidades de éxito y se logrará mejorar continuamente los procesos afectados.

Criterio de implementación adoptado: finalmente, de acuerdo a la naturaleza y a la envergadura del proyecto, el criterio de implementación debe revestir carácter evolutivo. Este hecho supone contemplar y analizar cuidadosamente el impacto de la tecnología y los recursos, de cara a satisfacer el principal propósito detrás de la implantación de SAP CRM: conocer y satisfacer al cliente. Asimismo, revestirá gran importancia.

Por otra parte, los factores críticos de éxito vinculados a la implementación de SAP CRM no sólo se limitan a variables hard (por ejemplo, la tecnología); se requiere gestionar adecuadamente el cambio y la cultura organizacional (soft) como medio para alcanzar los resultados previstos. A partir del análisis de las barreras que obstaculizan la efectiva implementación de CRM, cabe resaltar los siguientes puntos:

Si bien durante el año 2012, la implementación de SAP CRM fracasó (siendo la inadecuada gestión del cambio el principal causal de esta realidad), no resulta posible dejar de remarcar el rol preponderante que ha jugado la tecnología (como facilitador) a través de los numerosos procesos de implementación. No obstante, esta variable hard no sintetiza la única y verdadera esencia de una estrategia SAP CRM, la implementación soslayada e inconexa de múltiples plataformas y aplicativos con funcionalidades complejas y sofisticadas, no logrará nada más que sembrar resistencia y objeción por parte de los miembros de la organización.

Sin un adecuado proceso de gestión del cambio, resultará imposible alcanzar el éxito y aprovechar la totalidad de los beneficios derivados de las iniciativas de SAP CRM. Si la cultura organizacional de la corporación no se encuentra alineada con los propósitos de la mencionada iniciativa, no será posible absorber los beneficios obtenidos a partir de ella. Es por ello que la cultura organizacional y la gestión del cambio juegan un rol fundamental; son dos factores son críticos y excluyentes para una correcta y definitiva adopción del sistema. Los procesos bien definidos pueden lograr efectividad en un tiempo más reducido, establecer claramente roles y responsabilidades y ayudar a evitar estancamientos o utilizaciones parciales del sistema. No obstante, si estas variables no son adecuadamente gestionadas, solo terminarán agregando incertidumbre y desconfianza en la adopción de nuevos sistemas.

Resulta necesario tomar conciencia de que la implementación de una iniciativa como SAP CRM es un proceso que afecta a toda la organización en su conjunto. Se trata de un proyecto de negocio que requiere, no solo del software, sino de acomodar la operación para alcanzar los objetivos previstos por la Dirección Ejecutiva. Habrá tareas que se automatizarán (y desaparecerán puestos de trabajo). Se requerirán habilidades para operar en un ambiente informatizado y con procesos que son impulsados por el sistema, lo que necesitará de la predisposición y capacidad de los actores, para alcanzar los objetivos propuestos.

El impacto sobre la calidad de servicio al cliente, solo podrá percibirse si el CRM implementado se realiza de forma correcta y con el compromiso de las áreas involucradas y Top Management. Sin eso, es posible que el cliente perciba solamente mejoras parciales, o que las mejoras solo sean percibidas por algunos segmentos en particular.

BIBLIOGRAFÍA

CLARO CHILE, Proyecto SAP CRM, Roles y Perfiles para el Mercado Empresarial, (2010, Santiago Chile) Diapositivas 10.

DELOITTE, Conferencia para Claro Chile. Metodología de gestión de ventas a clientes estratégicos, Manual de participante, (3º, 2010, Santiago de Chile) Conferencia presentación de nueva metodología de ventas, Claro Chile 2010.

DELOITTE, Conferencia para Claro Chile. Metodología de gestión de ventas a clientes estratégicos, Manual de participante, (3º, 2011, Santiago de Chile) Conferencia presentación de nueva metodología de ventas, Claro Chile (2011) versión 2.0.

DELOITTE, Conferencia para Claro Chile. Implementación de SAP CRM, Taller de Especificación Funcional, Proceso de Venta Convergente (abril 2011, Santiago de Chile), diapositivas 2-6.

DELOITTE, Conferencia para Telmex Chile. Telmex Internacional, Proyecto CRM Empresarial TELINT, Formalización de Modelo de Gobierno para Chile (2010, Santiago de Chile) Diapositivas 10.

DELOITTE, SAP FORUM, Experiencia Total del Cliente, (febrero 2012) diapositivas 1-6

DELOITTE, Conferencia para Claro Chile. SAP CRM Tellint Claro Chile, Minuta taller venta, noviembre (2010) paginas.

DELOITTE, SAP CRM Tellint para Claro Chile, implementación de SAP CRM Taller de especificación funcional, abril 2011

LICDA M.A. Judith Rodriguez, Metodología de la investigación, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.

MEZA, Debora. Estudio y análisis de los beneficios de la Implementación del software SAP Business One en diversos segmentos económicos. (Guatemala, octubre 2006).

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE, Sistema de Bibliotecas, Guía para la redacción de citas bibliográficas, (Santiago de Chile 2001).

SALDAÑO, O. H. (2009), Metodología de la Investigación, <http://www.emagister.com/curso-metodologia-tesis-grado>.

SAP CRM, página institucional del software, links consultados (2012), <http://www.sap.com/latinamerica/solutions/business-process/customer-relationship-management.epx>. <http://www.sap.com/latinamerica/customer-testimonials/index.epx>

SOBARSO, Miguel. Gerente de Sistemas Financieros y líder del Proyecto SAP CRM. Entrevista Solución SAP CRM (2012 Santiago, Chile).

VILLOUTA, Sergio. Entrevista a Gerente del Servicio al Cliente Mercado Empresarial de Claro Chile, beneficios de la implementación de SAP CRM en Claro Chile. (Abril 2012, Santiago, Chile).

Anexos

GLOSARIO

Chileproveedores	Es el registro oficial de ChileCompra, que reúne toda la información relevante de todas aquellas empresas que participan en las licitaciones estatales, y acredita la idoneidad técnica y financiera del proveedor para contratar con el Estado.
Cross-selling	Se llama venta cruzada (del inglés <i>cross-selling</i>) a la táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente.
Customizado	Se denomina “customizado” (o personalizado) a todo producto o servicio que es diseñado o adaptado a las necesidades específicas y deseos de cada cliente.
Factibilidad	Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.
FODA	FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

Funnel de Ventas	El concepto se representa como una herramienta gráfica que muestra las Oportunidades de Negocio (y sus montos) en cada paso del proceso de ventas de su empresa y se utiliza especialmente por los equipos de ventas de las grandes empresas.
KPI	Son representaciones numéricas de la medida del desempeño de una actividad o proceso y son utilizados para respaldar la toma de decisiones sobre la base de hechos comprobables.
Hardware	Conjunto de los componentes que conforman la parte material (física) de una computadora.
Leads	Es un concepto de marketing que se utiliza para definir una acción en general. Es la primera etapa en el contacto con nuestros clientes y se da cuando nos enteramos que un cliente potencial existe (persona natural o jurídica), a esta información se le denomina Lead o Dato.
Mercado Público	Es la plataforma de Licitaciones de ChileCompra, un espacio de oferta y demanda con reglas y herramientas comunes, administrado por la Dirección ChileCompra.
Prospecting	Proceso de búsqueda de potenciales clientes dirigido a no clientes.
SLA	SLA son las siglas de la frase en inglés Service Level Agreement, que significa Acuerdo de Nivel de Servicio.

Software	Equipamiento lógico o soporte lógico de un sistema informático, comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas.
Sponsoreado	(anglicismo) Una de las dos variantes de adaptaciones de la palabra inglesa para "auspicio" o "patrocinio".
Up- selling	Estrategia de venta para que el cliente compre un producto o servicio más avanzado y sofisticado.

ENCUESTA SATISFACCIÓN DE CLIENTES

CUESTIONARIO SATISFACCIÓN DE CLIENTES CORP MÓVIL PRIMERA MEDICIÓN, JUNIO 2012

PRESENTACIÓN

Buenos días/ tardes. Mi nombre es _____, y trabajo enXXX, empresa de Investigación de Mercados. Como usted ya sabe, y en conformidad a la cita que nos concedió, nos interesa conocer su opinión respecto al **servicio que le entrega XXXXX como proveedor de servicios móviles**. Muchas Gracias.

RESUMEN CUOTAS

ANOTAR SEGÚN BDD:

TIPO DE CLIENTE	VERTICAL	REGIÓN
CLIENTE SERVICIOS FIJOS	ESTRATEGICO	SANTIAGO 1
CLIENTE SERVICIOS MÓVIL	GOBIERNO & EDUCACIÓN	REGIONES 2
	MULTINACIONALES	3
	RECURSOS NATURALES & INDUSTRIA	4
	RETAIL & SERVICIO	5
	SECTOR FINANCIERO & INTEGRADORES	6

FILTRO

F1. SERVICIOS CONTRATADOS EN LA EMPRESA. CONFIRMAR DATOS DE LA FICHA CONTACTACIÓN
¿Qué servicios (Fijos o Móviles) tiene contratados con Xxxx Empresas? (leer)

Fijo	Telefonía Fija	1	AL MENOS DEBE MENCIONAR UNO DE LO CONTRARIO NO HACER ENTREVISTA.
	Larga Distancia Nacional o Internacional	2	
	Internet dedicado (con ancho de banda exclusivo)	3	
	Enlaces de datos (comunicaciones privadas de las empresas)	4	
	Internet Banda Ancha (con ancho de banda compartido)	5	
	TV Pagada	6	
Móvil	Telefonía Móvil	7	
	Banda Ancha Móvil	8	

ENCUESTADOR: SI NO TIENE CONTRATADO AL MENOS UN SERVICIO MÓVIL CON XXXX EMPRESAS, AGRADECER Y TERMINAR ENTREVISTA. INFORMAR AL JEFE DE TERRENO SOBRE EL CONTACTO MAL AGENDADO.

SATISFACCION INICIAL

LEER: POR FAVOR, DE AHORA EN ADELANTE, CUANDO LE PIDA UNA EVALUACIÓN CONSIDERE UNA ESCALA DE 1 A 7, DONDE 1= MUY INSATISFECHO Y 7= MUY SATISFECHO. (MOSTRAR TARJETA)

1. En general, ¿qué tan satisfecho está usted con el servicio que le entrega XXXX?

Satisfacción INICIAL COMPAÑÍA	1	2	3	4	5	6	7
-------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

2. ¿Por qué razón evalúa a XXXX con esa nota? ¿Por alguna otra razón? (SONDEAR Y PROFUNDIZAR)

PERCEPCION DE VALOR

3. En una escala de 1 a 7, ¿Cómo evalúa los **servicios móviles** que su empresa recibe de XXXX EMPRESAS considerando el precio que paga por ellos?

Satisfacción GENERAL VALOR	1	2	3	4	5	6	7
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---

LEALTAD

Recomendación

4. ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor su actitud frente a recomendar a empresas como la suya a ser clientes de XXXX EMPRESAS (LEER ALTERNATIVAS) (RU)

Con seguridad lo recomendaría positivamente	1
Con seguridad lo recomendaría negativamente	2
No haría ningún tipo de recomendación	3

LEER: INDEPENDIENTE DE LAS CONDICIONES QUE DEBAN DARSE PARA QUE USTED SE CAMBIE DE PROVEEDOR DE SERVICIOS MÓVILES (LICITACIONES, MESAS DE COMPRA, DECISIÓN DEL DIRECTORIO, ETC.), PENSANDO SÓLO EN LA DISPOSICIÓN QUE USTED TIENE... es decir si de usted dependiera.

Permanencia

5. Del 1 al 7; donde 7 significa que definitivamente continuará con XXXX EMPRESAS y 1 que definitivamente no continuará ¿qué tan probable es que usted mantenga sus servicios con XXXX EMPRESAS? (RU) También considerar notas intermedias.

PERMANENCIA	1	2	3	4	5	6	7
-------------	---	---	---	---	---	---	---

LEER: DE NUEVO PENSANDO SOLO EN LA DISPOSICIÓN QUE USTED TIENE... es decir si de usted dependiera.

Recompra

6. Si necesitara adquirir nuevos servicios Móviles o renovar el contrato de los que ya poseen en su empresa, ¿con qué probabilidad lo haría con XXXX EMPRESAS? (LEER ALTERNATIVAS) (RU)

Con seguridad renovaría o compraría nuevos servicios con XXXX EMPRESAS	1
--	---

Los renovarían o comprarían con XXXX EMPRESAS si es que no pudiera en otra compañía	2
Con seguridad NO los renovarían o comprarían a XXXX EMPRESAS	3

(SOLO SI NO TIENE SERVICIOS FIJOS CON XXXX (SI F1=7 y/o F1=8))

7. Si necesitara adquirir servicios Fijos, es decir, Telefonía Fija, Internet, enlaces de datos, etc, con qué probabilidad los contrataría con **XXXX EMPRESAS**? (LEER ALTERNATIVAS) (RU)

Con seguridad los contrataría con XXXX EMPRESAS	1
Los contrataría con XXXX EMPRESAS sólo si no pudiera en otra compañía	2
Con seguridad NO los contrataría con XXXX EMPRESAS	3

COMUNICACIÓN

8. Recibe usted información de **XXXX EMPRESAS** sobre los productos y servicios que ofrece?

SI	1	→ CONTINUAR CON P.9
NO	2	→ PASAR A P.11

9. ¿A través de qué medio? (RM) (ESPONTÁNEA)

Se informa a través de un ejecutivo de atención post venta	1
Se informa a través de un ejecutivo de ventas	2
Recibe mails con información	3
Se informa a través de la página web de XXXX Empresas	4
Otro medio, ¿cuál?	

10. ¿Cómo evalúa en general la comunicación, a través de la que **XXXX EMPRESAS** le informa sobre los productos y servicios que ofrece?

Satisfacción General COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

SHARE OF WALLET

11. Pensando en todas las compañías de telecomunicaciones con las que su empresa tiene una relación actualmente, en servicios fijos y móviles, diría usted que en el último año sus gastos destinados a esta categoría han... (MOSTRAR TARJETA)

Incrementado mucho	5
Incrementado poco	4
Permanecido igual	3
Disminuido poco	2
Disminuido mucho	1

12. Pensando en los servicios Móviles que tiene contratado con **XXXX EMPRESAS** actualmente, diría usted que en el último año sus gastos destinados a esta compañía han... (MOSTRAR TARJETA)

Incrementado mucho	5
Incrementado poco	4

Permanecido igual	3
Disminuido poco	2
Disminuido mucho	1

13. De todos los servicios y productos móviles que tiene su empresa, ¿qué porcentaje tiene contratado con **XXXX EMPRESAS**? (RESPUESTA UNICA)

1		%
2	SOLO TIENE XXXX EMPRESAS	

LEER: AHORA VAMOS A REVISAR LAS DISTINTAS ETAPAS DEL SERVICIO ENTREGADO POR XXXX EMPRESAS A SUS CLIENTES

EJECUTIVO DE VENTAS

14. ¿Se ha contactado usted en los últimos 3 meses con un ejecutivo de ventas de **XXXX EMPRESAS**?

SI	1	→ PASAR A P.15
NO	2	→ CONTINUAR CON P.20

15. En general, cómo se contacta usted con el (los) ejecutivos de venta de **XXXX EMPRESAS**? (RM)

A través de un número telefónico (fijo o móvil) que comunica directo con un ejecutivo asignado	1
A través de un número telefónico que comunica con un Call Center (con cualquier ejecutivo, no uno asignado)	2
El ejecutivo lo visita personalmente en su oficina	3
A través de e-mail directo al ejecutivo	4
Otra forma, ¿cuál?	

16. En relación al **Ejecutivo de Ventas**, ¿Con qué nota de 1 a 7 evalúa su servicio en general?

Evaluación Global EJECUTIVO DE VENTAS	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

SOLO SI EVALUACIÓN ANTERIOR ES INFERIOR A 7. SI NO, PASAR A P18

17. ¿Qué sugerencias le haría, o qué falta para que usted evalúe con nota 7 al ejecutivo de ventas?

18. Y ¿con qué nota evalúa su desempeño en los siguientes atributos? (LEER ATRIBUTOS) (ROTAR INICIO)

Facilidad para ubicarlo / contactarlo	
Amabilidad y disposición para responder consultas	
Interés por conocer su negocio y sus necesidades en Telecomunicaciones	
Tiempo que transcurre para que el ejecutivo se contacte con usted	

19. Recuerda el nombre del (o los) ejecutivo (s) de ventas que atiende a su empresa?

SI	1	→ Indique el o los nombres
NO	2	→ CONTINUAR

PROPUESTAS O COTIZACIONES

20. ¿Es Ud. la persona encargada de recibir y/ o revisar las propuestas comerciales o cotizaciones enviadas por XXXX EMPRESAS?

SI	1	→ PASAR A P.22
NO	2	→ CONTINUAR CON P.21

21. ¿Quién es la persona encargada de recibir y/ o revisar las propuestas comerciales enviadas por XXXX EMPRESAS?

Nombre:	
Cargo:	
Teléfono:	

PASAR A P27

22. ¿Cómo evalúa usted en general las propuestas comerciales o cotizaciones recibidas de XXXX EMPRESAS?

Evaluación Global PROPUESTAS COMERCIALES	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

SOLO SI EVALUACIÓN ANTERIOR ES INFERIOR A 7. SI NO, PASAR A P24

23. ¿Qué sugerencias haría, o qué falta para que usted evalúe con nota 7 las propuestas comerciales/cotizaciones?

24. ¿Con que nota evalúa usted las propuestas comerciales / cotizaciones en cuanto a...? (LEER ATRIBUTOS) (ROTAR INICIO)

Ajuste de la propuesta con las necesidades de su empresa	
Claridad de la información incluida en la propuesta	
Conveniencia de los precios considerando los beneficios asociados	
Nuevos productos y servicios de valor agregado (que aporten en la mejora de su negocio)	

25. ¿En general cuánto tiempo demora XXXX EMPRESAS en enviarle las propuestas o cotizaciones?

(IMPORTANTE: HABLAR EN DÍAS DE CORRIDO)

--	--	--

26. ¿Usted diría que las propuestas de XXXX EMPRESAS (LEER ALTERNATIVAS)

Se envían dentro del plazo esperado	1	→ PASAR A P.27
-------------------------------------	---	----------------

No se envían dentro del plazo esperado	2	→ 26A. ¿Cuál era el plazo que Ud. Esperaba?
--	---	---

ENTREGA Y HABILITACIÓN

27. ¿Ha presenciado alguna habilitación y entrega de equipos móviles de XXXX EMPRESAS en los últimos 3 meses?

SI	1	→ PASAR A P.28
NO	2	→ CONTINUAR CON P.32

28. Cómo evalúa en general el proceso de habilitación y entrega de equipos móviles?

Evaluación Global habilitación y entrega	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

SOLO SI EVALUACIÓN ANTERIOR ES INFERIOR A 7. SI NO, PASAR A P30

29. ¿Qué sugerencias haría, o qué falta para que usted evalúe con nota 7 el proceso de habilitación y entrega de equipos móviles?

30. Y cómo evalúa el servicio de habilitación y entrega de equipos móviles en los siguientes atributos: (LEER ATRIBUTOS)

1	Tiempo de entrega	
2	Correcta configuración de equipos	

31. ¿Usted diría que la habilitación y entrega de equipos XXXX EMPRESAS (LEER ALTERNATIVAS) (RU) (IMPORTANTE: PENSAR EN DÍAS DE CORRIDO)

Se realiza dentro del plazo esperado	1	→ PASAR A P.32
No se realiza dentro del plazo esperado	2	→ 31A. ¿Cuál es el plazo esperado por usted?

POST VENTA O SERVICIO AL CLIENTE

32. ¿Se ha comunicado usted con la Post Venta o servicio al cliente de XXXX EMPRESAS en los últimos 3 meses?

SI	1	→ PASAR A P.33
NO	2	→ CONTINUAR CON P.41

33. ¿En general, por qué motivos se comunica con el servicio al cliente? (ESPONTÁNEO) (RM)

Reparación de equipos	1
Caldas del servicio (Cobertura y Señal)	2
Factura	3
Notas de crédito	4
Contratar un nuevo servicio	5

Cambio de Equipo móvil	6
Modificar un servicio ya contratado	7
Otra: ¿cuál?.....	

34. Cuáles son los canales de contacto que usted utiliza con mayor frecuencia para comunicarse con el Servicio al Cliente de XXXX EMPRESAS? (MOSTRAR TARJETA) (RM)

Contacto telefónico directo con Ejecutivo presencial asignado, (atención presencial, visita la empresa)	1

A través de la web	3
A través del Call Center 800 000 171	4
A través de su teléfono móvil marcando *796	5
Vía correo electrónico a un ejecutivo asignado	6
Visita las sucursales (CAC = Centro de Atención Clientes)	7
Otra: ¿cuál?.....	

35. Y con qué nota evalúa usted **en general** el servicio al cliente o post venta de XXXX EMPRESAS?

Evaluación Global SERVICIO AL CLIENTE	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

SOLO SI EVALUACIÓN ANTERIOR ES INFERIOR A 7. SI NO, CONTINUAR

36. ¿Qué sugerencias haría, o qué falta para que usted evalúe con nota 7 el servicio al cliente?

SOLO SI SE COMUNICA CON EJECUTIVO ASIGNADO, CÓDIGO 1 EN PREGUNTA 34. SI NO, PASAR A P40

37. Recuerda el nombre de el (o los) ejecutivo (s) de post venta que atiende a su empresa?

SI	1	→ Indique el o los nombres
NO	2	→ CONTINUAR

38. Pensando en la atención de este ejecutivo de Post Venta asignado a su empresa ¿Con qué nota evalúa los siguientes atributos? (LEER ATRIBUTOS) (ROTAR INICIO)

Facilidad para ubicarlo / contactarlo	
Capacidad para ponerse en su lugar y comprender sus necesidades	
Conocimiento de los servicios y productos que su empresa tiene contratados	

39. ¿Qué sugerencias de mejora haría usted a el (o los) ejecutivo (s) de post venta asignado a su empresa? (INDICAR NOMBRE EN CASO DE SER MENCIONADO POR EL CLIENTE EN PREGUNTA 37 CÓDIGO 1)

40. En general y de acuerdo a su experiencia, ¿siente usted que sus requerimientos son resueltos por el área de servicio al cliente de XXXX EMPRESAS? (RESPUESTA ÚNICA)

SI	1
NO	2

SERVICIO TÉCNICO – REPARACIÓN DE EQUIPOS

OBSERVACIÓN: Servicio técnico debe ser entendido como reparación física de equipos móviles (mediante ejecutivo de post venta asignado o sucursal / CAC)

41. ¿Ha solicitado alguna reparación física de los equipos móviles contratados a XXXX EMPRESAS en los últimos 3 meses?

SI	1	→ CONTINUAR
NO	2	→ PASAR A P.46

42. Cómo evalúa en general el servicio técnico de reparación de equipos de XXXX EMPRESAS?

Evaluación Global SERVICIO TECNICO	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

SOLO SI EVALUACIÓN ANTERIOR ES INFERIOR A 7. SI NO, CONTINUAR

43. ¿Qué sugerencias haría, o qué falta para que usted evalúe con nota 7 el servicio técnico de reparación de equipos?

44. Y pensando en la última reparación de equipos realizada por XXXX EMPRESAS, se cumplieron los plazos acordados? (RU)

SI	1
NO	2
AUN ESTÁ EN CURSO	3

SALTAR A P46

45. ¿Y el plazo en el que se repararon el 100% de los equipos....? (LEER ALTERNATIVAS) (RU) (IMPORTANTE: PENSAR EN DÍAS DE CORRIDO)

Fue dentro del plazo esperado	1	→ PASAR A P.46
No fue dentro del plazo esperado	2	→ 45A. ¿Cuál era el plazo que ud. esperaba?

SOPORTE ATENCIÓN TÉCNICA

OBSERVACIÓN: Soporte de atención técnica debe ser entendido como la atención recibida por un ejecutivo de call center cuando el cliente llama al *796 ó al 800000171

46. ¿Ha llamado al *796 o al 800000171 solicitado soporte técnico para sus servicios móviles contratados a **XXXX EMPRESAS** en los últimos 3 meses?

SI	1	→ CONTINUAR
NO	2	→ PASAR A P.52

47. Cómo evalúa en general el soporte de atención técnica de **XXXX EMPRESAS**?

Evaluación Global SOPORTE ATENCION TECNICA	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

SOLO SI EVALUACIÓN ANTERIOR ES INFERIOR A 7. SI NO, CONTINUAR

48. ¿Qué sugerencias haría, o qué falta para que usted evalúe con nota 7 el servicio de soporte de atención técnica?

--

49. Pensando en la atención entregada por el ejecutivo de call center las veces que se ha comunicado con el soporte de atención técnica, ¿Con qué nota evalúa los siguientes atributos? (**LEER ATRIBUTOS**) (**ROTAR INICIO**)

Escucha atentamente su requerimiento, muestra una actitud personalizada	
Responde de manera cordial y con un lenguaje formal a sus inquietudes	
Le explica los tiempos y actividades necesarias para la resolución de su requerimiento	
Le entrega la información en forma clara y apropiada para solucionar su requerimiento	
La solución entregada fue acorde con su requerimiento o incidencia	

50. Y pensando en su último requerimiento, se cumplieron los plazos acordados para la solución? (**RU**)

SI	1
NO	2
AUN ESTÁ EN CURSO	3

SALTAR A P52

51. ¿Y el plazo en el que se solucionó su requerimiento....? (**LEER ALTERNATIVAS**) (**RU**) (**IMPORTANTE: PENSAR EN DÍAS DE CORRIDO**)

Fue dentro del plazo esperado	1	→ PASAR A P.52
No fue dentro del plazo esperado	2	→ 51A. ¿Cuál era el plazo que ud. esperaba?

PÁGINA WEB

52. ¿Ha visitado la página Web de **Xxxx Empresas**, en los últimos 3 meses? (**Por motivos de su empresa, no personales**)

SI HE VISITADO	1	→ PASAR A P.53
NO HE VISITADO	2	→ CONTINUAR CON P.58

53. ¿En general, por qué **motivos** visita la web de **Xxxx Empresas**? (**ESPONTÁNEO**)

--

54. ¿Con qué nota evalúa usted en general la página Web de **Xxxx Empresas**?

Evaluación Global WEB	1	2	3	4	5	6	7
------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

55. ¿Con qué nota evalúa los siguientes atributos de la página Web? (**LEER ATRIBUTOS**) (**ROTAR INICIO**)

Utilidad de la información contenida en la Web	
Facilidad para encontrar la información que busca	
Facilidad para solicitar información a través de la Web	

56. ¿Ha realizado alguna solicitud a través de la página web?

SI	1	→ PASAR A P.57
NO	2	→ CONTINUAR CON P.58

57. En general, ¿usted diría que **XXXX EMPRESAS** responde y soluciona los requerimientos realizados a través de la página web?

SI	1
NO	2

FACTURACIÓN

58. ¿Es usted la persona que se encarga de la recepción y revisión de las facturas que **XXXX EMPRESAS** le envía a su empresa?

SI	1	→ PASAR A P.600
NO	2	→ CONTINUAR CON P.59

59. ¿Quién es la persona que se encarga de la recepción y revisión de las facturas que **XXXX EMPRESAS** le envía a su empresa?

Nombre:	
Cargo:	
Teléfono:	

PASAR A P63

60. ¿Con qué nota de 1 a 7 evalúa el **servicio de facturación** en general de **XXXX EMPRESAS**?

Evaluación Global FACTURACIÓN	1	2	3	4	5	6	7
--------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

SOLO SI EVALUACIÓN ANTERIOR ES INFERIOR A 7. SI NO, CONTINUAR

61. ¿Qué sugerencias haría, o qué falta para que usted evalúe con nota 7 el servicio de facturación?

--

62. A continuación le pediré evalúe el servicio de facturación en cuanto a... (LEER ATRIBUTOS) (ROTAR INICIO)

Oportunidad en la recepción de la factura, es decir que llegue antes de la fecha de vencimiento.	
Exactitud de los cobros	
Claridad de los cobros	
Confiable de los cobros	
Recepción mensual de la factura, es decir que usted la reciba todos los meses	

DESEMPEÑO DE LOS SERVICIOS

63. En general ¿Cómo evalúa el funcionamiento de los servicios Móviles (telefonía móvil, Banda Ancha Móvil, Internet Móvil) que le provee XXXX EMPRESAS?

Evaluación Global DESEMPEÑO DE LOS SERVICIOS MÓVILES	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

SERVICIO TELEFÓNICO... VOZ

64. ¿Con qué nota evalúa Ud. en general el servicio de voz (la cobertura y la señal) que XXXX EMPRESAS le entrega a su empresa?

Evaluación Global SERVICIO TELEFÓNICO...VOZ	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

INTERNET MÓVIL

65. Tiene contratados planes con Internet Móvil con XXXX EMPRESAS? (Internet desde el Móvil, NO CONFUNDIR CON BANDA ANCHA MÓVIL = BAM)

SI	1	→ PASAR A P.66
NO	2	→ CONTINUAR CON P.67

66. ¿Con qué nota evalúa Ud. en general el servicio de INTERNET MÓVIL de XXXX EMPRESAS?

Evaluación Global INTERNET MÓVIL	1	2	3	4	5	6	7
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

MENSAJERÍA DE TEXTO (SMS)

67. Tiene contratados planes con Mensajería de Texto con XXXX EMPRESAS?

SI	1	→ PASAR A P.68
NO	2	→ CONTINUAR CON P.69

68. ¿Con qué nota evalúa Ud. en general el servicio de MENSAJERÍA DE TEXTO que le entrega XXXX EMPRESAS?

Evaluación Global MENSAJERÍA DE TEXTO	1	2	3	4	5	6	7
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

BANDA ANCHA MÓVIL

69. Tiene contratado Banda Ancha Móvil con XXXX EMPRESAS? (Módem que se conecta al PC / notebook / netbook)

SI	1	→ PASAR A P.70
NO	2	→ CONTINUAR CON P.71

70. ¿Con qué nota evalúa Ud. en general el servicio de BANDA ANCHA MÓVIL de XXXX EMPRESAS?

Evaluación Global BANDA ANCHA MÓVIL	1	2	3	4	5	6	7
-------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

GESTOR CORPORATIVO

71. Utiliza en su empresa el servicio Gestor Corporativo de XXXX EMPRESAS?

SI	1	→ PASAR A P.72
NO	2	→ CONTINUAR CON P.73

72. ¿Con qué nota de 1 a 7 evalúa el servicio del gestor corporativo de XXXX EMPRESAS?

Evaluación Global GESTOR CORPORATIVO	1	2	3	4	5	6	7
--------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

EQUIPOS

73. ¿Qué tan satisfecho está Ud. en general con los equipos móviles que le ofrece XXXX EMPRESAS?

Evaluación Global EQUIPOS MÓVILES	1	2	3	4	5	6	7
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

IMAGEN DE MARCAS

74. Ahora, de acuerdo a la imagen que usted tiene o a lo que piensa en general de XXXX EMPRESAS. En una escala de 1 a 7, donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 7 es Totalmente de Acuerdo, ¿qué tan de acuerdo está ud. con las siguientes afirmaciones...? (ROTAR INICIO) (MOSTRAR TARJETA)

LEER: "XXXX EMPRESAS ES UNA EMPRESA QUE..."

1. Se hace cargo de las necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
2. Promete y cumple los acuerdos	1	2	3	4	5	6	7
3. Inspira confianza	1	2	3	4	5	6	7
4. Escucha las necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
5. Es innovadora	1	2	3	4	5	6	7
6. Tiene respaldo	1	2	3	4	5	6	7
7. Tiene una amplia cobertura geográfica, presencia nacional	1	2	3	4	5	6	7
8. Es conveniente en sus precios y tarifas	1	2	3	4	5	6	7
9. Genera valor a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
10. Es líder en Telecomunicaciones	1	2	3	4	5	6	7

BENCHMARK

75. Además de XXXX EMPRESAS, ¿me podría señalar qué otros proveedores de telecomunicaciones Fijas y Móviles tiene contratado en su empresa?

76. Con qué nota evalúa usted al proveedor... (preguntar por cada proveedor contratado)

77. ¿Cuál de las compañías Móviles –incluyendo XXXX EMPRESAS - consideraría ud. como el principal?

78. Y ¿cuál de las compañías fijas –incluyendo XXXX EMPRESAS - consideraría ud. como el principal?

	50 - Proveedores	51- NOTA						52. Principal Móvil	53. Principal Fijo
1. Entel fijo empresas	1	1	2	3	4	5	6	7	1

2. Entel celular	2	1	2	3	4	5	6	7	2	
3. Movistar fijo (Telefónica empresas)	3	1	2	3	4	5	6	7		3
4. Movistar celular	4	1	2	3	4	5	6	7	4	
5. Grupo Gtd	5	1	2	3	4	5	6	7		5
6. Xxxx Empresas fijo	6	1	2	3	4	5	6	7		6
7. Xxxx Empresas celular									7	
8. Nextel (móvil)	8	1	2	3	4	5	6	7	8	
9. Telefónica del sur	9	1	2	3	4	5	6	7		9
10. OTRO: ¿Cuál?	10	1	2	3	4	5	6	7	10	10

PROBLEMAS

79. ¿En los últimos 3 meses, ha tenido su empresa algún problema con el servicio entregado por XXXX EMPRESAS?

SI	1	→ CONTINUAR CON P.80
NO	2	→ PASAR A P. Error! No se encuentra el origen de la referencia.

80. ¿Qué problema o problemas ha tenido con XXXX EMPRESAS? ¿Algún otro problema? (SONDEAR) (ESPONTÁNEA Y MÚLTIPLE)

--	--

81. ¿Y a quién le comunicó el problema? (RM)

1. Al Call Center (800-000-171)	1	
2. Al Ejecutivo de ventas asignado a su empresa	2	
3. Al Ejecutivo PRESENCIAL de servicio al cliente asignado a su empresa	3	
5. A otras personas de XXXX EMPRESAS	5	→ NOMBRE Y CARGO
6. Otro: cuál?	6	

82. En general usted diría que estos problemas son solucionados? (LEER ALTERNATIVAS)

SI, satisfactoriamente	1	
SI, pero insatisfactoriamente	2	→ CONTINUAR CON P.83
No se solucionan	3	
No lo comunicó	4	→ PASAR A P.84

83. ¿Considera que el tiempo de entrega de la solución es el adecuado?

SI	1
NO	2

84. Usted diría que los problemas que ha tenido con XXXX EMPRESAS son... (LEER ALTERNATIVAS) (RU)

Poco frecuentes	1
Frecuentes	2
Muy frecuentes	3

85. Y qué nivel de impacto tienen estos problemas en el funcionamiento de su empresa? (LEER ALTERNATIVAS) (RU)

Alto impacto	1
Moderado impacto	2
Bajo impacto	3

SATISFACCION FINAL

86. En general, después de todo lo que hemos revisado, ¿qué tan satisfecho está usted con el servicio que le entrega XXXX EMPRESAS?

Satisfacción FINAL COMPAÑÍA	1	2	3	4	5	6	7
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---

PORTABILIDAD NUMERICA

TELEFONÍA FIJA

87. Pensando en que ya comenzó a operar la portabilidad numérica, ¿Cuán probable es que esta empresa se cambie de proveedor de telefonía fija en el mediano plazo?, use escala de 1 a 5, dónde 1 es "definitivamente sí se cambiaría" y 5 es "definitivamente no se cambiaría", considere también las notas intermedias.

Intención de Cambio por Portabilidad	1	2	3	4	5
--------------------------------------	---	---	---	---	---

88. CODIGOS 1 Ó 2 EN P.87. LUEGO SALTAR A P91. ¿Por qué razones no se cambiaría de compañía de telefonía Fija? (ESPONTÁNEA) (SONDEAR)

89. CODIGOS 3, 4 Ó 5 EN P. Error! No se encuentra el origen de la referencia. ¿A qué compañía de Telefonía Fija se cambiaría? (RU)

Entel fijo empresas	1
Movistar fijo (Telefónica empresas)	3
Grupo Gtd	5
Xxxx fijo Empresas	6
Telefónica del sur	9
OTRO: ¿Cuál?	

90. ¿Por qué razones se cambiaría a... (NOMBRAR RESPUESTA DE P.89) (ESPONTÁNEA) (SONDEAR)?

