



## RESUMEN

---

El presente estudio tiene como objetivo diseñar una propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. en la ciudad de Cuenca, y de esta manera lograr la excelencia en el servicio que presta la empresa, mejorando la atención que reciben los clientes.

Uno de los principales propósitos del estudio fue conocer a través de la investigación, las diferentes soluciones CRM que existen en el mercado, las cuales puedan adaptarse a la tecnología actual con la que cuenta empresa, y sea de fácil manejo para los usuarios. Por otro lado, fue necesario conocer cuáles han sido los avances que la CENTROSUR ha tenido en relación al CRM

Se ha elaborado una propuesta de implementación de la estrategia CRM en base a dos etapas. La primera comprende las pruebas, instalaciones y configuración de los equipos, y la segunda etapa hace referencia a la ejecución de la estrategia y a la capacitación de los usuarios.

### **PALABRAS CLAVES:**

ESTRATEGIA, PROPUESTA, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, CRM, CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT, CiRM, SOCIAL CRM, ATENCIÓN AL CLIENTE, REDES SOCIALES.



## ABSTRACT

---

This study aims to design a proposal for the implementation of a Customer Relationship Management's strategy at Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. in Cuenca's City to achieve an excellent service from the company and improve the customer services.

One of the major proposals of this study was to know, throughout the investigation, the different CRM solutions in the market and which ones could be implemented in the company, has the best compatibility with the current company's technology, and easy to use. In the other hand, it was necessary to know what advances, with respect to CRM, CENTROSUR has been making.

It has developed a proposal for the implementation of the CRM's strategy based in two stages. The first one is make probes and the setup of the system in the computers; and the second stage refers to the execution of the strategy and the user's training.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	1
1.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	1
1.1.1.	MISIÓN.....	1
1.1.2.	VISIÓN.....	1
1.1.3.	OBJETIVOS INSTITUCIONALES .....	1
1.1.4.	VALORES.....	2
1.1.5.	POLÍTICAS.....	2
1.1.6.	ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	3
1.2.	DESCRIPCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.....	3
1.2.1.	ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN .....	5
1.2.2.	ACTUAL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CENTROSUR .....	6
1.2.3.	ASPECTOS TECNOLÓGICOS DEL CENTRO DE CONTACTO .....	8
1.2.4.	ANÁLISIS FODA.....	9
2.	MARCO TEÓRICO.....	13
2.1.	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT .....	13
2.1.1.	HISTORIA DEL CRM .....	13
2.1.2.	DEFINICIONES DEL CRM.....	16
2.1.3.	CARACTERÍSTICAS DE UN CRM.....	17
2.1.4.	BENEFICIOS DEL CRM .....	19
2.2.	ASPECTOS TECNOLÓGICOS CRM .....	19
2.2.1.	TECNOLOGÍA Y CRM.....	19
2.2.2.	TIPOS DE TECNOLOGÍAS CRM.....	20
2.3.	ENFOQUES DEL CRM .....	22
2.3.1.	CRM EN EL SECTOR PÚBLICO.....	22
2.3.2.	Social CRM.....	23
2.4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRM EN LAS EMPRESAS .....	29
2.4.1.	RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNA IMPLEMENTACIÓN DE CRM .....	30
3.	PLAN OPERATIVO PARA EL CRM.....	32
3.1.	INTELIGENCIA DE MERCADO.....	32
3.1.1.	RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA .....	32
3.2.	AVANCES DE LA CENTROSUR CON RESPECTO A UN SISTEMA CRM .....	37
3.2.1.	ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO .....	37
3.2.2.	ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO MAYO 2012.....	41
3.2.3.	CAMPAÑAS DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS .....	42
3.2.4.	REDES SOCIALES.....	42
3.2.5.	MENSAJES DE TEXTO A CLIENTES EXTERNOS.....	43
3.3.	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA CRM.....	43



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) en la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. para el periodo 2012-2013



3.3.1	BÚSQUDA DE PROVEEDORES DE CRM .....	43
3.3.2	ESTABLECER COMPATIBILIDADES Y PARÁMETROS .....	45
3.3.3	DEPURACIÓN DEL LISTADO .....	45
3.3.4	CUADRO COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS CRM DISPONIBLES EN EL MERCADO .....	47
3.3.5	PROCESO PARA LA ADQUISICIÓN DE CRM.....	48
3.3.6	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA CRM EN LA EMPRESA .....	49
3.3.7	CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM EN LA EMPRESA.....	53
3.4	ESTRATEGIAS EN REDES SOCIALES .....	55
3.4.1	CÓDIGO QR.....	55
3.4.2	INSTAGRAM .....	56
3.4.3	FOURSQUARE .....	56
3.4.4	WAZE.....	56
3.4.5	GOOGLE PLACES .....	57
3.4.6	FACEBOOK:.....	57
3.4.7	SKYPE.....	58
4	PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA CRM .....	60
4.1	COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	60
4.1.1	CÁLCULO DEL COSTO TOTAL DE PROPIEDAD.....	61
4.2	COSTO TOTAL DE PROPIEDAD DE LA SOLUCIÓN SUGARCRM .....	63
4.3	JUSTIFICACIÓN FINANCIERA.....	65
4.3.1	DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS EN HORAS PICO .....	66
4.3.2	RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA .....	67
4.3.3	POSIBLE DISMINUCIÓN DEL HURTO DE ENERGÍA.....	68
4.3.4	LA RESOLUCIÓN MÁS EFICIENTE Y EFECTIVA DE QUEJAS Y RECLAMOS .....	71
4.3.5	MEJORA DE LA IMAGEN Y DEL SERVICIO GRACIAS A LA SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES 71	
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	72
5.1	CONCLUSIONES .....	72
5.2	RECOMENDACIONES .....	74
ANEXOS.....		76
ANEXO N° 1.1	HISTORIA DE LA EMPRESA.....	76
ANEXO N° 1.2	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....	79
ANEXO N° 1.3	ENTREVISTA A COLABORADORES DE DICO PARA DETERMINAR EL FODA .....	79
ANEXO N° 1.4	ESTRATEGIAS COMBINADAS .....	81
ANEXO N° 2.1	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS SOLUCIONES CRM .....	81
ANEXO N° 2.2	EVOLUCIÓN DE LA TECNOLOGÍA.....	82
ANEXO N° 2.3	CONSUMIDOR SOCIAL .....	82
ANEXO N° 2.4	DIFERENCIA ENTRE CRM TRADICIONAL Y SOCIAL CRM .....	83
ANEXO N° 2.5	CAUSAS DEL FRACASO DE LA IMPLEMENTACIÓN CRM .....	83
ANEXO N° 3.1	REGULACIÓN CONELEC 012/08.....	85



ANEXO N° 3.2 AVANCES DE LA CENTROSUR CON RESPECTO A CRM .....	86
ANEXO N° 3.3 CAMPOS DE LAS TABLAS DE LAS BASES DE DATOS DE LOS CLIENTES .....	88
ANEXO N° 3.4 DIAGRAMACIÓN EN BIZAGI DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN .....	90
ANEXO N° 3.5 NÚMERO DE ENCUESTAS .....	101
ANEXO N° 3.6 ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO. MAYO 2012 .....	103
ANEXO N° 3.7 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS CRM .....	116
ANEXO N° 3.8 CARACTERÍSTICAS SUGARCRM .....	121
ANEXO N° 4.1 BALANCE DE ENERGÍA (MWH).....	123
ANEXO N° 4.2 ENERGÍA CONSUMIDA (MWH).....	124
ANEXO N° 4.3 FACTURACIÓN DE ENERGÍA CONSUMIDA (Miles \$) .....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	126

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1: VALORES DE LA EMPRESA.....	2
TABLA 1.2: MATRIZ FODA DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN .....	11
TABLA 1.3 : MATRIZ FODA CRUZADO: ESTRATEGIAS COMBINADAS.....	12
TABLA 3.1: PROCESOS A DIAGRAMAR EN BIZAGI.....	36
TABLA 3.2: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR RESIDENCIAL O COMERCIAL .....	38
TABLA 3.3: EJEMPLO DE CÁLCULO DEL NÚMERO DE ENCUESTAS .....	39
TABLA 3.4: INDICADOR DE SATISFACCIÓN.....	41
TABLA 3.5 LISTADO DE SOFTWARE CRM EN EL MERCADO .....	44
TABLA 3.6: LISTADO DE SOFTWARE CRM COMPATIBLE CON AVAYA Y ARQUITECTURA SOA .....	45
TABLA 4.1: DESCRIPCIÓN DE CTP DE LA SOLUCIÓN SUGAR CRM .....	63
TABLA 4.2: RESUMEN DEL TCP DE LA SOLUCIÓN SUGAR CRM.....	64
TABLA 4.3: DEUDA QUE MANTIENE LOS CLIENTES CON LA CENTROSUR 2010 .....	67
TABLA 4.4: RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA CON CRM.....	68
TABLA 4.5: DEUDA QUE MANTIENE LOS CLIENTES CON LA CENTROSUR 2010 .....	68
TABLA 4.6: FACTURACIÓN Y PÉRDIDAS NO TÉCNICAS DE ENERGÍA 2010 y 2011 .....	69
TABLA 4.7: PÉRDIDAS NO TÉCNICAS EXPRESADAS EN DÓLARES.....	70
TABLA 4.8: PÉRDIDAS NO TÉCNICAS CON CRM.....	70



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Edison Antonio Carrión Agila, autor de la tesis "Propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., para el periodo 2012-2013", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 25 de Marzo de 2013

Edison Antonio Carrión Agila  
0104759055



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Andrea Elizabeth Saavedra Guzmán, autor de la tesis "Propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., para el periodo 2012-2013", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera en Marketing. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 25 de Marzo de 2013

Andrea Elizabeth Saavedra Guzmán  
0105156418

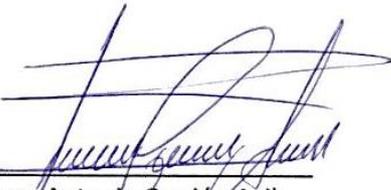


# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Edison Antonio Carrión Agila, autor de la tesis "Propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., para el periodo 2012-2013", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 25 de Marzo de 2013



Edison Antonio Carrión Agila  
0104759055

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Andrea Elizabeth Saavedra Guzmán, autor de la tesis "Propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., para el periodo 2012-2013", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 25 de Marzo de 2013

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "A. Saavedra Guzmán".

Andrea Elizabeth Saavedra Guzmán  
0105156418



UNIVERSIDAD DE CUENCA

*Propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) en la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. para el periodo 2012-2013*



---

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
ESTRATEGIA DE CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT (CRM) EN LA EMPRESA ELÉCTRICA  
REGIONAL CENTRO SUR C.A., PARA EL PERIODO 2012-  
2013”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
MARKETING.**

**AUTORES:**

**EDISSON ANTONIO CARRIÓN AGILA.  
ANDREA ELIZABETH SAAVEDRA GUZMÁN.**

**DIRECTOR:**

**ING. MIGUEL CORRAL SERRANO**

**TUTOR:**

**ING. VINICIO MÉNDEZ TAPIA**

**CUENCA – ECUADOR  
2012**



---

## AGRADECIMIENTOS

---

Queremos ser gratos con todos quienes de alguna manera han formado parte de la culminación del presente estudio de investigación:

Primeramente **a Dios**, que nos permitió alcanzar un anhelo tan importante en nuestras vidas. **A nuestras familias** quienes han estado presentes con su apoyo y motivación. **A la Universidad de Cuenca**, que a través de sus distinguidos docentes, han impartido sus conocimientos con compromiso y dedicación.

Nuestro más sincero agradecimiento a los colaboradores de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR, que nos permitieron acceder y conocer cada una de las funciones y responsabilidades del área laboral.

De manera muy especial a los ingenieros: Juan Francisco Cordero, asesor del diseño de tesis; Miguel Corral, director de tesis; Vinicio Méndez, tutor institucional; quienes con su involucramiento, paciencia, y dedicación nos han guiado con compromiso sincero, y estuvieron siempre pendientes de los avances de la investigación.

*Infinitamente agradecidos...*

*Andera Saavedra y Edison Antonio Carrión.*



---

# DEDICATORIAS

---

*Dedico esta tesis a **Dios** quien no ha dejado que decaiga en aquellos momentos que veía las cosas difíciles.*

*A las personas que significan mucho para mí, quienes son el pilar fundamental en mi vida, en el desarrollo de la tesis y de toda mi carrera universitaria: **mis Padres**, que han estado presente en todo momento motivándome y brindándome su apoyo para siga adelante.*

*A mis hermanos **Freddy, Magaly e Iván**, que me incentivan día a día con una palabra de aliento y siempre con entusiasmo han llenado de alegría mis días.*

*A Esthercita, que con su carisma y don de ser, ha estado pendiente y presta a brindarme su ayuda en todo momento.*

*A todas aquellas personas con quienes he compartido mi formación profesional, grandes compañeros y amigos que perdurarán en mi corazón.*

*Finalmente y de manera especial dedico este trabajo a Edison con quien decidimos emprender juntos hacia una misma meta y con quien nos hemos apoyado mutuamente hasta conseguirla.*

*Andrea Saavedra G.*



*Esta tesis fue desarrollada con mucha dedicación y esfuerzo, y merece la pena ser dedicada a todas las personas que estuvieron con nosotros desde el principio, y a las que aprecio y quiero sinceramente.*

*Entre ellos están en primer lugar **mis padres, Luis y Tania**, quienes con mucha paciencia y amor, me han brindado todo el apoyo y sus consejos en los momentos buenos y en los difíciles.*

*A **mi hermana Sofía**, que a pesar de su corta edad, ha sabido brindar buenos consejos y ha sido de gran apoyo en todos los momentos.*

*Indiscutiblemente a **Andrea**, quien siempre estuvo a mi lado en el desarrollo de esta tesis, incentivando a la culminación de la misma, y brindándome el apoyo y los consejos para sobrellevar los momentos duros.*

*A los Profesores y a la Universidad, quienes me brindaron sus conocimientos y experiencias y me acogieron en sus instalaciones para adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de mi vida profesional.*

*Y a **toda la sociedad**, en especial a las personas que se interesen por este tema y les sirva de base y de ayuda en desarrollos futuros, **buscando y defendiendo siempre el acceso libre al conocimiento.***

*Edisson Antonio Carrión A.*



---

# INTRODUCCIÓN

---

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como finalidad la propuesta para la implementación de una estrategia CRM (Customer Relationship Management) en la CENTROSUR, con el objetivo de beneficiar a todas las áreas de la empresa, en especial al área comercial. El CRM es un concepto relativamente nuevo y que está en constante innovación. Fruto de esta innovación, se ha venido desarrollado un concepto específico para el sector público, CiRM (Citizen Relationship Management), el cual se enfoca en mejorar el servicio de los organismos públicos hacia los ciudadanos.

CRM sigue evolucionando con los avances tecnológicos actuales, dando paso así al Social CRM. Éste se basa en la comunicación y en el involucramiento de la empresa con los clientes a través de la interacción constante con ellos por medio de las actuales tendencias de comunicación, como son el Internet y las Redes Sociales.

Para la estrategia de implementación del CRM, se realizó la recolección de información dentro de la CENTROSUR, donde se encontraron los distintos avances que ha tenido la empresa que son una base y gran apoyo para la implementación de la estrategia CRM. Dentro de estos avances se encuentran las distintas normativas y regulaciones establecidas por el CONELEC (Concejo Nacional de Electricidad) a las que la CENTROSUR se acoge en base a los procedimientos para la atención de reclamos de consumidores, los cuales involucran estudios periódicos de satisfacción a los clientes externos de la empresa.



Por otro lado, la empresa tiene un gran avance en la mejora de las relaciones y en el manejo de la información de los clientes, mediante las campañas de actualización de datos y la Lotería Energética. Se realizó también un breve análisis de la tecnología actual con la que cuenta el área de atención al cliente, con el objetivo de encontrar la solución CRM que mejor se adapte a las necesidades y a la infraestructura con la que cuenta la empresa. Cabe recalcar que se hizo hincapié en el uso de software libre como una de las mejores soluciones de CRM, ya que esta brinda bajos costos y permite la libre modificación y adaptación a las necesidades cambiantes de la empresa, además el uso de soluciones libres es un Decreto Ejecutivo establecido para las empresas públicas.

Posterior a esto, se elaboró el plan de implementación de la estrategia CRM, el cual se dividió en dos etapas principales. La primera está compuesta por las pruebas y la instalación y configuración de los equipos. La segunda se compone de la capacitación y de la ejecución de la estrategia, estableciendo los tiempos respectivos para cada etapa. Por otro lado, se determinaron las posibles estrategias en Redes Sociales, de las cuales la empresa podría hacer uso para mejorar el involucramiento y la comunicación con los clientes.

Por último, se elaboró la estimación del costo total de la implementación de la estrategia CRM en la empresa, tomando como base el método TCO (Total Cost of Ownership) establecido por la Subsecretaría de Tecnologías de la Información del Ecuador. Estos costos están basados en la solución libre SugarCRM, y se determinó la conveniencia de la implementación de la estrategia haciendo breves análisis de los beneficios para la Empresa, tales como la reducción de hurtos de energía, la reducción de consumo en horas pico, la recuperación de la cartera, el mejoramiento de las relaciones con los clientes, entre otros.



# CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

## 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### 1.1.1. MISIÓN

“Suministrar el servicio público de electricidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y la sociedad, cumpliendo estándares de calidad, con equilibrio financiero, sobre la base del crecimiento integral de su personal”.

#### 1.1.2. VISIÓN

“Ser una empresa pública regional eficiente, sustentable, socialmente responsable e integrada al sector eléctrico ecuatoriano, que contribuye al buen vivir”.

#### 1.1.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Perspectiva de la Rentabilidad: Social Implementar un modelo empresarial sostenible y socialmente responsable
- Perspectiva de la Sociedad: Consolidar a la CENTROSUR como una empresa pública reconocida por sus estándares de calidad en la atención al cliente.
- Perspectiva de los Procesos: Mejorar continuamente los procesos para garantizar la calidad y cobertura de la prestación del servicio eléctrico.
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Potenciar el desarrollo del Talento Humano y la gestión tecnológica.

### 1.1.4. VALORES

Son los principios compartidos que orientan las acciones de todos los trabajadores de la CENTRO SUR y dan soporte a la formación permanente de su cultura organizacional.

**TABLA 1.1: VALORES DE LA EMPRESA**

<b>Honestidad</b>	• Proceder con transparencia, rectitud y coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.
<b>Responsabilidad</b>	• Responder eficazmente a las obligaciones y compromisos adquiridos.
<b>Orientación al servicio</b>	• Encaminar nuestros esfuerzos a satisfacer las necesidades de la sociedad.
<b>Respeto</b>	• Actuar con respeto a las personas, a su diversidad y al medio ambiente.

Fuente: <http://www.centrosur.com.ec/node/339>

### 1.1.5. POLÍTICAS

Las políticas dan dirección u orientación, son un conjunto de directrices que debe seguir la empresa para conseguir los objetivos y metas propuestas. Poseen dos características: Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes.

Se establecen las siguientes políticas de la CENTROSUR:

- Brindar una atención eficiente a los clientes y a la sociedad.
- Desarrollar proyectos con responsabilidad social.
- Aplicar criterios de eficiencia energética en los planes de expansión y explotación.
- Fomentar el compromiso de los trabajadores con la CENTROSUR y la sociedad.
- Optimizar los costos administrativos y operativos.
- Orientar la administración mediante un sistema de gestión integrado (calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional).
- Potenciar el desarrollo integral del personal.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Compartir las buenas prácticas con las instituciones del sector.
- Enmarcar la gestión de la CENTROSUR en el Plan Estratégico.

### **1.1.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

El organigrama de la CENTROSUR está detallado en el anexo n° 1.2.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**

La Dirección de Comercialización de la CENTROSUR es la encargada de “comercializar los servicios de Energía Eléctrica, de manera adecuada y oportuna mediante una atención personalizada para alcanzar la confianza y satisfacción del cliente.”<sup>1</sup> La misma que presta su servicio a través del centro de contacto telefónico y de los agentes quienes brindan una atención personalizada a los clientes que utilizan estos medios para realizar consultas acerca de estados de trámites, reclamos, puntos de pago, requisitos y demás servicios que brinda CENTROSUR.

En este sentido, con el objetivo de brindar un mejor servicio la CENTROSUR considera que es necesario mantener actualizados los datos de los clientes tales como nombre completo, dirección, números de teléfono, número de celular, correo electrónico, número de cédula de identidad, entre otros datos que permitan agilizar el tiempo de atención y la ubicación precisa, para lo cual, la empresa se encuentra realizando campañas en las cuales los usuarios de los servicios se sientan involucrados y proporcionen la información necesaria para la constante actualización de datos. Entre estas se encuentra la campaña denominada “Lotería Energética” que busca recopilar información de los clientes y entregar premios mensuales a los usuarios de la energía, la misma que se encuentra en vigencia desde el 2 de marzo de 2012 y tendrá duración de un año.

Esta campaña consiste en que el cliente actualice sus datos en las oficinas de la CENTROSUR, en la página web de la empresa o llamando al 136. Posterior a esto, se realiza una rifa entre los clientes que actualizaron sus datos y de los cuales diez son los ganadores. El premio consiste en que la empresa asumirá por un año el costo de la energía que estos clientes consumen, pero solo

---

<sup>1</sup> Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., 2010, Instructivo de Servicios, Cuenca, Ecuador, pág. 9.



hasta 200 kWh/mes (kilovatios hora al mes). El Ing. Esteban Albornoz, actual Ministro de Electricidad y Energía Renovable, mencionó: “Esto permitirá conocer en qué viviendas existen usuarios de energía eléctrica que necesiten un servicio especial, como máquinas respiradoras, y otras, y así tomar medidas frente a cortes de energía eléctrica de manera que no afecte a estos usuarios.”<sup>2</sup>

El Programa “Renova Refrigeradora” es otra campaña que ha permitido a la CENTROSUR recolectar información y de esta manera actualizar la base datos de los clientes. Este programa consiste en que los clientes interesados deben llenar unos formularios para calificar a este programa, y de esta manera se recolecta información actual y de vital importancia para mejorar la base de datos de los clientes en la empresa.

El Programa “Renova Refrigeradora” es un plan en el ámbito nacional y es el resultado del trabajo conjunto entre los Ministerios (Industrias, Electricidad, Ambiente, Finanzas y Coordinador de la Producción), el Banco Nacional de Fomento, las Empresas Eléctricas de Distribución y las empresas fabricantes Induglob y Ecasa.

“Este programa consiste en remplazar las refrigeradoras de uso doméstico ineficiente por equipos nuevos y eficientes, y así reducir la demanda de energía y de potencia eléctrica en el país. De acuerdo con el proyecto, los beneficiarios serán los clientes residenciales cuyos consumos eléctricos no superen los 200 kWh/mes.”<sup>3</sup>

En las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR es la encargada de hacer operativo el Plan, disponiendo para el 2012 un total de 1.700 refrigeradores.

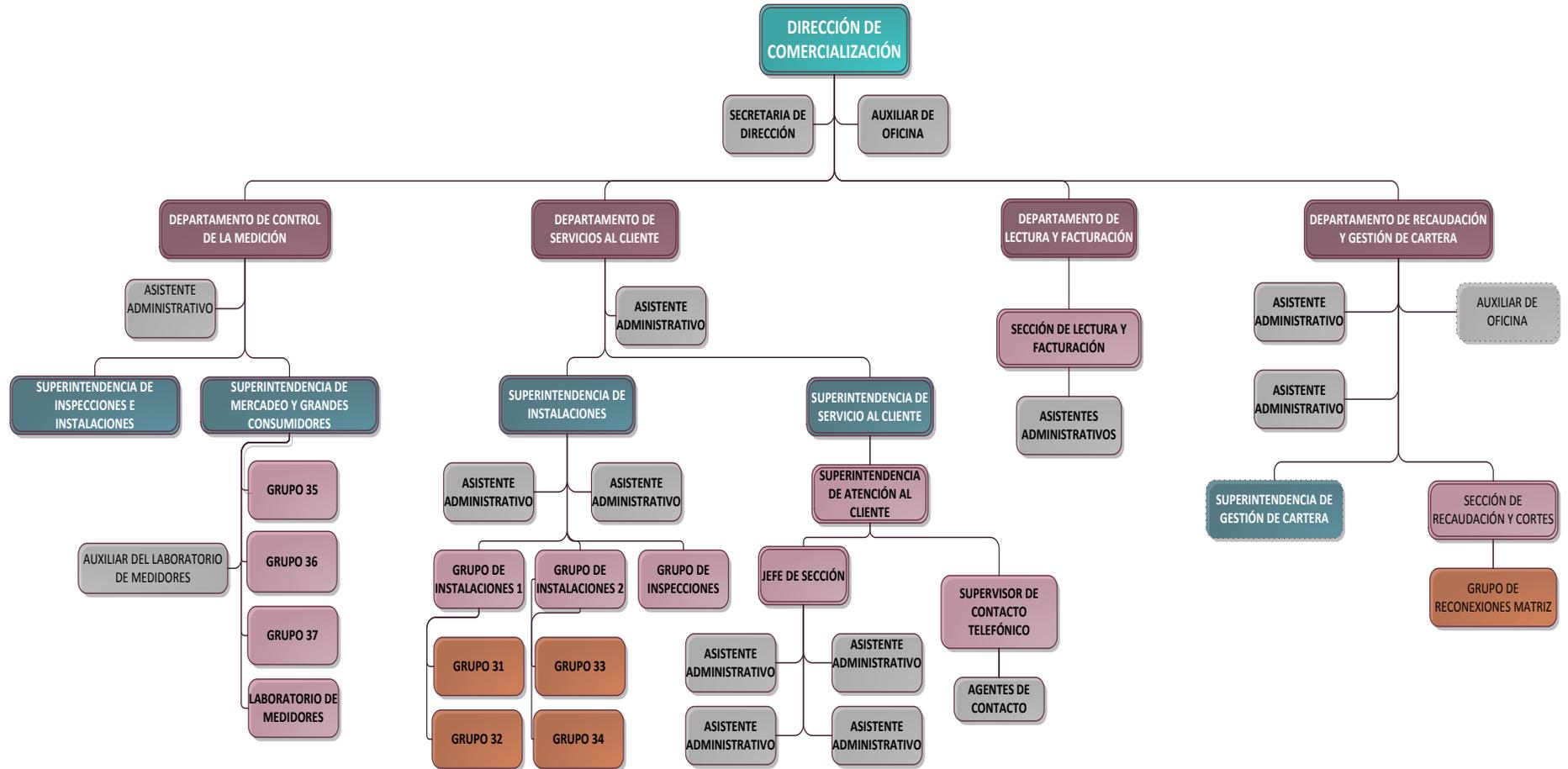
---

<sup>2</sup>TELERAMA, 2012 Presentan campaña lotería energética, Cuenca, Ecuador. Consultado el: 15/05/2012. Disponible en: <http://www.telerama.ec/videos/?video=o1fGyZ>

<sup>3</sup>Ministerio de Industrias y Productividad, Renova Refrigeradora, Disponible en: [http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=294&Itemid=129](http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=294&Itemid=129), Visitado el: 24/05/2012

### 1.2.1. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

ILUSTRACIÓN 1.1: ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN



Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. - Dirección de Talento Humano.



## 1.2.2. ACTUAL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CENTROSUR

Haciendo énfasis en el tema de estudio, y para dar una dirección al lector hacia donde está enfocada esta tesis, se va a proceder a hacer una breve descripción del sistema actual de atención al cliente en la CENTROSUR.

En la última década, la CENTROSUR ha venido incrementado los puntos de pago para recaudar los valores mensuales de las facturas, poniendo a disposición de los clientes nuevos puntos de pago, además se han mantenido e incrementado los convenios con instituciones bancarias y cooperativas de ahorro y crédito que funcionan en la región. Esto ha permitido una descentralización del servicio de recaudación, y ha incrementado la satisfacción de los clientes. Por otra parte, en el año 2010 se incorporó el área del Centro de Contacto a la CENTROSUR, el mismo que ha sido administrado hasta la actualidad por el departamento de Servicio al Cliente<sup>4</sup>. Este Departamento está compuesto por tres Secciones: **Información y Reclamos, Atención al Cliente, y el Contact Center.**

**Información y Reclamos** es la parte de la atención al cliente que se encarga de resolver todas las inquietudes o consultas que el cliente quiera hacer, tales como: requisitos, valor de las planillas, códigos para pasar a ventanillas a pagar, o alguna información complementaria o información rápida. Por otra parte, esta sección también se encarga de depurar y analizar si la inquietud con la que llega el cliente es o no un reclamo, sea este Técnico o Comercial, y genera el reclamo, si es necesario.

**Atención al Cliente** en cambio se encarga de todo los trámites que necesiten hacer los clientes, tales como revisión de documentos, contratos para nuevos medidores, cambios de nombres, suspensiones de servicios eléctricos, contrataciones de servicios eventuales.

**El Centro de Contacto** cuenta con el sistema AVAYA, que administra todas las llamadas

---

<sup>4</sup> Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., Revista: Trayectoria, Boletín estadístico 2001 - 2010, N° 11, Septiembre de 2011, Cuenca, Ecuador. Pág. 29.



que entran o salen de esta área, además genera reportes de control y medición. Este sistema cuenta con módulos muy útiles para el Centro de Contacto, entre estos la CENTROSUR cuenta con los siguientes: NICE, BCMS, y el complemento IVR, los mismos que se detallan en el numeral 1.3.3.

Con el objetivo de brindar un excelente servicio a la sociedad, el principal indicador que utiliza el Centro de Contacto es el *Indicador de Nivel de Servicio (80/20)*, el cual permite a la empresa cumplir uno de sus objetivos que es “convertir esta área en el corto plazo, en un importante punto de contacto con el cliente, con el propósito de que el 80% de sus requerimientos, inquietudes y reclamos sean solucionados en un primer nivel por los agentes en servicio y que tan solo un 20% sean remitidos a un segundo nivel de atención.”<sup>5</sup>.

Con el uso de este indicador, el Departamento de Servicio al Cliente brinda una atención de “*primer nivel*” a los clientes que se comunican con la empresa a través de la línea directa 136 y a los que se acercan a las oficinas de atención de la CENTROSUR.

El término “*primer nivel*” hace referencia a que el agente que atendió al cliente desde el inicio de la intervención sea quien trate de dar solución a reclamos, información de valores y otros requerimientos; sin tener la necesidad de transferir las llamadas de los clientes a otro Departamento, puesto que esto genera molestia en los usuarios y pérdida de las llamadas. Sin embargo, existirán situaciones particulares donde las llamadas y los clientes que se acercan a las oficinas de atención tendrán que ser remitidas a un “*segundo nivel*”, lo que significa que serán atendidos por una persona especializada en los temas que los agentes de contacto y de atención al cliente no están en la capacidad de solucionar.

El objetivo de 80/20 se ha venido cumplido en su mayoría, gracias a la automatización en la atención de llamadas entrantes, optimización de tiempos de descanso y capacitación sobre

---

<sup>5</sup>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., Revista: *Trayectoria, Boletín estadístico 2001 - 2010*, N° 11, Septiembre de 2011, Cuenca, Ecuador. Pág. 29-30.



los procesos de la Empresa con el fin de encontrar y gestionar una solución para los requerimientos de los clientes.

De acuerdo al Ing. Christian Bucheli, actual Superintendente de Servicios al Cliente, en el mes de mayo del presente año, se confirmó la propuesta de incorporar un nuevo indicador del nivel de servicio obtenido. Este consiste en la suma ponderada del indicador que se maneja actualmente (80/20), más un promedio ponderado de tiempos medios de conversación según el tipo de llamada que ingrese al centro de contacto. Como resultado de este nuevo indicador, no solo se contestará las llamadas de manera inmediata, sino que también se podrá atender oportunamente los clientes. Adicional a esto, la Empresa pretende implementar un sistema de calificación individual a los agentes por llamada contestada, en el cual el cliente juega un papel importante ya que es él o ella el que califica el servicio. Este sistema consiste en una grabación prediseñada para que el cliente seleccione el nivel de calidad con el cual fue atendido, el mismo que no será revelado a los agentes; de igual manera la CENTROSUR planifica tener una calificación de servicio en cada uno de los puestos de atención al cliente.

### **1.2.3. ASPECTOS TECNOLÓGICOS DEL CENTRO DE CONTACTO**

El módulo **NICE** cumple con la función de monitorear las llamadas recibidas y calificar la calidad de las mismas. Este módulo graba cada una de las llamadas para que el supervisor las revise y detecte alguna anomalía en la atención que el agente brindó al cliente. El objetivo de estas revisiones no es amonestar al agente que no atendió bien a una llamada, sino mejorar los procesos, obtener métricas para generar indicadores y ofrecer calidad en la atención. Una de las ventajas de este módulo es el análisis que este ofrece, es decir, devuelve un análisis de lo que está ocurriendo en una conversación telefónica, analizando los tonos de voz.

El módulo **BCMS** permite obtener reportes de las llamadas que se han registrado en el módulo anterior (NICE) que es entregado al supervisor. Entre las principales características de este módulo tenemos:

- Obtener datos en tiempo real desde el sistema y mostrar esta información de manera textual y gráfica en el computador monitor.
- Imprimir el texto de la información obtenida en tiempo real.
- Especificar alertas sobre un tópico específico de los datos en tiempo real, para indicar cuando este haya sobrepasado el umbral establecido.
- Descargar regularmente el historial de datos a una base de datos en un computador.
- Imprimir esta información
- Crear e imprimir reportes históricos desde la base de datos
- Programar impresiones de los datos históricos.

El complemento **IVR** de la plataforma AVAYA es utilizado como un consultor de datos, es decir, los clientes de CENTROSUR pueden acceder desde una máquina a hacer consultas automáticas.

*“Todas estas innovaciones de la Empresa, sumadas al actual sistema de evaluación de desempeño de los agentes de contacto, tanto en la medición de tiempos atención de reclamos, como con el cumplimiento de metas y objetivos que mantiene la Empresa, permitirá brindar un servicio de calidad.” (Christian Bucheli)*

#### **1.2.4. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA (SWOT analysis en inglés), que se deriva de las iniciales de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta de análisis que permite reunir, depurar, identificar y determinar la información pertinente de una organización, un área específica de la misma o de un negocio en general.



El análisis FODA de la Dirección de Comercialización de la Empresa Regional CENTROSUR C.A. detectará los elementos o factores que interactúan entre la organización y el medio en el que se desenvuelve.

El análisis FODA está compuesto por dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna hace referencia a las fortalezas y debilidades que tiene la organización o con alguna parte de la misma, y son aspectos o factores sobre los cuales se tiene algún control.
- La parte externa tiene que ver con los aspectos ajenos a la organización, es decir factores sobre los cuales la organización no tiene control o control directo, estos factores son amenazas u oportunidades.

Para determinar el FODA de la Dirección de Comercialización, se procedió a realizar una entrevista exhaustiva<sup>6</sup> a los colaboradores que están en contacto de manera directa con los clientes, procurando obtener la participación de un número representativo de cada uno de los departamentos que comprenden la Dirección de Comercialización. El resultado se encuentra resumido en la siguiente matriz:

---

<sup>6</sup> Anexo n° 1.3: Entrevista a los Colaboradores de la Dirección de Comercialización.

## MATRIZ FODA

TABLA 1.2: MATRIZ FODA DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Buen ambiente laboral, compañerismo y trabajo en equipo.</li><li>• Contar con un sistema de evaluación del desempeño, tanto en la medición de tiempos en la atención de reclamos, como en el cumplimiento de metas y objetivos</li><li>• Adecuada infraestructura física, tecnológica y recursos de la empresa que facilitan el trabajo.</li><li>• Capacitación y mejora continua del talento humano.</li><li>• Imagen de la empresa positiva, seria y confiable.</li><li>• Personal especializado y con gran experiencia.</li><li>• Posibilidades de crecimiento del personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidad de nuevas tecnologías de comunicación digital para informar a los clientes.</li><li>• Reconocimiento de la sociedad y el estado por su buena gestión.</li><li>• Unificación de las empresas eléctricas.</li><li>• Posibilidades de realizar convenios con entidades públicas para compartir información y procesos de la gestión empresarial.</li><li>• Buena cultura de pago por parte de la sociedad cuencana y del austro.</li><li>• Desarrollo de energías renovables y alternativas.</li><li>• Leyes y reglamentos que optimizan el manejo de recursos, y la calidad del servicio, tales como: ley orgánica de defensa del consumidor, leyes del sector eléctrico, reglamento sustitutivo del reglamento de suministro de electricidad, reglamentos de tarifas.</li></ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• La distribución del espacio físico de Atención al Cliente y del Contact Center no son las más óptimas, puesto que no permiten un eficiente flujo de trabajo y poca comodidad entre los colaboradores.</li><li>• Existe una percepción por parte de los subalternos de que hay poco involucramiento e integración por parte de los jefes inmediatos.</li><li>• Falta personal en áreas que están directamente en contacto con los clientes.</li><li>• Falta integración de aplicaciones informáticas para que los clientes puedan realizar los pagos en línea de sus planillas a través de sus instituciones financieras.</li><li>• Falta comunicar de una manera más efectiva a los clientes los servicios y mejoras que la empresa realiza.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La distribución del espacio físico de Atención al Cliente y del Contact Center no son las más óptimas, puesto que no permiten un eficiente flujo de trabajo y poca comodidad entre los colaboradores.</li><li>• Existe una percepción por parte de los subalternos de que hay poco involucramiento e integración por parte de los jefes inmediatos.</li><li>• Falta personal en áreas que están directamente en contacto con los clientes.</li><li>• Falta integración de aplicaciones informáticas para que los clientes puedan realizar los pagos en línea de sus planillas a través de sus instituciones financieras.</li><li>• Falta comunicar de una manera más efectiva a los clientes los servicios y mejoras que la empresa realiza.</li><li>• Poca capacitación y evaluación de empleados que están directamente en contacto con los clientes.</li><li>• Baja y hermética comunicación tanto interdepartamental como entre jefes y subalternos.</li><li>• Baja actualización tecnología de equipos de computación y poca funcionalidad y agilidad en el manejo de la base de datos de los clientes.</li><li>• Falta personalización en el servicio de atención al cliente por parte del Contact Center, Atención al Cliente y redes sociales.</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

### a) MATRIZ FODA CRUZADO

La herramienta del FODA CRUZADO es de gran utilidad para la determinación de estrategias combinadas. “Esta herramienta consiste en enfrentar o combinar las fortalezas con las oportunidades, las Debilidades con las Oportunidades, las Fortalezas con las Amenazas y las Debilidades con las Amenazas”<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> HARVARD, Business School, 2005, Strategy, Edit.: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts, USA. Pág. 5.

Como resultado se obtienen las estrategias necesarias para afrontar y disminuir las amenazas y las debilidades respectivamente. En el caso de estudio, se determinaron las siguientes estrategias combinadas en base a la Matriz FODA de la Dirección de Comercialización de la CENTROSUR que se presentó con anterioridad:

**TABLA 1.3 : MATRIZ FODA CRUZADO: ESTRATEGIAS COMBINADAS**

ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar la imagen que tiene la empresa para lograr un reconocimiento de la sociedad y del estado, y lograr así convenios con otras entidades públicas para compartir información útil y buenas prácticas de gestión.</li><li>• Utilizar la adecuada infraestructura con la que cuenta la empresa para aprovechar las nuevas tecnologías de comunicación a través de internet con el uso de las redes sociales y correos electrónicos y así mantener informados a los clientes.</li><li>• Capacitar al personal en el uso de las energías renovables y alternativas para expandir y mejorar la calidad del servicio de energía eléctrica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adoptar, mediante convenios, buenos modelos de gestión de otras entidades públicas para mejorar la distribución del espacio físico y la comunicación tanto interdepartamental como entre los colaboradores.</li><li>• Aprovechar la disponibilidad de nuevas tecnologías para mejorar y actualizar los equipos con los que cuenta la CENTROSUR, y de esta manera ubicar a los clientes de a través de GPS, mejorar la agilidad de los equipos de computación, y actualizar los datos en el sitio.</li><li>• Aprovechar las nuevas tendencias de comunicación a través de las redes sociales, para comunicar a los clientes los servicios y cambios de la empresa.</li><li>• Adquirir nuevas tecnologías disponibles para integrar las aplicaciones informáticas entre las instituciones financieras y la empresa, y así mejorar la calidad y agilidad del servicio con la implementación de pagos mediante tarjetas de crédito/débito.</li></ul>
ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Difundir a la sociedad la imagen seria y confiable de la empresa y mejorar la eficiencia en la emisión de facturas para evitar que terceras personas den información negativa acerca de la empresa.</li><li>• Evitar el incremento en los reclamos por parte de los clientes, emitiendo las facturas de manera eficiente, actualizando la tecnología y con la atención y trabajo del personal especializado.</li><li>• Afrontar los factores naturales y accidentes de tránsito con la adecuada infraestructura con la que cuenta la empresa.</li><li>• Cumplir con los requerimientos de los entes reguladores con la eficiencia del personal y de la empresa en el cumplimiento de metas y objetivos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la calidad en la atención a los clientes, brindando cordialidad, agilidad en los trámites y capacitar a los colaboradores que están en directo contacto con los clientes para evitar que incrementen los reclamos.</li><li>• Mejorar la comunicación de la empresa con los clientes a través de las redes sociales y los medios de comunicación los servicios y las mejoras que realiza la empresa y así evitar que terceras personas emitan información negativa de la misma.</li><li>• Mejorar la distribución del espacio físico, incrementar el personal que esta en contacto directo con el cliente y actualizar los equipos de la empresa para afrontar un incremento de clientes.</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

# CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO CRM

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

#### 2.1.1. HISTORIA DEL CRM

Customer Relationship Management (CRM) ha venido desarrollándose y cambiando con los años. De acuerdo a Lucy P. Roberts en su artículo “*The History of CRM – Moving Beyond the Customer Database*”<sup>8</sup>, describe que en la década de los 90’s el CRM revolucionó el mundo de los negocios con la promesa de cambiar la forma en que las pequeñas y grandes empresas interactuaban con sus bases de datos de clientes. Sin embargo, resultó ser un proceso difícil y costoso por su constante actualización. No obstante, en los últimos años, esta promesa se está haciendo una realidad gracias a los avances de los nuevos sistemas de software y las avanzadas funciones de seguimiento que han mejorado las capacidades del manejo de clientes. Roberts describe la historia y la evolución del CRM de la siguiente manera:

- **En sus inicios**

El origen de los CRM puede remontarse a los sistemas de automatización de la fuerza de ventas (o SFA en inglés - *Sales Force Automation*) que en su camino de crecimiento fueron agregando nuevas herramientas y metodologías para acercarse a un entorno de cuidado del cliente que pudiera ser accedido y utilizado por varios sectores de una organización. Luego de la segunda guerra mundial, las naciones volcaron sus esfuerzos e iniciativas hacia el

---

<sup>8</sup> ROBERTS, Lucy, 2004, [The History of CRM -- Moving Beyond the Customer Database](http://customerservicezone.com/customerserviceguest/crmhistory.htm), Disponible en: <http://customerservicezone.com/customerserviceguest/crmhistory.htm>, Visitado el: 18/05/2012



desarrollo del sector productivo e industrial, las empresas consideradas grandes y las transnacionales empezaron a buscar un posicionamiento efectivo en el mercado mundial. Durante esa época, el objetivo central era captar el mayor número posible de clientes, esto sentó las bases para una gran competencia entre los vendedores “estrellas” de las grandes compañías, quienes poco a poco empezaron a percatarse de las grandes ventajas que les proporcionaba la compilación de los datos de sus clientes. Fue así como las empresas empezaron a acumular grandes bases de datos de clientes y a la vez, en los principios de la década de los años 60 – 70, aparecen en el horizonte costosos esquemas de programas de membresía y descuentos que estaban íntimamente ligados con el área de ventas de las empresas.

- **Década de los 80’s**

En la década de 1980 se dio el surgimiento de la bases de datos del marketing, la cual fue simplemente una “frase atrayente” para definir la práctica de crear grupos de servicio al cliente para hablar de forma individual a todos los clientes de la empresa. En el caso de las empresas más grandes, los principales clientes eran una herramienta valiosa para mantener las líneas de comunicación abiertas y el servicio adaptado a las necesidades de los clientes. En el caso de los pequeños clientes, se tendía a proveer información repetitiva que llenaban las bases de datos y no daban mucha claridad. Cuando las compañías empezaron a dar seguimiento a la información de la base de datos, se dieron cuenta de que solo necesitaban saber la información relevante como: qué compran regularmente, en qué gastan y qué hacen sus clientes.

- **Avances en la década de los 90’s**

En los años 90, las empresas empezaron a mejorar la gestión de relaciones con los clientes. En lugar de simplemente recopilar datos para su propio uso, empezaron a retribuir



a sus clientes no solo con el objetivo de mejorar el servicio al cliente, sino con incentivos, regalos y otros beneficios para la lealtad de los mismos. Comenzando así a insertar promociones como programas de viajeros frecuentes, bonificaciones en las tarjetas de crédito y otros recursos que se basan en el seguimiento de los patrones de actividad y de gasto de los clientes. CRM estaba siendo utilizado como un mecanismo para incrementar las ventas de una manera pasiva, así como a través de la mejora continua del servicio al cliente.

- **CRM en la actualidad**

En contraste con lo anterior, se cree que el verdadero concepto de CRM, como lo conocemos actualmente, comenzó en los primeros años de este siglo. Las compañías de software empezaron a lanzar las más recientes y avanzadas soluciones que eran adaptables a todos los sectores de la industria; empezó a ser realmente factible el uso de la información de una manera dinámica. En vez de almacenar información en una base de datos estática para futuras referencias, CRM se convirtió en un entendimiento continuamente actualizado de las necesidades del cliente y comportamientos del mismo, permitiendo a las empresas dividir la información para evaluar no sólo los datos concretos, sino también, la motivación y las reacciones de los clientes. El internet también proporcionó un gran beneficio para el desarrollo de estas enormes bases de datos, al permitir que el almacenamiento de la información se realice de manera remota, es decir, fuera del lugar de trabajo. CRM ha permitido el desarrollo de nuevas estrategias para un trabajo más cooperativo entre ventas, servicio al cliente y marketing, a través de la comprensión y la compartición de la información, dando lugar a una mayor satisfacción del cliente, desde el pedido hasta el producto final.



## 2.1.2. DEFINICIONES DEL CRM

Antes de dar una definición de CRM, es necesario mencionar que en torno al tema de la gestión de las relaciones con los clientes se han abierto una gran cantidad de debates dentro de las comunidades académicas, tecnológicos, empresariales y de los medios de comunicación. Como resultado de estos, y de las tantas personas que han contribuido a él, han surgido numerosas interpretaciones, definiciones y puntos de vista acerca del CRM.

Según Robert Thompson, citado en el libro de Paúl Greenberg “*CRM Gestión de Relaciones con los Clientes*”, define a la gestión de relaciones con los clientes (CRM) como “*una estrategia de negocio para seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. CRM necesita que exista una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura que de un soporte efectivo a los procesos de marketing, ventas y servicios*”... “*Las aplicaciones de CRM pueden permitir la puesta en marcha de un sistema de CRM efectivo, con tal de que la empresa tenga la cultura, la estrategia y el liderazgo adecuados*”<sup>9</sup>.

Otros autores (V. Kumar y Werner J. Reinartz), definen a los sistemas CRM como “*un facilitador que capta la información de los clientes y la difunde a los diferentes puntos de contacto (cajeros, personal de atención telefónica, máquinas de autoservicio y páginas web); los mismos que pueden encontrarse en distintas ubicaciones geográficas debido al gran número de clientes que tienen las empresas*”<sup>10</sup>. Además sostienen que los sistemas CRM pueden ofrecer una interface unificada que permita la personalización de cada cliente, es decir, que en cada transacción las personas que atienden al cliente disponen de los detalles relevantes de cada cuenta, el conocimiento sobre transacciones pasadas, o el historial de problemas en el servicio; produciendo así una mejora importante del servicio y un mayor valor para el cliente.

<sup>9</sup>GREENBERG, Paúl, 2003, *CRM Gestión de relaciones con los clientes*, Edit.: McGraw-Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A.U., Madrid, España. Pág. 37.

<sup>10</sup>KUMAR y WERNER, 2006, *Customer Relationship Management: A Databased Approach*, Edit: John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, USA. Pág. 22.

De los conceptos y definiciones que han desarrollado los autores anteriormente mencionados y de los muchos autores más que han entrado en debate para su definición acerca de CRM, se puede **resumir y dar la siguiente definición:**

CRM es un sistema de acciones y estrategias que integran personas, procesos y tecnología para maximizar las relaciones con todos los clientes, generar valor a los mismos, y mejorar la rentabilidad de una empresa a través de un manejo eficiente de la información, que permita a todos los miembros y departamentos de una organización utilizarla y compartirla dentro de los propósitos de la misma.

### 2.1.3. CARACTERÍSTICAS DE UN CRM

Básicamente un CRM está constituido por cuatro características, de acuerdo al autor Xu Yurong<sup>11</sup>:

- **Automatización de la red de ventas:** en los sistemas CRM los procesos de ventas a los clientes son configurados en las aplicaciones. Los pedidos y transacciones con los clientes se integran a las bases, para así monitorear de manera más intensa sus ciclos de compra. Esto provee un singular punto de vista de cada cliente mediante su historial de compra y comportamiento. Con esto también se recolectaran datos en relación a los productos o servicios que más se demandan, así como las regiones y territorios donde tiene más éxito un producto o servicio.
- **Servicio y Soporte al Cliente:** CRM ayuda a las compañías a incorporar un excelente servicio al cliente, mejorándolo mediante el monitoreo y medición de las interacciones que se dan entre éste y los proveedores. Así se determina quiénes son las personas idóneas para ofrecer de manera apropiada el servicio o el producto a determinado cliente, o bien resolver problemas que a éstos se les presenten. Los problemas se pueden solucionar de forma eficiente a través de un soporte al cliente proactivo. Estas

---

<sup>11</sup> YURONG, Xu, 2002<sup>1</sup>. Adopting Customer Relationship Management Technology. Industrial Management & Data Systems, Edit.: MCB UP Ltd., USA. Pág. 442-452.

aplicaciones de interfaz con el cliente incluyen áreas tales como la gestión de centros de atención de llamadas, facilidades de ayuda en línea, servicios de soporte internos y sistemas expertos basados en el conocimiento para la resolución de problemas.

- **Servicio de Campo:** Mediante el uso de sistemas de CRM, el staff de la compañía puede comunicarse de manera rápida y efectiva con los clientes mediante un servicio personalizado con la finalidad de conocer sus expectativas individuales.
- **Automatización del Marketing:** CRM proporciona la información más actualizada acerca de los hábitos de compra de los clientes, lo que les permite determinar campañas de marketing efectivas que en determinado momento desembocaran en ventas cruzadas que podrían atraer a nuevos clientes. Mediante el uso en conjunto del CRM, la inteligencia del marketing, las bases de datos de los clientes y las comunicaciones tecnológicas de interacción, las empresas satisfacen de mejor manera sus necesidades particulares. Esto permitirá que la organización pueda saber aquello que les gusta o disgusta a sus clientes, y por lo tanto entenderán de mejor forma sus necesidades. La automatización de las funciones de marketing también comprende una amplia variedad de funciones, algunas de las cuales son de interfaz con los clientes, como por ejemplo, los sistemas de respuesta automática a correo electrónico, las herramientas de ejecución y gestión de campañas, la gestión de encuestas y concursos y la gestión y distribución de materiales de marketing (tanto en papel como en formato digital) al personal de ventas y a los asociados.

Además, se puede adicionar dos características más que un CRM debería cumplir:

- **Sinergia:** se alcanza incrementando el valor de cada interacción con el cliente mediante el uso compartido de la información en cada contacto efectuado a través de los diferentes canales.
- **Consistencia:** se refiere a que el CRM debe apoyar una visión consistente del cliente hacia la compañía, al tiempo que ésta debe tener una visión consistente del cliente.

## 2.1.4. BENEFICIOS DEL CRM

Entre muchas de los beneficios que brinda CRM, se destacan las que menciona el autor José Luis Pérez<sup>12</sup> quien describe que un sistema CRM permite a las empresas adoptar una cultura orientada al cliente dentro de la organización, teniendo una visión de 360° del cliente desde todas las áreas de la empresa, logrando amplios beneficios que incrementan los ingresos a un bajo costo, además el CRM apoya a cada uno de los sistemas de la empresa a tomar decisiones basadas en hechos y no en suposiciones.

Varios profesionales del marketing consideran que el CRM es la herramienta fundamental para que una empresa conozca a su clientela y público objetivo.

En la siguiente figura se resumen los principales beneficios que puede dar el CRM a una empresa.

### ILUSTRACIÓN 2.1: BENEFICIOS DEL CRM

ÁREA COMERCIAL	ÁREA DE MARKETING	ÁREA DE SOPORTE AL CLIENTE	ÁREA DE GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentaciones personalizadas.</li><li>• Ofrece a cada cliente exactamente lo que necesita.</li><li>• Concentrar los esfuerzos en los clientes más rentables.</li><li>• Asegura un diálogo informado y sin contratiempos con el cliente a través de los puntos de contacto, presentando una sola cara al cliente.</li><li>• Eficiencia del Call-Center.</li><li>• Análisis y gestión de las llamadas</li><li>• Reducción del tiempo de llamadas.</li><li>• Apertura de nuevos canales de relación con los clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumenta la satisfacción del cliente.</li><li>• Aumenta la tasa de retención de clientes</li><li>• Identificación de los nuevos productos y servicios que los clientes requieran.</li><li>• Mejor conocimiento de las necesidades de los clientes.</li><li>• Gestión de campañas personalizadas.</li><li>• Análisis de canales y campañas.</li><li>• Segmentación de clientes potenciales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organiza la información del cliente para solucionar con mayor rapidez y eficiencia cualquier problema.</li><li>• Conocimiento real del nivel del servicio contratado por el cliente.</li><li>• Prioriza la atención para dar el mejor servicio a los mejores clientes.</li><li>• Coordina la información entre las iniciativas físicas y on-line.</li><li>• Formula una imagen de cada uno de los clientes.</li><li>• Dispone de un inventario a tiempo real de productos y respuestas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de las ventas.</li><li>• Integración de canales de venta.</li><li>• Reducción de los costos de adquisición de clientes.</li><li>• Acelerar el ciclo de ventas con operaciones rentables.</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

## 2.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS CRM

### 2.2.1. TECNOLOGÍA Y CRM

De acuerdo a crm-software.com, los autores describen que uno de los factores importantes para CRM es la tecnología, pero claramente establecen que ésta es solamente una herramienta y no el concepto de CRM.

<sup>12</sup> PÉREZ, José Luis, 2009, Sistemas de Información El CRM. Los Sistemas de Información como herramientas de Gestión del Negocio (Diapositivas), ESIC Business & Marketing School, España. Diap. 127.

“La tecnología utilizada en el software CRM es tan sorprendente como variada. Existen aplicaciones basadas en muchas plataformas diferentes, y de infinidad de compañías diferentes. Las hay basadas en tecnología de Windows (.net, desarrollada por Microsoft, en el Microsoft CRM), también otras basadas en Linux (sistema operativo de código abierto, muy popular hoy en día entre las organizaciones). Cabe destacar que la mayoría son para plataformas de Windows, ya que sigue siendo el sistema operativo preferido.

Tal vez uno de los avances más significativos en cuanto a CRM fue la integración con internet de forma total. No solamente se pueden enviar mails a todos los clientes, recibir comentarios de ellos, u otras funciones clásicas, sino que hoy en día existen sistemas totalmente online, a los que se pueden acceder desde cualquier computadora del mundo (siempre protegidos por estrictas medidas de seguridad, una base de datos CRM lo es todo para una organización). De esta manera, una empresa con sedes en diferentes lugares puede cargar y analizar información en tiempo real desde cualquier punto del planeta.

Siempre que se habla de tecnología de este tipo, propiamente dicha el software CRM y el soporte que ello implica, es muy importante destacar que por sí sola no significa nada, sino que debe estar rodeada por una estrategia completa de negocios, donde la organización base su negocio en el cliente, centrando sus esfuerzos en entenderlo, y ofrecerle lo que necesita. Hay que tener en cuenta que este tipo de estrategias debe ser global a nivel de la organización, y no estar aislado simplemente en el departamento de marketing, o recursos humanos.”<sup>13</sup>

### **2.2.2. TIPOS DE TECNOLOGÍAS CRM**

En la definición de CRM dada por META Group, citada en el libro de Greenberg, se encuentran tres tipos o segmentos del CRM: operativo, analítico y colaborativo.

A continuación se describe la clasificación de cada uno de los tres tipos de CRM planteados por META Group:

---

<sup>13</sup> “Tecnología en CRM”, disponible en: <http://www.crm-software.com.ar/tecnologia.html>, visitado el 20/06/2012

---

### ***“CRM Operativo***

*Este es el segmento de CRM más parecido a ERP. De este segmento del espectro forman parte de las funciones empresariales típicas relacionadas con el servicio al cliente, la gestión de pedidos, el sistema de facturación y la gestión y automatización del marketing y las ventas. Este es, quizás, el uso principal de CRM hasta la fecha. Un aspecto del CRM operativo es la posibilidad de integrarlo con las funciones financieras y de recursos humanos de las aplicaciones de planificación de recursos empresariales (ERP), tales como PeopleSoft y SAP. Con esta integración, se puede implementar una funcionalidad de extremo a extremo, desde la gestión de punteros de ventas hasta el seguimiento de pedidos, aunque no siempre de forma sencilla. De hecho, las tasas de fracaso en proyectos de CRM, de acuerdo con los estudios realizados por varias organizaciones de analistas, se demuestran que están entre el 55 y el 75 por ciento. Una razón para el fracaso del proyecto, y a veces la causa de problemas incluso aunque la implementación haya tenido éxito, es la falta de capacidad para la integración con los sistemas heredados.*

### ***CRM Analítico***

*El CRM analítico consiste en la captura, almacenamiento, extracción, procesamiento, interpretación y generación de informes de datos del cliente para un usuario. Empresas tales como MicroStrategy han desarrollado aplicaciones que pueden capturar estos datos del cliente a partir de diversas fuentes y almacenarlos en un repositorio de datos de clientes para, más tarde, utilizar cientos de algoritmos para analizar e interpretar los datos según sea necesario. El valor de la aplicación no está solo en los algoritmos y en el almacenamiento de datos, sino también en la capacidad de personalizar individualmente las respuestas utilizando esos datos.*

### ***CRM Colaborativo***

*Este es casi un caso de solapamiento. Es el centro de comunicaciones, la red de coordinación que proporciona el hilo conductor entre el cliente y la empresa. Puede tomar la forma de un portal, de una aplicación de gestión de relaciones con los asociados (PRM)*



*o de un centro de interacción con el cliente (CIC, Customer Interaction Center). Podría tomar la forma de canales de comunicación tales como la web o el correo electrónico, aplicaciones de voz o correo ordinario. Podría implicar implementación de estrategias de canal. En otras palabras, se refiere a cualquier función de CRM que proporcione un punto de interacción entre el cliente y el propio canal.”<sup>14</sup>*

## 2.3. ENFOQUES DEL CRM

### 2.3.1. CRM EN EL SECTOR PÚBLICO

Los constantes esfuerzos que muchas empresas hacen para mejorar la relación con los clientes, han hecho que los conceptos y las tendencias de administración de los clientes se adapten a las necesidades de acuerdo al sector al que pertenecen. Es aquí en donde el Sector Público toma gran protagonismo, ya que este también se ve en la necesidad de mejorar sus relaciones con los clientes, que en este caso son los ciudadanos. Cabe recalcar que en este contexto, la búsqueda de la mejora de la administración de las relaciones con los clientes no tiene como objetivo el mejorar las ventas, conseguir nuevos clientes o retener a los mejores, sino más bien busca mejorar la percepción del servicio que el sector público brinda a los ciudadanos, creando una buena imagen de responsabilidad y de calidad en los servicios.

Desde hace años, las estrategias CRM han sido aplicadas solo al sector privado, pero hoy en día se les está dando la debida atención como un concepto de administración pública. El CRM en este contexto cambia su nombre de Customer Relationship Management a Citizen Relationship Management (CiRM) o Administración de la relación con el Ciudadano, en español.

Según Arvato Services Iberia, CiRM hace referencia a “*un conjunto de prácticas de gestión, de canales de comunicación y de soluciones IT que buscan utilizar las técnicas CRM del sector privado para beneficio de la calidad de gestión en el sector público*”... “*Es decir, CiRM se puede definir como una estrategia y un conjunto de prácticas de gestión del*

---

<sup>14</sup>GREENBERG, Paúl, 2003, CRM Gestión de relaciones con los clientes, Edit.: McGraw-Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A.U., Madrid, España. Pág. 41-42.

sector público que, haciendo uso de la tecnología de la información y de las comunicaciones, guiadas por un enfoque amplio hacia el sector público, sostienen y optimizan las relaciones entre la administración y los administrados y potencian nuevas formas de participación ciudadana y la mejora de los servicios públicos.”<sup>15</sup>

### Los objetivos de CiRM

Arvato describe tres objetivos principales del Citizen Relationship Management:

- Mejorar la orientación de los organismos públicos hacia el ciudadano.
- Hacer más transparente la gestión.
- Hacer mejores las relaciones del sector público con ciudadanos y contribuyentes.

### **2.3.2. Social CRM**

Innumerables avances tecnológicos han permitido que el CRM siga evolucionando y mejorando la forma en que las empresas se contactan con los clientes, permitiendo tener una interacción constante con ellos, donde el esquema inicial del CRM se ha dado la vuelta, cambiando el esquema tradicional en el cual no solo las empresas son quienes buscan interactuar con los clientes, sino que ahora los consumidores son quienes requieren estar en contacto con sus proveedores mediante el aprovechamiento máximo de los beneficios que brinda la comunicación en redes sociales a través del internet, por lo cual muchas personas consideran que la definición de Paul Greenberg es la más útil para definir a Social CRM:

*“Social CRM es una filosofía y una estrategia de negocios, apoyándose en una plataforma tecnológica, reglas de negocio, flujos de trabajo, procesos y características sociales, diseñado para involucrar al cliente en una conversación de colaboración con el fin de proporcionar un valor de beneficio mutuo en un ambiente de negocios confiable y transparente. Es la respuesta de la empresa a la propiedad del cliente sobre la conversación en las redes sociales.”<sup>16</sup>*

---

<sup>15</sup> ARVATO Services, Administraciones Públicas. Citizen Relationship Management (CiRM), Disponible en: [http://www.arvato.es/sectores/sector\\_publico.html](http://www.arvato.es/sectores/sector_publico.html), Visitado el 20/05/2012

<sup>16</sup> GREENBERG, Paul, 2009<sup>4</sup>, CRM At Speed Of Light, Edit.McGraw-Hill Osborne Media, USA, Pág. 35.

Además, Mejía Llanos, en su artículo de Social CRM, lo menciona como: *“un complemento del CRM tradicional y no un sustituto. El Social CRM combinado con el CRM tradicional nos permite una visión de 360 grados del cliente, es decir, conocer las necesidades y expectativas de los clientes en todos los canales de interacción con la empresa:*

- *Contacto personal*
- *Contacto telefónico*
- *Soporte vía chat*
- *Sitio Web*
- *Blog*
- *Redes Sociales*

*Social CRM coloca al cliente en el centro de la estrategia de la compañía, por lo que puede afectar todas las operaciones, la cadena de valor e incluso la estructura organizacional.”<sup>17</sup>*

### **Consumidor Social**

Los consumidores tradicionales están cambiando su comportamiento, su forma de comunicarse y la manera de consumir. Estos cambios, cada vez más frecuentes y con mayor fuerza, están convirtiéndolos en **consumidores sociales**, quienes son considerados “consumidores inteligentes”, estos tienden a tomar sus decisiones de compra en base a las **redes sociales y las comunidades** en las cuales interactúan.

El uso constante de las herramientas del Social Media les ha permitido a los consumidores sociales obtener confianza en los comentarios y opiniones de otros usuarios de su misma red; de igual manera, los usuarios han encontrado la libertad de compartir y expresar las experiencias personales que han tenido con los productos o servicios que recibieron por parte de las empresas.

Acerca de este tema hay una extensa variedad de artículos y material; sin embargo, el artículo que más resalta es: “Conoce el Concepto Social CRM: Que tu empresa llegue a los

---

<sup>17</sup>MEJÍA, Juan Carlos, Social CRM: El siguiente paso del uso de las Redes Sociales y otros canales de Social Media, 2011, Disponible en: <http://www.ecbloguer.com>, Visitado el: 22/05/2011.

nuevos Clientes Sociales” escrito por Xavier Báez en [dosensocial.com](http://dosensocial.com)<sup>18</sup> de donde a continuación se resalta las características de los clientes sociales:

- La mayor parte de su tiempo está conectado a alguna o varias redes sociales.
- Comparte opiniones acerca de eventos, servicios, productos a través de redes sociales.
- Espera estar en constante comunicación con las marcas a través de las redes sociales.
- Quiere ser escuchado y tomado en cuenta por las marcas.
- Exige una experiencia personalizada con la empresa, basada en sus preferencias individuales.

### Diferencias entre el CRM Tradicional y el Social CRM

El CRM tradicional está basado en un enfoque operacional interno para gestionar efectivamente las relaciones con los clientes. Por otro lado, el social CRM se basa en una estrategia que fomenta la participación del cliente, y tiene la capacidad de cumplir con las expectativas personales de sus clientes, y a su vez cumple con los objetivos de su plan de negocios. Está dirigido al compromiso de la empresa con el cliente, en lugar de la gestión de los mismos.

### El social CRM y las Redes Sociales

Cada vez son más las empresas conscientes del enorme potencial de las redes sociales, especialmente Twitter y Facebook, tanto para captar nuevos clientes como para abrir nuevas vías de comunicación con los ya existentes. Por esta razón Mejía Llano propone una evolución de la presencia de las empresas a las redes sociales:

*“La etapa inicial de la estrategia de las empresas en las Redes Sociales y otros canales de Social Media es básicamente la presencia y promoción de la marca y la empresa. Esto les permite escuchar, interactuar y relacionarse con los clientes actuales y potenciales. Cuando se haya logrado la etapa inicial, la empresa puede lograr que la presencia y promoción sea un disparador para que los procesos internos y de fidelización del negocio*

---

<sup>18</sup>BÁEZ, Xavier, 2011, Conoce el Concepto Social CRM: Que tu empresa llegue a los nuevos Clientes Sociales, Disponible en: <http://dosensocialoficial.com/2011/07/conoce-el-concepto-social-crm-que-tu-empresa-llegue-a-los-nuevos-clientes-sociales/>, Visitado el: 24/05/2012.

*se integren con las Redes Sociales. Que a través flujos de trabajo generados con apoyo de aplicaciones tecnológicas como SocialCRM, los contact centers interactúen no solo vía teléfono, eMail, Chat o SMS, sino también a través de las Redes Sociales donde los clientes sociales están la mayoría del tiempo.”<sup>19</sup>*

### **Nueva concepción de atención al cliente a través de las redes sociales**

*“Cada vez más consumidores se contactan con las empresas a través de las redes sociales, por lo que se impone la creciente necesidad de utilizar estas redes como canal de atención al cliente”<sup>20</sup>* En el artículo escrito por el Director General de InfoJobs, Jaume Gurt, explica que el entorno de las empresas y sus clientes viven una etapa de cambio en lo referido a la atención al cliente, indica que la mayoría de usuarios o clientes de empresas tienen contacto con ellas a través de las redes sociales, por lo que se impone la creciente necesidad de utilizar estas redes como canal de atención al cliente, y no sólo como herramienta de comunicación o marketing. Por esto, Mejía establece que las estructuras de las empresas deben adaptarse a este nuevo entorno y por lo tanto, estos nuevos canales requieren profesionales especializados con conocimientos técnicos específicos que puedan cubrir con rapidez y den respuesta a las opiniones y necesidades de sus clientes, lo que supone una oportunidad inmejorable para innovar y ofrecer un mejor servicio a sus clientes, así como optimizar sus productos y servicios.

### **Nuevos canales de atención al cliente**

Atender las quejas o sugerencias a través de las redes sociales o del correo electrónico es mucho más sencillo, económico y directo. Sin embargo, muy pocas empresas observan a estos medios como canales para la recepción de las mismas, debido a que las empresas que tienen perfiles en redes sociales, generalmente los emplean para comunicarse de forma directa con sus clientes, pero enfocadas en el área de la promoción de marcas, productos o

---

<sup>19</sup>MEJÍA, Juan Carlos, 2011, Social CRM: El siguiente paso del uso de las Redes Sociales y otros canales de Social Media, Disponible en: <http://www.ecbloguer.com>, Visitado el: 23/05/2012.

<sup>20</sup>GURT, Jaume, 2011, El entorno 2.0: evolución natural del servicio de atención al cliente, Disponible en: <http://blog.infojobs.net/candidatos/evolucion-atencion-al-cliente-hacia-el-entorno-2-0-2>, Visitado el 23/05/2012.

servicios. Se debe considerar también que para abrir una página o perfil de atención al cliente es necesario el apoyo de toda la organización. No se puede ofrecer atención al cliente si el tiempo de respuesta es elevado o no se está bien comunicado entre los departamentos de la empresa. No se debe olvidar que los usuarios valoran ser atendidos de manera rápida, eficiente y personalizada. Dentro de estos canales de atención al cliente, los más usados, importantes y de mayor acogida son los Chats en la Web y las Redes Sociales. Es necesario mencionar que a través de dispositivos como Smartphone y Tabletas Digitales, los usuarios pueden acceder en todo momento a sus cuentas personales e interactuar en ellas.

**a) Chat en la web<sup>21</sup>:**

Igual que los chats entre amigos por Facebook, Messenger o cualquier otro medio, los desarrolladores web están habilitando chats en las páginas web de cada empresa. Además de esto, también se ha abierto la posibilidad de realizar transacciones por la web y, de esta manera, los usuarios pueden verificar sus saldos, hacer operaciones o resolver problemas; y todo esto en tiempo real.

**b) E-mail:**

Mediante un sistema de correo electrónico el equipo de agentes expertos puede gestionar grandes volúmenes de mensajes de correo electrónico respondiendo de manera rápida y profesional a los usuarios, a través del uso de un lenguaje natural, que permite a la organización ahorrar enormes cantidades de tiempo y dinero. Al mismo tiempo se mantiene una comunicación con los clientes interesados en obtener una respuesta inmediata a sus inquietudes.

---

<sup>21</sup> BISBAL, Jaime, 2011, Redes sociales y atención al cliente en la web, Disponible en: <http://www.yoconozcoaldirector.com/unoe-blog/2011/03/23/redes-sociales-y-atencion-al-cliente-en-la-web/>, Visitado el: 23/05/2012.

**c) Blog<sup>22</sup>:**

A través de este canal las empresas pueden acercarse más a la comunidad, de una forma más personal y así conseguir que se conozca tanto a las personas que trabajan en una organización como a los diferentes procesos y Departamentos, en donde los encargados del manejo del blog pueden revisar los comentarios, pedidos, o reclamos y así poder actuar de forma personal con cada uno.

**d) Wiki Interna<sup>23</sup>:**

Es una plataforma que permite compartir el conocimiento del mercado recolectado en conversaciones con clientes. Esto permite que se realice presentaciones compartidas de ventas y conocimientos comunes sobre nuevos prospectos, generando así la creación de una base de conocimientos sobre procedimientos de atención a clientes. La wiki podría tener información sobre producto de la empresa siempre actualizado, generando así una constante actualización de las novedades dentro de la organización.

**e) YouTube<sup>24</sup>:**

Es una herramienta muy importante que ha alcanzado gran notoriedad en la comunidad, por lo que éste se ha desarrollado como un núcleo de enlace entre las empresas y los usuarios debido a la presencia que han llegado a tener a través de publicidad viral en la cual alcanza un alto nivel de referencia boca a boca de los productos o servicios publicitados, además YouTube brinda la posibilidad de publicar vídeos educacionales acerca del uso de los productos, los mismos que pueden ser accedidos desde los distintos puntos de acceso a estos enlaces.

---

<sup>22</sup>SANTOS, Anabel, 2011, Atención al cliente en redes sociales: blogs, Disponible en: <http://www.yoconozcoaldirector.com/unoe-blog/2011/08/31/atencion-al-cliente-en-redes-sociales-blogs/>, Visitado el: 23/05/2012.

<sup>23, 26</sup> Deloitte & Co, 2011, CRM 2.0 o CRM Social, Disponible en: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Assets/Documents/prensa/arg\\_sm\\_CRM-2.0\\_21062011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Assets/Documents/prensa/arg_sm_CRM-2.0_21062011.pdf), Visitado el: 23/05/2012.

## f) Redes Sociales

La función básica de los perfiles de compañías y marcas es estar donde están los clientes, reforzar la imagen de marca y crear un vínculo emocional entre el cliente y la empresa. Actualmente existen gran variedad de redes sociales en las cuales los usuarios pueden interactuar con su entorno. Las más usadas para promocionar marcas y productos son:

**Twitter**<sup>25</sup> es una plataforma ideal para atender a los clientes, ya que permite gestionar adecuadamente pequeñas crisis para la marca con una comunicación en tiempo real, también logra solucionar problemas cuando otros canales de atención están congestionados.

**Facebook**<sup>26</sup> permite a las empresas una mayor libertad de contenido debido a que esta plataforma permite realizar desde páginas muy simples hasta verdaderas webs incrustadas, que incluyen todo tipo de servicios; permitiendo diseñar catálogos de sus productos, compras online, proporcionan información útil para clientes como vídeos-tutoriales y más actividades que beneficien al cliente como los juegos y aplicaciones.

### 2.4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRM EN LAS EMPRESAS

Lo que describe Greenberg en su libro de CRM<sup>27</sup> con respecto a la implementación de CRM en las empresas, es que el objetivo principal de la implementación de un sistema CRM es crear una vista unificada y completa de un cliente, compartida por todos los departamentos de la organización. En el mejor de los casos, si la estrategia tiene éxito, el sistema permitirá a cualquier departamento obtener cualquier vista del cliente que sea apropiada y que esté disponible para favorecer las necesidades, requisitos y deseos del cliente.

---

<sup>25</sup> ATIENZA, Julián, 2012, Twitter, el nuevo canal de atención al cliente, Disponible en: [http://blogs.tnsglobal.com/blog\\_experiencias](http://blogs.tnsglobal.com/blog_experiencias), Visitado el 24/05/2012.

<sup>26</sup> SANTOS, Anabel, 2011, Atención al cliente en redes sociales: Facebook, Disponible en: <http://www.yoconozcoaldirector.com/unoe-blog/2011/08/17/atencion-al-cliente-en-redes-sociales-facebook/>, Visitado el: 24/05/2012.

<sup>27</sup> GREENBERG, Paúl, 2003, CRM Gestión de relaciones con los clientes, Edit.: McGraw-Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A.U., Madrid, España. Pág. 75-76.



Toda empresa que quiere fidelizar y mejorar las relaciones con sus clientes mediante un sistema CRM, normalmente se encuentran con la difícil sorpresa de que la estrategia de implantación de un sistema CRM es compleja, puesto que abarca a todos los clientes de la organización. Contrastando esto con la implementación de un sistema ERP o una Arquitectura de Red, la dificultad de estos quedan muy lejos a la dificultad que implica un sistema CRM, y esto no por la tecnología como tal, o el personal implicado en esta, sino más bien porque involucra a los clientes de la organización; es decir, es un factor externo a la empresa que llega a ser un tanto incontrolable por la misma.

En un sistema ERP se ven involucrados, básicamente, el personal de los procesos de gestión internos, la alta dirección, el departamento de informática y algunos otros actores, dado que son las personas que van a tener relación con el sistema, ya sea en la parte financiera, de recursos humanos, en los procesos de fabricación y la cadena de suministro. En una arquitectura de red, aparte de algunas encuestas a los usuarios, únicamente se está involucrando al departamento de informática. Esto da a notar que una estrategia para la implementación de un sistema CRM se torna difícil ya que abarca a todos los clientes, de manera que todos los elementos están mucho más interrelacionados.

#### **2.4.1. RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNA IMPLEMENTACIÓN DE CRM**

Para la implementación de una estrategia de CRM es necesario revisar cómo está funcionando la organización, en dónde se evaluará cada uno de los sectores de la empresa y cómo éstos se relacionan con los clientes, qué aportes hacen, y cómo podrían mejorar. Esto implica realizar sugerencias, cambios en la metodología de trabajo y también en la forma de comunicarse con los clientes, por lo que es lógico que todos estos cambios vayan a generar resistencia por parte de muchos de los integrantes del equipo de trabajo.

La consultora Smart Sales en su artículo “*Éxitos y Fracazos con CRM – La Resistencia al Cambio*” publicado en su sitio web,<sup>28</sup> expone que se debe considerar que uno de los

---

<sup>28</sup> Smart Sales, 2009, *Éxitos y Fracazos con CRM – La Resistencia al Cambio*, Disponible en: <http://blogs.smartsales.com.ar/crm/2009/02/exitos-y-fracazos-con-crm-la-resistencia-al-cambio/>, visitado el: 24/05/2012.

factores de éxito de todo proyecto de CRM es el talento humano, el cual dependerá de las habilidades de los directivos para lograr que los equipos de trabajo se encuentren involucrados en el proyecto, poniendo siempre al alcance de los mismos herramientas de capacitación necesarias para así poder reducir la resistencia del personal hasta un mínimo, que sea manejable.

En donde Carlos Canal en su artículo *“Implantación CRM: Superar la resistencia al cambio del equipo de ventas”*<sup>29</sup> explica que resultado de la resistencia al cambio, las personas no se comprometerán con el proyecto ya que adoptan una posición de defensa, tendiendo a aferrarse a lo seguro y negándose a aportar en el mismo, causado por componentes que influyen directamente sobre los colaboradores. Siendo estas la resistencia emocional y la resistencia racional.

- **Resistencia emocional**

Se basa en el miedo, debido a que las personas sienten que pueden perder el control de la situación o de los beneficios alcanzados en su trabajo, una nueva forma de trabajar y un nuevo sistema CRM pueden generar sentimientos de incompetencia, aislamiento o incluso llegar a sentir pánico y frustración si el personal no se adapta a los nuevos procedimientos y herramientas.

- **Resistencia racional**

Se basa principalmente en el desconocimiento de la situación. Donde los colaboradores llegan a pensar que van a tener un mayor control por parte de la dirección, pérdida de tiempo en introducir información en el nuevo sistema y poca usabilidad de la nueva herramienta. Esto es ocasionado por falta o confusión de la información recibida, produciéndose así un rechazo al cambio.

---

<sup>29</sup>CANAL, Carlos, 2011, *Implantación CRM: Superar la resistencia al cambio del equipo de ventas*, Disponible en: <http://www.grupolanka.com/2011/11/03/software-crm-superar-la-resistencia-al-cambio>, Visitado el: 24/05/2012.

---

# CAPÍTULO 3: PLAN OPERATIVO PARA EL CRM

---

## 3 PLAN OPERATIVO PARA EL CRM

### 3.1 INTELIGENCIA DE MERCADO

Según Joseph F. Hair, Las funciones principales de la investigación de mercados en el proceso de la administración de la relación con los clientes (CRM) es reunir, almacenar, y analizar la información del trato con los clientes. Con lo cual la investigación de mercados se transforma en una inteligencia de mercado, que se basa en información en tiempo real sobre los clientes. Este modelo promueve una ventaja competitiva a través del uso de información de clientes con datos muy detallados, personalizados y estructurados específicamente para cada cliente de forma individual.<sup>30</sup>

#### 3.1.1 RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se determinará la propuesta de la estrategia a implementarse en la CENTROSUR, para lo cual se procederá a recoger la información necesaria para la elaboración de la misma. Para este proceso se necesitará recopilar información secundaria como: Regulaciones y Normativa emitidas por organismos reguladores que dan directrices para la atención de los clientes y el manejo correcto de la información para las empresas generadoras y distribuidoras de energía eléctrica en el país, los datos internos de la CENTROSUR como su base de datos de clientes, las tecnologías y los aspectos técnicos de los sistemas actuales de la empresa para determinar los requisitos y las compatibilidades

---

<sup>30</sup> HAIR, Joseph, 2003, Investigación de mercados: En un ambiente de información cambiante, Edit.: McGraw-Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A.U., México, México. Pág. 125.

con un posible sistema CRM, además se realizará recolección de información primaria a través de encuestas a los clientes.

### **SISTEMA DE ATENCIÓN DE RECLAMOS (SAR)**

El Concejo Nacional de Electricidad (CONELEC), ha establecido la normativa y regulaciones para que las empresas generadoras y distribuidoras del servicio eléctrico en el país brinden un servicio de calidad a la sociedad. En este sentido, la regulación N° 012/08 del CONELEC (*Procedimiento para la Atención de Reclamos de los Consumidores de Empresas Eléctricas de Distribución*) comprende el tema de estudio.

Esta Regulación está vigente desde el 23 de Octubre del 2008, en la cual se establecen los procedimientos que deben emplear las empresas eléctricas distribuidoras para atender los reclamos comerciales, técnicos y por daños de electrodomésticos de los consumidores del servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica. Ver anexo 3.1.

La CENTROSUR en este contexto, ha implementado y mejorado desde el año 2010 la página web de la empresa, cumpliendo con gran parte de lo que dispone la Regulación 012/08 del CONELEC, donde los clientes pueden acceder a información acerca de los servicios, puntos de pago, ingreso y consulta de reclamos, e información de acerca de la empresa, campañas vigentes y otra información que es de vital importancia para generar una imagen de transparente y confiable en la sociedad.

#### **a) Consultas de Reclamos**

Es importante destacar que el portal web de la CENTROSUR permite a sus clientes comprobar el estado que se encuentra un reclamo que hayan generado previamente, con su respectivo código, y así verificar el avance del mismo. Con el código que previamente se genera al momento de registrar un reclamo, el cliente puede acceder al portal de consultas de reclamos y verificar si su reclamo está siendo atendido.



## **b) Ingresos de Reclamos**

De la misma manera, el cliente puede ingresar su reclamo en el portal de la CENTROSUR y así generar el reclamo, el cual puede ser por: falta de servicio eléctrico, reclamos comerciales, reclamos por falta de alumbrado público y por daños de artefactos. Una vez que el cliente se cerciore de que el reclamo que va a generar no es por falta de pago ni por fallas en las instalaciones internas del inmueble, el cliente podrá generar el reclamo en el formulario.

## **c) Consultas de Solicitudes**

Los clientes de la CENTROSUR a través de la página web, pueden también saber cuál es el estado en el que se encuentren sus solicitudes y trámites con la empresa.

## **d) Consultas de Planillas**

Los clientes de la CENTROSUR también cuentan con la opción de consultar el valor de sus planillas y sus consumos a través del portal web de la empresa ingresando el código de que es asignado a cada cliente y que se encuentra detallado en cada factura.

## **BASE DE DATOS DE CLIENTES**

La empresa actualmente maneja toda la información de clientes en sus bases de datos DB2 que es un modelo propio diseñado por IBM. La base de datos contiene un listado de todos los clientes del área de concesión de la CENTROSUR la cual almacena alrededor de 330.000 clientes entre clientes residenciales, comerciales, e industriales. Esta base de datos contiene el historial de consumos de los clientes desde el año 2000, además recopila información de todas las transacciones realizadas por los clientes desde hace 12 años.

Toda esta información puede ser exportable a cualquier otro formato, como un listado de Excel; sin embargo, solo una parte de la misma puede exportarse puesto que la información se encuentra en extensas tablas que contienen todos los datos de los clientes. A este

servidor tienen acceso las diferentes áreas y Departamentos de la empresa sea para hacer consultas de los clientes. El Sistema de Comercialización (SICO) con el que cuenta actualmente la CENTROSUR, es el encargado de dar de alta o de baja a un cliente para realizar consultas (saldos, información, etc.). A este sistema de comercialización se le puede considerar como un sistema básico de CRM con el que cuenta la empresa.

A futuro la empresa está planeando adquirir otro sistema de comercialización, y remplazar el actual SICO, puesto que éste no brinda una completa funcionalidad para las actuales exigencias de la empresa.

### MANEJO ACTUAL DE LA INFORMACIÓN DE CLIENTES EN LA CENTROSUR

En cuanto al manejo de la información, la empresa no conoce de manera organizada, automática y precisa, el flujo de información que se genera cuando se presta la atención al cliente, es decir no se sabe de manera precisa cómo fluye la información de los clientes dentro de la organización. Por esto se desconoce las posibles falencias o los motivos de las demoras en el flujo de la información.

Por estos motivos, es necesario elaborar la diagramación de los *flujos de información de los procesos de Comercialización*, para lo cual se tomó como base el manual de Procesos y Procedimientos de la CENTROSUR, y *especialmente los procesos que están en contacto directo con los clientes*. Además esta diagramación ayudará a definir parámetros de la solución CRM para la CENTROSUR.

La diagramación se realiza utilizando una aplicación Freeware BIZAGI, la cual modela, automatiza, ejecuta y mejora los procesos de negocio a través de un entorno gráfico. Esta aplicación se maneja a través de un software **BPM** (Business Process Management, o en español Gestión de Procesos de Negocio) el mismo que “*genera automáticamente una aplicación Web partiendo del diagrama de flujo del proceso sin la necesidad de*

programar.<sup>31</sup> Bizagi también permite diagramar y documentar los procesos en forma ágil y sencilla, y presentar los procesos de negocio en un formato estándar de aceptación mundial, conocido como **BPMN** (Business Process Model and Notation)

### Diagramación del Flujo de Información del Cliente Externo de la CENTROSUR

Los procesos que se consideraron para realizar la diagramación del flujo de la información del área de comercialización de la CENTROSUR son los procesos de Servicio de Comercialización (PC-SC-1), Venta de Energía (PC-VE-1). Además se ha considerado necesario diagramar los procesos de Comunicación Externa (PG-CO-1-2) puesto que estos están dirigidos de manera directa a los clientes de la empresa. Para observar la diagramación de los procesos del área de comercialización ir al anexo n° 3.4

**TABLA 3.1: PROCESOS A DIAGRAMAR EN BIZAGI**

PC - PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	
<p><b>PC-SC-1 Servicio de Comercialización</b></p> <p><b>PC-SC-1-1 Servicios</b></p> <p>PC-SC-1-1-1 Desconexión Definitiva del Contrato de Servicio</p> <p>PC-SC-1-1-2 Desconexión Definitiva Empresa</p> <p>PC-SC-1-1-3 Suspensión Temporal Cliente</p> <p>PC-SC-1-1-5 Rehabilitación del Servicio</p> <p>PC-SC-1-1-6 Cambio de Tarifa (Cliente)</p> <p>PC-SC-1-1-7 Cambio de Nombre (Cliente)</p> <p>PC-SC-1-1-9 Solicitud Nuevo Servicio</p> <p>PC-SC-1-1-10 Nuevo Servicio con Extensión de Red</p> <p>PC-SC-1-1-11 Desconexión Definitiva (Empresa)</p>	<p><b>PC-VE-1 Venta de Energía</b></p> <p><b>PC-VE-1-1 Lectura de Medidores</b></p> <p><b>PC-VE-1-2 Facturación</b></p> <p><b>PC-VE-1-3 Recaudación</b></p> <p>PC-VE-1-3-1 Recaudación en Línea</p> <p>PC-VE-1-3-2 Recaudación en Semilínea y Diferido</p> <p>PC-VE-1-3-3 Recaudación de Varios</p> <p>PC-VE-1-3-4 Recaudación en Bancos</p> <p><b>PC-VE-1-4 Gestión de Cobro de Cartera</b></p> <p><b>PC-VE-1-5 Reporte de Recaudación</b></p> <p><b>PC-VE-1-6 Venta de Energía a Clientes No Regulados</b></p>
PG PROCESOS GERENCIALES	
<p><b>PG-CO-1 Proceso de Comunicación</b></p> <p><b>PG-CO-1-2 Comunicación Externa</b></p> <p>PG-CO-1-2-1 Difusión de la Información</p> <p>PG-CO-1-2-2 Campañas de Publicidad y Mercadeo</p> <p>PG-CO-1-2-3 Seguimiento de Satisfacción del Cliente</p>	

**Fuente:** Elaboración Propia

<sup>31</sup>BIZAGI, Process Modeler y BPM Suite (BPMS), Disponible en: <http://www.bizagi.com/docs/BizAgi%20Descripcion%20Funcional.pdf>, Visitado el: 18/06/2012.



## 3.2 AVANCES DE LA CENTROSUR CON RESPECTO A UN SISTEMA CRM

### 3.2.1 ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

La CENTROSUR, con el objetivo de monitorear el nivel de satisfacción de los consumidores del servicio eléctrico, realiza encuestas bimensuales en las zonas donde la empresa provee el servicio eléctrico, en las provincias de Azuay, Cañar, Morona Santiago; además se realiza encuestas en el cantón La Troncal, puesto que éste se encuentra bajo responsabilidad de la CENTROSUR a partir del presente año. El levantamiento de información es realizado por la Consultora Advance, en los centros de recaudación y en los domicilios de los clientes, a través de encuestas personales y telefónicas. Las encuestas telefónicas se realizan a partir de la base de datos de los clientes que han realizado solicitudes o reclamos en la empresa, las cuales son remitidas a la empresa encuestadora para que realice el levantamiento de la información. En cuanto a las encuestas personales, estas son levantadas en las afueras de los puntos de recaudación a los usuarios que fueron atendidos en la CENTROSUR, y de esta manera se conoce el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio recibido.

Por otro lado, las encuestas en los domicilios son realizadas a los jefes de familia o a los propietarios del negocio con el fin de recolectar información acerca de la percepción que tienen en cuanto a la calidad del servicio, la imagen y la comunicación que la empresa tiene con los clientes.

Además la CENTROSUR, en base a los parámetros establecidos en la Regulación N° 007/08 CONELEC (*Procedimiento para la Elaboración de Encuestas de Satisfacción de los Consumidores*), realiza una encuesta anual de Satisfacción de los Consumidores, la misma que se realizará en el mes de Octubre. Todo el procedimiento aplicado para los cálculos está establecido por el CONELEC, a través de esta regulación.

El objetivo de esta regulación es “establecer un procedimiento general que permita medir y evaluar el grado de satisfacción de los consumidores por parte de cada una de las empresas eléctricas de distribución del país”. A continuación se presenta las distintas encuestas, el lugar y la forma en que éstas son aplicadas.

**TABLA 3.2: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR RESIDENCIAL O COMERCIAL**

ENCUESTA	LUGAR	FORMA DE APLICACIÓN
Atención en recaudación	Centro de recaudación	Personales con el cliente
Calidad técnica	Domicilios	Personales con el cliente
Imagen y comunicación con el cliente	Domicilios	Personales con el cliente
Atención de reclamos comerciales	Según base de datos	Telefónica
Atención de reclamos por deficiencias o falta de servicio	Según base de datos	Telefónica
Atención de solicitudes de nuevos servicios	Según base de datos	Telefónica
CONELEC	Domicilios	Personales con el cliente

**Fuente:** Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

Cabe indicar que para el cantón La Troncal solo se están realizando encuestas de atención en recaudación, calidad técnica, e imagen y comunicación con el cliente.

### NÚMERO DE ENCUESTAS

De acuerdo a los estudios realizados por la CENTROSUR, y en la documentación proporcionada,<sup>32</sup> se establece que: Las encuestas realizadas en los domicilios de los clientes, están basadas en la información de la facturación por cantón y por tipo de tarifa. Los valores son calculados en base a un intervalo de confianza del 95% y con un margen de error global del 3.5%. Cabe recalcar que este margen de error, de acuerdo a los estudios de la CENTROSUR, varía de acuerdo a la zona de estudio y al tipo de encuesta. Por otro lado, las encuestas telefónicas presentan la particularidad de que el universo no es estable, debido a que la cantidad de reclamos y solicitudes de nuevos servicios varían mensualmente, razón por la cual el número de muestras se consideran en base al promedio de las transacciones realizadas durante el periodo de estudio. El margen de error varía según el tipo de encuesta, es decir: encuesta de reclamos comerciales, error del 1%; encuesta de reclamos técnicos, error del 9%; y encuesta de nuevos servicios, error global del 8,6%.

<sup>32</sup>Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., Análisis y propuestas de actualización de las encuestas de satisfacción del cliente externo, 2011, Cuenca, Ecuador, Págs: 7 - 9.

El tamaño de la muestra es calculado a través del muestreo aleatorio simple, es decir, en el que todos los elementos que forman parte de una muestra tienen la misma posibilidad de ser elegidos. La siguiente fórmula es utilizada para el cálculo de la muestra, la misma que también es tomada a consideración por la CONELEC para el levantamiento de información:

$$n = \frac{P(1 - P)}{\frac{D^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Donde:

<b>n:</b>	Es el número de encuestas a realizar
<b>N:</b>	Es el número de usuarios Residenciales y Comerciales sin demanda de la Distribuidora.
<b>D:</b>	Es el margen de error deseado.
<b>Z:</b>	Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza seleccionado, para el caso de 95% el valor de Z es igual a 1,96
<b>P:</b>	Porcentaje de respuesta; para el cálculo será igual a 0,50.

El cálculo del número de encuestas a realizar, ha sido elaborado utilizando la fórmula que se mencionó anteriormente, con un margen de error por zona de aplicación que ha sido determinado de acuerdo a los estudios de la CENTROSUR. Luego se asignan el número de encuestas por zona a cada cantón haciendo la relación de acuerdo a la correspondencia del total de habitantes por cantón. Por ejemplo, si por los 26783 habitantes de la zona 1 corresponde realizar 90 encuestas, y dentro de esta se encuentra Biblián con 8324 habitantes, entonces a Biblián le corresponden 28 encuestas. Es decir, se ha realizado una regla de tres ( $\frac{8324 \times 90}{26783} = 28$  encuestas.):

**TABLA 3.3: EJEMPLO DE CÁLCULO DEL NÚMERO DE ENCUESTAS**

SITIO DE APLICACIÓN		#TRANSACCIÓN	POBLACIÓN POR ZONA	ERROR	# ENCUESTAS	TOTAL DE ENCUESTAS
CANTÓN CUENCA (Zona Urbana)		119742	153516	5.00%	299	383
CANTÓN CUENCA (zona Rural)		33774			84	
CAÑAR	ZONA 1	BIBLIÁN	26783	10.30%	28	90
		SUSCAL			15	
		CAÑAR			47	
AZUAY	ZONA 2	GUALACEO	33822	9.10%	47	116
		PAUTE			31	
		SIGSIG			37	



	ZONA 3	STA. ISABEL	7260	18389	12.30%	25	63
		GIRÓN	5176			18	
		NABÓN	5953			20	
MORONA SANTIAGO	ZONA A	MACAS	8817	13097	11.70%	47	70
		SUCÚA	4280			23	
	ZONA B	LIMÓN	2682	4797	17.80%	17	30
MÉNDEZ	2115	13					
TARIFA COMERCIAL			23505	23505	9.78%	100	100
<b>TOTALES</b>			<b>273909</b>	<b>273909</b>	<b>3.35%</b>	<b>852</b>	<b>852</b>

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

De esta manera la CENTROSUR calcula el número de encuestas a realizar en cada zona de concesión y para cada tipo de encuesta. En el anexo n° 3.5, se adjuntan las tablas con el número de encuestas a realizar.

## PROCESAMIENTO DE DATOS Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS EN LAS ENCUESTAS DE LA CENTROSUR

Las preguntas de las encuestas de satisfacción *“tienen opciones múltiples de respuestas expresadas en forma cualitativa, que corresponden por ejemplo a: muy satisfactorio, satisfactorio, indiferente, insatisfactorio y muy insatisfactorio. Para el procesamiento cuantitativo; a cada respuesta cualitativa se le asocia un valor de 5 a 1, de acuerdo a lo indicado en las metas y pronósticos.*

*Se realiza la multiplicación del número de personas que han coincidido en cada respuesta por el valor que le corresponde en la escala, luego se suman los productos parciales obteniéndose el total, el mismo que al ser dividido para el número de encuestados da como resultado el promedio ponderado sobre 5. Finalmente, para obtener el indicador de satisfacción, mediante una regla de tres, se convierte ese valor a una escala de 100.”<sup>33</sup>*

<sup>33</sup> Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., Comunicación Social – Sondeos de Opinión, Diciembre 2011, Cuenca, Ecuador.

**TABLA 3.4: INDICADOR DE SATISFACCIÓN**

LA UBICACIÓN DE ESTE PUNTO DE PAGO LE PARECE:					
ESCALA	ENCUESTADOS	VALOR DE LA ESCALA	PRODUCTO TOTAL	SATISFACCIÓN	
				/ 5	%
MUY INADECUADA	2	1	2	<b>200 787</b>	<b>Regla de Tres: <math>\frac{3,94 \times 100}{5}</math></b>
INADECUADA	21	2	42		
NI ADECUADA NI INADECUADA	1	3	3		
ADECUADA	140	4	560		
MUY ADECUADA	36	5	180		
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>		<b>787</b>	<b>3,94</b>	<b>78,70%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, aplicando el método establecido por la CENTROSUR, el porcentaje de satisfacción de la pregunta es del 78,70%. De esta manera se obtiene los índices de satisfacción de todas las preguntas que están a cargo de la empresa contratada por la CENTROSUR, Consultora Advance.

### 3.2.2 ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO MAYO 2012

Puesto que la satisfacción de los clientes es una de principales prioridades que el CRM intenta alcanzar, se procede a analizar las encuestas de Atención en recaudación, Imagen y comunicación con el cliente, Atención de reclamos comerciales, Atención de reclamos por deficiencias o falta de servicio, las cuales están directamente relacionadas con el área comercial de la CENTROSUR. Además cabe recalcar que en el análisis de los estudios de satisfacción se considerara solo información levantada en cantón Cuenca tanto en los sectores urbano y rural y en el segmento comercial.

Para el mes de Mayo, los clientes de la CENTROSUR tienen una satisfacción total promedio del 81,5% del servicio recibido, este comprende la calificación de: la calidad técnica, la imagen, de solicitud de nuevos servicios, de recaudación, de reclamos comerciales, y de la atención a través del 136. Todo se puede observar más detallado en el anexo n° 3.6.



### 3.2.3 CAMPAÑAS DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS

Como se mencionó en el Capítulo 1, la CENTROSUR realiza campañas que permiten realizar una constante actualización de los datos de clientes, en donde los usuarios se involucran con los programas, a través de los beneficios que reciben al participar en las mismas.

La campaña “Lotería Energética” busca recopilar información de los clientes y entregar premios mensuales a los usuarios ganadores. Consiste en que la empresa asumirá por un año el costo de la energía que estos clientes consumen.

El programa “Renova Refrigeradora” es otra campaña que permite actualizar información de los clientes, la misma que es proporcionada por los clientes interesados en participar en este programa, el cual consiste en reemplazar las refrigeradoras de uso doméstico ineficiente por equipos nuevos que reduzcan el consumo de energía. Tanto para este proyecto como para la campaña “Lotería Tributaria” los beneficiarios serán los clientes residenciales que tengan un consumo máximo de 200 kWh/mes (kilovatios hora al mes) y que durante el último año no hayan estado en mora en el pago del servicio eléctrico.

### 3.2.4 REDES SOCIALES

El Departamento de Relaciones Públicas es el encargado de administrar las cuentas de Facebook y Twitter de la empresa, estos instrumentos le permiten a la CENTROSUR estar en constante contacto con los clientes. Dichas redes sociales son las de principal repercusión en el país y de manera primordial en la zona Austral, lo cual facilita a los clientes realizar consultas e involucrarse más con la empresa. A través de la aplicaciones de Facebook y Twitter, la empresa informa las diferentes actividades que realiza a beneficio de la sociedad; entre estas actividades se encuentra la difusión y el lanzamiento de las diferentes campañas de la empresa (Plan Renova, Lotería Energética, charlas en colegios,

etc.), así como la presencia de la CENTROSUR en ferias ciudadanas, inauguraciones de obras, y más. Además informa los diferentes eventos internos de la organización, como charlas, talleres, capacitaciones, y reuniones con otros sectores involucrados.

### ILUSTRACIÓN 3.1: FACEBOOK & TWITTER DE LA CENTROSUR



Fuentes: a) <http://www.facebook.com/centrosurEC?filter=3b>) [https://twitter.com/centrosur\\_ec](https://twitter.com/centrosur_ec)

### 3.2.5 MENSAJES DE TEXTO A CLIENTES EXTERNOS

La empresa está incursionado en estrategias que le permitirán estar más cerca de sus clientes, para lo cual la CENTROSUR ha contratado el servicio de mensajes de texto, los cuales son enviados a los clientes para informarles el valor que están adeudando a la empresa. Además, la empresa pretende utilizar este servicio para comunicar anuncios importantes como posibles horarios de cortes de energía, manejo eficiente de la energía, entre otros avisos, que permitan a la empresa estar en constante comunicación con los clientes.

## 3.3 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA CRM

### 3.3.1 BÚSQUEDA DE PROVEEDORES DE CRM

A continuación se muestra una tabla con las empresas que producen los software CRM más populares y usados en el mercado.

**TABLA 3.5 LISTADO DE SOFTWARE CRM EN EL MERCADO**

EMPRESA	PRODUCTO
Aplicor Inc.	Aplicor
BenchmarkVendor	AverageSolution
BizAutomation.com	BizAutomation CRM + Business Management
CDC Software	Pivotal CRM
CommenceCorporation	CommenceOnDemand
Consona	Onyx Adaptive CRM
CRMnext	CRMnext
Deltek, Inc.	Deltek CRM &Proposals
EBSuite	EBSuite CRM
Entrepids Inc.	Power Suite
Epicor	Clientele CRM.NET
ERTGroup	Microsoft Dynamics CRM (ERT)
Exact	Synergy
EXACTUS	Exactus CRM
Infor	Infor CRM Epiphany
Infor	InforERP SyteLine CRM
Infor	InforERPXA CRM
Kepler	Kepler
Lawson Software	LawsonM3
Maximizer Software	Maximizer CRM
MetrixLLC	Metrix
Microsoft	Dynamics CRM
NetSuite	NetSuite CRM+
Oncontact Software	Oncontact CRM
Oracle	Oracle CRM
Oracle	Siebel
QAD	QAD Enterprise Applications
Sage	SageSalesLogix
Sage	SageCRM
Salenticalnc	SalenticaAdvisorDesk
Salesforce.com	SalesForce.com Enterprise Edition
SAP	SAP CRM
SemaTreeInc	SemaTree ECS
Soffront Software	Soffront CRM
SugarCRM	Sugar Enterprise
SuperOffice	Super Office
SuradoSolutions	Surado CRM
SYSPRO	SYSPRO CRM
TechExcel	TechExcel CRM
TOTVS S/A	LOGIX
TOTVS S/A	TOTVSProtheus
Vertical Marketing	crmEZ.net
webCRM	WebCRM

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.2 ESTABLECER COMPATIBILIDADES Y PARÁMETROS

Para aplicar la estrategia CRM en la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR, se deben considerar ciertos aspectos antes de proceder. Uno de los principales aspectos a tomar en cuenta es la compatibilidad con la actual infraestructura de la empresa, es decir con los equipos con los que actualmente cuenta la empresa.

En este contexto, el software CRM que se adquiera debe ser compatible con los equipos que utilizan los colaboradores que van a estar en contacto directo con los clientes; es decir, con quienes atienden los reclamos de los clientes y brindan atención de manera personalizada, como los servicios de atención al cliente.

Actualmente, la infraestructura y el software utilizado para todo el proceso de atención telefónica de consultas y reclamos es AVAYA; por otro lado, la Empresa está planeando implementar una arquitectura SOA (Service-Oriented Architecture – Arquitectura Orientada a Servicios).

Los aspectos a tomar en cuenta alrededor de la adquisición de un software CRM son:

- Ser compatible con los equipos y sistemas AVAYA
- Funcionar sobre una arquitectura SOA

### 3.3.3 DEPURACIÓN DEL LISTADO

Software CRM que funcionan en arquitectura SOA y son adaptables y compatibles con AVAYA:

**TABLA 3.6: LISTADO DE SOFTWARE CRM COMPATIBLE CON AVAYA Y ARQUITECTURA SOA**

<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>IDIOMA</b>	<b>PAÍS*</b>
Microsoft	<i>Dynamics CRM</i>	<i>Español</i>	<i>Colombia</i>
Oracle	<i>Siebel</i>	<i>Español</i>	<i>Ecuador</i>
	<i>PeopleSoft</i>	<i>Español</i>	<i>Ecuador</i>
Salesforce.com	<i>SalesForce.com Enterprise Edition</i>	<i>Español</i>	<i>México</i>
SAP	<i>SAP CRM</i>	<i>Español</i>	<i>Ecuador</i>
SugarCRM	<i>Sugar Enterprise</i>	<i>Español</i>	<i>Ecuador</i>

\*País de contacto más cercano a Ecuador.

Fuente: Elaboración Propia



En este punto es muy importante mencionar lo siguiente: el gobierno ha decretado que para todas las instituciones de administración pública del país, obligatoriamente tienen que hacer uso de software libre dentro de las instituciones, utilizando todas las herramientas libres para su funcionamiento, y el uso de software privativo solo en el caso de que no exista una herramienta libre para realizar una actividad específica.

Esto se puede observar en el **Decreto 1014 Gobierno del Ecuador**, emitido el 10 de abril de 2008:

*“Art 1. Establecer como política pública para la Entidades de la Administración Pública Central la utilización de Software Libre en sus sistemas y equipamientos informáticos.*

*Art 4. Se faculta la utilización de software privativo (no libre) únicamente cuando no exista una solución de Software Libre que supla las necesidades requeridas, o cuando esté en riesgo la seguridad nacional...*

*Art 6. La Subsecretaría de Informática, como órgano regulador y ejecutor de las políticas y proyectos informáticos en las entidades de Gobierno Central, deberá realizar el control y seguimiento de este Decreto.”<sup>34</sup>*

En este contexto, y considerando que otras empresas eléctricas del país (Empresa Eléctrica Quito, Empresa Eléctrica Regional del Norte, Empresa Eléctrica Regional del Sur) ya han implementado el uso de software libre dentro de sus instituciones, la CENTROSUR al estar en el proceso de cambio a una institución pública, es necesario que se estudie y se tenga en cuenta este aspecto al momento de implementar software dentro de la institución.

---

<sup>34</sup> Nota: Se puede observar el decreto completo en: [sti.informatica.gob.ec/files/sidsl1014.pdf](http://sti.informatica.gob.ec/files/sidsl1014.pdf)

### 3.3.4 CUADRO COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS CRM DISPONIBLES EN EL MERCADO

CARACTERÍSTICAS	Microsoft Dynamics CRM	ORACLE SIEBEL	PeopleSoft ORACLE	salesforce SOFTWARE	SAP	SUGARCRM. COMMERCIAL OPEN SOURCE
SOA	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Integración AVAYA	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sector Público	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Código Abierto	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Plataforma	Windows	Windows Linux	Windows Linux	Todas	Windows Linux	Todas
Idioma	Español	Español	Español	Español	Español	Español
País Cercano*	Colombia	Ecuador	Ecuador	México	Ecuador	Ecuador
Partner de Contacto	Intelecto Soluciones y Tecnología Ltda Intergrupo CONEXION GPSA.	HUAWEI TECHNOLOGIES CO.LTD. TATASOLUTION CENTER SA.	TATASOLUTION CENTER S.A.	SFDC Mexico S. de R.L. de C.V.	ECUATECXISSA. IBM del Ecuador C.A. MQA Dos Soluciones Empresariales Noux C.A.	GreenField technologies PlusProject TRUEBUSINESS
Precio del Producto \$	44/usuario/mes	25.000	25.000	125/usuario/mes	75.000	100/usuario/mes

\*Cercano a Ecuador o en Ecuador

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla anterior, Microsoft Dynamics CRM, Salesforce, y Sugar CRM son software CRM basados en la web, es decir, corren sobre un navegador web y no necesitan ser instalados. Por otro lado, los productos CRM de Oracle y SAP CRM son productos CRM que se configuran e instalan de la manera tradicional. La descripción de estos productos CRM, se encuentra detallados en el anexo n° 3.7.

También se puede deducir que **Sugar CRM** es la opción más acertada y aplicable a los requerimientos para la CENTROSUR, ya que es compatible con SOA, con AVAYA y es software libre, además que es de bajo costo. La descripción de SugarCRM y sus beneficios se pueden observar en el anexo n° 3.8.

Cabe mencionar que existe una versión comunitaria de Sugar CRM que está disponible de manera gratuita en la página de los fabricantes. Esta es una edición que no tiene soporte ni garantías, pero tiene las mismas herramientas y funcionalidades que las otras versiones. La versión comunitaria de Sugar CRM podría ser una opción más para la CENTROSUR, ya que es muy adaptable, y el área de informática de la empresa podría modificar y adaptar el programa a las necesidades específicas de la empresa y dar el mantenimiento y las indicaciones para el óptimo funcionamiento del software.

### **3.3.5 PROCESO PARA LA ADQUISICIÓN DE CRM**

Con el objetivo de disponer las mejores propuestas de adquisición de productos y servicios y así obtener ofertas que beneficien a las empresas tanto en aspectos tecnológicos como financieros, se realiza una Solicitud de Propuestas mayormente conocido por sus siglas en ingles RFP (Request for Proposal), la cual proporciona a las instituciones información oportuna, exacta, así como un análisis de desempeño corporativo respecto a las características solicitadas.



Considerando que el Sistema Nacional de Contratación Pública establece que los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen los organismos, dependencias y demás entidades que presten servicios públicos desarrollen actividades económicas asumidas por el Estado, se deben realizar bajo los principios y normas que regula el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP).

El procedimiento de contratación se determina en función del objeto y el monto de la contratación que se desea realizar. Para la implementación de CRM en la CENTROSUR los procedimientos de contratación que se adaptan a los requerimientos de la contratación pública son: Cotización, Contratación Directa, Lista Corta y Concurso Público.

En este sentido, a continuación se describen los procedimientos que se considera están en relación con contratación del proveedor de los servicios necesarios para la implementación de CRM en la CENTROSUR. Los mismos se encuentran detallados por El Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP).<sup>35</sup>

### **3.3.6 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA CRM EN LA EMPRESA**

Las compañías que se ven más beneficiadas con el uso de CRM son aquellas empresas que acumulan grandes cantidades de datos de las compras o usos de servicios de sus clientes. Por otro lado, las que menos se benefician con la implementación de un CRM son aquellas compañías en donde el consumidor no tiene contacto con los empleados de las mismas, en donde el valor de retener a los empleados es muy bajo, o en donde los negocios no necesitan de interacción constante con los clientes.

---

<sup>35</sup>INCOP, Capacitación Virtual. Procedimiento de Contratación Pública, Disponible en: <http://www.incopcapacita.gob.ec/virtual/>, Visitado el: 21/08/2012



Se dividió en dos etapas a la implementación, la primera es la implementación como tal y la segunda es la etapa de ejecución de la estrategia. A continuación se describen estas etapas de la estrategia CRM en la CENTROSUR, cabe recalcar que no se describe a detalle la parte técnica ya que la tesis no está dirigida a conocimientos informáticos.

### **ETAPA 1: Implementación del CRM**

Como se mencionó anteriormente, Sugar CRM es la opción más asequible, por lo que se realizará la propuesta de implementación de la estrategia considerando esta opción.

#### **a) Planificación Inicial**

En primera instancia, la empresa y los dueños de los procesos y procedimientos deben documentar y digitalizar, de manera correcta y responsable, los procesos y procedimientos que van a tener impacto directo con el CRM, (procesos y procedimientos de Comercialización, del Contact Center, etc.), para que luego la DISI, con el apoyo de la DICO y gestionado bajo una metodología PmBok, planifiquen, elaboren y asignen personal y recursos para un proyecto piloto de pruebas. Luego de esto, se debe configurar de 5 a 10 equipos con los requerimientos del sistema para llevar a cabo estas pruebas piloto.

#### **b) Pruebas Piloto**

Una vez elaborado el plan y la configuración respectiva de los equipos, la empresa debe poner en marcha las pruebas piloto para verificar que la implementación sea exitosa. En este punto se pueden llevar a cabo estas pruebas piloto en los departamentos internos con el objeto de medir que tanta resistencia existe al cambio, detectando así áreas de mejora y buscar minimizar esa resistencia. Así mismo, se deben realizar pruebas técnicas sobre la funcionalidad y facilidad de uso del sistema.



### **c) Instalación y Configuración de los equipos**

La configuración que se debería realizar a los equipos en los que va a correr el software CRM, no se torna muy compleja, ya que al ser un software basado en la web no necesita de muchos requerimientos ni configuraciones.

De una manera general, se tendría que proceder con los siguientes pasos una vez que se adquiriera las licencias necesarias o se adapte la versión comunitaria a la empresa:

1. Instalación del software en los equipos
2. Migrar las base de datos de los clientes a la base del programa o adaptar la base existente para hacer uso de esta dentro del programa
3. Verificar que todos los datos estén correctos
4. Comprobar el funcionamiento del software

## **ETAPA 2: Ejecución de la Estrategia CRM**

### **d) Capacitación**

Es de suma importancia que la empresa Eléctrica Regional CENTROSUR no sólo capacite a su personal para el uso de un CRM, sino que utilice los datos que provee esta herramienta para desarrollar estrategias que maximicen el servicio al cliente.

No es suficiente con tener toda la información de los clientes, sino que es necesario utilizarla para desencadenar una serie de mejoras en el servicio. Se debe programar y brindar entrenamiento a los diferentes departamentos o grupos laborales en los distintos niveles de la empresa. Desde los agentes del Contact Center, supervisores y programadores, hasta el personal de Talento Humano, Atención al Cliente, y lógicamente la Administración. Así habrá eficiencia en todos los procesos de la organización, tanto dentro de la misma, como con los clientes. La capacitación del uso del sistema SugarCRM en la

CENTROSUR deberá estar a cargo del dueño del proceso, en la Dirección de Comercialización.

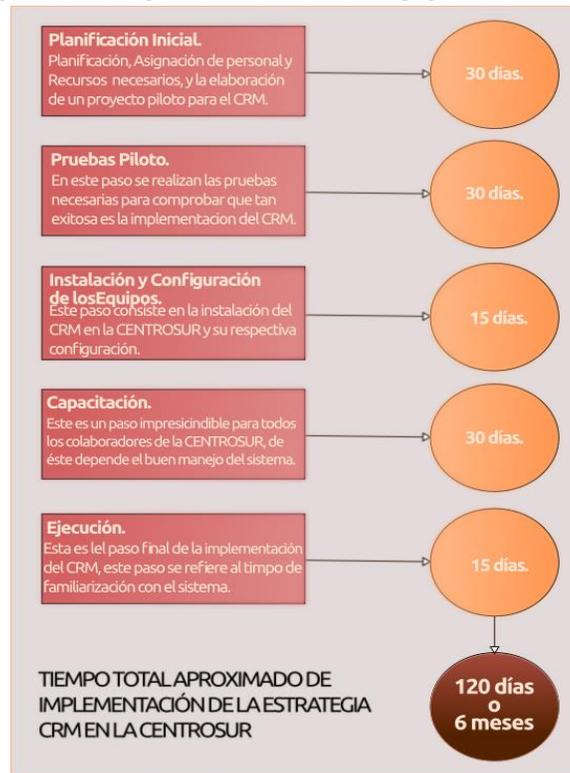
De manera general los temas que se deberían cubrir en esta capacitación son los siguientes:

- Beneficios y generalidades de los sistemas CRM
- Interfaz de usuario
- Ingreso de información: Agregar, modificar y borrar información.
- Contactos y cuentas
- Prospectos
- Oportunidades de negocio
- Actividades: Correo, llamadas, reuniones y notas
- Búsqueda de información y cuadro de mando
- Importación y exportación de datos
- Campañas de mercadeo
- Atención de quejas y reclamos

#### e) Ejecución

Esta etapa tiene lugar luego de que se haya superado el periodo de pruebas, una vez que el sistema funcione de una manera correcta y los colaboradores de la CENTROSUR estén familiarizados con el uso del mismo, se puede proceder a adicionar el sistema SugarCRM al sistema de atención al cliente en la empresa.

Todo lo que se expresó anteriormente se puede observar en la siguiente imagen:

**ILUSTRACIÓN 3.2: TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM**

Fuente: Elaboración Propia

**3.3.7 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM EN LA EMPRESA**

Los colaboradores que trabajan en la empresa Eléctrica Regional CENTROSUR, deben supervisar el correcto funcionamiento del sistema y diseñar planes de renovación del mismo. Éste abarca los procesos internos en la organización y cada uno de los casos que tienen de sus clientes. Entendiendo casos como aquellas ventas de energía efectuadas, es decir, periódicamente realizar una supervisión sobre el funcionamiento del equipo o el servicio vendido, o bien, tener pleno conocimiento del historial de dudas o capacitación efectuada a un cliente determinado. En el marco de la definición y el desarrollo de procesos para la implementación de la estrategia de orientación al cliente (CRM), se deberían contemplar indicadores que permitan evaluar el impacto en la organización de la aplicación desarrollada, es decir métricas que den lugar a analizar en función de la estrategia implementada cómo evoluciona la relación con los clientes.

*“Por lo general, a la hora de evaluar los resultados o la evolución de la estrategia implementada, muchas organizaciones utilizan los indicadores comerciales. Se concentran en las ventas; volúmenes, producto, canal, etc. La realidad es que si bien una mejora en el nivel de ventas, o en el market share puede ser consecuencia de un mejor relacionamiento con los clientes. Este parámetro por sí solo no necesariamente indica eso. Con lo cual en muchos casos se puede observar que por distintas razones, se genere una mejora en los niveles de venta y no se esté optimizando la relación con los clientes, que es el objetivo principal de la implementación de una estrategia de este tipo.*

*Hay varios indicadores que miden el valor de la relación con los clientes, en cada caso lo que se debería analizar, son los procesos de la empresa que generan un impacto directo en la relación con estos y en tal sentido establecer cómo se realizará la medición y en qué períodos, de manera tal que permita evaluar cómo impacta la aplicación de la estrategia de CRM sobre esta relación.”<sup>36</sup>*

Dentro de este análisis, se debería buscar es un indicador que permita visualizar la evolución de la relación con cada cliente y la rentabilidad de dicha relación a lo largo del tiempo, siendo que el beneficio esperado se mida no solo desde lo monetario, sino desde un punto de vista más amplio, es decir desde lo estratégico, recomendaciones o prestigio que este cliente puede aportar y que luego se transformen o faciliten la incorporación de nuevas cuentas, etc.

En resumen, lo que se debería buscar al implementar una estrategia de CRM, es mejorar la relación con la cartera de clientes. Analizar los resultado de la implementación de esta estrategia por medio de variables en forma independiente (nivel de ventas, rentabilidad,

---

<sup>36</sup> LONARDI, Juan, 2011, CRM: ¿Cómo medir la implementación de esta estrategia?, Disponible en: <http://www.evaluandocrm.com/nota-1807-CRM-Como-medir-la-implementacion-de-esta-estrategia.html>, Visitado el: 20/09/2012.

etc.), no nos asegura que dichos resultados en el tiempo sean los que se están buscando, por lo tanto hay que utilizar índices que nos indiquen si se está mejorando esta relación y luego, como consecuencia de esta mejora, se obtendrán en el tiempo los beneficios.

## 3.4 ESTRATEGIAS EN REDES SOCIALES

### 3.4.1 CÓDIGO QR



Un código QR (Quick Response Code, «Código de Respuesta Rápida») es un módulo para almacenar información en una matriz de puntos o un código de barras bidimensional. Se caracteriza por los tres cuadrados que se encuentran en las esquinas que permiten detectar la posición del código al lector que permite que su contenido se lea a alta velocidad.<sup>37</sup>

#### Estrategias:



Geolocalización

**GEOLOCALIZACIÓN:** Con el código QR se indicaría la ubicación geográfica de locales y establecimientos y puntos de pago de la CENTROSUR.



URL

**URL:** Permite ingresar a los usuarios desde un teléfono móvil a la dirección que se ha establecido en el código QR



**SMS:** Introducir un número de teléfono móvil y un mensaje para generar un Código QR Este código, una vez leído desde un móvil, permitirá al usuario enviar un SMS con el mensaje introducido de forma automática.



Texto

**TEXTO:** Introducir un texto para generar un Código QR Este código una vez leído desde un móvil, permitirá al usuario leer el texto codificado.

<sup>37</sup>Código QR, Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo\\_QR](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_QR), Visitado el: 11/09/2012.

### 3.4.2 INSTAGRAM



Es una aplicación gratuita para compartir fotos con la que los usuarios pueden aplicar efectos fotográficos como filtros, marcos y colores y compartir las fotografías en diferentes redes sociales como Facebook, Twitter, Tumblr y Flickr.<sup>38</sup>

#### **Estrategias:**

Publicar fotografías de eventos y acontecimientos en los que esté presente la CENTROSUR. Promocionar las campañas de la CENTROSUR mediante imágenes.

### 3.4.3 FOURSQUARE



*“Es una aplicación gratuita basada en localización web aplicada a las redes sociales. La geolocalización permite localizar un dispositivo fijo o móvil en una ubicación geográfica, y encontrar recomendaciones personalizadas y ofertas según las ubicaciones donde los amigos y la gente con los mismos gustos de los usuarios han estado.”<sup>39</sup>*

#### **Estrategia:**

Crear un sistema de incentivos y recompensas premiando a las personas que indican que están, o han estado, físicamente en la empresa, utilizando la herramienta “Check-IN” de Foursquare la cual identifica a la persona que más veces ha estado en un sitio.

### 3.4.4 WAZE



Es una aplicación social gratuita para teléfonos móviles que indica cómo llegar a un destino en base a las condiciones del tráfico en el momento en que se conduce. Donde los usuarios pueden conocer e informar el estado del

<sup>38</sup>Instagram, Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Instagram>, Visitado el: 10/09/2012.

<sup>39</sup>Foursquare, Disponible en: <https://es.foursquare.com/about/>, Visitado el: 11/09/2012.

tráfico de las diferentes calles de la ciudad, a través del mapa interactivo que se actualiza teniendo en cuenta el GPS de cada usuario.<sup>40</sup>

### **Estrategias:**

Efectuar promociones en donde se entreguen focos ahorradores a los usuarios de Waze que han utilizado la aplicación reportando que han pasado por las alertas sugeridas por empresa, estas pueden estar ubicadas en diferentes puntos de pago de la ciudad.

### **3.4.5 GOOGLE PLACES**



“Google Places se lanzó con la finalidad de ayudar a los usuarios a estar más informados a la hora de visitar algún sitio, desde restaurantes y hoteles hasta sitios no comerciales como museos, escuelas y parques.

Las páginas de Google Places conectan a los usuarios con las fuentes más fiables de información disponibles en la web, mostrando imágenes, comentarios e información sobre el lugar en cuestión; incluso muestran actualizaciones en tiempo real de los propietarios de los negocios.”<sup>41</sup>

### **Estrategia:**

Incluir a la CENTROSUR en GOOGLE PLACES e iniciar sesión con una cuenta de Gmail, llenar la información de la ubicación de la empresa, para que luego los usuarios de Google localicen a la CENTROSUR.

### **3.4.6 FACEBOOK:**



Como se detalló en el capítulo anterior, Facebook es una de las redes más populares, la cual día a día ofrece una significativa variedad de aplicaciones y

alianzas con otras empresas, le permite ser un medio de contacto central entre las empresas

<sup>40</sup>WAZE, Disponible en: <http://es.waze.com/blog/?p=7>, Visitado el: 11/09/2012

<sup>41</sup>Google Places, Disponible en: <http://google-productos-es.blogspot.com/2010/04/local-business-center-ahora-es-google.html>, Visitado el: 12/09/2012.

y los clientes tanto en atención al cliente como en el posicionamiento de las empresas y sus productos.

### **Estrategias:**

Desarrollar Juegos en la página de Facebook de la CENTROSUR para que de esta manera se alcance una mejor relación con los clientes y así involucrar al público infantil, aprovechando las caricaturas “José Luz” que incentiva al manejo eficiente de la energía, la misma que es administrada por la CENTROSUR en su página.

### **3.4.7 SKYPE**



*“Es un software que permite comunicaciones de texto, voz y vídeo sobre Internet (VoIP). Una de sus fortalezas es la comunicación gratuita por voz entre usuarios de Skype desde y hacia cualquier punto del mundo. También permite realizar llamadas especiales, a muy bajo costo, entre computadoras y la red de telefonía fija o móvil.”<sup>42</sup>*

### **Estrategias:**

**LLAMADAS A TELÉFONOS FIJOS Y MÓVILES:** Llamadas a teléfonos fijos y móviles desde un equipo portátil o de escritorio con Skype.

**TRANSFERENCIA DE LLAMADAS:** Transferir la llamada a otros usuarios de Skype gratis a otros teléfonos a tarifas económica; si el agente de contacto no puede contestar la llamada.

**VIDEO LLAMADAS:** Responder cara a cara a través de video chat por internet gratis a los clientes. Para familiarizar a los clientes con el servicio de video llamada, se puede hacer una campaña de lanzamiento, en la cual los clientes que se comuniquen directamente con la imagen de la empresa y pueden charlar a través de una llamada por un tiempo limitado.

<sup>42</sup>SKYPE, Disponible en: [www.skype.com](http://www.skype.com), Visitado el: 13/09/2012.



**CHAT:** El cliente se puede comunicar con la empresa a través del chat o mensajería instantánea de Skype y de esta manera hacer más personalizada la atención que brinda la empresa a sus clientes.

**SMS:** Enviar mensajes SMS a teléfonos móviles de manera fácil, rápida y a tarifas económicas.

**VIDEO LLAMADAS DESDE FACEBOOK, DESARROLLADO POR SKYPE:** Atender posibles reclamos de los clientes a través de video llamadas desde la aplicación Skype en Facebook.

**DÍSELO CON SKYPE:** Personalizar el trato a los clientes a través de la original aplicación "*Díselo con Skype*", donde se felicitaría el cumpleaños de los clientes que tengan cuentas en Facebook.

# CAPÍTULO 4: PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA CRM

## 4 PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA CRM

### 4.1 COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Muchos autores y docentes universitarios siempre recomiendan que se identifiquen y se analicen todos los costos y los beneficios posibles que tiene un producto o un bien que una empresa va a adquirir, considerando que existen costos “ocultos” dentro de toda compra. Siguiendo este concepto, la CENTROSUR debe considerar y analizar la conveniencia de adquirir un software CRM, y es por eso que en este punto se determinan los posibles costos que la empresa deberá incurrir a la hora de adquirir un sistema CRM.

Para esto es necesario considerar el concepto de Costo Total de la solución, que como su nombre lo indica, es el costo total de la adquisición de la solución CRM. Cabe mencionar que se ha tomado en consideración el método establecido por la Subsecretaría de Tecnologías de la Información del Ecuador, en donde se determina a través de una “*Estimación del Costo-Beneficio de la Migración a Software Libre*”<sup>43</sup>, los componentes del Costo Total de la Solución (CTS) cuando se adquiere o se migra hacia nuevos sistemas o tecnologías de la información, que en este caso, son los Costos de la adquisición de una Solución CRM. Estos costos son tomados en base al modelo del Costo Total de Propiedad (CTP), o Total Cost of Ownership (TCO), desarrollado por Hill Kirwin de Gartner Group Inc., para las computadoras de escritorio en el cual, Interpose Inc.<sup>44</sup>

<sup>43</sup>Ejemplo Costo Total de la Solución, Disponible en: <http://www.informatica.gob.ec/software-libre/costo-total-de-la-solucion>, Visitado el: 08/10/2012.

<sup>44</sup>SAFFIRIO, Mario, *Costo Total de Propiedad (TCO) y Administración del Ciclo de Vida (LCM)*, Disponible en: <http://msaffirio.wordpress.com/2006/04/08/costo-total-de-propiedad-tco-y-administración-del-ciclo-de-vida-lcm/>, Visitado el: 09/10/2012.

Jairo Amaya, en su libro “*Sistemas de Información Gerencial*”<sup>45</sup>, explica que el TCO ayuda a las empresas a analizar y designar todos los costos y los beneficios relacionados con la adquisición, desarrollo, el mantenimiento, las actualizaciones, el soporte técnico, la capacitación y el uso de los componentes de las Tecnologías de la Información a lo largo de sus ciclo de vida.

A continuación se describe cada elemento que compone la fórmula para el cálculo del costo total de propiedad y, a partir de estos, se determina el costo total de la adquisición de la solución SugarCRM para la CENTROSUR, siguiendo el modelo de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información del Ecuador.

#### 4.1.1 CÁLCULO DEL COSTO TOTAL DE PROPIEDAD

$$CTS = CTI + CTA + CTC$$

##### COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN (CTI)

Es el costo total de rubros y actividades necesarios para poner a funcionar la solución, donde se consideran los costos de adquisición de las licencias del software, costos de instalación, configuración, costos adicionales de hardware y software, además de los costos de migración e integración de los datos.

$$CTI = CP + CI + CADH + CADS + CM$$

**Donde:**

<b>CTI = CP + CI + CADH + CADS + CM</b>	
<b>CP:</b>	Costos de las licencias del software.
<b>CI:</b>	Costos de instalación, configuración y adaptación
<b>CADH:</b>	Costos adicionales de hardware e infraestructura
<b>CADS:</b>	Costos adicionales de software
<b>CM:</b>	Costos de migración de datos e integración

<sup>45</sup>AMAYA, Jairo, 2003<sup>1</sup>, *Sistemas de Información*, Edit.: SYC Editorial Ltda., Bucaramanga, Colombia. Pág. 19.

### **COSTO TOTAL ADMINISTRATIVO (CTA)**

Es el costo total promedio anual de rubros y actividades que garantizan la disponibilidad, capacidad y continuidad de la solución implantada, mediante costos de actualización y mantenimiento del hardware así como costos de actualización de licencias y soporte del software. Además se incluye el costo total promedio anual del recurso humano empleado en estas actividades.

$$CTA = CMH + CASS + CRH$$

Donde:

<b>CTA = CMH + CASS + CRH</b>	
<b>CMH:</b>	Costos de actualización y mantenimiento del hardware e infraestructura
<b>CASS:</b>	Costos de actualización y soporte del software
<b>CRH:</b>	Costos del Recurso Humano

### **COSTO DEL RECURSO HUMANO (CRH)**

Se calcula en base al costo del personal de la organización para administrar y operar la solución con el fin de garantizar la disponibilidad, el correcto funcionamiento y la continuidad a través de un soporte en la solución de incidentes y problemas detectados.

$$CRH = CA + CO + CS$$

**CA** =(Costo promedio anual de un ingeniero administrador) x (número de ingenieros) x (porcentaje de tiempo dedicado a la administración de la solución) x (número de años de funcionamiento de la solución).

**CO** =(Costo promedio anual de un ingeniero operador) x (número de ingenieros) x (porcentaje de tiempo dedicado a la operación de la solución) x (número de años de funcionamiento de la solución).

**CS** = (Costo promedio anual de un ingeniero de soporte) x (número de ingenieros) x (porcentaje de tiempo dedicado al soporte de la solución) x (número de años de funcionamiento de la solución).

### **COSTO TOTAL DE CAPACITACIÓN (CTC)**

Es el costo promedio anual para la capacitación continua del personal (técnico y usuarios) en la operación y explotación de la solución.

$$CTC = CT + CU$$

**CT** = (Costo hora capacitación técnica) x (número de técnicos) x (número de horas) x (número años de funcionamiento de la solución).

**CU** = (Costo hora capacitación usuario) x (número de usuarios) x (número de horas) x (número años de funcionamiento de la solución).

A continuación se detalla **una estimación de los costos** de la implementación de SugarCRM en CENTROSUR:

## 4.2 COSTO TOTAL DE PROPIEDAD DE LA SOLUCIÓN SUGARCRM

**TABLA 4.1: DESCRIPCIÓN DE CTP DE LA SOLUCIÓN SUGAR CRM**

COSTOS SOLUCIÓN SUGARCRM			
1. CTI	CP	Costo de 1 Licencia servidor solución CRM	0.00
		Costo de 1 Licencia cliente solución CRM	144.00
		Número de Clientes de la solución CRM	250.00
		<b>Total Licencias</b>	<b>36,000.00</b>
		<b>Subtotal CP</b>	<b>36,000.00</b>
	CI	Instalación y configuración	600.00
	CADH	Hardware e infraestructura	25,500.00
	CADS	1 Licencia servidor de sistema operativo red	0.00
		250 Licencias cliente de sistema operativo	0.00
		250 Licencias cliente acceso a red	0.00
Software adicional		0.00	
<b>Subtotal CADS</b>	<b>26,100.00</b>		
CM	Migración e Integración	1,200.00	
		<b>SUBTOTAL CTI</b>	<b>63,300.00</b>
2. CTA	CAMH	Actualización y mantenimiento de hardware	1,500.00
	CASS	Actualización y soporte de software	375.00
	CA	Costo promedio anual de un ingeniero administrador	15,600.00
		Número de Ingenieros	1.00
		Porcentaje del tiempo dedicado a la administración de la solución	30.00%
		Número de años de la solución	1.00
	<b>Subtotal CA</b>	<b>4,680.00</b>	
	CRH	Costo promedio anual de un ingeniero de operaciones	15,600.00
		Número de Ingenieros	1.00
		Porcentaje del tiempo dedicado a la operación de la solución	30.00%
Número de años de la solución		1.00	
<b>Subtotal CO</b>	<b>4,680.00</b>		
CS	Costo promedio anual de un ingeniero de soporte	15,600.00	
	Número de Ingenieros	1.00	
	Porcentaje del tiempo dedicado a la operación de la solución	35.00%	
	Número de años de la solución	1.00	
<b>Subtotal CS</b>	<b>5,460.00</b>		
		<b>Subtotal CRH</b>	<b>14,820.00</b>
		<b>SUBTOTAL CTA</b>	<b>16,695.00</b>

3. CTC	CT	Costo de capacitación a un técnico por hora	10.00
		Numero de técnicos a capacitar	3.00
		Número de horas capacitación técnica	80.00
		Número de años de la solución	1.00
		<b>Subtotal CT</b>	<b>2,400.00</b>
	CU	Costo de capacitación de usuario por hora	6.00
		Numero de usuarios a capacitar	250.00
		Número de horas capacitación a usuarios	60.00
		Número de años de la solución	1.00
		<b>Subtotal CU</b>	<b>90,000.00</b>
<b>SUBTOTAL CTC</b>		<b>92,400.00</b>	
<b>TOTAL CTS</b>		<b>172,395.00</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**TABLA 4.2: RESUMEN DEL TCP DE LA SOLUCIÓN SUGAR CRM**

COSTOS SOLUCIÓN SUGARCRM	
COSTO TOTAL DE IMPLANTACION	63,300.00
COSTO TOTAL DE ADMINISTRACION	16,695.00
COSTO TOTAL DE CAPACITACION	92,400.00
<b>COSTO TOTAL DE SOLUCION</b>	<b>172,395.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

De los cuadros anteriores es necesario aclarar que:

El precio de \$144 de las licencias de SugarCRM es para un solo usuario, pero en el acuerdo de contrato se establece la cantidad mínima de licencias es de 5, y de aquí en adelante se puede seguir añadiendo usuarios uno por uno, además el contrato es anual y cada año se debe renovar si es que así se lo desea. Sin embargo esta estimación de costos está elaborada con el cálculo de 250 licencias que van a tener acceso a la solución CRM<sup>46</sup>.

El costo total de la implementación de la solución CRM para la CENTROSUR es de \$ 172,395.00 para el primer año, es decir, el año que la empresa implementa la solución CRM. Para los siguientes años, la empresa deberá incurrir en los costos de renovar las licencias, que son 250 licencias que dan un total de \$36,000.00, cada año.

Para los costos del hardware y de las infraestructuras de red, se ha considerado el 12% del costo promedio de un equipo (\$850) para cubrir cualquier costo adicional, como

<sup>46</sup> Estimación realizada por el Director de Comercialización de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. Octubre 2012.



mejoramiento o aumento de las capacidades de un equipo. Esto equivale a \$102 adicionales por cada equipo que va a estar involucrado en la implementación del CRM. Por otro lado, los costos de los ingenieros que se mencionan en la parte de recursos humanos (CRH), se calcularon multiplicando su salario anual por el porcentaje del tiempo necesario para la solución CRM.

### **4.3 JUSTIFICACIÓN FINANCIERA**

Como se ha mencionado al inicio del presente estudio, la CENTROSUR es una empresa que presta servicios públicos de energía eléctrica y su objetivo no es generar beneficio económico, sino mejorar el servicio que prestan. Por esto la estrategia CRM se convierte en una estrategia CiRM (Citizen Relationship Management), la cual potencia nuevas formas de participación ciudadana y la mejora de los servicios públicos.

Dentro de este contexto, no se puede aducir un incremento o disminución de las ventas de energía a la estrategia CRM, pues al ser el servicio de la CENTROSUR un monopolio, las ventas serán constantes. Se torna muy difícil medir el impacto que tendrá la implementación de un sistema CRM en la empresa ya que si bien en empresas privadas éste sería uno de los principales factores de un incremento en ventas, o la obtención de nuevos clientes; en la CENTROSUR el mejorar las ventas no es un objetivo, sino más bien mejorar el servicio y las relaciones con los clientes.

La CENTROSUR lo que busca con la implementación de un CRM, es la mejora de la percepción del servicio que tienen los cliente, es decir, que valoren el servicio de energía que reciben por parte de la empresa y que no tengan la sensación de que la empresa les está “perjudicando” con las planillas que pagan mensualmente. La estrategia CRM por lo tanto está encaminada a mejorar la imagen de la empresa y no mejorar las ventas de la misma, y

es por eso que se torna muy difícil calcular algún indicador financiero que demuestre el beneficio económico de implementar la estrategia en la CENTROSUR. No obstante, la empresa puede observar los beneficios que le brinda la mejora de la comunicación y de las relaciones con los clientes, mediante la implementación de la solución CRM, beneficios tales como:

- Un consumo más eficiente de los clientes, que implica menos costos para la empresa.
- La posible recuperación de la cartera vencida.
- La posible disminución del hurto de energía.
- La resolución más eficiente y efectiva de quejas y reclamos.
- La mejora de la imagen y del servicio de la empresa gracias a la satisfacción de sus clientes.

#### **4.3.1 DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS EN HORAS PICO**

La CENTROSUR puede disminuir los costos que implica el distribuir la energía a los hogares en las horas pico, gracias a un consumo eficiente de los clientes residenciales. Un consumo eficiente implica no utilizar aparatos eléctricos en las noches tales como planchas, lavadoras, secadoras, encender focos innecesarios, entre otros. La utilización de estos aparatos eléctricos de los clientes en horas de la noche, conlleva a la creación de picos de energía que necesitan ser satisfechos con generación térmica, y ésta generación es muy costosa.

Los costos altos en horas pico se debe a la potencia que debe tener la energía para satisfacer la demanda. El precio de la energía está representado, en su mayoría, por la potencia que la empresa debe cubrir en estas horas pico. Esto significa que si la empresa pudiera redistribuir este pico de energía a lo largo del día, es decir, logrando que los clientes utilicen los aparatos eléctricos en diferentes horas y no solo en la noche, o en una hora

determinada, esta disminución de potencia en horas pico, podría representar una disminución en los costos y en el precio de venta.

La CENTROSUR puede lograr esta disminución con una mejor comunicación con los clientes, gracias al CRM, a través de campañas de concientización del uso eficiente de la energía, especialmente en las noches.

#### **4.3.2 RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA**

Otro beneficio que la CENTROSUR puede obtener con la implementación del CRM es la recuperación de la cartera vencida. Si bien es muy difícil recuperar toda la cartera vencida de clientes, la empresa puede, con campañas y buena comunicación, recuperar un porcentaje que le signifique un gran beneficio.

Actualmente la CENTROSUR tiene contratado la recuperación de la cartera con una empresa que presta este servicio. La CENTROSUR paga \$2 dólares a esta empresa por cada cliente que cancele su deuda y cada mes hay aproximadamente 15.000 clientes que entran en mora.

Por ejemplo, para el año 2010, la deuda general de clientes fue de \$3.509.442, representada por 125.090 clientes, de los cuales \$2.108.322 (85.763 clientes) estuvieron en gestión de cobro y \$ 1.401.119 (39.327 clientes) fue la cartera vencida. Esto significa que de los \$ 61.902.520 facturados por consumo, el 3,41% son de los clientes en mora y 2,26% es la cartera vencida, por lo tanto la deuda general fue del 5,67% del total facturado.

**TABLA 4.3: DEUDA QUE MANTIENE LOS CLIENTES CON LA CENTROSUR 2010**

DESCRIPCIÓN	VALOR	CLIENTES
CARTERA VENCIDA	\$2.108.322	85.763
EN GESTIÓN DE COBRO	\$1.401.119	39.327
<b>DEUDA GENERAL TOTAL</b>	<b>\$ 3.509.442</b>	<b>125.090</b>

**Fuente:** Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

Uno de los objetivos de la CENTROSUR es crear una cultura de pago. Con una comunicación efectiva gracias al CRM, se podría disminuir este porcentaje de clientes morosos. Por ejemplo, si la empresa lograra disminuir este porcentaje (5,67%) al 5,40%, la empresa estaría recuperando \$166.704,92.

**TABLA 4.4: RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA CON CRM**

DESCRIPCIÓN	CLIENTES	VALOR	%	% CON CRM	VALOR CON CRM	RECUPERACIÓN
CARTERA VENCIDA	85.763	\$2,108,322.00	3.41%	3.24%	\$2,008,172.82	\$100,149.18
EN GESTIÓN DE COBRO	39.327	\$1,401,119.00	2.26%	2.16%	\$1,334,563.26	\$66,555.74
<b>DEUDA GENERAL TOTAL</b>	<b>125.09</b>	<b>\$3,509,441.00</b>	<b>5.67%</b>	<b>5.40%</b>	<b>\$3,342,736.08</b>	<b>\$166,704.92</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, la utilización de un sistema CRM en la empresa, mejora las comunicaciones con los clientes, y por lo tanto, se podría estar recuperando la cartera vencida de clientes. Dentro de este contexto, si la empresa cancela \$2 por cada pago de un cliente que este en mora, y si con esta disminución de la cartera (al 5,40%), la empresa logra que aproximadamente 5.942 clientes se igualen con sus pagos, significa que la empresa ya no tendría que pagar \$ 11.884 al año, lo que resulta en un proyecto rentable.

**TABLA 4.5: DEUDA QUE MANTIENE LOS CLIENTES CON LA CENTROSUR 2010**

SIN CRM		CON CRM			
CLIENTES	PAGO POR RECUPERACIÓN	CLIENTES	CLIENTES QUE PAGAN	PAGO POR RECUPERACIÓN	AHORRO
85,763	171,526	81,689	4,074	163,378	8,148
39,327	78,654	37,459	1,868	74,918	3,736
<b>125,090</b>	<b>250,180</b>	<b>119,148</b>	<b>5,942</b>	<b>238,296</b>	<b>11,884</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3.3 POSIBLE DISMINUCIÓN DEL HURTO DE ENERGÍA

Las pérdidas totales de energía, de acuerdo al Departamento de Estudios Técnicos de la CENTROSUR<sup>47</sup>, se mantienen en el 7,23% en los años de 2010 y 2011, de los cuales el 1,46% corresponden a las pérdidas no técnicas (hurto de energía). Los valores de las pérdidas no técnicas se pueden disminuir con la implementación de un CRM en la

<sup>47</sup> RIERA, A., 2011, CENTROSUR con bajo índice de pérdida de energía, Diario el Mercurio, Disponible en: <http://www.elmercurio.com.ec/297490-centrosur-con-bajo-indice-de-perdida-de-energia.html>, Visitado el: 16/10/2012.

CENTROSUR, puesto que se mejoraran las relaciones con los clientes, creando una conciencia de consumo y mejorando el valor que los clientes otorgan al servicio que la empresa presta. De esta manera, los clientes valorizan el servicio y se disminuye el hurto de energía. A continuación se detalla la equivalencia, en miles de dólares, de los porcentajes anteriormente mencionados:

De acuerdo a los informes de la CENTROSUR<sup>48</sup>, en el año 2010 y 2011 las pérdidas no técnicas de energía que son el 1,46% que corresponden a 11.401 MWh. Por otro lado, de acuerdo a la revista Trayectoria, publicada por la CENTROSUR, está expresado que en el 2010 la energía consumida es de 721.624,03 MWh<sup>49</sup>, así mismo se expresa que en el mismo año, la empresa ha percibido en miles de dólares \$61.902,5259 por venta de energía. Los dos últimos datos son de mucha importancia, puesto que para poder expresar en miles de dólares las pérdidas no técnicas de energía, es necesario dividir la venta de energía en MWh para la venta de energía en dólares. Como resultado se obtiene el precio de cada MWh vendido, y de esta manera, se puede calcular el valor en dólares de la pérdida no técnica de energía.

Por lo tanto, expresando los 11.401 MWh (1,46%) en miles de dólares anuales, corresponde a \$978.003,23. A continuación se muestra en cuadros y fórmulas lo anteriormente mencionado:

**TABLA 4.6: FACTURACIÓN Y PÉRDIDAS NO TÉCNICAS DE ENERGÍA 2010 y 2011**

Pérdidas no Técnicas	
Porcentaje	1,46%
Expresado en MWh	11.401,00

<sup>48</sup> CENTROSUR, Balance de Energía, 2010, Disponible en: <http://www.centrosur.com.ec/estad%C3%ADsticas/el-sistema-el%C3%A9ctrico/balance-de-energ%C3%AD>, visitado el: 30/10/2012.

<sup>49,59</sup> Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., Revista: Trayectoria. Boletín estadístico 2001 - 2010, N° 11, Septiembre de 2011, Cuenca, Ecuador. Pág. 47-48.

Facturación de Energía	
MWh	721.624,03
Miles de Dólares	61.902,52

Fuente: Elaboración Propia

$$\text{Precio de cada MWh} = \frac{\text{Facturación de Energía (\$)}}{\text{Facturación Energía (MWh)}}$$

$$\text{Precio de cada MWh} = \frac{61.902,52}{721.624,03}$$

$$\text{Precio de cada MWh} = \$ 85,78$$

**TABLA 4.7: PÉRDIDAS NO TÉCNICAS EXPRESADAS EN DÓLARES**

Pérdidas no Técnicas en Dólares			
%	MWh	Precio de cada MWh	Total en \$
1.46%	11.401,00	85,78	978.003,23

Fuente: Elaboración Propia

$$\text{Total de Pérdidas no Técnicas} = \text{MWh} \times \text{Precio de cada MWh}$$

$$\text{Total de Pérdidas no Técnicas} = 11.401,00 \times 85,78$$

$$\text{Total de Pérdidas no Técnicas} = \$ 978.003,23$$

Como se observó en los cuadros anteriores, el hurto de energía en el año 2010 y 2011, que es del 1,46%, asciende a \$ 978.003,23 anual, es decir, la CENTROSUR está perdiendo esta cantidad de dinero por el hurto de energía. Esto, como se mencionó anteriormente, puede mejorar con la implementación de un CRM en la empresa, pero no garantiza que se disminuya a cero el hurto de energía. Por otro lado, la empresa podría conseguir una disminución de las pérdidas no técnicas que actualmente es del 1,46% con la implementación del CRM. Por ejemplo, si se lograra una disminución al 1,20% de estas pérdidas no técnicas gracias al CRM, aplicando una regla de tres a la pérdida no técnica en MWh, la empresa estaría recuperando \$174.185,88.

**TABLA 4.8: PÉRDIDAS NO TÉCNICAS CON CRM**

Pérdidas no Técnicas en Dólares (CRM)					
%	MWh	Precio de cada MWh	Total en \$	Total \$ (sin CRM)	Recuperación con CRM
1,20%	9.370,68	85,78	803.817,35	978.003,23	174.185,88

Fuente: Elaboración Propia



*Total de Pérdidas no Técnicas (CRM) = 9.370,68 × 85,78*

*Total de Pérdidas no Técnicas = \$ 803.817,35*

*Recuperación con CRM = 978.003,23 – 803.817,35*

*Recuperación con CRM = \$ 174.185,88*

Como se observa en lo anteriormente expresado, la implementación de una estrategia CRM en la CENTROSUR resultaría un proyecto factible, considerando que el costo total de la implementación de la estrategia CRM es de \$ 172.395,00.

#### **4.3.4 LA RESOLUCIÓN MÁS EFICIENTE Y EFECTIVA DE QUEJAS Y RECLAMOS**

Actualmente la CENTROSUR debe reportar a la CONELEC la eficiencia con la que resuelve las quejas y los reclamos de los clientes. Con la implementación del sistema CRM esto podría mejorar ya que se daría un mayor seguimiento a los reclamos que se receptan de los clientes. Es decir, el CRM sería un complemento para el actual SAR (Sistema de Atención de Reclamos).

#### **4.3.5 MEJORA DE LA IMAGEN Y DEL SERVICIO GRACIAS A LA SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES**

Con la implementación de la estrategia CRM, la CENTROSUR puede mejorar la comunicación empresa-cliente, y dando paso así a la mejora de la satisfacción, puesto que la falta de comunicación y de información es un punto que constantemente se quejan los clientes. Esto podría ser solucionado de forma más ágil al contar con una información descentralizada y en tiempo real, optimizando los tiempos tanto de los colaboradores como de los clientes que se encuentran en las líneas de espera del Call Center o en la fila de la agencia. De esta manera, se logra incrementar el nivel de confiabilidad, imagen, comunicación e involucramiento de los clientes hacia la empresa y viceversa.



# CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo, se pudo observar que la propuesta de implementación de una estrategia CRM en la CENTROSUR, está orientada y tiene el fin de ayudar a mejorar el servicio que la empresa presta a la sociedad, y por lo tanto la empresa no busca percibir un beneficio económico con esta implementación. Por otro lado, se pudo ver que existen muchos aspectos que sin duda influyen en la implementación de una estrategia CRM, y uno de los puntos más importantes es la comunicación, tanto entre los colaboradores como con los clientes.

Al ser las redes sociales hoy en día uno de los principales medios de comunicación que las empresas tienen para relacionarse con los clientes, la CENTROSUR necesita tomar control de las redes sociales de la empresa, es decir poner en marcha campañas en redes sociales para llegar a público joven. De esta manera la empresa puede ir creando una cultura de ahorro de energía y mejorando la percepción del servicio que brinda.

Entre algunos de los aspectos más importantes que se concluyen de este trabajo, es, de acuerdo al FODA, que el área de comercialización de la CENTROSUR tiene grandes fortalezas, y una de las principales es la infraestructura tecnológica con la que cuenta, lo cual se complementa con la propuesta de implementación de la estrategia CRM que se realizó para este trabajo. También se hizo hincapié en la adopción de soluciones libres de CRM, es decir soluciones CRM de software libre, como es el caso de SugarCRM, se



determinó que adquirir esta solución para la empresa es la opción más económica, ya que ofrece un precio por licencia bajo y está basado en la web. Por este motivo, se ha determinado que la empresa debe desembolsar alrededor de \$173,000 anuales para la adquisición de esta solución.

Es necesario que se tome en cuenta el tiempo de la implementación cuando se vaya a ejecutar esta propuesta, ya que se pronosticó que el tiempo total de la implementación de la estrategia es de 120 días después de la respectiva compra del sistema, de donde 30 días son para la planificación inicial, 30 días a pruebas piloto, 15 días la instalación y configuración de equipos, 30 días la capacitación a los colaboradores y 15 días la ejecución del sistema.

Las pérdidas que tiene la CENTROSUR por motivo de hurtos de energía en el 2010 y 2011 ascienden a \$978.003,23 (1,46%). Se determinó que esto puede ser disminuido con la implementación de un CRM, ya que este ayudaría a la empresa a mejorar la percepción del servicio que brindan, y evitaría en algo el hurto de energía. Se realizó el ejemplo de que si se disminuyera este hurto al 1,20%, la empresa dejaría de perder \$174.185,88.

La recuperación de cartera es otro punto importante, ya que gracias a la implementación de un CRM podría gestionarse de mejor manera, puesto que la deuda general de clientes en mora y cartera vencida en el año 2010 alcanza la suma de \$3'509.442, que representa el 5,67% del total facturado.

Creando una cultura de pago a través de una mejor comunicación con los clientes gracias al CRM, estos valores podrían mejorar. Poniendo como ejemplo, que la empresa disminuya al 5,40% estaría recuperando \$166.704,92. Adicionalmente a esto, la empresa incurre en el pago de \$250.180 por en gestión de dicha cartera, y con la disminución al 5,40% este valor sería de \$238.296.



Se concluye entonces que la implementación de SugarCRM en la CENTROSUR resultaría en un proyecto viable.

## 5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio realizado en el trabajo de investigación, dentro de los límites permisibles, es necesario que la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR considere las siguientes recomendaciones:

La CENTROSUR debe implementar un sistema CRM, el cual permita la mejora de las relaciones con los clientes y la percepción del servicio que los clientes tienen de la empresa.

La empresa debe manejar sus cuentas en Redes Sociales de una manera Eficiente y Efectiva, ya que estas son el principal medio que actualmente se está utilizando para la relación cliente-empresa. Dentro de este punto, la CENTROSUR debe adaptar su actual Sistema de Atención de Reclamos (SAR) y su Centro de Contacto, para que los clientes realicen sus consultas, reclamos y sugerencias; y además poder recolectar información relevante de los clientes que interactúan con la empresa a través de este medio.

Se puede aprovechar el espacio en las redes sociales para implementar planes y estrategias para lanzar campañas en las cuentas en las que la CENTROSUR ya tiene presencia (Facebook y Twitter), y en otras cuentas sociales como son: YouTube, Pinterest, Google+, Foursquare. Se debe tener muy en cuenta que el objetivo no es conseguir un gran número de fans de sus redes sociales, sino que los clientes interactúen con la empresa y busquen información de la misma en sus perfiles de redes sociales.

El manejo actual de la información de la CENTROSUR tiene adelantos muy significativos, aquí se maneja toda la información de la empresa así como los documentos y notificaciones. Lo que le hace falta a este sistema es manejar de manera más eficiente la



información de los clientes, no solo de reclamos, sino la información relevante de los mismos, tales como sus correos electrónicos, cuentas de redes sociales, y preferencias de los mismos. Un gran avance que se podría realizar en este punto, es la inclusión de la geolocalización de los clientes, es decir, el conocer de manera exacta, mediante GPS, la ubicación de las viviendas de los abonados, y así identificar de manera más efectiva los postes caídos y atender de mejor manera los reclamos de los clientes.

Otro avance significativo que se podría implementar en la CENTROSUR es la facturación en sitio, es decir, emitir la planilla de consumo al momento que se realiza la lectura de los medidores, siempre y cuando esté presente el abonado en su domicilio.

Por otro lado, se debería mejorar la recaudación en línea, ya sea a través de los portales web de los bancos y cooperativas, o a través del portal web de la CENTROSUR, es decir implementado comercio electrónico, en donde los clientes puedan cancelar su consumo de energía con sus tarjetas de crédito, débito o transferencias en la página web de la empresa.

Para reafirmar la imagen de la CENTROSUR, debe aprovechar los distintos espacios a los que tiene acceso, comunicando las diferentes las actividades en las que está presente la empresa, con la participación regular en eventos de la ciudad y en lugares característicos de la misma, por medio de la presencia en plazas de la ciudad, auspicios en tarimas y colocando anuncios llamativos para crear un posicionamiento en los jóvenes y adolescentes, incentivándolos al ahorro de energía.

La empresa podría comprar espacios en las radios de mayor audiencia juvenil, en el cuál la CENTROSUR emita un programa semanal dirigido a jóvenes en donde se transmita música, eventos y noticias de la empresa, de una manera llamativa que invite a participar a los radioescuchas. También se podría realizar Podcasts de la empresa que se transmitan una vez a la semana y estén disponibles para su descarga.



# ANEXOS

---

## ANEXOS

### ANEXO N° 1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. cumplió ya más de 60 años de servicio a Cuenca y a la Región. Es una compañía de distribución y comercialización de energía, que en el transcurso de su historia ha asumido los cambios como oportunidades para desarrollarse y evolucionar, siempre en favor de sus clientes y de la Región a la que sirve; por ello, es bueno recordar algunos hitos que nos permiten mirar con optimismo su futuro como Empresa Pública.

El 11 de septiembre de 1950 se inició la vida jurídica de la Empresa, cuando a petición del Alcalde de Cuenca, señor Enrique Arízaga Toral, se inscribieron las escrituras de constitución de la Compañía Anónima Civil y Mercantil denominada “Empresa Eléctrica Miraflores S. A.”, redactadas con fecha 18 de febrero del mismo año. Los accionistas eran el Municipio de Cuenca y la Corporación de Fomento.

El primer gerente nombrado fue el señor Arturo Salazar Orrego, quien adquirió los derechos legales y ciertas obras que la empresa “Luz y Fuerza Eléctrica” del señor Rafael Ramírez tenía sobre las aguas del río Machángara y sus afluentes, así como una propiedad cercana al sector de Cristo Rey, en donde se ubicó posteriormente la Subestación # 1.

Desde entonces la Empresa fue creciendo a través de adquisiciones de equipos, así como de la construcción de centrales y redes; en el año 1951 se realizó la compra de los equipos de la Central hidráulica Chiquintad o Planta de Luz Miraflores.



El 31 de enero de 1961, el Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago (CREA) se sumó a los accionistas de la Empresa Eléctrica Miraflores, y en septiembre de 1963, ingresó el INECEL como nuevo accionista, procediéndose a sustituir la denominación de Empresa Eléctrica Miraflores S.A. por Empresa Eléctrica Cuenca S.A. y a reformar el estatuto, destacando el ámbito regional de servicio de la Empresa.

A partir de esa fecha, se hicieron importantes innovaciones, como la adquisición de los tres primeros grupos Diesel NIGATA / TOSHIBA de la Central de Monay, la construcción de las Subestaciones # 3, ubicada en Monay y # 4, en el sector de Visorrey, la construcción de la Presa de El Labrado y de la Central de Saucay I, de 6.240 kW.

Posteriormente, en el año 1979, se cambió la denominación a “Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.” y se estableció un área de servicio que cubre la mayor parte de la superficie de las provincias del Azuay y Cañar. Ese año pasó el INECEL a ser el accionista mayoritario.

En esa época se comenzó a impulsar la integración eléctrica regional y nacional, habiéndose cumplido desde entonces un importante plan de electrificación rural. En 1987 el INECEL entrega a la Empresa la administración del Sistema Eléctrico Morona Santiago.

Durante esa primera etapa de su vida institucional, la Empresa tuvo bajo su responsabilidad las actividades de Generación, Distribución y Comercialización, y se desarrolló acatando las disposiciones de la Ley Básica de Electrificación. En el año 1996, entra en vigencia un nuevo marco jurídico del sector, al ser aprobada la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, que entre otras cosas disponía la segmentación de las Empresas del sector en Generación, Transmisión y Distribución – Comercialización.

En el año 1999, grandes cambios se produjeron en la organización y el objeto social de la CENTROSUR; en cumplimiento del mandato legal, la Empresa se escinde en dos



compañías en el mes de agosto, naciendo la Empresa Electro Generadora del Austro S.A. (ELECAUSTRO), mientras que la CENTROSUR cambió su objeto social a la Distribución y Comercialización, siendo la primera y única Empresa del Sector que hasta la fecha ha cumplido completamente con el proceso de escisión.

En los años posteriores la gestión se caracterizó por el apego a las normas modernas de la administración empresarial y la implantación de herramientas de gestión que permitan optimizar los resultados empresariales.

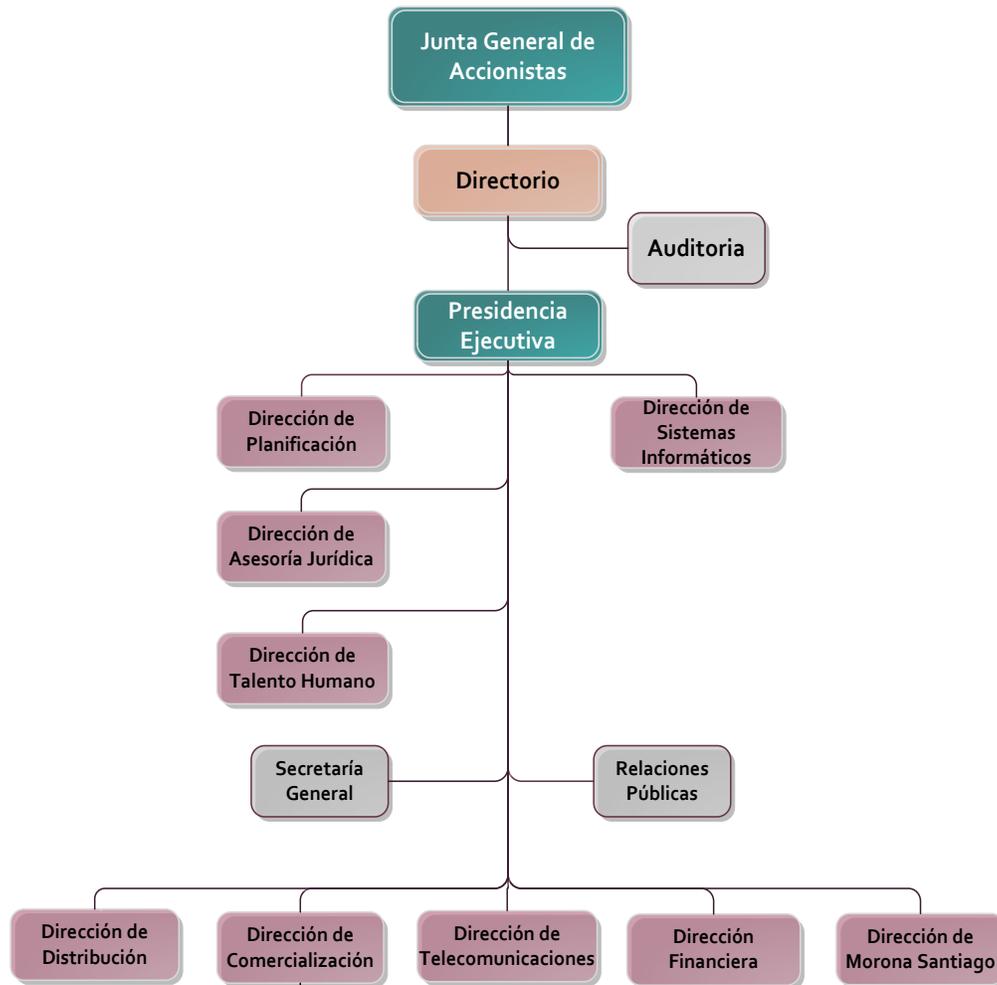
Con el afán de aprovechar su infraestructura comercial y tecnológica a favor de disminuir la brecha digital, en el 2008 la CENTROSUR incorporó al objeto social de la compañía la prestación de servicios de transmisión de datos, Internet y otros de valor agregado, contando para ello con los correspondientes permisos de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

Todos estos logros se han hecho realidad gracias a un gran equipo humano, que en el sexagésimo aniversario de la Compañía ratifica su voluntad de seguir esforzándose por brindar un servicio cada vez mejor a sus clientes.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup>Fuente: Documento Proporcionado por el Departamento de Relaciones Públicas de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.: “La CENTROSUR lidera el proceso de implementación del estándar IEC.docx”

## ANEXO N° 1.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: <http://www.centrosur.com.ec/ley-de-transparencia/estructura-org%C3%A1nica/organizaci%C3%B3n>

## ANEXO N° 1.3 ENTREVISTA A COLABORADORES DE DICO PARA

### DETERMINAR EL FODA

#### ENTREVISTA N° 1

*Estimado colaborador, con el fin recolectar información para elaborar una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del área comercial de la CENTROSUR para mejorar los procedimientos y así brindar una mejor atención, le solicitamos comedidamente colaborar con la información solicitada, la misma que tendrá el carácter de confidencial y será utilizada exclusivamente para los propósitos antes señalados.*



**Datos de información:**

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

**Preguntas:**

1. ¿Podría indicarnos si le hace falta en la Empresa algún recurso para desempeñar de mejor manera sus actividades?
2. ¿Cómo evaluaría el desempeño del departamento en que usted se desenvuelve?
3. ¿Cuáles cree que son las DEBILIDADES o problemas internos de la organización (personal, tecnología, infraestructura, etc.) que afectan al departamento en el que usted se desempeña?
4. ¿Cuáles cree que son las FORTALEZAS o factores internos de la organización (valores personales, tecnología, infraestructura, etc.) que usted considera benefician al departamento en el que usted se desempeña?
5. Indíquenos cuáles serían los recursos (infraestructura, tecnológicos, etc.) que le permitirían atender al cliente y desempeñar su cargo de una manera más eficiente.
6. Enumere que factores EXTERNOS a la organización (Leyes, Factores sociales, Tecnológicos, etc.) que podrían ser APROVECHADOS por la organización y beneficiarían a su departamento.
7. Enumere los factores EXTERNOS a la organización (Leyes, Factores sociales, Tecnológicos, etc.) que podrían AFECTAR a la Empresa.
8. Enumere cuáles serían los recursos (infraestructura, tecnológicos, etc.) que no existen o se deberían mejorar para desempeñar su cargo de una manera más eficiente.
9. ¿Qué recomendaría usted para que el manejo de reclamos y la atención al cliente que se tiene actualmente en la Empresa sean más efectivos?
10. ¿Podría indicarnos los cursos o alguna capacitación que recibió en los últimos doce meses?
11. En caso de tener alguna sugerencia para que el sistema informático de manejo de la información de los clientes le sea de mayor ayuda ¿podría indicarnos cual(es)?
12. ¿Qué aspectos en general cree usted que podrían cambiarse para mejorar el desempeño del departamento en el que usted trabaja?

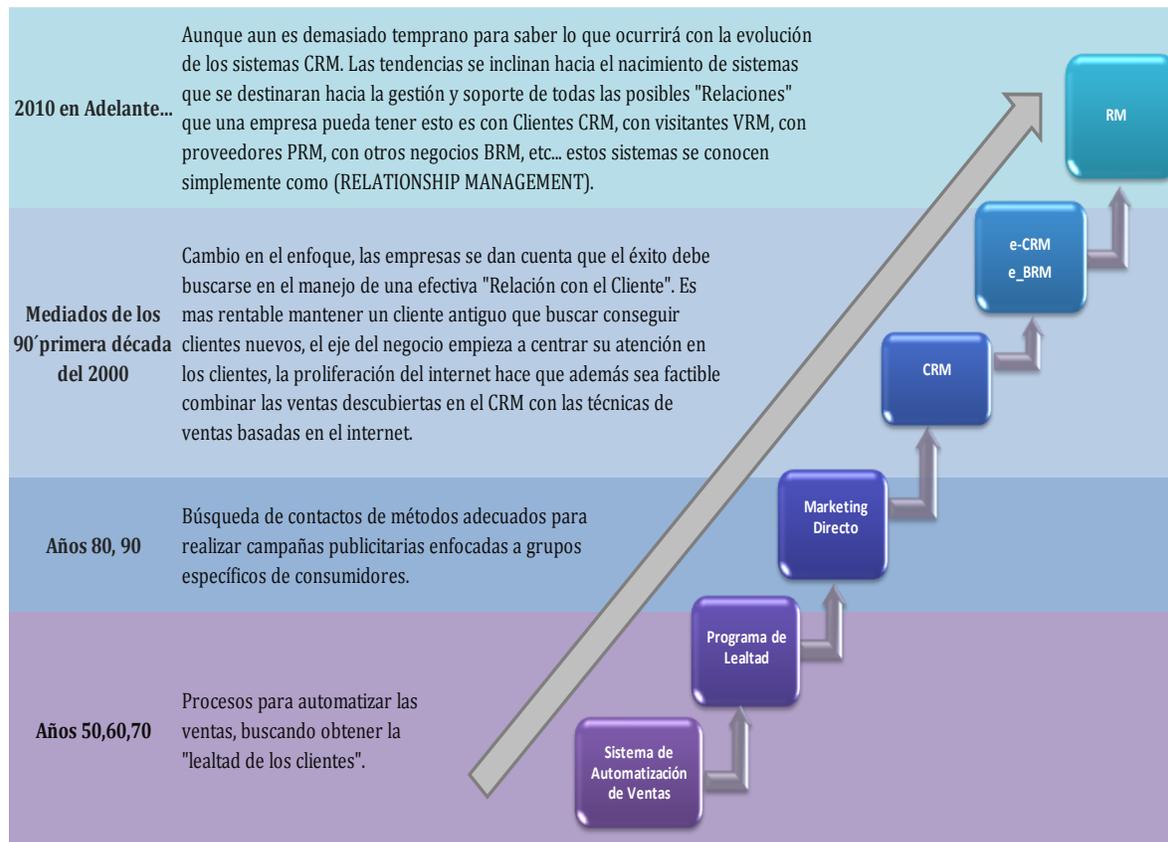
*Le agradecemos por su cordialidad y su tiempo.*

## ANEXO N° 1.4 ESTRATEGIAS COMBINADAS

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p><b><u>ESTRATEGIAS F-O:</u></b> Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades</p>	<p><b><u>ESTRATEGIAS D-O:</u></b> Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades</p>
AMENAZAS	<p><b><u>ESTRATEGIAS F-A:</u></b> Uso de Fortalezas para evitar Amenazas.</p>	<p><b><u>ESTRATEGIAS D-A:</u></b> Reducir al mínimo las Debilidades y evitar Amenazas</p>

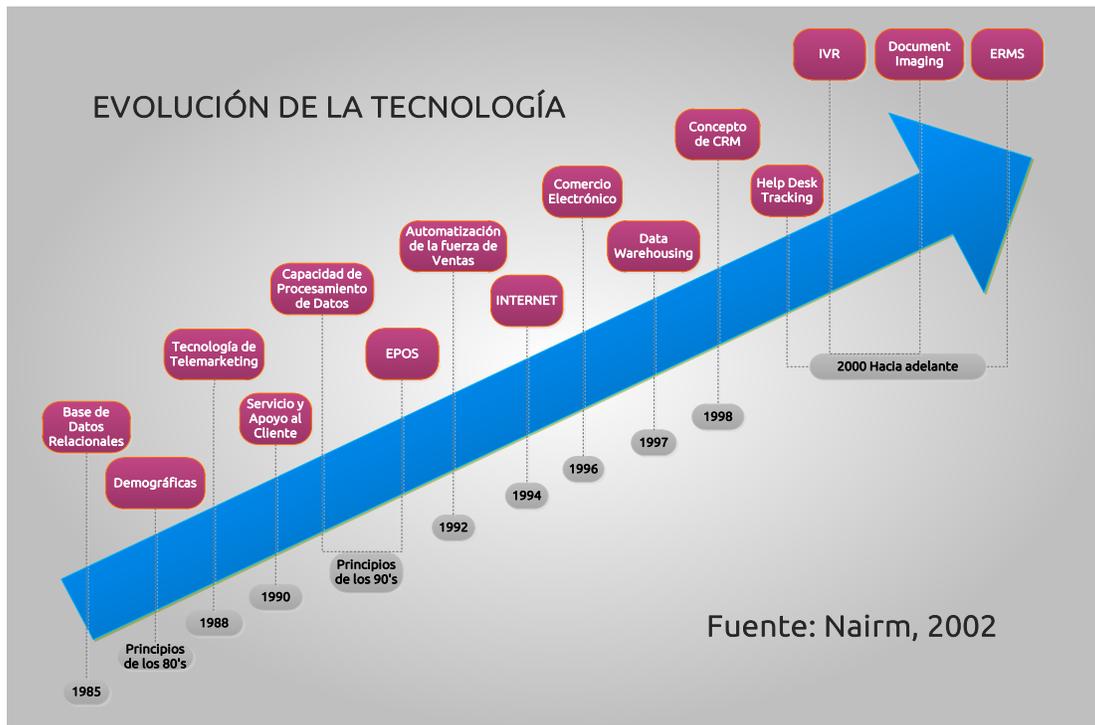
Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO N° 2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS SOLUCIONES CRM



Fuente: Evolución de los sistemas CRM [Cristhian Kirs Herrera Basurto Quito - Ecuador 2005]

## ANEXO N° 2.2 EVOLUCIÓN DE LA TECNOLOGÍA



## ANEXO N° 2.3 CONSUMIDOR SOCIAL



Fuente: [www.ypainc.net](http://www.ypainc.net)

## ANEXO N° 2.4 DIFERENCIA ENTRE CRM TRADICIONAL Y SOCIAL CRM



Fuente: [http://www.ibermaticasb.com/blog/social-crm-de-la-base-de-datos-a-la-relacion\\_701](http://www.ibermaticasb.com/blog/social-crm-de-la-base-de-datos-a-la-relacion_701)

## ANEXO N° 2.5 CAUSAS DEL FRACASO DE LA IMPLEMENTACIÓN CRM

Fernando Vidal, Gerente de Ventas Industriales de SKF Argentina, indica en su publicación de la página web de materiabiz.com, que de las empresas que han decidido implementar una estrategia CRM, muchas han obtenido extraordinarios resultados en términos de eficiencia y satisfacción, mientras que otras, tras desperdiciar tiempo y recursos, han abandonado el proyecto. Esto ha llevado a determinar que normalmente las causas de fracaso en la implementación de CRM son:

- **“Problemas del sistema**

*Los problemas de desarrollo de la plataforma tecnológica son una causa frecuente de fracaso en las empresas que persiguen implementar un sistema informático para gestionar las relaciones con los clientes.*

*Por lo tanto, si existe una falencia en la comunicación entre el desarrollador y los usuarios, se obtendrá un sistema rígido que no dé respuesta a las necesidades de la organización. Sin embargo, para evitar este problema, es importante que el desarrollador o proveedor externo mantenga reuniones periódicas con el equipo interno para realizar una adecuada implementación de CRM.*

*Es de vital importancia que la organización mantenga una comunicación continua, para asegurarse de que los esfuerzos de desarrollo se ajusten al modelo de la empresa y a las necesidades de los usuarios.*

- **Problema cultural**

*Normalmente, las personas manifiestan cierta resistencia ante la implementación de un CRM en las organizaciones, debido a que este sistema implica un cambio en la forma de hacer las cosas. Esta resistencia generalmente se ocasiona debido a la falta de claridad por parte de los empleados, ya que no siempre los altos directivos transmiten adecuadamente a los empleados la visión que tiene la organización para implementar una estrategia de CRM. Por lo que es fundamental comunicar abiertamente los objetivos que se pretenden lograr y así reducir la resistencia al cambio en la empresa.*

- **El problema del liderazgo**

*Los líderes deben ser quienes impongan el ejemplo dentro de la organización, siendo ellos los primeros que deberían realizar un manejo eficiente de las herramientas de gestión del CRM. Y por lo tanto, para poder transmitir el mensaje correcto, el líder tiene la responsabilidad de utilizar el sistema mejor que nadie y hasta convertirse en entrenador de su equipo.*<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup>VIDAL, Fernando, 2008, Las principales causas de fracaso en la implementación de CRM, Disponible en: <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=38741>, Visitado el: 24/05/2012.

Se puede decir entonces que para superar exitosamente la fase de implementación del CRM en las empresas, es fundamental tener paciencia, vocación, convicción y, principalmente, compromiso de los líderes del proyecto, para así alcanzar un sistema CRM eficiente para mejorar las relaciones con los clientes.

### **ANEXO N° 3.1 REGULACIÓN CONELEC 012/08**

La Regulación establece que: *“Conforme al artículo 26 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro de Electricidad, el distribuidor deberá estructurar un Sistema de Atención de Reclamos (SAR), en base a los procedimientos para la atención de reclamos de consumidores de empresas eléctricas de distribución, en donde los locales de atención comercial deben contar como mínimo con una oficina de reclamos y poner a disposición de los consumidores un registro de reclamos.”...*

*“El SAR deberá estar estructurado a fin de facilitar una atención al consumidor, la cual puede ser en persona (acercándose a las oficinas), telefónica, o a través del portal WEB. Para este efecto deberá disponer del personal capacitado, líneas telefónicas y material suficiente. Donde el distribuidor debe adecuar en su página Web los vínculos (links) y campos necesarios para que el consumidor pueda ingresar el reclamo. Además el sistema informático que comande la página Web deberá requerir el código del cliente, cuenta o suministro, y estará enlazado a la base de datos del sistema informático. En dicha página se deberá registrar todo el trámite y novedades del reclamo, y el mismo deberá estar disponible al consumidor, quien tendrá la posibilidad de presentar su reclamo durante las 24 horas de todos los días del año. Además la atención en persona estará disponible durante las horas laborables de la empresa distribuidora.*

*Una vez que el reclamo se ha registrado, el SAR lo derivará a la dependencia respectiva de*



## b) Consulta de la CENTROSUR en la Página Web

### Estado de Reclamos



**Fuente:** <http://www.centrosur.com.ec/informacion/consulta-de-reclamos>

## c) Ingreso de Reclamos en la Página Web de la CENTROSUR

Bienvenido al Servicio de Atención de Reclamos de la CentroSur

Estimado Cliente, usted puede registrar en línea los siguientes tipos de reclamos:

- ▶ Reclamos por falta de Servicio Eléctrico
- ▶ Reclamos Comerciales
- ▶ Reclamos por falta de Alumbrado Público
- ▶ Reclamos por Daño de Artefactos

Para más Detalles [Pulsar Aquí](#)      Para Ingresar Reclamo [Pulsar Aquí](#)

**Fuente:** <http://www.centrosur.com.ec/informacion/ingresar-reclamos>

## d) Formulario de Reclamos en la Página Web

Servicio de Atención de Reclamos de la CentroSur

Complete el siguiente formulario

Número de Reclamo: **2131216**      Fecha de Recepción: **06/06/2012 12:42**

**Información del Cliente**

Código:       Nombre del Cliente:   
Dirección:       Teléfono:   
Medidor:   
Provincia/Cantón/Parroquia: / / - / /

**Información del Solicitante**

Zona:  Urbana     Rural

Nombre del Solicitante:  \*

Teléfono del Solicitante:  \*

Correo Elec:

Referencia de Ubicación:  \*

**Información del Reclamo/Requerimiento**

Seleccione el Tipo

Servicio Eléctrico  
Revisión de Planillas  
Alumbrado Público  
Revisión de Medidores  
Daños de Equipo

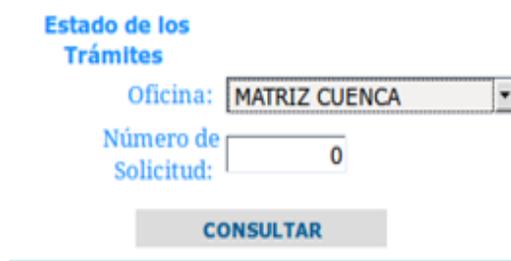
Detalle su reclamo/requerimiento:  \*

\* Campos Obligatorios

[Aplicar](#)    [Cerrar](#)

**Fuente:** <http://www.centrosur.com.ec/informacion/ingresar-reclamos>

### e) Consulta del Estado de las Solicitudes



Fuente: <http://www.centrosur.com.ec/informaci%C3%B3n/consultas-line/estado-de-solicitudes>

### f) Consulta de Planillas en la Página Web



Fuente: <http://www.centrosur.com.ec/informaci%C3%B3n/consultas-line/consultar-planillas>

## ANEXO N° 3.3 CAMPOS DE LAS TABLAS DE LAS BASES DE DATOS DE LOS CLIENTES

INFORMACIÓN PERSONAL	INFORMACIÓN GEOGRÁFICA
Código	Provincia
Apellidos	Cantón
Nombres	Parroquia
Nombre a imprimir	Tipo calle principal
Identificador de persona: Natural, Jurídica	Calle principal
Número Cédula/ Pasaporte/ Ruc	Tipo calle transversal
Identidad del documento: cédula, pasaporte o ruc	Calle transversal
Título profesional	Urbanización
Casilla postal	Manzana de dirección
Número teléfono	Número zaguán
Número fax	Bloque en donde vive
Correo electrónico	Piso en donde vive
	Local, departamento, oficina



INFORMACIÓN TÉCNICA	INFORMACIÓN COMERCIAL
Instalación a tierra s/n	Total recaudado en facturas
Fecha instalación servicio	Total de la deuda
Uso general del inmueble	Nro. Facturas pendientes
Uso específico del inmueble	Total adeudado en facturas
Uso de energía o tarifa	Tipo cuenta bancaria
Provincia para ruta lectura	Cuenta bancaria
Cantón para ruta lectura	Requiere nota de venta
Sector de lectura	Estado cliente vip
Ruta lectura	Autorización central de riegos
Secuencia del inmueble	Autorización pago en cheque
Tipo de construcción	
Grupo de emisión	
Subgrupo de emisión	

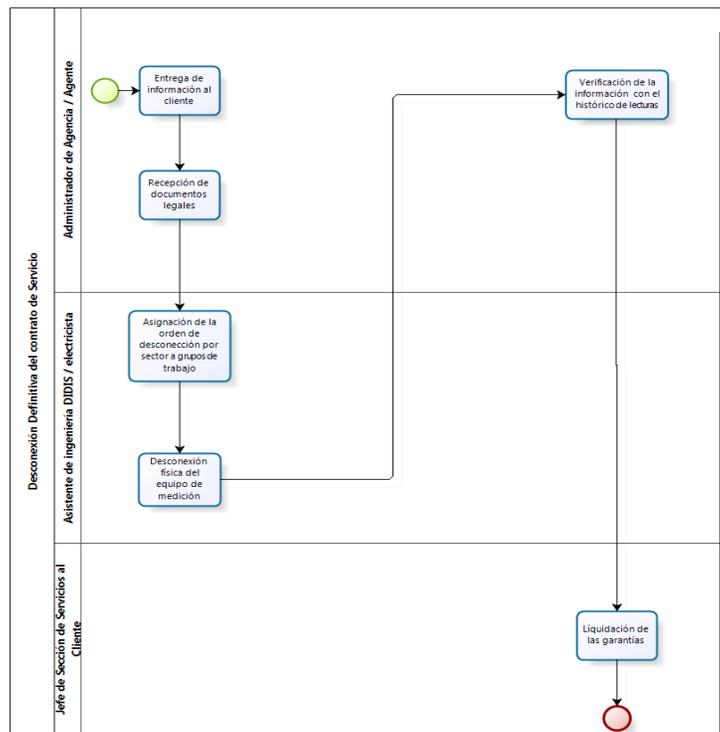
Fuente: Departamento de Sistemas – CENTROSUR

## ANEXO N° 3.4 DIAGRAMACIÓN EN BIZAGI DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN

### PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN – SERVICIOS (PC-SC)

#### PC-SC-1-1-1 Desconexión Definitiva del Contrato de Servicio

Bizagi Process Modeler

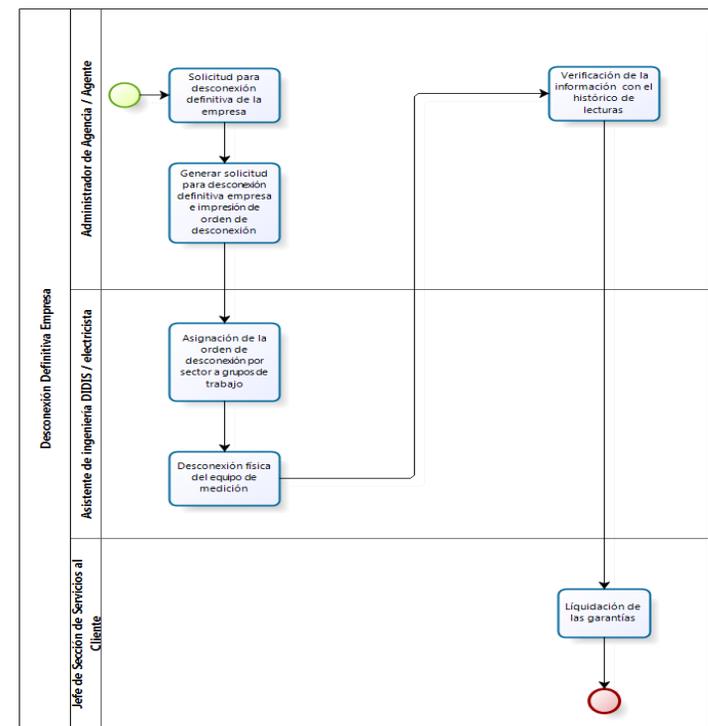


Powered by  
bizagi  
Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

#### PC-SC-1-1-2 Desconexión Definitiva Empresa

Bizagi Process Modeler

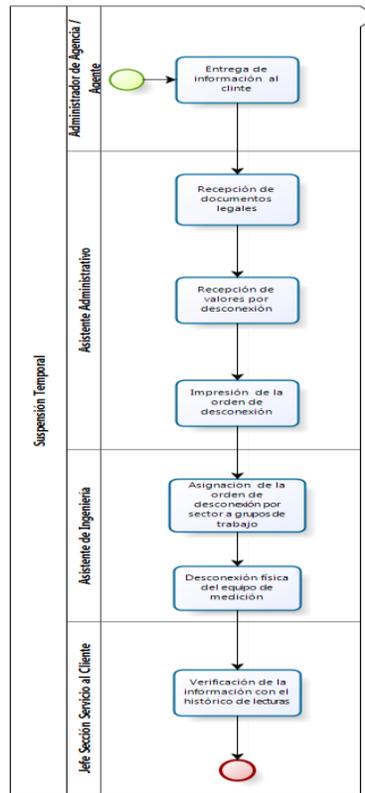


Powered by  
bizagi  
Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PC-SC-1-1-3 Suspensión Temporal Cliente

Bizagi Process Modeler

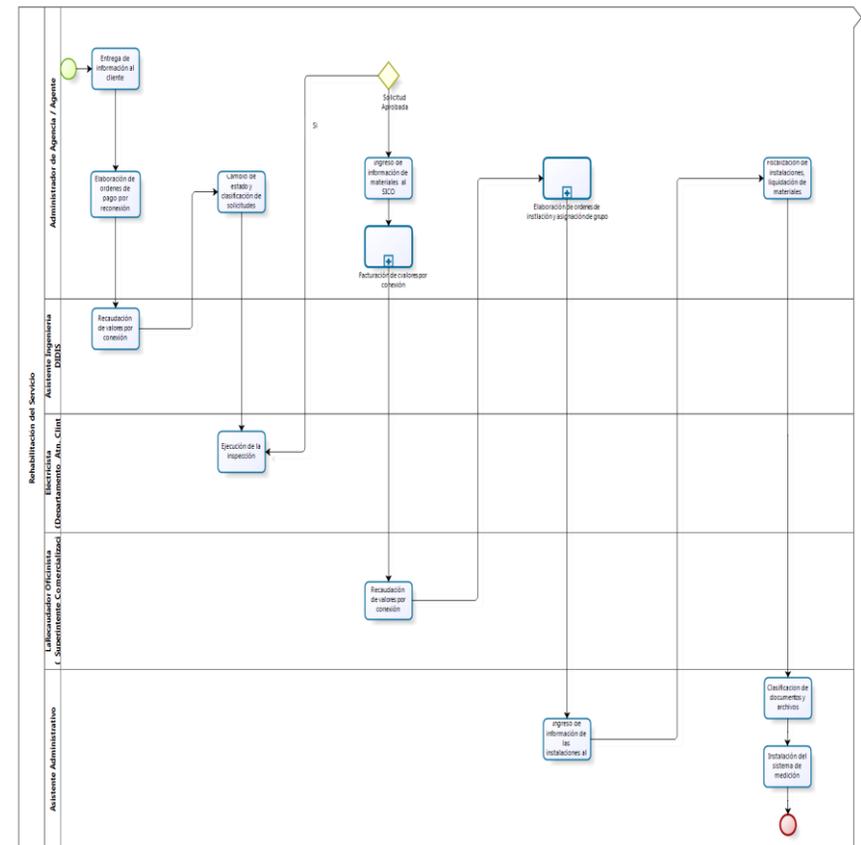


Powered by bizagi Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PC-SC-1-1-5 Rehabilitación del Servicio

Bizagi Process Modeler

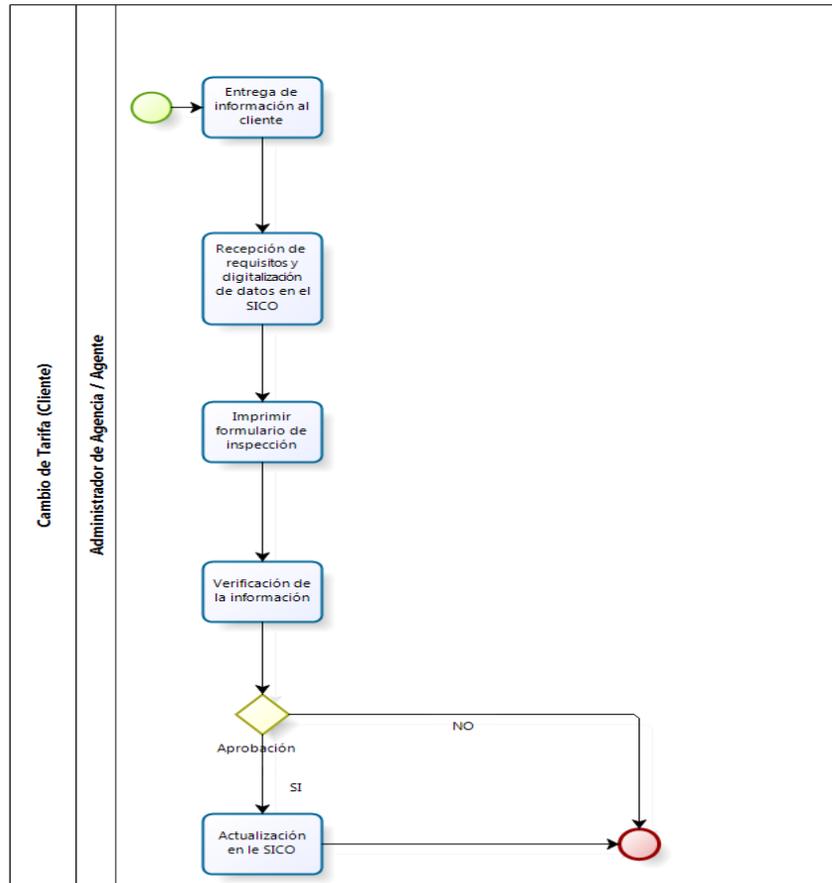


Powered by bizagi Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PC-SC-1-1-6 Cambio de Tarifa (Cliente)

Bizagi Process Modeler

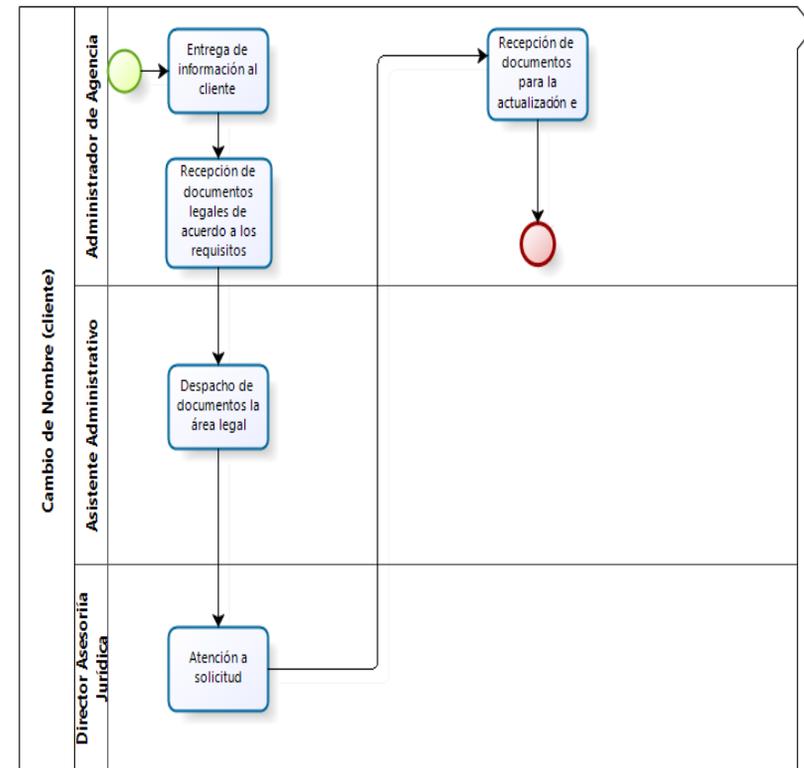


Powered by bizagi Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PC-SC-1-1-7 Cambio de Nombre (Cliente)

Bizagi Process Modeler

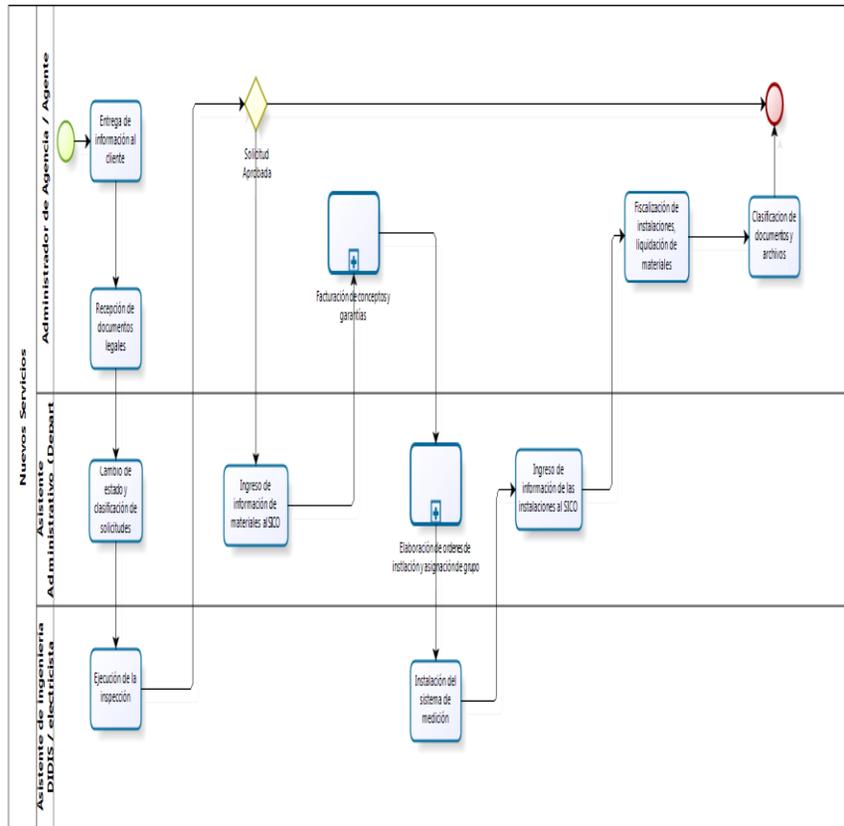


Powered by bizagi Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PC-SC-1-1-9 Solicitud Nuevo Servicio

Bizagi Process Modeler

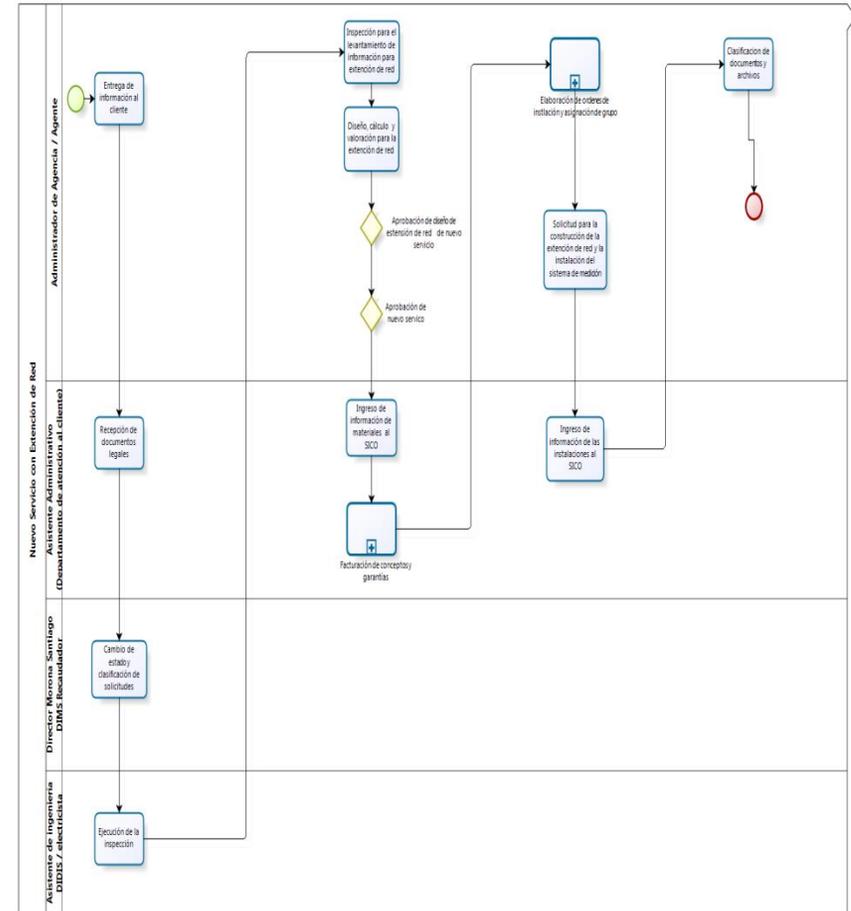


Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.



### PC-SC-1-1-10 Nuevo Servicio con Extensión de Red

Bizagi Process Modeler

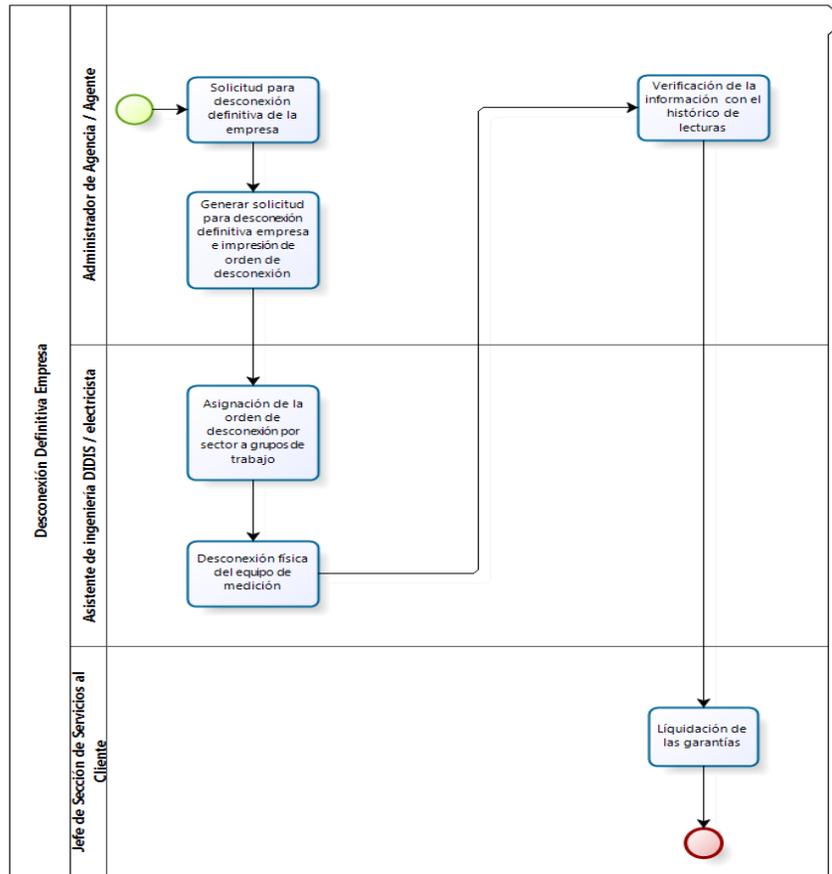


Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.



### PC-SC-1-1-11 Desconexión Definitiva (Empresa)

Bizagi Process Modeler



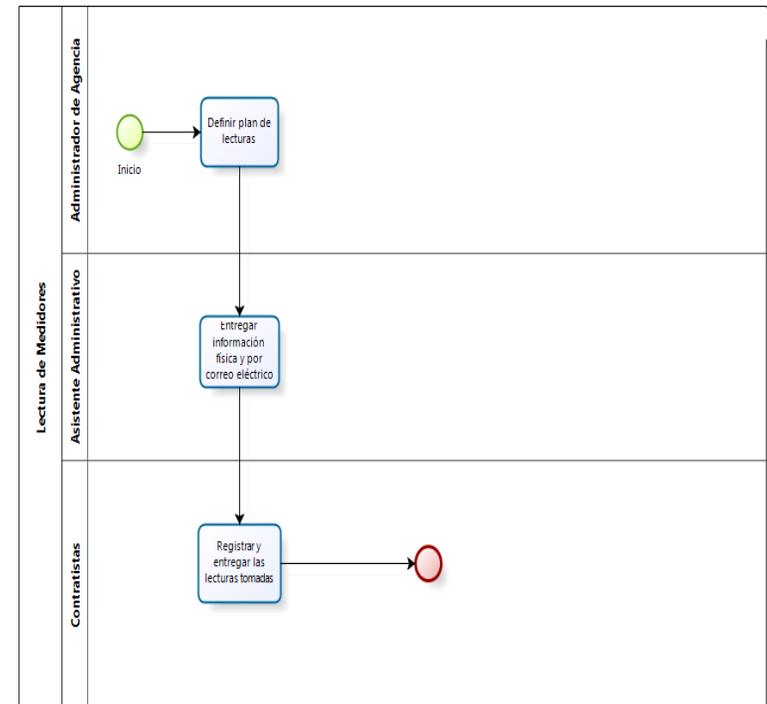
Powered by bizagi Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN – VENTA DE ENERGÍA (PC-VE)

#### PC-VE-1-1 Lectura de Medidores

Bizagi Process Modeler

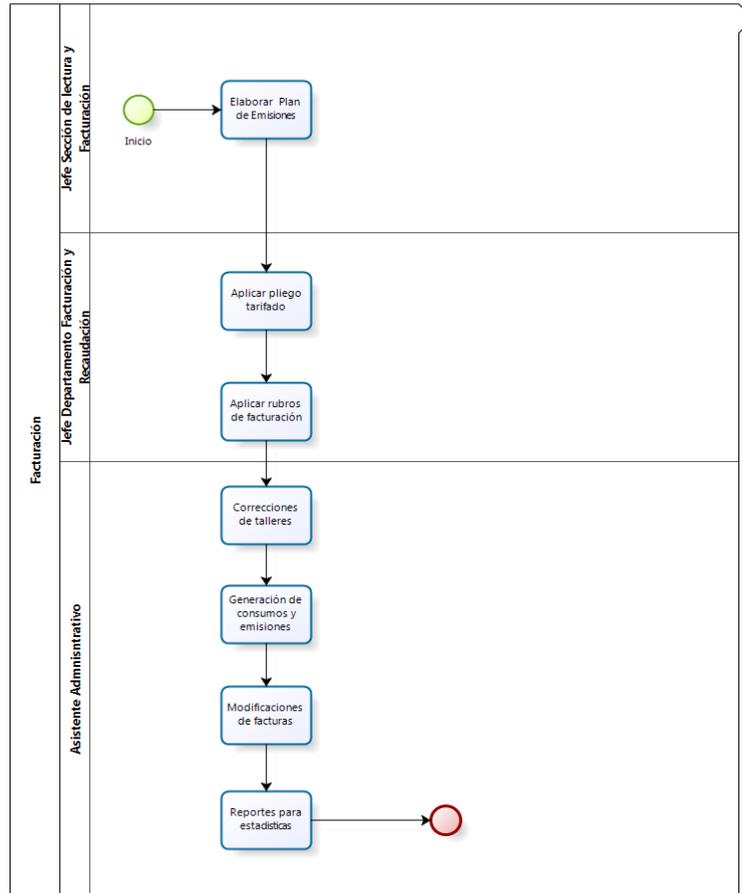


Powered by bizagi Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PC-VE-1-2 Facturación

Bizagi Process Modeler

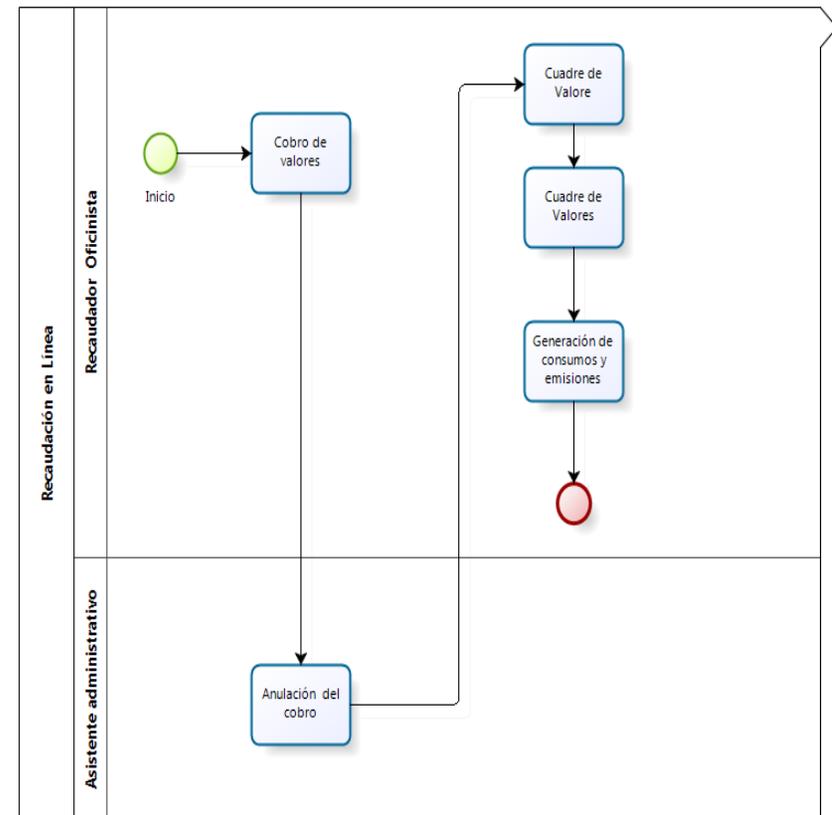


Powered by bizagi Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PC-VE-1-3-1 Recaudación en línea

Bizagi Process Modeler

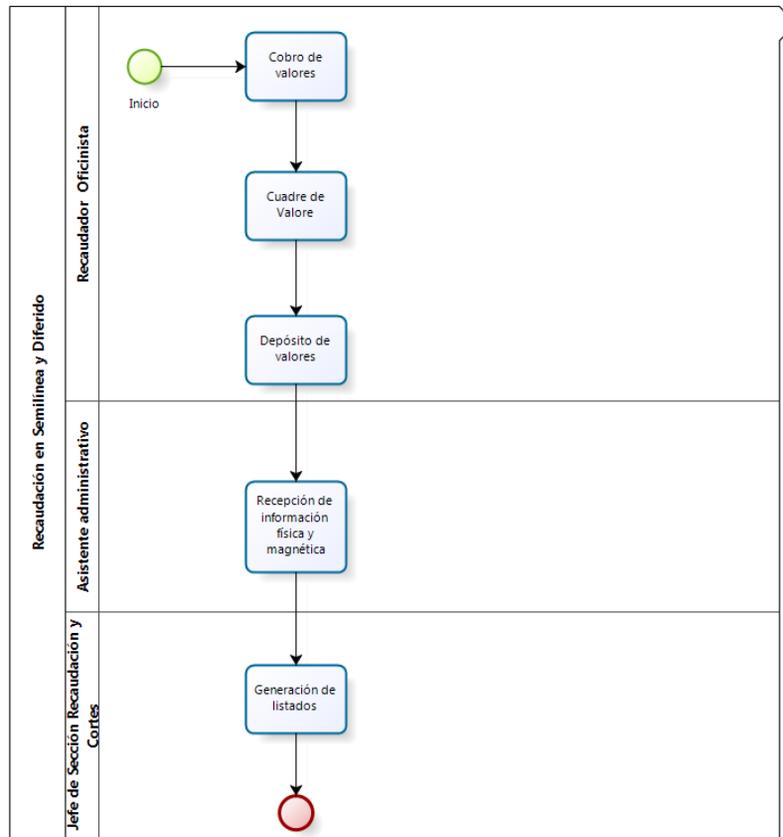


Powered by bizagi Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PC-VE-1-3-2 Recaudación en Semilínea y Diferido

Bizagi Process Modeler

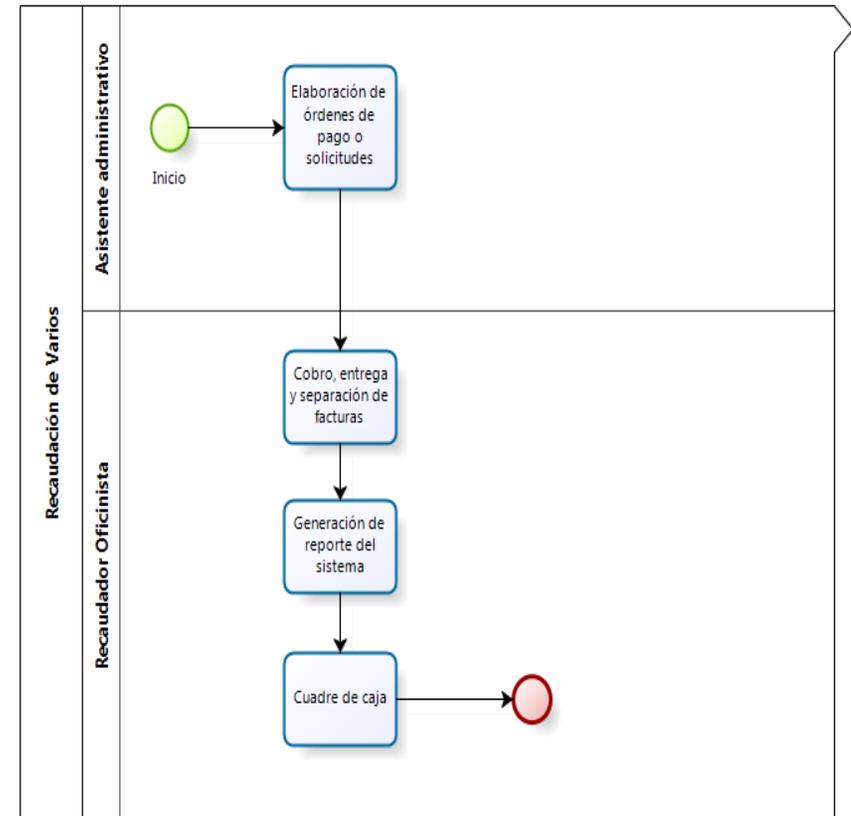


Powered by  
bizagi  
Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PC-VE-1-3-3 Recaudación de Varios

Bizagi Process Modeler

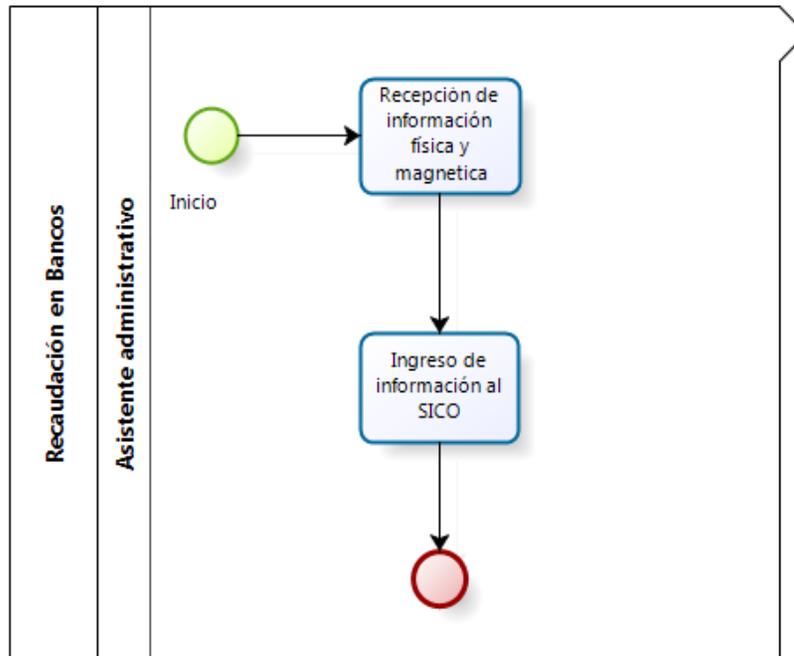


Powered by  
bizagi  
Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PC-VE-1-3-4 Recaudación en Bancos

Bizagi Process Modeler

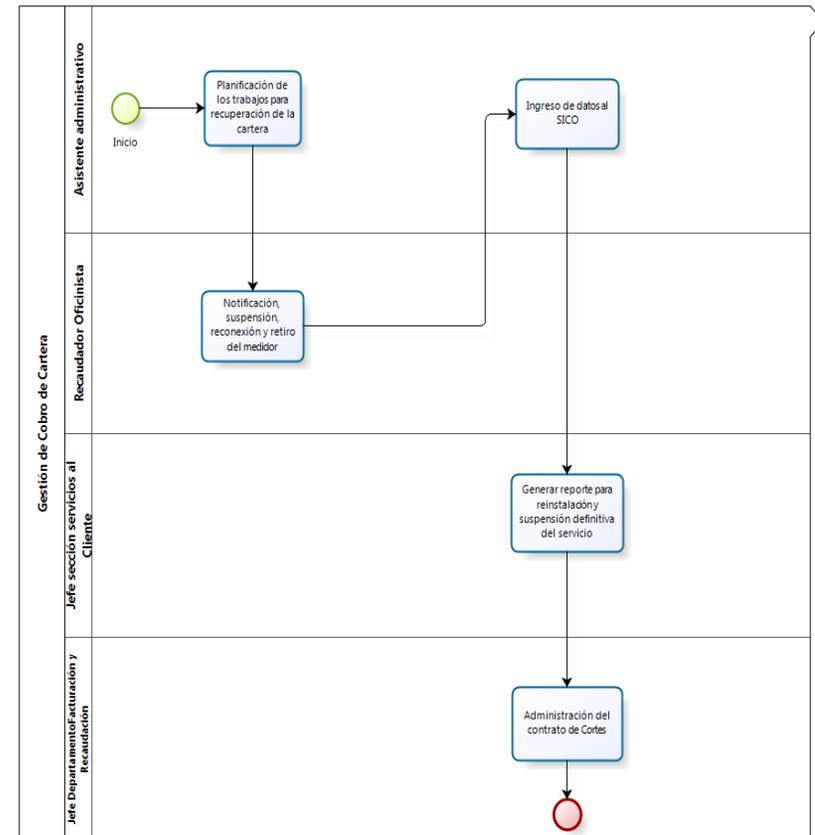


Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PC-VE-1-4 Gestión de Cobro de Cartera

Bizagi Process Modeler

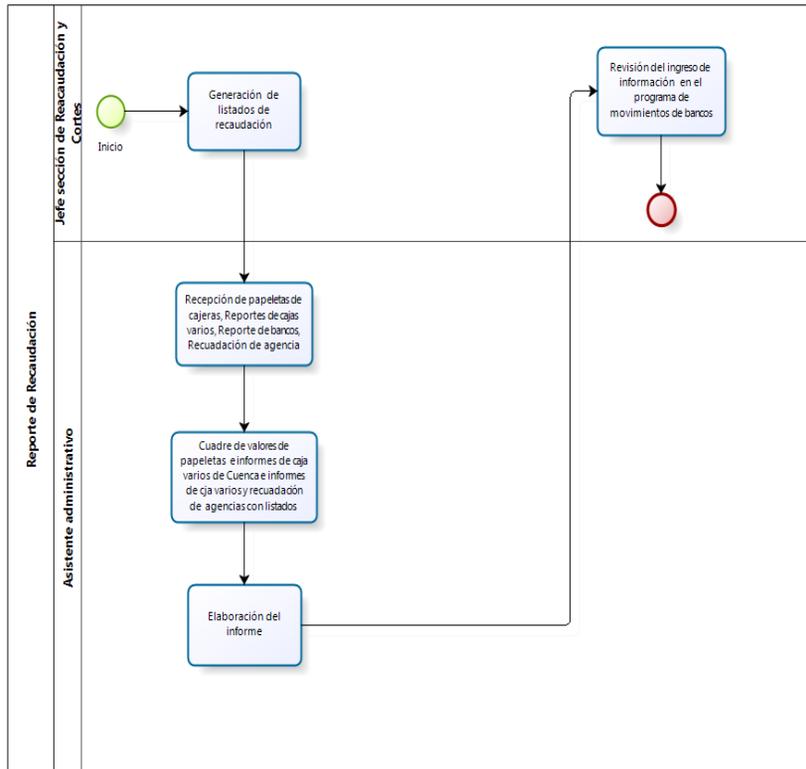


Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PC-VE-1-5 Reporte de Recaudación

Bizagi Process Modeler

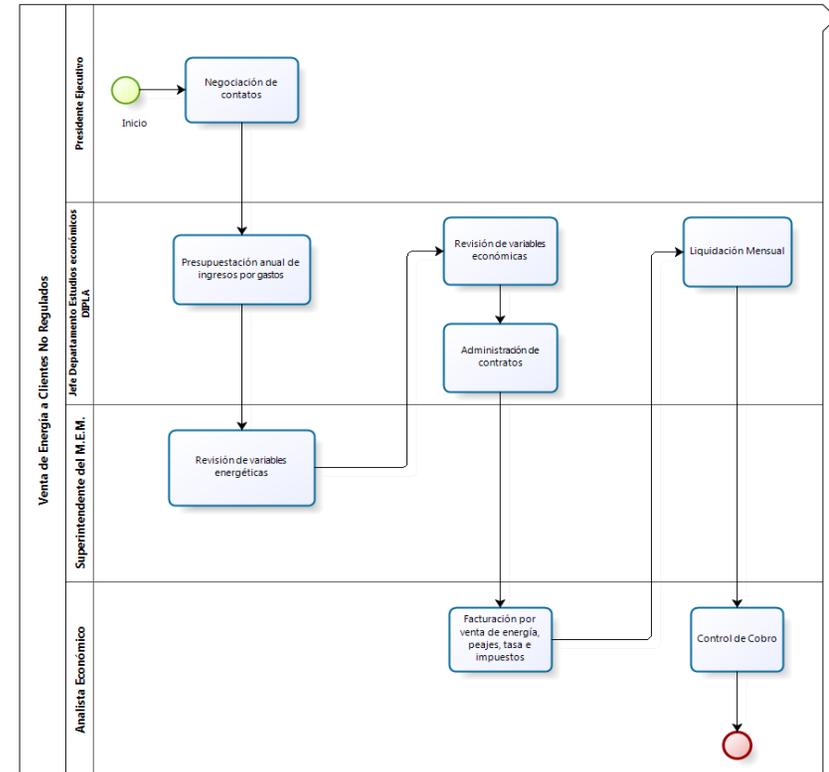


Powered by bizagi Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PC-VE-1-6 Venta de Energía a Clientes No Regulados

Bizagi Process Modeler

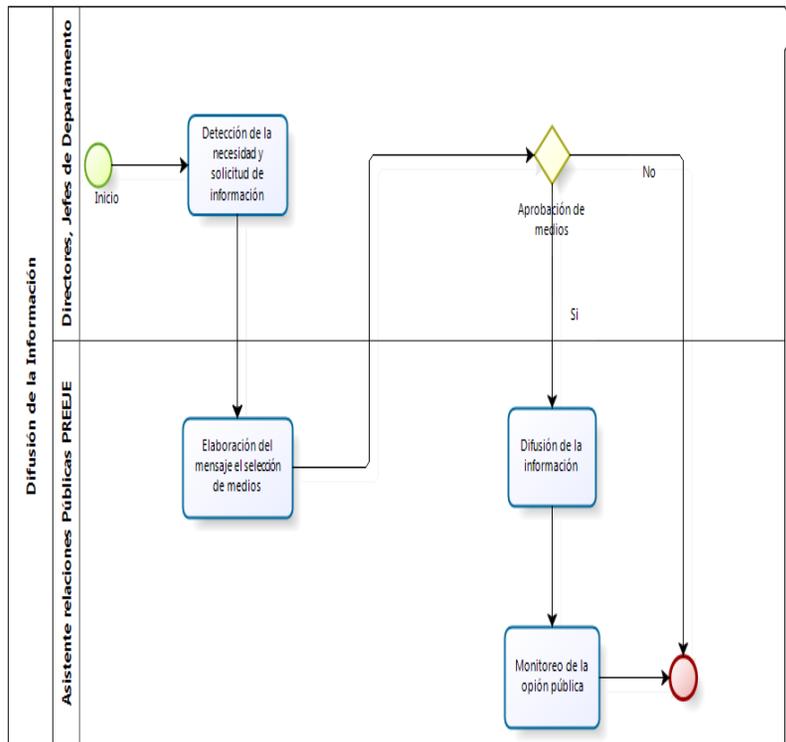


Powered by bizagi Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PG-CO-1-2-1 Difusión de la Información

Bizagi Process Modeler

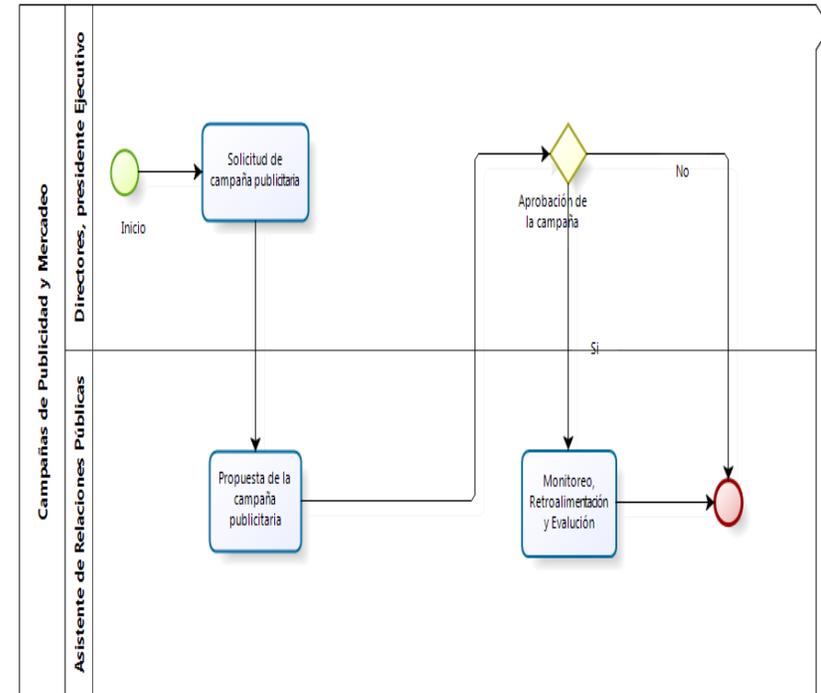


Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PG-CO-1-2-2 Campañas de Publicidad y Mercadeo

Bizagi Process Modeler

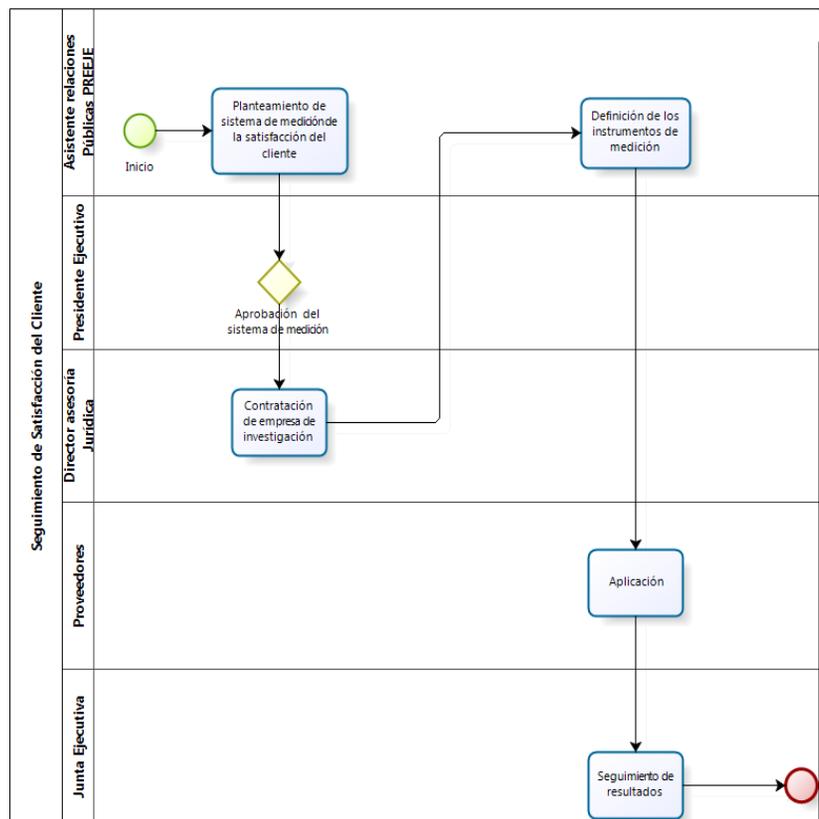


Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

### PG-CO-1-2-3 Seguimiento de Satisfacción del Cliente

Bizagi Process Modeler



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

## ANEXO N° 3.5 NÚMERO DE ENCUESTAS

### Encuesta de Atención en Recaudación

SITIO DE APLICACIÓN			# ENCUESTAS	TOTAL DE ENCUESTAS
CANTÓN CUENCA			200	200
CAÑAR	ZONA 1	BIBLIAN	48	184
		SUSCAL	16	
		CAÑAR	54	
		TRONCAL	66	
AZUAY	ZONA 2	GUALACEO	64	146
		PAUTE	53	
		SIGSIG	29	
	ZONA 3	STA. ISABEL	29	71
		GIRÓN	25	
		NABÓN	17	
MORONA SANTIAGO	ZONA A	MACAS	51	75
		SUCÚA	24	
	ZONA B	LIMÓN	30	50
		MÉNDEZ	20	
<b>TOTALES</b>			<b>726</b>	

### Encuesta de Calidad Técnica

SITIO DE APLICACIÓN			# ENCUESTAS	TOTAL DE ENCUESTAS
CANTÓN CUENCA (Zona Urbana)			299	383
CANTÓN CUENCA (zona Rural)			84	
CAÑAR	ZONA 1	BIBLIAN	28	157
		SUSCAL	16	
		CAÑAR	47	
		TRONCAL	66	
AZUAY	ZONA 2	GUALACEO	47	115
		PAUTE	31	
		SIGSIG	37	
	ZONA 3	STA. ISABEL	25	63
		GIRÓN	18	
		NABÓN	20	
MORONA SANTIAGO	ZONA A	MACAS	47	70
		SUCÚA	23	
	ZONA B	LIMÓN	17	30
		MÉNDEZ	13	
TARIFA COMERCIAL			100	100
<b>TOTALES</b>			<b>918</b>	

**Encuesta de Imagen y Comunicación con el Cliente**

SITIO DE APLICACIÓN		# ENCUESTAS	TOTAL DE ENCUESTAS	
CANTÓN CUENCA (Zona Urbana)		299	383	
CANTÓN CUENCA (zona Rural)		84		
CAÑAR	ZONA 1	BIBLIAN	28	157
		SUSCAL	16	
		CAÑAR	47	
		TRONCAL	66	
AZUAY	ZONA 2	GUALACEO	47	115
		PAUTE	31	
		SIGSIG	37	
	ZONA 3	STA. ISABEL	25	63
		GIRÓN	18	
		NABÓN	20	
MORONA SANTIAGO	ZONA A	MACAS	47	70
		SUCÚA	23	
	ZONA B	LIMÓN	17	30
		MÉNDEZ	13	
TARIFA COMERCIAL		100	100	
<b>TOTALES</b>		<b>918</b>		

**Encuesta de Atención de Reclamos Comerciales**

SITIO DE APLICACIÓN	# ENCUESTAS	TOTAL DE ENCUESTAS
TARIFA COMERCIAL (BASE DE DATOS DE LA CENTRO SUR - ENCUESTA TELEFÓNICA)	30	30
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

**Encuesta de Atención de Reclamos por Deficiencias o Falta de Servicio**

SITIO DE APLICACIÓN	# ENCUESTAS	TOTAL DE ENCUESTAS
(BASE DE DATOS DE LA CENTRO SUR - ENCUESTA TELEFÓNICA)	110	110
<b>TOTALES</b>	<b>110</b>	<b>110</b>

**Encuesta de Atención de Solicitudes de Nuevos Servicios**

SITIO DE APLICACIÓN	CLIENTES	# ENCUESTAS	TOTAL DE ENCUESTAS
ENCUESTA TELEFÓNICA	RESIDENCIAL	96	112
	COMERCIAL	16	
<b>TOTALES</b>		<b>112</b>	

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTRO SUR C.A.

**ANEXO N° 3.6 ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO. MAYO 2012****a) Encuestas de Atención en Recaudación**

La encuesta de atención en recaudación es realizada a los usuarios en los exteriores de los distintos puntos de recaudación como: cooperativas de ahorro y crédito, bancos del barrio, en la matriz de la CENTROSUR y, en general, en las instituciones financieras que han suscrito un convenio para tal efecto con la CENTROSUR, donde el levantamiento de información determina que la satisfacción promedio de los clientes entrevistados es del 83%.

Esto se ratifica con las calificaciones obtenidas con referencia al personal, pues consideran que la atención en cortes y en el tiempo en el cual fueron atendidos, a partir de la llegada a la fila, es oportuno, ya que el 53% de los clientes fueron atendidos en menos de seis minutos, obteniendo así un promedio de satisfacción del 82 % tanto en cortesía como en el tiempo de atención.

En cuanto al servicio que ofrece la CENTROSUR, el promedio de satisfacción obtenido es del 80%, en donde los consumidores indican que están muy satisfechos, debido a que el 89% de los encuestados indican que no han encontrado errores de lectura en su comprobante de venta en este último año. Sin embargo, del 11% de los clientes que encontraron errores de lectura, la mitad de ellos no generaron reclamos a la CENTROSUR. La razón principal fue la falta de tiempo.

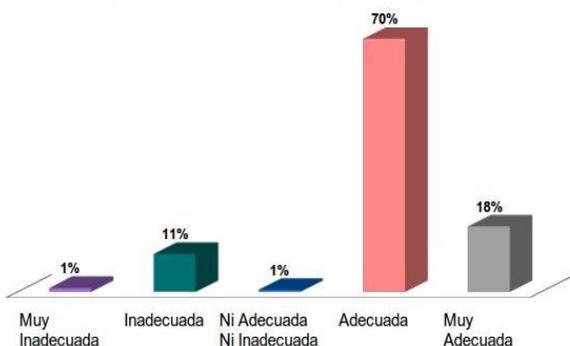
Además se determina que la información que la CENTROSUR presenta en los comprobantes de venta es clara. Los clientes también consideran que la ubicación de los puntos de pago, los horarios de atención y las comodidades que ofrecen las instalaciones son adecuados. Sin embargo, el 33% de clientes entrevistados consideran que la cantidad de locales con los que cuenta la CENTROSUR para el pago de planillas son insuficientes.

La mayoría no consideran necesaria otra modalidad para realizar pagos, puesto que solo el 1%

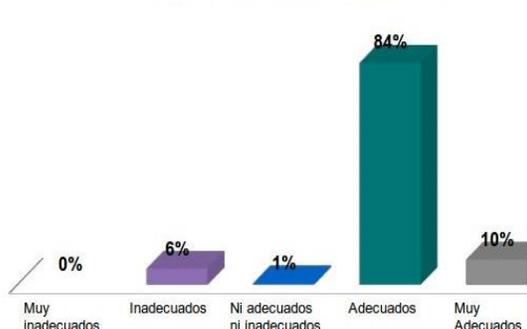
opinan que se debería incluir pagos a través de cobros a domicilio, convenios con otras instituciones, convenios con tiendas grandes de la comunidad, y proponen también crear cancelaciones prepago de la energía eléctrica. A continuación se muestra gráficamente los resultados de las encuestas:

### ENCUESTA DE ATENCIÓN EN RECAUDACIÓN

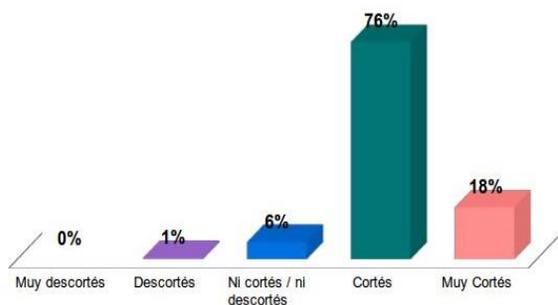
**UBICACIÓN DEL PUNTO DE PAGO**



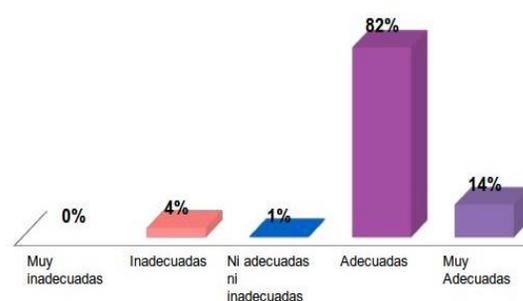
**HORARIOS DE ATENCIÓN**



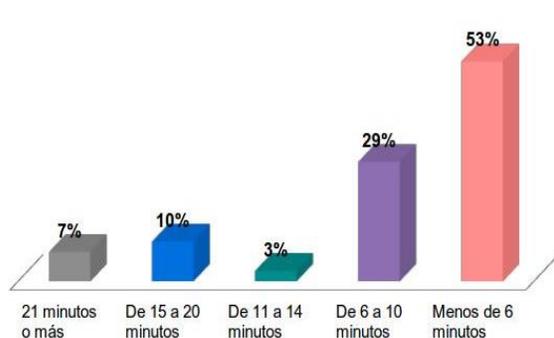
**CORTESÍA EN LA ATENCIÓN**



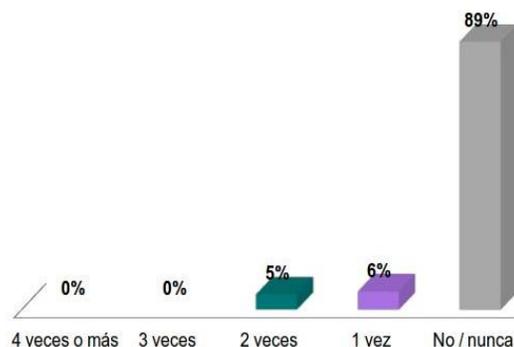
**COMODIDADES EN LAS INSTACIONES**



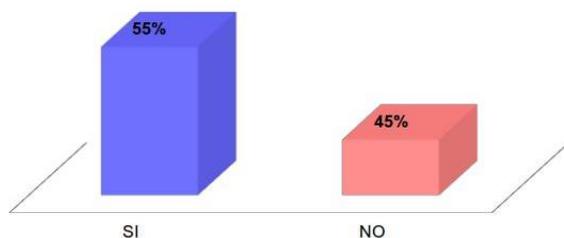
**TIEMPO DE ATENCIÓN**



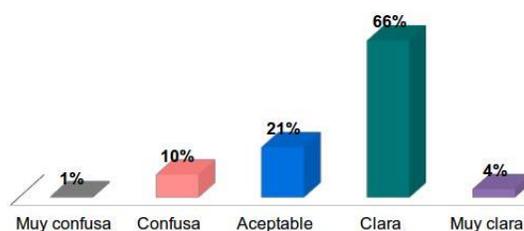
**ERRORES EN EL COMPROBANTE DE VENTA**



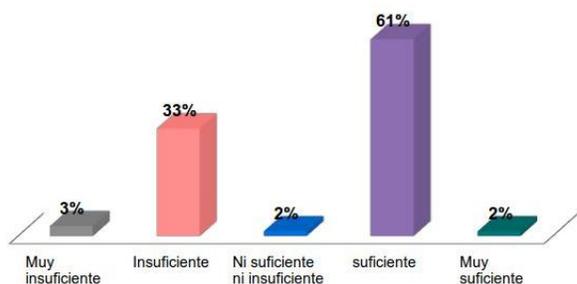
**FORMULACIÓN DE RECLAMOS POR ERRORES EN EL COMPROBANTE DE VENTA**



**INFORMACIÓN DEL COMPROBANTE DE VENTA**



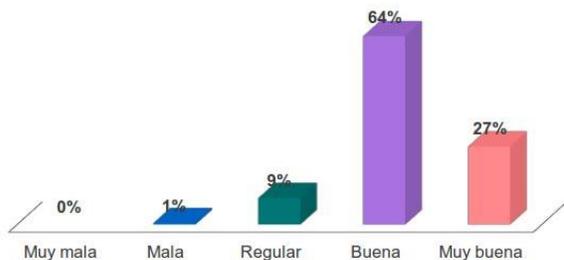
**SUFICIENCIA DE LOCALES DE PAGO**



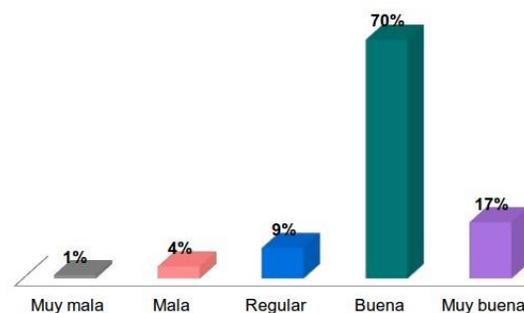
**OTRA MODALIDAD DE PAGO**



**SATISFACCIÓN DE LA ATENCIÓN**



**SATISFACCIÓN DEL SERVICIO**



Fuente: Elaboración Propia

## b) Encuesta de imagen y comunicación con el cliente

En el cantón Cuenca, la encuesta de imagen y comunicación con el cliente es realizada tanto en los sectores urbano y rural, así como también a los clientes de tarifa comercial. Esta encuesta es realizada en los domicilios al jefe/a de familia o al propietario/a del negocio.

Debido a que esta encuesta comprende dos partes, primero se analizará lo que hace referencia a

la imagen que la ciudadanía tiene de la CENTROSUR y posteriormente a la comunicación que la CENTROSUR tiene con sus clientes.

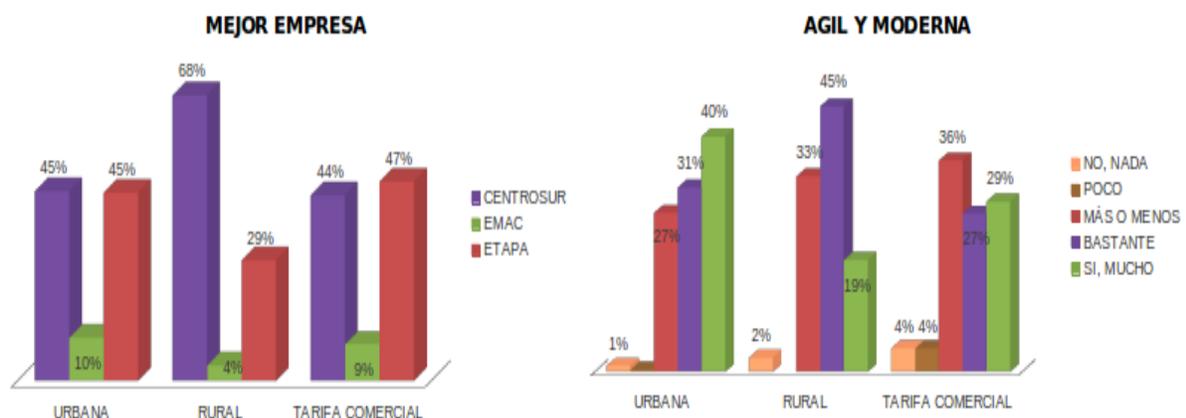
### Encuesta de Imagen

En cuanto a la imagen de la CENTROSUR, se determina que los clientes del sector urbano tienen una mejor imagen de la empresa, puesto que la satisfacción ante las preguntas realizadas se encuentra entre el 86% y 90%. En donde la mayor proporción de este sector considera que es una empresa que contribuye al desarrollo y además es una empresa en la cual se puede confiar.

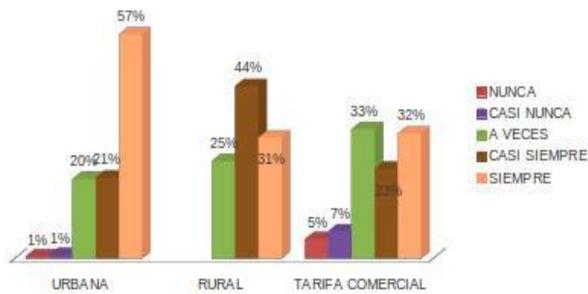
El sector rural se encuentra en un rango de satisfacción entre el 75% y el 82%, en donde consideran con mayor proporción que la CENTROSUR es una empresa en la cual se puede confiar y además se preocupa por los clientes.

Sin embargo, los clientes del segmento comercial son quienes sienten menor satisfacción con respecto a los otros sectores en donde el rango en el que se encuentran los resultados está entre el 59% y el 75%. La satisfacción menor hace referencia a que este segmento considera que la CENTROSUR no se preocupa por el medio ambiente, sin embargo consideran que la empresa es ágil y moderna, en la cual pueden confiar y que contribuye al desarrollo.

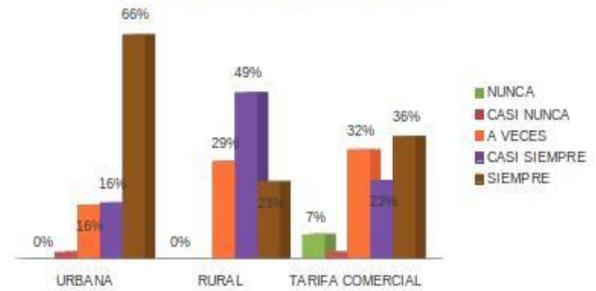
### ENCUESTA DE IMAGEN



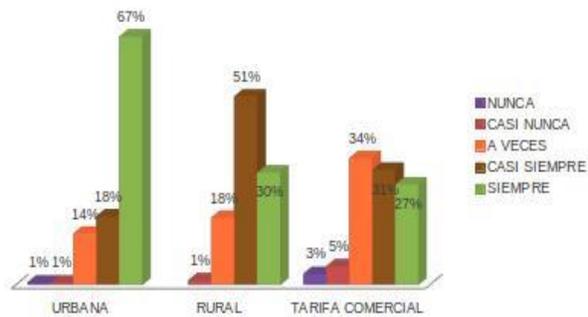
**PREOCUPADA POR LOS CLIENTES**



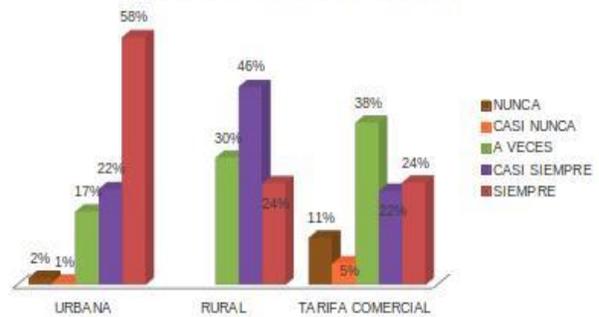
**CONTRIBUYE AL DESARROLLO**



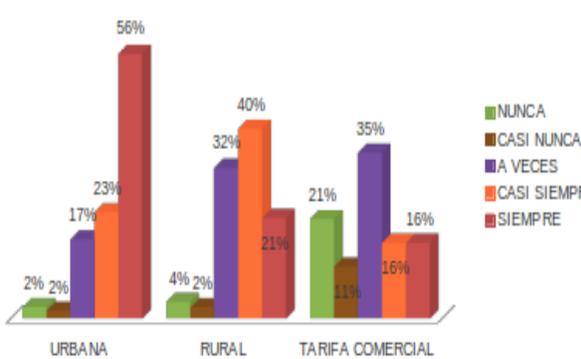
**EMPRESA CONFIABLE**



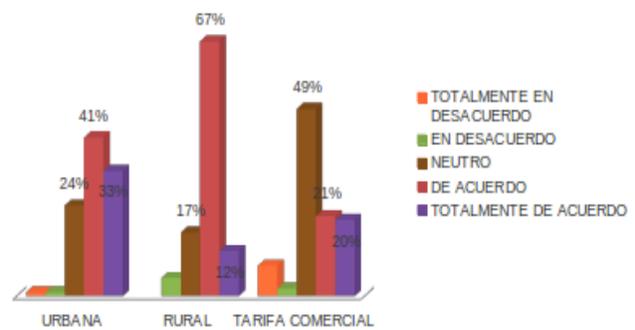
**ENORGULLECE A LOS CLIENTES**



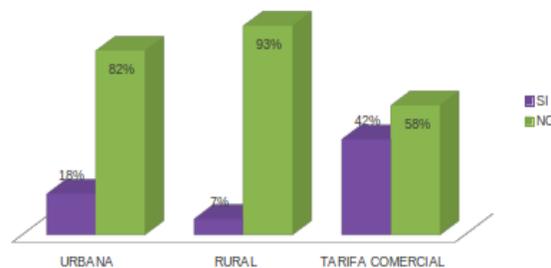
**PREOCUPADA POR EL MEDIO AMBIENTE**



**HONESTA, SERIA Y TRANSPARENTE**



**SE CAMBIARÍAN A OTRA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia

## **Encuesta de comunicación con el cliente**

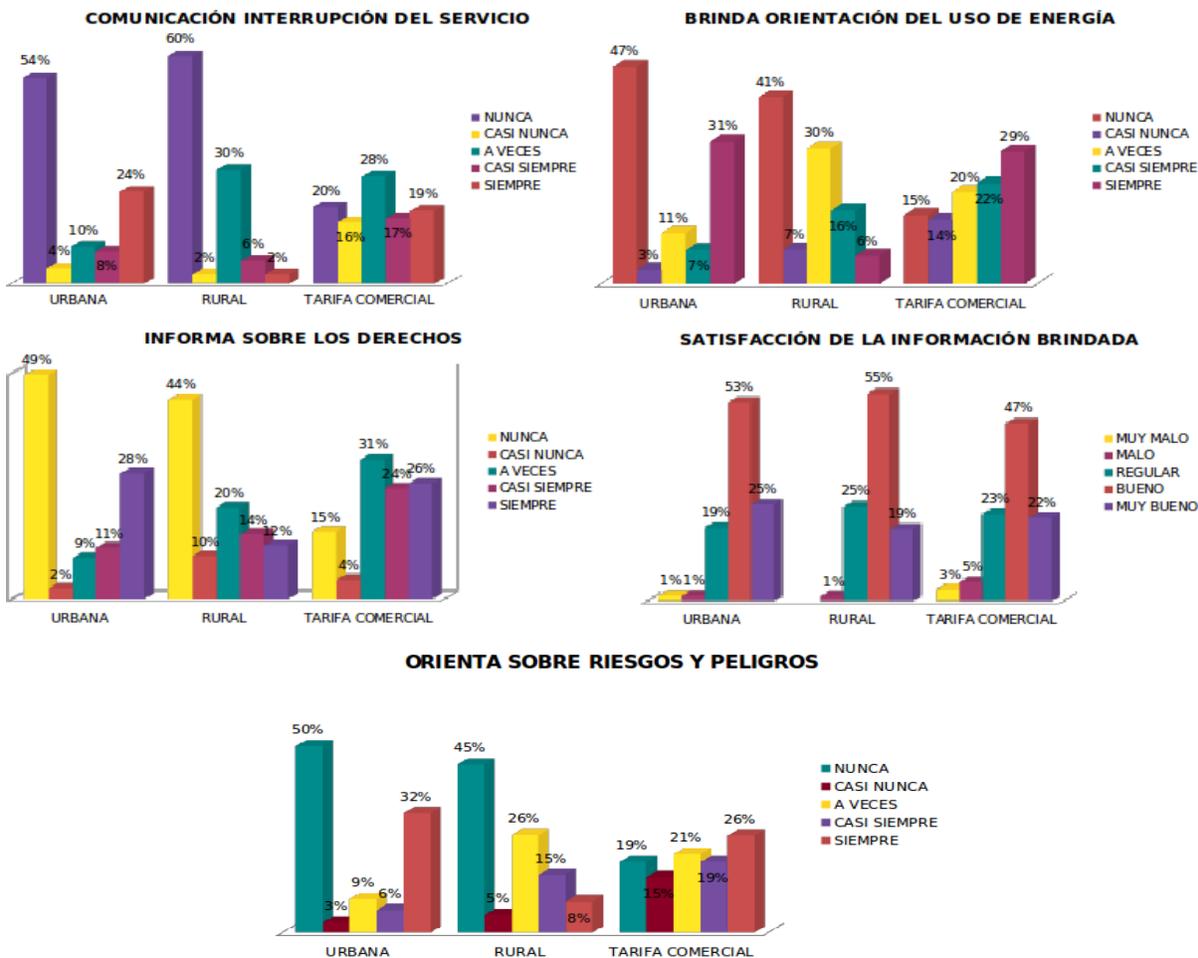
En lo que hace referencia a la comunicación que la CENTROSUR brinda a sus clientes, se determina que el segmento de tarifa comercial de la ciudad de Cuenca son quienes se encuentran en cierto grado más satisfechos con la información en cuanto a interrupciones del servicio programadas. El 20% de los clientes entrevistados de este segmento indican que nunca se les comunica dichas interrupciones del servicio, mientras que en los segmentos: residencial urbano y rural, se obtienen resultados del 54% y 60% de inconformidad respectivamente, pues estos clientes indican que no se les comunica las interrupciones.

De igual manera, entre los clientes del segmento urbano y rural consideran que la CENTROSUR no les brinda orientación para el uso eficiente de la energía, puesto que el 47% y el 41% de ellos indican que nunca se les brinda información en este sentido, mientras que tan solo el 15% de los clientes de tarifa comercial determinan que nunca se les brinda orientación del uso eficiente de energía.

En cuanto a la orientación sobre riesgos y peligros, la mayoría de los clientes encuestados consideran que nunca han recibido una orientación, puesto que los resultados obtenidos en los sectores urbano y rural fueron del 50% y el 45% respectivamente, mientras que el 32% y 8% de los mismos sectores indican que siempre reciben orientación por parte de la CENTROSUR.

Sin embargo, las respuestas de los clientes de la tarifa comercial están distribuidas de una manera uniforme para cada uno de los rangos de la pregunta, es decir que el 19% opina que nunca han recibido orientación mientras que el 26% indican que siempre reciben orientación en cuanto a riesgos.

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN CON CLIENTE



Fuente: Elaboración propia

c) Encuesta de Atención de Reclamos Comerciales

Esta encuesta es realizada a través de una entrevista telefónica a usuarios que presentaron reclamos comerciales durante el periodo del análisis. Se puede notar que el 62% de los clientes entrevistados hicieron reclamos de revisión de lecturas de los medidores.

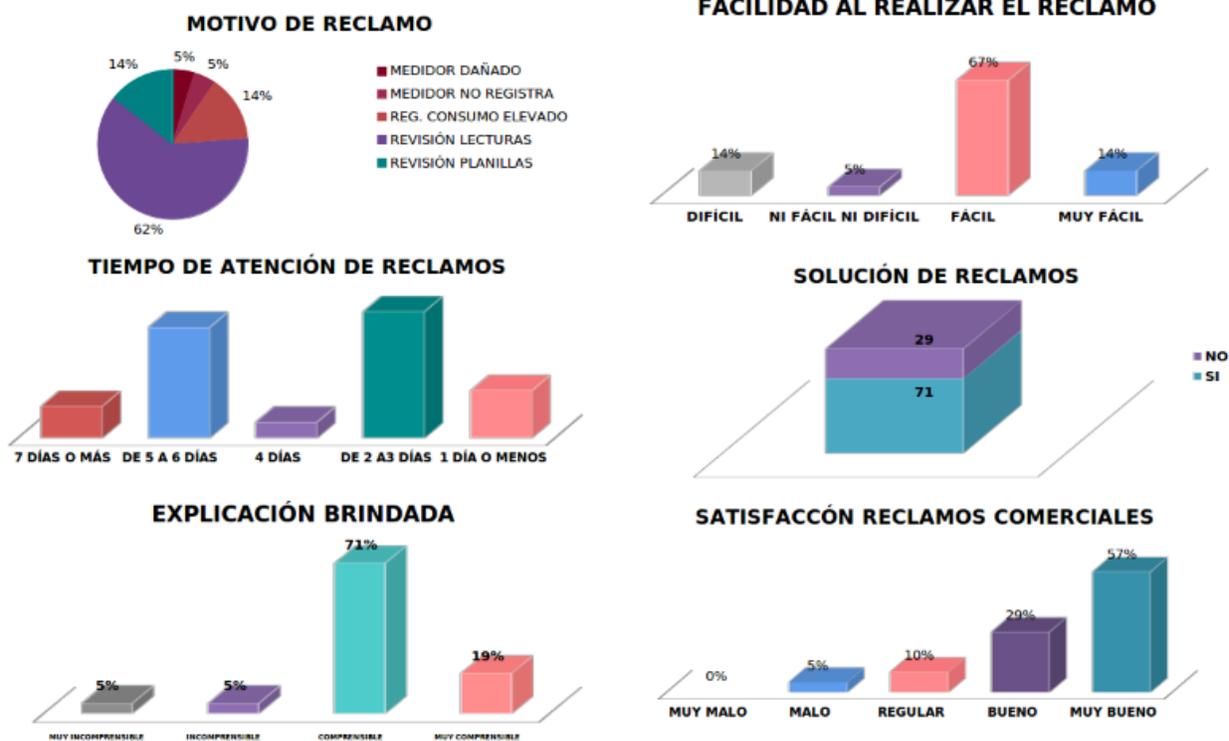
Los reclamos con menor porcentaje en este periodo de estudio fueron en cuanto a medidores dañados y medidores que no registran. Además, los resultados del sondeo determinan que los clientes se sienten muy satisfechos con la atención que reciben al momento de realizar los

reclamos comerciales, puesto que el valor promedio obtenido es del 92%; esto se complementa con la solución y comunicación de los reclamos que los usuarios presentaron, debido a que estos obtuvieron una satisfacción aceptable del 71% y el 86% respectivamente.

Por otro lado, los clientes sienten que realizar un reclamo comercial es fácil, puesto que la explicación que recibieron por parte del personal de la CENTROSUR es comprensible, obteniendo así un porcentaje de satisfacción del 76% y 79% respectivamente.

Sin embargo, en lo que hace referencia al tiempo de atención de los reclamos comerciales, el 33% los clientes indican que las respuestas a sus reclamos se han dado de 5 a 6 días, mientras que el 38% indican que de 2 a 3 días fueron atendidos sus reclamos. Generando así una satisfacción promedio del 68%.

### ENCUESTA DE ATENCIÓN DE RECLAMOS COMERCIALES



Fuente: Elaboración Propia

#### **d) Encuesta de atención de reclamos por deficiencias o falta de servicio**

La encuesta de atención de reclamos por deficiencia o falta de servicio, se realiza a través de una entrevista telefónica a una muestra de los usuarios residenciales o comerciales que presentaron reclamos, los mismos que han sido receptados a través de la línea 136 del centro de contacto de la CENTROSUR durante el periodo de análisis.

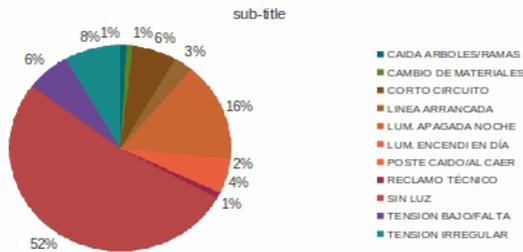
Los resultados determinan que las principales causas por las cuales los clientes llaman a la línea del centro de contacto es por la falta de luz en sus residencias o centros comerciales, puesto que el 56% de llamadas fueron receptadas por este motivo. La segunda causa de llamadas fue por luminarias apagadas en la noche, la misma que obtuvo un valor del 16% de las llamadas totales. Por tensión irregular, falta de tensión, corto circuito y otros motivos, son reclamos con menor porcentaje.

En cuanto a la satisfacción general con el servicio, los usuarios encuestados sienten 81% de satisfacción, debido a que los clientes consideran que comunicarse con la CENTROSUR es fácil; además consideran que la persona que atendió la llamada es cortés y que la información brindada por los agentes de contacto es adecuada.

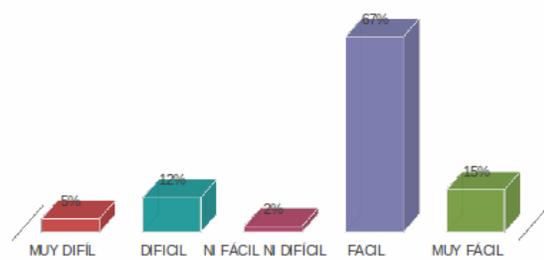
Además, el tiempo en el que la empresa atendió los reclamos es bueno, puesto que desde el momento en que los clientes se comunicaron con la línea 136, la resolución del 49% de los reclamos se dio en un plazo máximo de dos horas, mientras que el 22% de reclamos se solucionaron en un tiempo de cinco horas y el 19% de reclamos fueron solucionados entre dos y cuatro horas.

**ENCUESTA DE ATENCIÓN DE RECLAMOS TÉCNICOS A TRAVÉS DEL CENTRO DE CONTACTO**

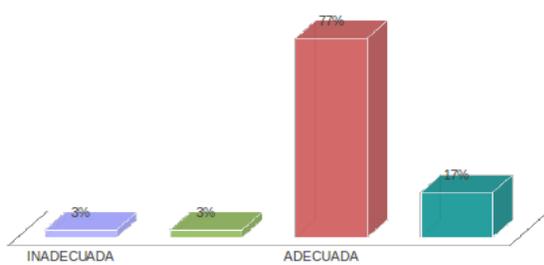
**MOTIVO DEL RECLAMO**



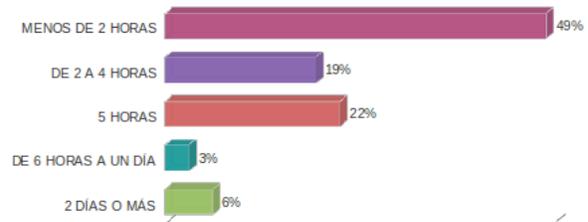
**FACILIDAD DE LA COMUNICACIÓN**



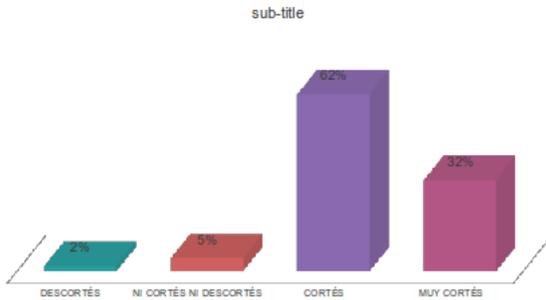
**INFORMACIÓN BRINDADA**



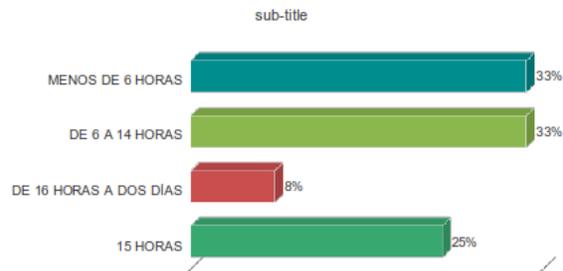
**TIEMPO DE ATENCIÓN (ZONA URBANA)**



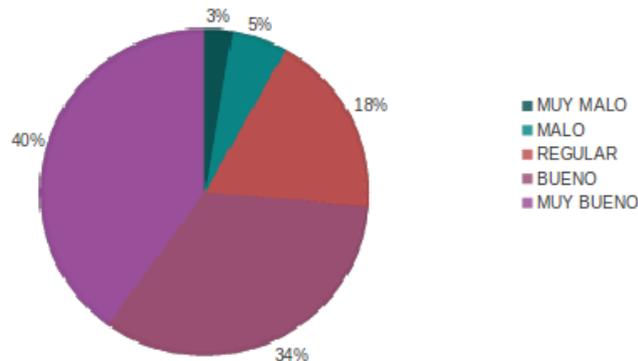
**FACILIDAD DE LA COMUNICACIÓN**



**TIEMPO DE ATENCIÓN (ZONA RURAL)**



**SATISFACCIÓN DEL SERVICIO**



Fuente: Elaboración propia

## **e) Encuesta de Atención de Solicitudes de Nuevos Servicios**

La encuesta de satisfacción de atención de solicitudes de nuevos servicios se realiza a los consumidores residenciales o comerciales, a través de una entrevista telefónica, realizada a una muestra de los usuarios que presentaron solicitudes de nuevos servicios, durante el periodo de análisis.

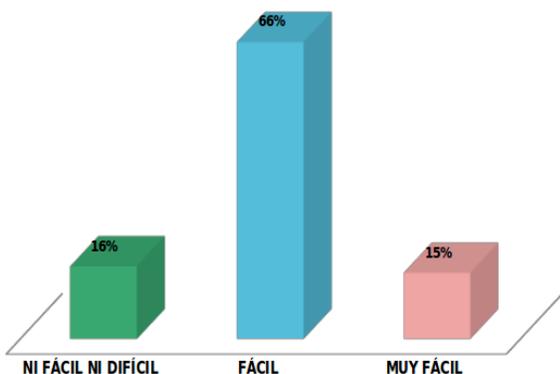
Los resultados de la encuesta determinan que los clientes de la ciudad de Cuenca sienten una satisfacción general con el servicio del 87%. En donde los clientes consideran que es fácil solicitar nuevos servicios en la empresa. Los clientes sienten una satisfacción promedio del 91% en cuanto a la atención pues indican que la persona que les atendió al momento de realizar la solicitud fue muy cortés. De igual manera, sienten que la persona que realizó la instalación del medidor fue cortés, por lo cual este obtiene una satisfacción promedio del 85%.

Además, los clientes consideran que las condiciones técnicas y físicas en las que quedaron instalados los medidores fueron buenas, puesto que este indicador tiene un nivel de satisfacción del 84%; sin embargo, un mínimo porcentaje de los clientes entrevistados desconocen cuál es estado de los medidores, debido a que ellos no estuvieron presentes en el momento de la instalación.

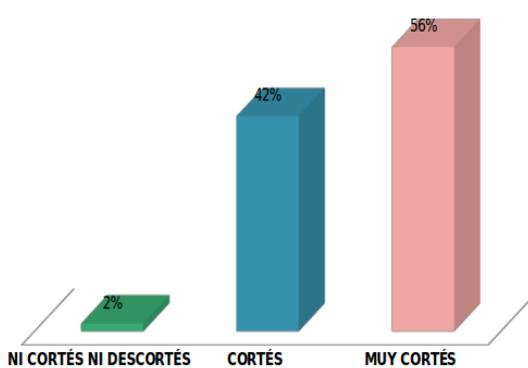
En lo que hace referencia tiempo que la CENTROSUR se demoró en instalar el medidor desde el momento en que los clientes firmaron el contrato de solicitud, es muy bueno. Un tiempo máximo de cinco días ha generado en los clientes una satisfacción promedio del 90%.

**ENCUESTA DE ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE NUEVOS SERVICIOS**

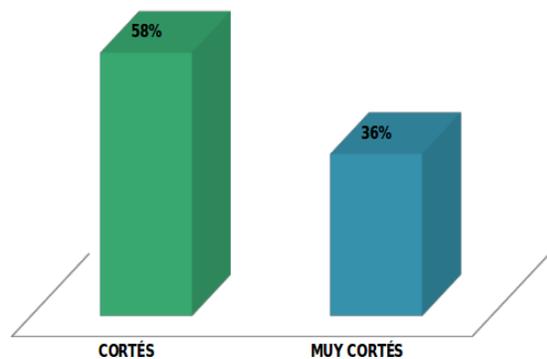
**FACILIDAD AL SOLICITAR EL SERVICIO**



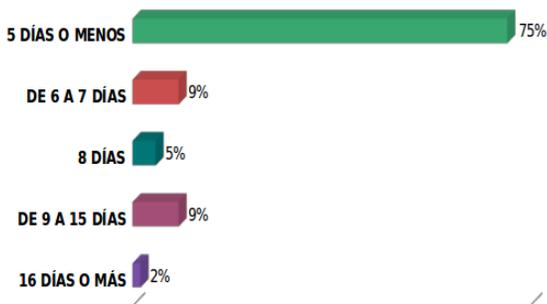
**CORTESÍA EN LA ATENCIÓN**



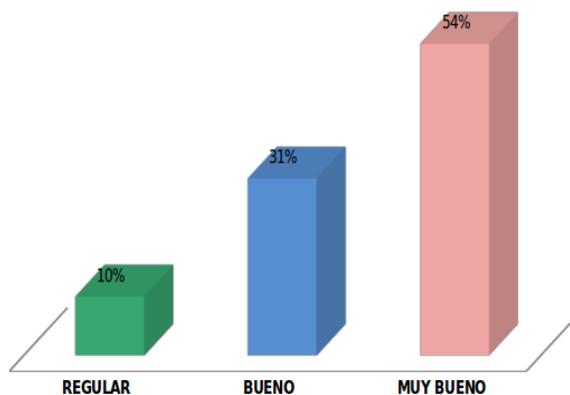
**CORTESÍA EN LA INSTALACIÓN DEL MEDIDOR**



**DÍAS DE INSTALACIÓN DEL MEDIDOR (CUENCA- ZONA URBANA)**



**SATISFACCIÓN DEL SERVICIO**



Fuente: Elaboración propia



## SATISFACCIÓN TOTAL PROMEDIO MAYO 2012

<b>CALIFICACIÓN A LA CALIDAD TÉCNICA</b> % que representa el nivel de satisfacción de los clientes	
<b>PROMEDIO</b>	<b>84,6%</b>
<b>CALIFICACIÓN A LA IMAGEN</b>	
<b>PROMEDIO</b>	<b>80,1%</b>
<b>CALIFICACIÓN A SOLICITUD DE NUEVOS SERVICIOS</b> % que representa el nivel de satisfacción de los clientes	
<b>PROMEDIO</b>	<b>86,5%</b>
<b>CALIFICACIÓN A RECAUDACIÓN</b> % que representa el nivel de satisfacción de los clientes	
<b>PROMEDIO</b>	<b>79,9%</b>
<b>CALIFICACIÓN A RECLAMOS COMERCIALES</b> % que representa el nivel de satisfacción de los clientes	
<b>PROMEDIO</b>	<b>77,6%</b>
<b>CALIFICACIÓN A LA ATENCIÓN A TRAVÉS DEL 136</b> % que representa el nivel de satisfacción de los clientes	
<b>PROMEDIO</b>	<b>80,3%</b>
<b>PROMEDIO GENERAL MAYO</b>	<b>81,5%</b>

**Fuente:** Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR

## ANEXO N° 3.7 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS CRM

### Microsoft Dynamics CRM<sup>53</sup>



Microsoft Dynamics CRM es una herramienta software para Gestión de las Relaciones con Clientes, desarrollado por Microsoft. Forma parte de la familia de software empresarial Microsoft Dynamics.

### Oracle Siebel<sup>54</sup>



“Siebel CRM, de Oracle, es la solución de gestión de relación con clientes (CRM) más completa del mundo, y ayuda a las organizaciones a diferenciar a sus negocios para conseguir máximo crecimiento de los ingresos y resultados. Ofrece una combinación de funciones de transacción, análisis y captación para gestionar todas las operaciones con los clientes. Con soluciones adaptadas específicamente a más de veinte sectores, Siebel CRM proporciona:

- Soluciones completas de CRM bajo demanda
- Soluciones sectoriales especializadas
- Información avanzada sobre los clientes basada en funciones e integración reconfigurada”

La tecnología CRM de Oracle Siebel provee la infraestructura del servidor para dar soporte a las aplicaciones de Siebel. Da soluciones para:

<sup>53</sup>Microsoft Dynamics CRM, Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Dynamics\\_CRM](http://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics_CRM), Visitado el: 20/08/2012.

<sup>54</sup>Oracle Siebel, Disponible en: <http://www.oracle.com/es/products/applications/siebel/index.html>, Visitado el: 21/08/2012.

- Desarrollo
- Implementación
- Diagnóstico
- Integración
- Productividad
- Servicios Móviles

### PeopleSoft<sup>55</sup>



*“PeopleSoft CRM, de Oracle, provee soluciones que han sido adaptadas para encajar con los procesos de negocio de las compañías, estrategias de clientes, y criterios de éxito.”*

- **Se integra con la compañía y con los procesos de negocios**

Implementa una solución que entrega la incorporación de las mejores prácticas específicas para la empresa, el modelo más flexible de datos del cliente disponible hoy en día en el mercado, y una plataforma altamente configurable y firmemente integrada, asegurando que las soluciones van a ser rápidas de implementar. El resultado es menor trabajo de configuración, personalización e integración.

- **Se adapta a las estrategias de clientes**

Permite planear y ejecutar estrategias de clientes diferenciados y actuar de manera inteligente a través de todos sus canales. Ganar visibilidad en el desarrollo de los clientes y planea de manera precisa las estrategias que aumentan su valor. Establecer objetivos para cada segmento de mercado y seguir en tiempo real el desarrollo de los mismos. Define las proposiciones de valor del cliente que son diferenciados y apropiados para el valor potencial.

---

<sup>55</sup>PeopleSoft de Oracle, Disponible en: <http://www.oracle.com/us/products/applications/peoplesoft-enterprise/crm/052431.html>, Visitado el: 21/08/2012

## Salesforce Enterprise Edition<sup>56</sup>



*“Salesforce Enterprise Edition da la amplitud a las organizaciones, implementándose rápidamente a través de múltiples departamentos y divisiones, sin problemas de integración con los sistemas corporativos, y abarca las operaciones de clientes más complejas. Las organizaciones exitosas al rededor del mundo y a través de las industrias—incluyendo Air Products, Avis Budget Group, Dow Jones Newswires, E-LOAN, Expedia CorporateTravel, Polycom, y Travelex—usan Enterprise Edition.”*

Los clientes de Enterprise Edition disfrutan de las avanzadas funcionalidades del CRM:

- Amplia personalización y capacidad de integración.
- Una plataforma para equipos IT para expandir el CRM y crear nuevas aplicaciones.
- Soporte para múltiples divisiones y procesos; automatización del flujo del trabajo.
- Seguridad sofisticada y funcionalidad de compartición.
- La opción PRM (Gestión de Relaciones con los socios) de Salesforce, para una completa integración SFA/PRM y visibilidad a través del canal de ventas directo e indirecto de la compañía.

<sup>56</sup>Sales Force: Enterprise Edition, Disponible en: <http://www.accessiontechnology.com/resources/documents/crm-software/salesforce/Salesforce.com-Editions.pdf>, Visitado el: 21/08/2012.

## SAP CRM



*“El software SAP CRM ayuda a estar en contacto con los clientes en cualquier lugar a cualquier hora y en cualquier dispositivo. Con una completa información de clientes (de la información histórica de las emociones del social media), puede mejorar continuamente sus ventas, marketing y procesos de servicios y satisfacer a sus clientes.”<sup>57</sup>*

La aplicación SAP CRM es un software CRM integrado, manufacturado por SAP AG, que se dirige a los requerimientos de software empresarial de organizaciones medianas grandes en todos los sectores industriales.<sup>58</sup>

La solución CRM de SAP incluye una variedad de módulos que apoyan las principales áreas funcionales, incluyendo:

- SAP CRM Ventas
- SAP CRM Marketing
- SAP CRM Servicio
- SAP CRM Análisis
- SAP CRM Centro de Interacción
- SAP CRM Canal Web (incluido E-Commerce, E-Marketing and E-Service)
- SAP CRM Administración del canal de socios
- SAP CRM Cliente Web
- SAP CRM Administración de los casos de investigación (ICM)

<sup>57</sup>SAP CRM, Disponible en: <http://www.sap.com/solutions/bp/customer-relationship-management/index.epx>, Visitado el: 21/08/2012.

<sup>58</sup>SAP CRM, Disponible en: [http://en.wikipedia.org/wiki/SAP\\_CRM](http://en.wikipedia.org/wiki/SAP_CRM), Visitado el 21/08/2012.

## SUGAR CRM Enterprise Edition<sup>59</sup>



### Software CRM Social y de Código Abierto

#### Potencia las ventas, Retiene clientes y Ahorra dinero

*“Sugar es una plataforma CRM asequible y fácil de usar, diseñada para ayudar a la empresa a comunicarse con prospectos, compartir información de ventas, cerrar tratos y mantener satisfechos a los clientes. Miles de compañías exitosas usan Sugar cada día para administrar las ventas, el marketing y el soporte.”*

Al ser una solución CRM de código abierto y basada en la web, Sugar es fácil de personalizar y de adaptar a sus necesidades cambiantes. Ideal para pequeñas y medianas empresas, grandes compañías y organizaciones gubernamentales, Sugar puede usarse en la nube o en-sitio.

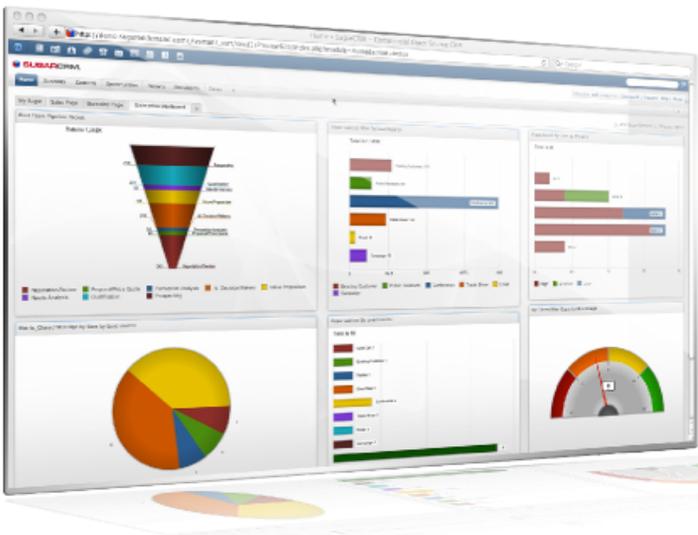
---

<sup>59</sup>SUGAR CRM, Disponible en: <http://www.sugarcrm.com>, Visitado el: 22/08/2012.

## ANEXO N° 3.8 CARACTERÍSTICAS SUGARCRM

# SUGAR ENTERPRISE™

## Las aplicaciones de CRM más exigentes requieren la potencia, escalabilidad y flexibilidad de Sugar Enterprise



*“Sugar Enterprise se ha convertido en la aplicación más avanzada y de misión crítica que esperábamos que llegaría a ser, y sólo acabamos de empezar”.*

— Lee Vinton  
Director de Ingeniería corporativa  
Bright House Networks

**La plataforma de CRM más flexible, intuitiva y abierta: CRM sin límites.**

**Funciones completas de ventas, soporte, marketing y colaboración.**

**Personalización e integración avanzadas para apoyar los procesos corporativos de principio a fin.**

**Capacidades de portal que ponen Sugar a disposición de clientes y socios.**

**Implementación en la infraestructura de grandes empresas con el fin de lograr las soluciones más escalables y ambiciosas.**

**Increíblemente intuitivo**  
Sugar Enterprise incluye toda la capacidad y funcionalidad que se pueden esperar en la mayoría de las aplicaciones más sofisticadas orientadas a clientes. Añada la facilidad de uso para los usuarios en la industria, resultado de la experiencia, y verá por qué a la gente simplemente le gusta utilizar Sugar. Sin compromisos, es un buen CRM.

**Abierta y flexible, igual que su organización**  
Use la solución CRM que se adapta a sus procesos corporativos hoy y en el futuro. La plataforma de código abierto de Sugar proporciona flexibilidad ilimitada y control sobre la implementación de su CRM. Lleve a cabo personalizaciones sin restricciones, integre cualquier sistema legado o de terceros usando Web Services o Enterprise Service Bus (ESB), o construya módulos completamente nuevos con herramientas de administración fáciles de usar.

**Haga que su empresa destaque gracias al poder y al valor de Sugar**  
Ofrezca a sus clientes una experiencia distinta y haga que su empresa se desmarque de su competencia con las potentes herramientas de Sugar. Aproveche el valor excepcional de Sugar y desarrolle una experiencia completamente única para sus clientes a un coste adecuado para usted.

Obtenga su free trial de Sugar Enterprise en [www.sugarcrm.com/freetrial](http://www.sugarcrm.com/freetrial)  
o llame a SugarCRM al número +49 89 189 172 100



# SUGAR ENTERPRISE™

## Características clave que hacen de Sugar la mejor opción para aplicaciones en grandes empresas:

### CRM social

Sugar incluye integraciones pre-desarrolladas para las aplicaciones de colaboración y medios sociales más populares.

- Medios sociales: Twitter, LinkedIn, Facebook
- Colaboración: IBM LotusLive, Google Docs, Cisco WebEx, GoToMeeting
- Plug-ins: Microsoft Outlook, Word, Excel, IBM Lotus Notes
- Perspectiva de ventas: InsideView y Hovers
- Gmail, IMAP, Importación de Google y LinkedIn contacts, archivo de emails

### Listo para implementación global

El amplio soporte de Sugar en diferentes idiomas facilita el proceso de localización.

- 22 idiomas
- Soporte para idiomas que se escriben de derecha a izquierda

### ¿Soporte para CRM móvil? ¡Te lo ofrecemos!

Las aplicaciones para móviles se han convertido en una necesidad de negocio, por esa razón Sugar Enterprise trabaja con una gran cantidad de dispositivos:

- Sugar Mobile para iPhone, Android y Blackberry
- Sincronización off line para Sugar Mobile
- Personalización del acceso al browser del iPad con soporte basado en HTML5
- Acceso al Mobile browser en la mayoría de las últimas generaciones de smartphones
- Experiencia en el cliente optimizada para los dispositivos móviles



### Informes avanzados

Convierta los datos en información con los informes en tiempo real de Sugar Enterprise.

- Informes personalizados, gráficos y cuadros de mando
- Cuadros de mando con múltiples páginas de inicio
- Cuadros de mando preconfigurados que incluyen: el pipeline de ventas, la fuente de clientes potenciales, el pipeline mensual por resultados, oportunidades por medio de clientes potenciales
- Informes SQL que integran datos de diferentes fuentes o recursos en un solo informe

### Ciente "off line"

Use Sugar Enterprise sin conexión a internet, para obtener un verdadero acceso "en cualquier momento y en cualquier lugar".

- Durante un vuelo
- En lugares remotos o seguros sin acceso a internet

### Integración de Base de Datos y de "Cloud"

Es el soporte de base de datos para la industria standard para una implementación flexible y de gran calidad.

- Bases de Datos: Oracle, IBM DB2, Microsoft SQL Server, MySQL
- Integración de "Cloud": IBM WebSphere Cast Iron, Talend

### Portal de autoservicio para clientes

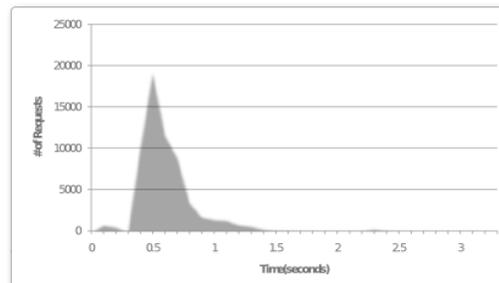
Para aplicaciones de soporte a clientes, el Portal de Sugar permite que sus clientes abran, editen y accedan a sus propias incidencias.

- Aumenta la satisfacción de los clientes
- Reduce los costes de soporte
- Control sobre los datos disponibles para sus clientes

### Rendimiento a nivel de grandes empresas

Sugar Enterprise proporciona rendimiento y un tiempo de respuesta inferior a un segundo, solicitado por las aplicaciones de CRM más exigentes.

- Lea nuestro ensayo técnico: "Puntos de referencia de rendimiento y escalabilidad de SugarCRM."



### Copias remotas de bases de datos

Reciba copias de seguridad de bases de datos, vía FTP, cada semana

- Acceso directo a los datos más importantes de su empresa
- Redundancia de datos adicionales
- Informes off line a su conveniencia

### Soporte Premium para grandes empresas

La asistencia de Sugar Enterprise refleja la naturaleza de misión crítica de las aplicaciones de CRM.

- Asistencia telefónica en el momento
- Tiempo de respuesta de 2 horas o menos para problemas
- Revisiones regulares de la cuenta
- Número ilimitado de casos
- Soporte disponible a todas horas, todos los días del año para los clientes (24x7x365)

### Opciones de "Cloud" para Simplificar la Implementación

La implementación flexible de Sugar le permite hospedar su aplicación allí donde más convenga a su empresa:

- Sugar "on-demand"
- "Public Clouds" (IBM SmartCloud Enterprise, Amazon EC2, Microsoft Azure, Rackspace)
- "Private Clouds" (IBM, VMware)
- "On-site" detrás de su firewall

[www.sugarcrm.com](http://www.sugarcrm.com)

10050 North Wolfe Road → SW2-130 → Cupertino, CA 95014 → T: 408.454.6900 → F: 408.873.2872  
SugarCRM Deutschland GmbH → Crusiusstrasse 1, Munich → Germany 80538 → T: +49(0)89.18.91.72.0 → F: +49(0)89.18.91.72.150

Copyright © 2010-2011 SugarCRM, Inc. Todos los derechos reservados. SugarCRM, el logotipo de SugarCRM y Sugar son marcas registradas en los Estados Unidos, la Unión Europea y otros países. Todas las demás marcas comerciales son propiedad de sus empresas respectivas.

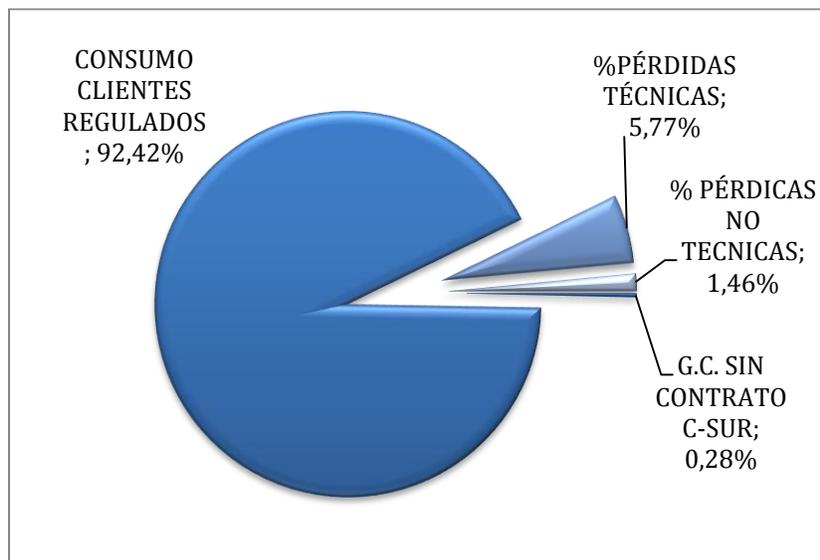
SUGARCRM

04-10-008E

## ANEXO N° 4.1 BALANCE DE ENERGÍA (MWH)

### BALANCE DE ENERGÍA [MWh]

CONCEPTO/AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DISPONIBLE DEL SISTEMA	631.771	671.665	633.669	664.383	692.744	720.417	728.982	780.189
E.E. AZOGUES + GUAPÁN	77.992	81.708	11.792	-	-	-	-	-
G.C. SIN CONTRATO C-SUR	29.044	25.340	6.298	28.723	36.847	27.234	2.094	2.167
DISPONIBLE CENTROSUR	524.735	564.617	615.579	635.660	655.897	693.183	726.888	778.022
G.C. CON CONTRATO C-SUR	35.904	57.797	84.112	70.872	72.193	41.600	-	-
DISPONIBLE REGULADOS	488.830	506.821	531.558	664.789	583.703	651.583	726.888	728.022
CONSUMO CLIENTES REGULADOS	439.486	458.242	472.998	505.733	518.328	602.985	683.027	721.624
PÉRDIDAS DEL SISTEMA	49.344	48.578	58.559	59.056	65.375	48.598	43.861	56.398
PÉRDIDAS TÉCNICAS	34.248	36.992	37.775	38.733	38.711	41.360	42.032	44.997
PÉRDIDAS NO TÉCNICAS	15.096	11.586	20.784	20.323	26.664	7.238	1.829	11.401
% PÉRDIDAS TOTALES	7,81%	7,23%	9,24%	8,89%	9,44%	6,75%	6,02%	7,23%
%PÉRDIDAS TÉCNICAS	5,42%	5,51%	5,96%	5,83%	5,59%	5,74%	5,77%	5,77%
% PÉRDIDAS NO TÉCNICAS	2,39%	1,72%	3,28%	3,06%	3,85%	1,00%	0,25%	1,46%

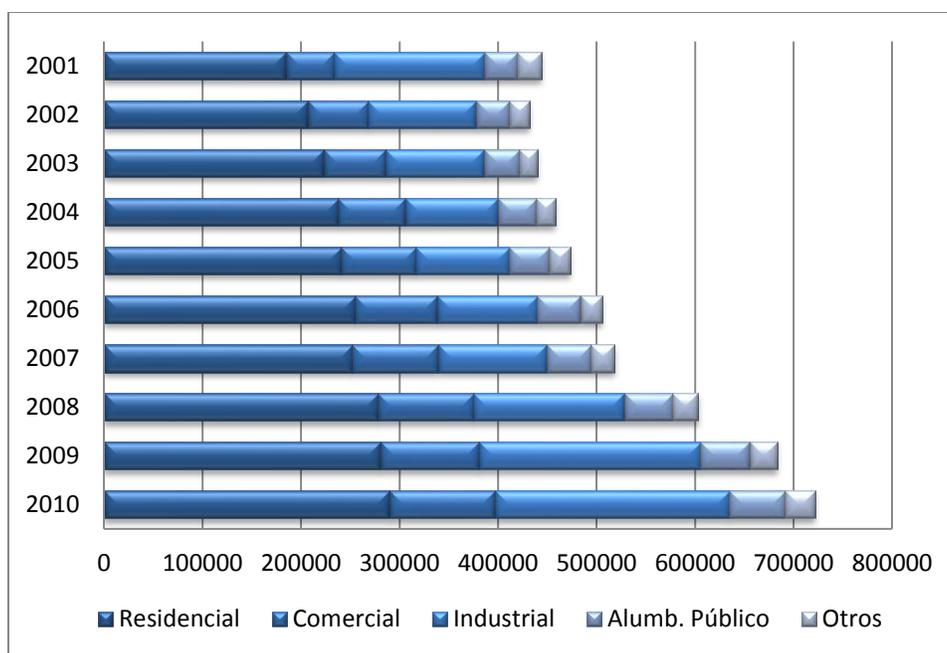


Fuente: <http://www.centrosur.com.ec/estad%C3%ADsticas/el-sistema-el%C3%A9ctrico/balance-de-energ%C3%AD>

## ANEXO N° 4.2 ENERGÍA CONSUMIDA (MWH)

### ENERGÍA CONSUMIDA [MWh]

AÑO	Residencial	Comercial	Industrial	Alumb. Público	Otros	TOTAL	Var. Anual
2001	184.905	48.412	152.956	33.191	24.498	443.962	0,90%
2002	207.036	60.955	109.529	34.040	20.488	432.048	-2,70%
2003	222.926	62.968	99.836	35.901	17.854	439.485	1,70%
2004	237.696	68.026	94.292	38.893	19.336	458.243	4,30%
2005	240.728	75.784	94.556	40.971	20.960	472.999	3,20%
2006	254.702	83.552	101.250	44.181	22.048	505.733	6,90%
2007	252.169	87.007	110.124	45.289	23.739	518.328	2,50%
2008	278.436	96.579	153.074	49.042	25.854	602.985	16,30%
2009	280.521	100.288	224.703	49.622	27.893	683.027	13,30%
2010	289.894	106.798	237.859	56.416	30.657	721.624	5,70%

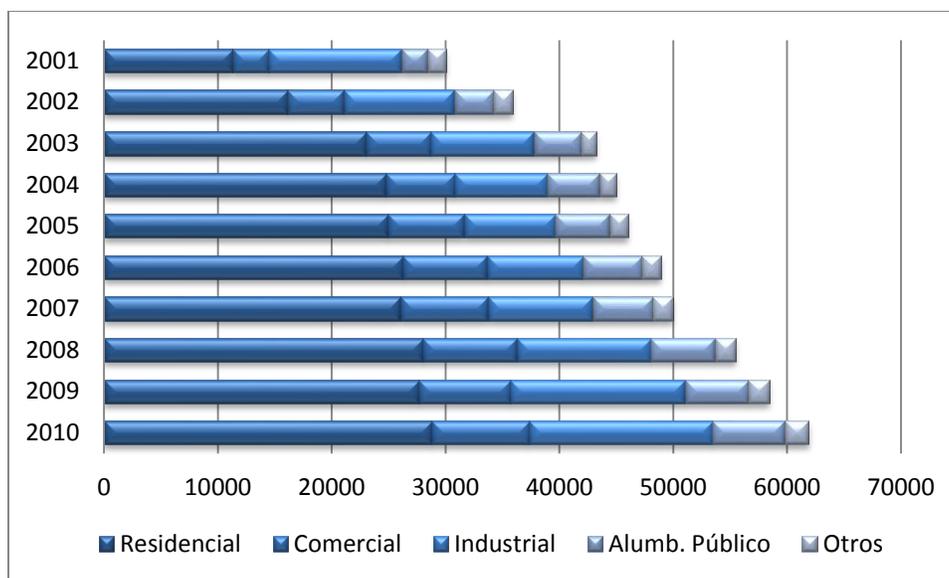


Fuente: <http://www.centrosur.com.ec/estad%C3%ADsticas/el-mercado-regulado/energ%C3%AD-consumida>

## ANEXO N° 4.3 FACTURACIÓN DE ENERGÍA CONSUMIDA (Miles \$)

### FACTURACIÓN POR ENERGÍA CONSUMIDA [Mil \$]

AÑO	Residencial	Comercial	Industrial	Alumb. Público	Otros	TOTAL	Var. Anual
2001	11.273	3.210	11.633	2.297	1.584	29.997	68,0%
2002	16.081	5.006	9.673	3.436	1.716	35.912	19,7%
2003	23.024	5.677	9.052	4.120	1.357	43.230	20,4%
2004	24.775	6.025	8.148	4.577	1.489	45.014	4,1%
2005	24.957	6.681	7.985	4.793	1.593	46.009	2,2%
2006	26.247	7.383	8.443	5.168	1.636	48.877	6,2%
2007	26.029	7.710	9.150	5.300	1.793	49.982	2,3%
2008	28.021	8.232	11.752	5.665	1.836	55.506	11,1%
2009	27.637	8.048	15.336	5.578	1.836	58.435	5,3%
2010	28.779	8.605	16.053	6.363	2.102	61.902	5,9%



Fuente: <http://www.centrosur.com.ec/estad%C3%ADsticas/el-mercado-regulado/facturaci%C3%B3n>

# BIBLIOGRAFÍA

---

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- AMAYA, Jairo, 2003<sup>1</sup>, Sistemas de Información, Edit.: SYC Editorial Ltda., Bucaramanga, Colombia.
- GREENBERG, Paúl, 2003, CRM Gestión de relaciones con los clientes, Edit.: McGraw-Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A.U., Madrid, España.
- GREENBERG, Paul, 2009<sup>4</sup>, CRM At Speed Of Light, Edit. McGraw-Hill Osborne Media, USA.
- HAIR, Joseph, 2003, Investigación de mercados: En un ambiente de información cambiante, Edit.: McGraw-Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A.U., México, México.
- HARVARD, Business School, 2005, Strategy, Edit.: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts, USA.
- KUMAR y WERNER, 2006, Customer Relationship Management: A Databased Approach, Edit.: John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, USA.
- YURONG, Xu, 2002<sup>1</sup>, Adopting Customer Relationship Management Technology. Industrial Management & Data Systems, Edit.: MCB UP Ltd., USA.



## REVISTAS:

- Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., “El Mercado Regulado”. En: Revista: Trayectoria, Boletín estadístico 2001 - 2010, N° 11, Septiembre de 2011, Cuenca, Ecuador.
- Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., “Principales Obras y Proyectos Ejecutados”. En: Revista: Trayectoria, Boletín estadístico 2001 - 2010, N° 11, Septiembre de 2011, Cuenca, Ecuador.

## DOCUMENTOS:

- Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., Instructivo de Servicios, Agosto 2010, Cuenca, Ecuador.
- Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., Comunicación Social – Sondeos de Opinión, Diciembre 2011, Cuenca, Ecuador.
- Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., Análisis y propuesta de actualización de las encuestas de satisfacción del cliente externo, 2011, Cuenca, Ecuador. Págs.: 7 – 9.
- Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., La CENTROSUR lidera el proceso de implementación del estándar IEC.docx, Enero 2012, Cuenca, Ecuador.
- PÉREZ, José Luis, 2009, Sistemas de Información El CRM. Los Sistemas de Información como herramientas de Gestión del Negocio (Diapositivas), ESIC Business & Marketing School, España.

## INTERNET:

- CENTROSUR, 2010, “Balance de Energía”, Disponible en:  
<http://www.centrosur.com.ec/estad%C3%ADsticas/el-sistema-el%C3%A9ctrico/balance-de-energ%C3%AD>, Visitado el: 30/10/2012.
- CONELEC, 2008, “Procedimiento para la Atención de Reclamos de los Consumidores de Empresas Eléctricas de Distribución (Regulación No. CONELEC 012/08)”, Disponible en:  
[http://www.conelec.gob.ec/normativa\\_detalle.php?cd\\_norm=275](http://www.conelec.gob.ec/normativa_detalle.php?cd_norm=275), Visitado el: 28/05/2012
- INCOP, Capacitación Virtual. “Procedimiento de Contratación Pública”, Disponible en:  
<http://www.incopcapacita.gob.ec/virtual/>, Visitado el: 21/08/2012
- Ministerio de Industrias y Productividad, “Renova Refrigeradora”, Disponible en:  
[http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=294&Itemid=129](http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=294&Itemid=129), Visitado el: 24/05/2012
- Subsecretaria de Tecnologías de la Información, “Ejemplo Costo Total de la Solución”, Disponible en: <http://www.informatica.gob.ec/software-libre/costo-total-de-la-solucion>, Visitado el: 08/10/2012.
- TELERAMA, 2012, “Presentan campaña lotería energética”, Disponible en:  
<http://www.telerama.ec/videos/?video=01fGyZ>, Visitado el: 15/05/2012.
- ROBERTS, Lucy, 2004, “The History of CRM -- Moving Beyond the Customer Database”, Disponible en: <http://customerservicezone.com/customerserviceguest/crmhistory.htm>, Visitado el: 18/05/2012.



- ARVATO Services, “Administraciones Públicas. Citizen Relationship Management (CiRM)”, Disponible en: [http://www.arvato.es/sectores/sector\\_publico.html](http://www.arvato.es/sectores/sector_publico.html), Visitado el 20/05/2012.
- ATIENZA, Julián, 2012, “Twitter, el nuevo canal de atención al cliente”, Disponible en: [http://blogs.tnsglobal.com/blog\\_experiencias](http://blogs.tnsglobal.com/blog_experiencias), Visitado el 24/05/2012.
- BÁEZ, Xavier, 2011, “Conoce el Concepto Social CRM: Que tu empresa llegue a los nuevos Clientes Sociales”, Disponible en: <http://dosensocialoficial.com/2011/07/conoce-el-concepto-social-crm-que-tu-empresa-llegue-a-los-nuevos-clientes-sociales/>, Visitado el: 24/05/2012.
- BISBAL, Jaime, 2011, “Redes sociales y atención al cliente en la web”, Disponible en: <http://www.yoconozcoaldirector.com/unoe-blog/2011/03/23/redes-sociales-y-atencion-al-cliente-en-la-web/>, Visitado el: 23/05/2012.
- CANAL, Carlos, 2011, “Implantación CRM: Superar la resistencia al cambio del equipo de ventas”, Disponible en: <http://www.grupolanka.com/2011/11/03/software-crm-superar-la-resistencia-al-cambio>, Visitado el: 24/05/2012.
- Deloitte & Co, 2011, “CRM 2.0 o CRM Social”, Disponible en: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Assets/Documents/prensa/arg\\_sm\\_CRM-2.0\\_21062011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Assets/Documents/prensa/arg_sm_CRM-2.0_21062011.pdf), Visitado el: 23/05/2012.
- GURT, Jaume, 2011, “El entorno 2.0: evolución natural del servicio de atención al cliente”, Disponible en: <http://blog.infojobs.net/candidatos/evolucion-atencion-al-cliente-hacia-el-entorno-2-0-2>, Visitado el 23/05/2012.

- LONARDI, Juan, 2011, “CRM: ¿Cómo medir la implementación de esta estrategia?”, Disponible en: <http://www.evaluandocrm.com/nota-1807-CRM-Como-medir-la-implementacion-de-esta-estrategia.html>, Visitado el: 20/09/2012.
- MEJÍA, Juan Carlos, 2011, “Social CRM: El siguiente paso del uso de las Redes Sociales y otros canales de Social Media”, Disponible en: <http://www.ecbloguer.com>, Visitado el: 23/05/2012.
- RIERA, A., 2011, “CENTROSUR con bajo índice de pérdida de energía”, Diario el Mercurio, Disponible en: <http://www.elmercurio.com.ec/297490-centrosur-con-bajo-indice-de-perdida-de-energia.html>, Visitado el: 16/10/2012.
- Smart Sales, 2009, “Éxitos y Fracazos con CRM – La Resistencia al Cambio”, Disponible en: <http://blogs.smartsales.com.ar/crm/2009/02/exitos-y-fracasos-con-crm-la-resistencia-al-cambio/>, visitado el: 24/05/2012.
- SAFFIRIO, Mario, “Costo Total de Propiedad (TCO) y Administración del Ciclo de Vida (LCM)”, Disponible en: <http://msaffrio.wordpress.com/2006/04/08/costo-total-de-propiedad-tco-y-administración-del-ciclo-de-vida-lcm/>, Visitado el: 09/10/2012.
- SANTOS, Anabel, 2011, “Atención al cliente en redes sociales: Facebook”, Disponible en: <http://www.yoconozcoaldirector.com/unoe-blog/2011/08/17/atencion-al-cliente-en-redes-sociales-facebook/>, Visitado el: 24/05/2012.
- SANTOS, Anabel, 2011, “Atención al cliente en redes sociales: blogs”, Disponible en: <http://www.yoconozcoaldirector.com/unoe-blog/2011/08/31/atencion-al-cliente-en-redes-sociales-blogs/>, Visitado el: 23/05/2012.

- VIDAL, Fernando, 2008, “Las principales causas de fracaso en la implementación de CRM”, Disponible en: <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=38741>, Visitado el: 24/05/2012.
- BIZAGI, “Process Modeler y BPM Suite (BPMS)”, Disponible en: <http://www.bizagi.com/docs/BizAgi%20Descripcion%20Funcional.pdf>, Visitado el: 18/06/2012.
- “Código QR”, Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo\\_QR](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_QR), Visitado el: 11/09/2012.
- “Instagram”, Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Instagram>, Visitado el: 10/09/2012.
- “Foursquare”, Disponible en: <https://es.foursquare.com/about/>, Visitado el: 11/09/2012.
- “Google Places”, Disponible en: <http://google-productos-es.blogspot.com/2010/04/local-business-center-ahora-es-google.html>, Visitado el: 12/09/2012.
- “Microsoft Dynamics CRM”, Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Dynamics\\_CRM](http://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics_CRM), Visitado el: 20/08/2012.
- “Oracle Siebel”, Disponible en: <http://www.oracle.com/es/products/applications/siebel/index.html>, Visitado el: 21/08/2012.
- “PeopleSoft de Oracle”, Disponible en: <http://www.oracle.com/us/products/applications/peoplesoft-enterprise/crm/052431.html>, Visitado el: 21/08/2012.
- “Sales Force: Enterprise Edition”, Disponible en: <http://www.accessiontechnology.com/resources/documents/crm-software/salesforce/Salesforce.com-Editions.pdf>, Visitado el: 21/08/2012.



- 
- “SAP CRM”, Disponible en: <http://www.sap.com/solutions/bp/customer-relationship-management/index.epx>, Visitado el: 21/08/2012.
  - “SAP CRM”, Disponible en: [http://en.wikipedia.org/wiki/SAP\\_CRM](http://en.wikipedia.org/wiki/SAP_CRM), Visitado el 21/08/2012.
  - “SKYPE”, Disponible en: [www.skype.com](http://www.skype.com), Visitado el: 13/09/2012.
  - “SUGAR CRM”, Disponible en: <http://www.sugarcrm.com>, Visitado el: 22/08/2012.
  - “Tecnología en CRM”, disponible en: <http://www.crm-software.com.ar/tecnologia.html>, visitado el 20/06/2012
  - “WAZE”, Disponible en: <http://es.waze.com/blog/?p=7>, Visitado el: 11/09/2012



# **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

### **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

#### **DISEÑO DE TESIS**

#### **“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) EN LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A. PARA EL PERIODO 2012-2013”**

#### **AUTORES:**

Andrea Elizabeth Saavedra Guzmán.

Edisson Antonio Carrión Agila

**ASESOR DE DISEÑO:** Ing. Juan Francisco Cordero L.

Cuenca, Noviembre de 2011

**TEMA:****PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) EN LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A. PARA EL PERIODO 2012-2013****AUTORES:**

Andrea Elizabeth Saavedra Guzmán

Edisson Antonio Carrión Agila

**1 IMPORTANCIA Y MOTIVACIÓN**

Customer Relationship Management es una estrategia de mucha importancia ya que permite fidelizar y satisfacer a los clientes de la empresa, con el manejo eficiente de la información, conociendo sus gustos y preferencias.

La motivación para la implementación de una estrategia CRM dentro de la empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., es generar nuevos conocimientos dentro de esta empresa para el manejo eficiente de la información y con los cuales se consiga optimizar los recursos, generando una percepción de calidad en la atención.

**2 DELIMITACIÓN:**

**2.1 Contenido:** Propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management

**2.2 Campo de Aplicación:** Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

**2.3 Espacio:** Ciudad de Cuenca

**2.4 Periodo:** 2012 - 2013

**2.5 Título de la Tesis:** Propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) para la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. en la ciudad de Cuenca para el periodo 2012-2013

**3 JUSTIFICACIÓN:**

**3.1 Justificación Académica:** Este proyecto brindara una guía metodológica para la aplicación en temas similares y apoyo a otras tesis a fines.

**3.2 Justificación Institucional:** Se justifica institucionalmente debido a que apoya a la empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., en mejorar los procesos de la empresa a través del manejo eficiente de la información de los clientes.

**3.3 Impacto Social:** Será el incentivo para la implementación de estrategias CRM en otras empresas y a través de una adecuada atención, contribuir a la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos.

**3.4 Justificación Personal:** Contamos con las condiciones necesarias para establecer estrategias CRM para empresas, además tenemos el apoyo de la empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. para este estudio y la posible aplicación de la estrategia.

**3.5 Factibilidad:** Contamos con la información necesaria y el apoyo por parte de la empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. para desarrollar los estudios de CRM a beneficio de la empresa y sus clientes.

#### 4 ORIGINALIDAD

En la ciudad de Cuenca hay muy pocas empresas que han implementado estrategias CRM, las cuales permiten convertirse en empresas pioneras dentro del mercado al que están dirigidas.

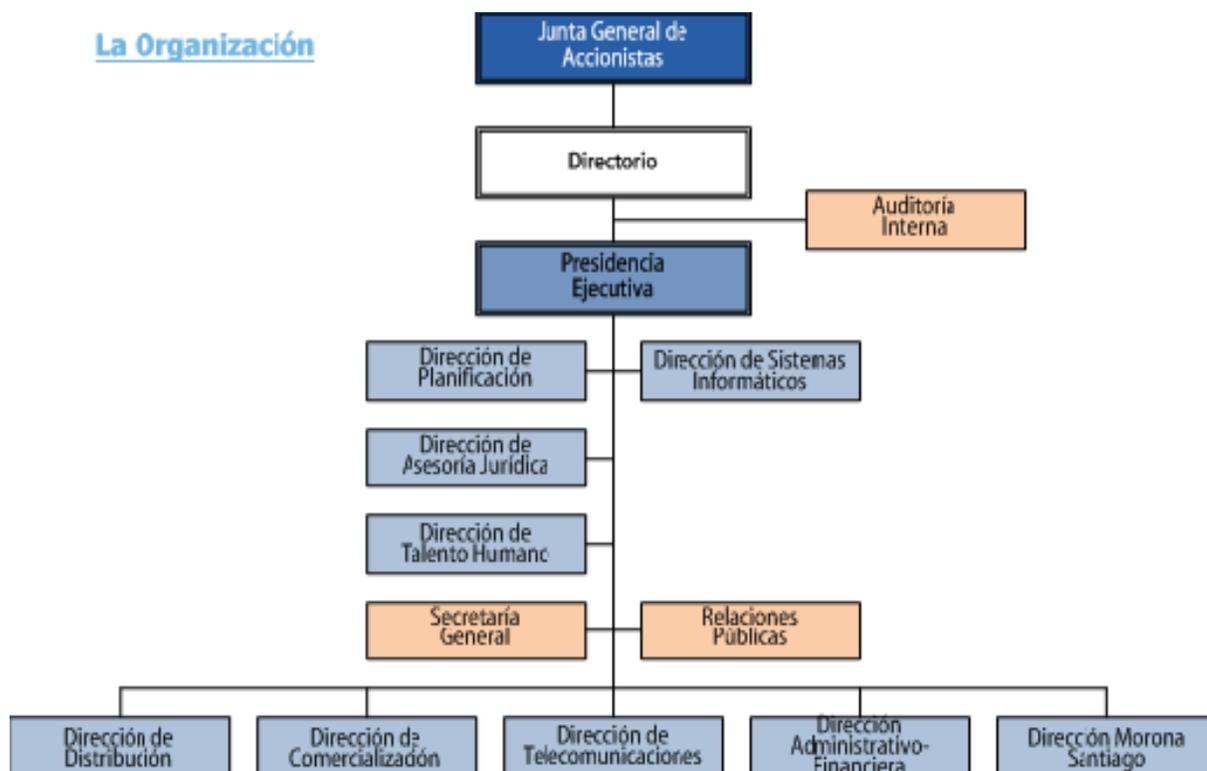
#### 5 ACTUALIDAD

Hoy en día un modelo CRM se ha convertido en una de las principales herramientas en las cuales se apoyan las empresas para solucionar diversos problemas que surgen de un mercado altamente saturado y competitivo.

#### 6 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

<b>6.1 RAZÓN SOCIAL:</b>	Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.
<b>6.2 NOMBRE COMERCIAL:</b>	“CENTRO SUR”
<b>6.3 DIRECCIÓN:</b>	Av. Max Uhle y Pumapungo, Edificio Centro Sur
<b>6.4 TELÉFONO:</b>	593-7-2809111 / 593-7-2807488
<b>6.5 FAX:</b>	<b>593-7-2863316</b>
<b>6.6 CORREO ELECTRÓNICO:</b>	info@centrosur.com.ec
<b>6.7 PÁGINA WEB:</b>	<a href="http://www.centrosur.com.ec">www.centrosur.com.ec</a>

## 6.8 ESTRUCTURA ORGÁNICA



FUENTE: <http://www.centrosur.com.ec/ley-de-transparencia/estructura-org%C3%A1nica/organizaci%C3%B3n>

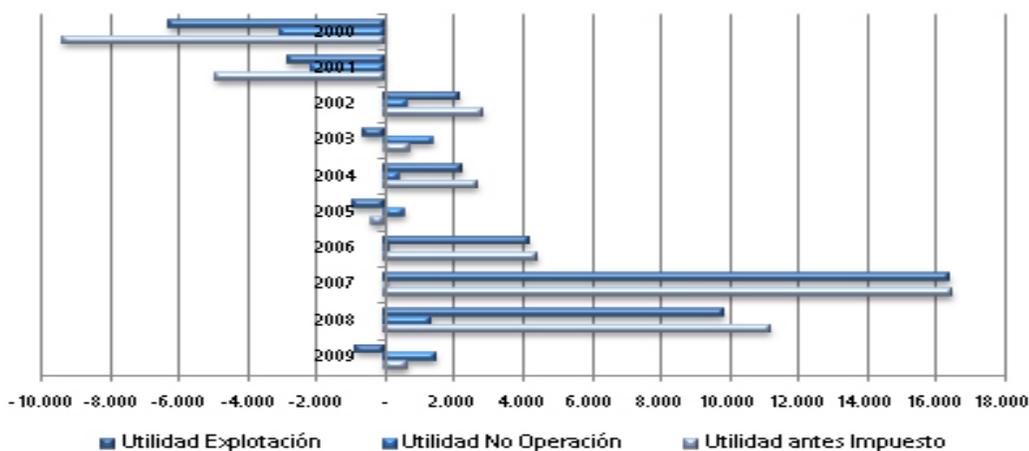
## 6.9 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Perspectiva de la Rentabilidad: Social Implementar un modelo empresarial sostenible y socialmente responsable
- Perspectiva de la Sociedad: Consolidar a la CENTRO SUR como una empresa pública reconocida por sus estándares de calidad en la atención al cliente.
- Perspectiva de los Procesos: Mejorar continuamente los procesos para garantizar la calidad y cobertura de la prestación del servicio eléctrico.
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Potenciar el desarrollo del Talento Humano y la gestión tecnológica.

## 6.10 MOVIMIENTOS ECONÓMICOS

### ESTADO DE RESULTADOS ANUAL (Mil \$)

AÑO	Ingresos Explotación	Gastos Explotación	Utilidad Explotación	Ingresos No Operación	Gastos No Operación	Utilidad No Operación	Utilidad antes Impuesto
2000	16.582	22.885	-6.303	1.583	4.629	-3.046	-9.349
2001	31.929	34.774	-2.845	1.081	3.188	-2.107	-4.952
2002	41.074	38.907	2.168	1.609	921	688	2.856
2003	46.196	46.848	-652	2.175	791	1.384	732
2004	51.225	49.010	2.215	2.358	1.907	451	2.666
2005	52.398	53.346	-948	1.726	1.151	575	-372
2006	57.280	53.050	4.230	1.403	1.246	156	4.386
2007	72.063	55.662	16.401	2.118	2.031	87	16.489
2008	69.568	59.719	9.849	2.652	1.285	1.367	11.215
2009	72.021	72.878	-857	1.686	190	1.496	639
Var. 09-08	3,5%	22,0%	-108,7%	-36,4%	-85,2%	9,5%	



FUENTE: <http://www.centrosur.com.ec/estad%C3%ADsticas/informaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-financiera/balance-general>

## 6.11 DETALLE DE LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Nuevo Servicio: Una de las principales actividades es proveer nuevos servicios a los clientes, aquello significa que internamente se requiere una serie de procesos, para que el cliente cuente con este servicio disponible a tiempo.

Reclamos: Generalmente existe un canal donde los clientes se acercan a la institución o realizan un contacto telefónico para expresar sus inquietudes respecto a las posibles fallas en el proceso de facturación por venta de energía.

**Reubicación de medidores:** Se entiende por reubicación del sistema de medición, la instalación de dicho sistema en un lugar distinto del actual (generalmente el cerramiento del inmueble o parte frontal del mismo) donde habrá las facilidades tanto para la lectura del medidor como para la revisión de acometida. La reubicación podrá ser solicitada por la Centro sur o por el consumidor.

**Servicio Eventual:** Los servicios eventuales, son instalaciones directas sin medición desde la red de distribución de energía eléctrica, podrán ser dados para satisfacer requerimientos eléctricos de corta duración, no permanentes, con periodos máximos de un mes con posibilidad de renovación.

**Cambio de Nombre o Titularidad del contrato de servicio:** Corresponde al cambio de titularidad del servicio eléctrico, por lo que será necesario por parte del consumidor demostrar la propiedad del mismo, pudiendo darse dos casos:

\* Que el titular del servicio venda su inmueble en donde está ubicado el medidor (y se quiera poner el medidor a nombre del nuevo dueño del inmueble).

\* Que siendo el titular del servicio, no es propietario del inmueble en donde está instalado el servicio eléctrico.

**Servicio de Internet:**

**Internet corporativo.** Al hablar de servicio de Internet corporativo nos referimos al que se ofrece a empresas (personas jurídicas) y personas naturales cuyo uso de Internet es para fines comerciales y por lo general el servicio requerido es para más de una computadora.

Para este segmento de mercado CentroNet ha desarrollado un producto de características que cumpla con las exigencias demandadas por este sector, de tal manera que los planes que se comercializan son dos:

Plan Uno: Maneja una compartición 1:1 (canal puro, no compartido) y

Plan Dos. Compartición 2:1, con este tipo de compartimientos al canal contratado garantizamos una alta calidad en la navegación, alta velocidad y transferencia de archivo así como la disponibilidad y confiabilidad de la red de CentroNet.

**Internet residencial.** Para clientes residenciales, se ha diseñado planes con compartimento desde 4:1 a 8:1; se manejan estos compartimentos puesto que el uso de los planes son para domicilios donde por lo general se maneja una sola computadora por casa, sin embargo queda a criterio del usuario que desee conectar un mayor número de computadoras al servicio contratado al colocar un router, switch, o Proxy, lo que implicará una disminución en la calidad del servicio de navegación, transferencia de archivos, velocidad.

## 6.12 RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

- CONELEC (Consejo Nacional de Electricidad).
- CENACE (Centro Nacional de Control de Energía).
- Gobiernos Seccionales de las Provincias del Azuay, Cañar, Morona Santiago.
- SUPERTEL (Superintendencia de Telecomunicaciones).
- SEMPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo).
- EMAC (Empresa Municipal de Aseo de Cuenca).

## 6.13 PROBLEMAS ORGANIZACIONALES

- Se debería mejorar el servicio que brinda la empresa a los clientes.
- El manejo de la información no es procesable hacia afuera.
- La información de clientes es limitada.
- Es necesario mejorar el manejo de quejas y reclamos dentro de la empresa
- No hay un seguimiento efectivo en la atención a correos y llamadas.
- Falta de incremento en la innovación como empresa para el manejo de información de clientes.
- Mesa de atención sin datos exactos acerca de los clientes.
- Mecanismos no idóneos dentro del vínculo cliente empresa.
- Falta de estrategias para llegar a los clientes.
- No se maneja ni conoce información dentro de la empresa acerca de tecnologías de manejo de datos.
- No está automatizado el manejo de la información de los clientes.
- Dificultad para contactar a los clientes.

- Tras fase de información de los clientes que han cambiado de domicilio o han cambiado sus datos.
- Clientes antiguos sin información válida.
- No se dispone de CRM por lo que en algunos casos no se conoce a los clientes, ni las categorías, ni la cartera vencida.

## 6.14 PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

### 6.14.1 MISIÓN

*“Suministrar el servicio público de electricidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y la sociedad, cumpliendo estándares de calidad, con equilibrio financiero, sobre la base del crecimiento integral de su personal”.*

### 6.14.2 VISIÓN 2015

*“Ser una empresa pública regional eficiente, sustentable, socialmente responsable e integrada al sector eléctrico ecuatoriano, que contribuye al buen vivir”.*

### 6.14.3 VALORES

Son los principios compartidos que orientan las acciones de todos los trabajadores de la CENTRO SUR y dan soporte a la formación permanente de su cultura organizacional.

<b>Honestidad</b>	• Proceder con transparencia, rectitud y coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.
<b>Responsabilidad</b>	• Responder eficazmente a las obligaciones y compromisos adquiridos.
<b>Orientación al servicio</b>	• Encaminar nuestros esfuerzos a satisfacer las necesidades de la sociedad.
<b>Respeto</b>	• Actuar con respeto a las personas, a su diversidad y al medio ambiente.

FUENTE: <http://www.centrosur.com.ec/node/339>

#### **6.14.4 POLÍTICAS**

Las políticas dan dirección u orientación, son un conjunto de directrices que debe seguir la empresa para conseguir los objetivos y metas propuestas. Poseen dos características: Son guías para la toma de decisiones se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes.

Se establecen las siguientes políticas de la CENTRO SUR:

- Brindar una atención eficiente a los clientes y a la sociedad.
- Desarrollar proyectos con responsabilidad social.
- Aplicar criterios de eficiencia energética en los planes de expansión y explotación.
- Fomentar el compromiso de los trabajadores con la CENTRO SUR y la sociedad.
- Optimizar los costos administrativos y operativos.
- Orientar la administración mediante un sistema de gestión integrado (calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional).
- Potenciar el desarrollo integral del personal.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Compartir las buenas prácticas con las instituciones del sector.
- Enmarcar la gestión de la CENTRO SUR en el Plan Estratégico.

### **7 MARCO TEÓRICO**

#### **7.1 SELECCIÓN DE CONCEPTOS ORDENADORES**

- Customer Relationship Management
- Marketing Relacional
- Atención al cliente
- Software CRM
- E-CRM
- Análisis financiero

## 7.2 DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS ORDENADORES

### CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

#### Definición de Customer Relationship Management:

*“GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES: Proceso de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción. Las empresas modernas van más allá del diseño de estrategias para atraer a nuevos clientes y realizar transacciones con ellos. Estas emplean la gestión de la relación con los clientes para conservar a los clientes que tienen y desarrollar relaciones rentables y duraderas con ellos.”<sup>60</sup>*

*“Definir CRM no es una tarea fácil. Este término nace a comienzos de la década de los noventa y se desarrolla fuertemente a finales de la misma. El término de CRM puede tener diferentes significados para diferentes personas. Conscientes de la dinámica de un tema como CRM y de los constantes cambios que puede sufrir, presentamos a continuación nuestra definición: CRM integra personas, procesos y tecnología para maximizar las relaciones con todos los clientes. CRM es una estrategia que provee una correcta coordinación entre todas las funciones de cara al cliente. CRM incrementa fuertemente el uso de Internet.”<sup>61</sup>*

*“CRM es una estrategia de negocios disciplinada para crear y sostener relaciones con los clientes rentables y a largo plazo. Las iniciativas de CRM, para tener éxito, deben comenzar por una filosofía y estrategia empresariales que centren todas las actividades de la empresa en las necesidades del cliente.”<sup>62</sup>*

*“La administración de la relación con los clientes CRM es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención. Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada en los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan*

<sup>60</sup> KOTLER, Philip, 2005<sup>10</sup>, Marketing, edit. Pearson Education

<sup>61</sup> GOLDENBERG, Barton J, 2002<sup>1</sup>, CRM Automation, edit. Pearson Education, USA

<sup>62</sup> GREENBERG, Paul, 2009<sup>4</sup>, CRM At Speed Of Light, Edit. McGraw-Hill Osborne Media, USA

*soporte a esta estrategia. Hoy existen muchos sistemas que automatizan el control de la relación con el cliente, y permiten mantener todas las herramientas comerciales a disposición del telemarketer (persona que opera los sistemas de este tipo) para facilitar el proceso de venta. Las características de un sistema CRM, si bien, casi en el 90% de los casos se enfoca en la venta telefónica (es el medio más económico, con mejor alcance, más personalizado y fácil de controlar), se puede aplicar con muchísimo éxito a todo tipo de proceso de venta, y productos o servicios, es por esto que la verdadera fórmula de éxito se esconde en una excelente planificación de esta estrategia.”<sup>63</sup>*

### **Comentario:**

La teoría del CRM busca mejorar la relación que se tiene con los clientes o consumidores de la empresa, a través de una integración de toda la organización, para lo cual debe existir un compromiso y coordinación de cada una de las áreas del sistema, en cuanto al manejo de información como al conocimiento de los recursos que se utilizarán en la aplicación de la estrategia CRM dentro de la empresa. Además, el equipo empresarial deberá estar constantemente actualizando sus conocimientos tecnológicos debido a que esta estrategia exige estar a la vanguardia de las tendencias que los clientes utilizan en su vida cotidiana.

Es importante mencionar que para el caso de la Empresa Eléctrica no se trata de implementar una estrategia CRM como tal, ya que la empresa es un monopolio dentro del sector eléctrico. La aplicación de la estrategia CRM para este caso, pretende mejorar las relaciones y el servicio que brinda la empresa a sus consumidores, a través del manejo eficiente de la información y de una atención personalizada de acuerdo a las expectativas de cada cliente.

### **Aplicación:**

La estrategia CRM se aplicará de manera central en el tema de tesis, debido a que se pretende implantar una estrategia de CRM dentro de EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A., y a través de esto realizar un mejor manejo y conocimiento de la información de los consumidores dentro de la empresa.

---

<sup>63</sup>“Customer Relationship Management” en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)

## MARKETING RELACIONAL

### Definición de Marketing Relacional

*“El marketing relacional es la actividad del marketing que tiene el fin de generar relaciones rentables con los clientes. Esto parte del estudio de comportamiento de los compradores en base al cual se diseñan estrategias y acciones con el fin de facilitar la interacción con los mismos y brindarles una experiencia memorable. El CRM es una de las herramientas que se utilizan en el Marketing Relacional siendo muy útil para recolectar información de los consumidores y comunicar a los mismos los beneficios y soluciones que ofrece la empresa. Esta tarea también comprende un cambio cultural dentro de la empresa donde toda acción se realiza centrada en el conocimiento del cliente. La estrategia puede alcanzar todas las áreas de la empresa lo cual se llama Marketing Relacional Integral. Esta técnicas son también aplicables al desarrollo de proveedores y canales de distribución lográndose una mayor sinergia con los mismos, dentro de una relación win-win (ganar ambas partes).”<sup>64</sup>*

*“Adquirir nuevos clientes es cada vez más costoso. Por ello, fidelizar a los clientes que ya tenemos cobra tanta o más relevancia que captarlos. Pero fidelizar al cliente es algo más que tenerlo satisfecho. La fidelización sólo se consigue desarrollando una relación duradera con ellos y aplicando una rigurosa metodología que abarca todas las áreas de la organización. El marketing relacional intenta responder a esta necesidad poniendo énfasis en el desarrollo de relaciones a la medida de los perfiles, necesidades y hábitos de cada cliente (one-to-one). Su objetivo es rentabilizar al máximo la cartera de clientes, seleccionando y gestionando la relación con los mejores, tratándolos de forma personalizada a lo largo de todas y cada una de sus interacciones con la empresa (presenciales, telefónicas, a través de Internet...) y asegurando así un mayor valor añadido para ambas partes.”<sup>65</sup>*

*“En el **marketing relacional** utiliza entre sus herramientas el **CRM** que busca recolectar información comunicando además los beneficios y soluciones que ofrece la empresa en base a las necesidades. Si se basa en todas las áreas de la empresa estamos hablando de marketing relacional integral. Es pues, una intersección entre las relaciones públicas y el marketing,*

<sup>64</sup>“**Marketing Relacional**” en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_relacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_relacional)

<sup>65</sup>CHIESA, Cosimo y RENART, Luis, 2009, “**Marketing relacional One2One: las cinco pirámides del CRM**”, en: [http://www.iese.edu/es/ad/enfocados/marketing\\_relacional\\_2009/MarketingRelacional2009.asp](http://www.iese.edu/es/ad/enfocados/marketing_relacional_2009/MarketingRelacional2009.asp)

teniendo en cuenta que cada cliente es único y así debe percibirlo. Por eso mismo, se establecerá una comunicación única con él, directa y personalizada, teniendo en cuenta sus necesidades para plantarse las nuevas estrategias que pretende introducir. El **marketing relacional** se basa principalmente en:

- *Recolección y manejo de datos*
- *Implantación de programas*
- *Retroalimentación*

*Se recolectan los datos, se identifican los clientes más productivos, se implementan las estrategias y se busca una retroalimentación en base a ellos. El **marketing relacional** puede utilizarse con muchos objetivos, entre los cuales principalmente se puede crear un vínculo de fidelización de los clientes aunque también se puede utilizar para recuperar clientes perdidos.*<sup>66</sup>

*“En esencia, el marketing de relaciones representó un paradigma de cambio dentro del marketing, que se aleja del enfoque adquisición/transacción y centra su interés en la relación/relación. El marketing de relaciones (por administración de relaciones) es una filosofía para hacer negocios, es una orientación estratégica que se centra en mantener y favorecer a los clientes actuales en lugar de adquirir nuevos. Esta filosofía asume que los consumidores prefieren sostener una relación prolongada con la organización que cambiar continuamente de proveedores en la búsqueda de Valor. Con base en este supuesto, y en el hecho de que suele resultar más económico mantener al cliente actual que atrae a uno nuevo, los profesionales del marketing con éxito trabajan en la elaboración de estrategias efectivas que les permitan retener a los clientes.”*<sup>67</sup>

### **Comentario:**

El marketing relacional trata de consolidar y mantener un vínculo estable y de confianza entre el vendedor y el comprador, que le permitan generar negociaciones orientadas a largo y a corto plazo, creándose una nueva forma de ver los negocios en las organizaciones y realizando así

<sup>66</sup> SOTO, Beatriz, 2011, “En que Consiste el Marketing Relacional”, en: <http://www.gestion.org/gmarketing/gestion-de-marketing/4469/en-que-consiste-el-marketing-relacional.html>

<sup>67</sup> ZEITHAML y BITNER, Mary Jo, 2001<sup>2</sup>, Marketing de Servicios, Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores, México. Pág. 172.

acciones que permitan retener de mejor manera a los clientes. Además para la aplicación del marketing relacional es necesario contar con el apoyo de la tecnología, que le permita recolectar la información necesaria para poder establecer estrategias como CRM de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Para el caso de estudio, la empresa eléctrica no es una empresa que compite con otras dentro del sector energético, es por eso que el marketing relacional aplicado a este caso, se basa en generar una buena imagen del servicio, es decir, vender la imagen de la empresa y la calidad del servicio que presta.

### **Aplicación:**

El marketing relacional es aplicable dentro del tema de tesis, debido a que se intenta gestionar de mejor manera la administración de los clientes en la EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A., para lo cual establecer relaciones sólidas y de confianza son necesarias dentro de la organización con el objetivo de conseguir una percepción de los consumidores de una buena imagen de la empresa y un servicio de calidad.

## **SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

### **Definición de Servicio y Atención al Cliente**

*“El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.*

**Concepto:** *Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.*

**Servicio al Cliente** es *“Un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes (que nos compran y nos*

permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.”<sup>68</sup>

“Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario. “... “Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.”<sup>69</sup>

“El servicio al cliente es más que estar atentos y dinámicos, es también mostrar conocimientos, incentivos, un toque especial. Requiere imaginación, una idea puede hacer la diferencia entre lo fantástico y lo mediocre. Solo en el servir tendremos la oportunidad de manifestar nuestra auténtica capacidad como empresarios. Servir bien con excelencia es la pequeña diferencia en que se finca la grandeza, es el desafío solo para mentes triunfadoras. Conseguir la satisfacción de los clientes es debe ser siempre nuestra meta primordial.”<sup>70</sup>

### **Comentario:**

En cuanto a la atención y servicio al cliente vale la pena decir que ningún negocio debería empezar sin estar seguros y preparados para atender y servir adecuadamente a sus clientes. Toda persona de una organización debería estar capacitada y entrenada para prestar el mejor servicio al público. El prestigio de una organización o empresa no lo da su antigüedad, ni su publicidad, ni su infraestructura, sino esencialmente está en su capacidad para atender a los consumidores y

<sup>68</sup>“Servicio de Atención al Cliente” [http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente)

<sup>69</sup> CALDERÓN, Neyra, 2002, “Servicio al Cliente”, en: <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

<sup>70</sup> MANTILLA, Daniel, 2005, en:

[http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Pymes/Servicio\\_y\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente/93A47483EE3696F6C1256FD10061980E!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Pymes/Servicio_y_atenci%C3%B3n_al_cliente/93A47483EE3696F6C1256FD10061980E!opendocument)

brindar un servicio de calidad. Todo emprendimiento, toda empresa y todo empresario deben estar capacitados en esta área.

### **Aplicación:**

La aplicación de los conceptos de atención al cliente en este estudio será de suma importancia, debido a que al tratarse de la aplicación de estrategias CRM en la EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A., permitirán conocer que es lo que los clientes esperan recibir por parte de la empresa y así brindar un mejor servicio y atención, tomando en cuenta sus exigencias, expectativas, quejas, sugerencias, elogios, etc.

### **SOFTWARE CRM**

#### Definición de Software CRM

*“En la actualidad hay CRM de pago como por ejemplo Microsoft Dynamics de Microsoft Corporation, O CRM de Gestar Wiki CRM Gestar y alternativas Open Source y gratuitas como CiviCRM o HiperGate. Como caso particular, SugarCRM ofrece su versión Community en formato Open Source, mientras que el resto de versiones son de pago y en la nube.*

*La ventaja de los CRM es que se pueden utilizar diversas herramientas tales como Clientes Potenciales, Oportunidades de Venta, y establecer prioridades de acuerdo a las necesidades de la organización o empresa. CRM (Customer Relationship Management), en su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores, pero es tan genérico como toda frase en inglés traducida al español. Pero para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente.”<sup>71</sup>*

*“Un software de gestión CRM puede ayudarnos a estructurar e implementar una estrategia óptima, llevando un control de todos los procesos implicados y ofreciendo un repositorio con la información necesaria para la toma de decisiones.”<sup>72</sup>*

*“Un software CRM (Customer Relationship Management) es, básicamente, un sistema de registro y seguimiento de llamadas. Pero su importancia va más allá de su operatoria esencial.”... “Los sistemas CRM tienen múltiples usos. Para monitorear la gestión de ventas, como soporte para telemarketing, en el seguimiento de deudores para la gestión de cobranzas, o*

<sup>71</sup>“Customer Relationship Management”, en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)

<sup>72</sup>“Gestionando la Relación con el Cliente”, en: <http://www.softwarecrm.org/>



utilizado como help desk para soporte post venta de productos / servicios. Usted decide el mejor uso que su empresa le pueda dar.”<sup>73</sup>

### **Comentario:**

El software CRM es lo que antiguamente se hacía en las empresas pequeñas, donde el dueño del negocio manejaba y conocía la información acerca de sus clientes y a través de esto se establecían relaciones de confianza entre ellos, logrando así fidelizar a los clientes. En la actualidad el software CRM es una herramienta de apoyo para las empresas, ya que permite el eficiente manejo de la información de sus clientes, comprometiendo a toda la empresa a que utilice de forma adecuada esta herramienta. Hay muchas soluciones tecnológicas en cuanto a software CRM y algunas de ellas son gratuitas, con lo cual se facilita la aplicación de esta herramienta dentro de las empresas convirtiéndolas así en empresas pioneras, innovadoras y de éxito.

### **Aplicación:**

Uno de los elementos primordiales dentro de la aplicación de una estrategia de negocios CRM, es la implementación de un buen software CRM dentro de la empresa para la correcta administración de las relaciones con los clientes que son la parte primordial de la empresa, mediante aplicaciones que permitan el ingreso y actualización de datos de los consumidores; es por este motivo que para el desarrollo del tema de estudio, es de suma importancia adquirir los conocimientos acerca de tecnología de software CRM que existe en el mercado y como es el funcionamiento de los mismos para la aplicación de la estrategia CRM dentro de EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A.

### **E-CRM**

#### **Definición de e-CRM:**

*“El denominado eCRM (Electronic Customer Relationship Management) es la gestión electrónica de los clientes. Es decir, un proceso integrado mediante Internet que implica una serie de actividades relacionadas con el desarrollo y la retención de los clientes a través del*

---

<sup>73</sup>“Software CRM para Gestión de contactos de ventas”, en: <http://www.datahousecompany.com.ar/software-crm-gestion-clientes.html>

*aumento de su lealtad y satisfacción. El eCRM hace referencia a un CRM de colaboración basado en soporte web en el que se han incluido módulos de análisis y operacionales. Es la combinación de las técnicas tradicionales de CRM con aplicaciones de negocio electrónico.”<sup>74</sup>*

*“El acrónimo “eCRM” corresponde a las siglas en inglés de “Electronic Customer Relationship Management” y cuya traducción a nuestro idioma corresponde a “Administración Electrónica de Relaciones con Clientes”. Puede ser definido como un proceso empresarial integrado mediante el uso de la tecnología de Internet que implica una serie de actividades relacionadas al desarrollo y retención del cliente a través del aumento de su lealtad y satisfacción con los productos y servicios que la empresa provee, lo que conlleva a un incremento de las ventas.”<sup>75</sup>*

*“CRM se implementa con un conjunto de herramientas tecnológicas que permiten a los miembros de varios departamentos dentro de la organización recopilar, difundir y compartir información del cliente con otros departamentos de la empresa en su totalidad. En consecuencia, el CRM se refiere a menudo a la gestión electrónica de relaciones con los clientes, o eCRM. Además de su enfoque de la tecnología, eCRM facilita el desarrollo de estrategias de marketing relacional que se concentran en adquirir una mejor comprensión de las necesidades del cliente.”... “Aunque gran parte del énfasis de eCRM en la “prensa popular” incluye aplicaciones de software que almacenan la información del cliente, la implementación de tecnología debe ser secundaria a la creación de una estrategia eCRM en toda la organización. Sin una estrategia clara de eCRM, es difícil de determinar y coordinar los cambios organizativos necesarios para el éxito de eCRM a largo plazo. La estrategia de eCRM se basa en una comprensión de cómo el cliente quiere hacer negocios con la empresa, en lugar de como la empresa quiere hacer el negocio con el cliente. El desarrollo de la estrategia eCRM, por lo tanto, debe ser un proceso de unión entre los clientes, proveedores y el vendedor.”<sup>76</sup>*

<sup>74</sup> ROSS, Vicente, 2008, “eCRM: gestión Electrónica de los Clientes”, en:

<http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/fichaArticulo.asp?intArticulo=2506>

<sup>75</sup> MARTÍN. C.R., 2006, “que es el eCRM?”, en: <http://www.todosobrecrm.com/crm/2006/08/que-es-el-ecrm/>

<sup>76</sup> TAPIO, Reponen, 2003<sup>1</sup>, Information technology enabled global customer service, Edit. Idea Group Publishing, USA, pág. 14.

*“ECRM es la administración enfocada en el cliente de toda la relación E- business con cada cliente, a fin de medir crear e incrementar los ingresos y reducir los costos para cada cliente y segmento, y así generar un mayor valor positivo del tiempo de vida.”<sup>77</sup>*

### **Comentario:**

Debido al interés que las empresas están teniendo en la actualidad sobre la forma de relacionarse con sus clientes y de estar en constante contacto con ellos, se han creado herramientas como el e-CRM, que mediante el uso de tecnología de la información como páginas web, call-center, telemarketing, etc., permiten difundir y dar a conocer las necesidades de los clientes en cada uno de los departamentos de la empresa, además esto ayudará a que los clientes tengan una mejor imagen de la misma, ya que sentirán que ellos están recibiendo la atención y el servicio de calidad.

### **Aplicación:**

El e-CRM servirá de aplicación en el desarrollo de la tesis debido a que se pretende mejorar la interacción entre los clientes y la EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A., a través de la tecnología de la información y la comunicación (TIC).

## **ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

### **Definición de Análisis Económico - Financiero**

*“A través del estudio económico se pretende auscultar el probable desempeño de los ingresos y costos y gastos del proyecto durante la vida útil, con fines de estimar los resultados y consiguientemente adoptar decisiones respecto a su vida económica – financiera.”<sup>78</sup>*

*“Los conceptos utilizados en el estudio económico – financiero de un proyecto se han agrupado en tres aspectos: las inversiones, presupuestos de ingresos y costos y el financiamiento.”... “El*

---

<sup>77</sup>“Electronic Customer Relationship Management (ECRM)-Do you know what they want?” en: <http://www.e-crm.co.uk/emarketing/ecrm.html>

<sup>78</sup> PAREDES, Enrique, 2010<sup>1</sup>, Proyectos de inversión y desarrollo, edit. Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, Ecuador, pág. 107.

*financiamiento obedece a condiciones concretas del sistema financiero de un país, junto a conceptos generales de la función financiera de una empresa.*”<sup>79</sup>

*“El análisis de estados financieros, también conocido como análisis económico –financiero, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación evolución previsible de la empresa.”*<sup>80</sup>

### **Comentario:**

El estudio Económico-Financiero es de suma importancia en el análisis de proyectos, empresas y emprendimientos, ya que este es una herramienta de mucha utilidad cuando se pretende realizar estudios situacionales de empresas. Este análisis es de mucha importancia, ya que nos va a permitir analizar los resultados posibles o las repercusiones en la estructura financiera de la empresa con la implementación de nuevos proyectos.

### **Aplicación:**

El estudio Económico – Financiero se aplica al tema de estudio, ya que se pretende medir las repercusiones financieras que tiene la compra de un software CRM, así como todo el proceso de cambio que se genera con la implementación de la estrategia dentro de toda la empresa, todo esto con el objetivo de saber si es conveniente la implementación de una estrategia CRM dentro de la empresa.

## **8 PROBLEMATIZACIÓN**

### **8.1 LISTADO DE PROBLEMAS**

La atención y servicio al cliente en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. Tiene:

---

<sup>79</sup> GUZMÁN, Fernando,

<sup>80</sup> AMAT, Oriol, 1995<sup>13</sup>, Análisis Económico-Financiero, Edit. Ediciones Gestión 2000, España, Pág. 7.

- 1 Se debería mejorar el servicio que brinda la empresa a los clientes.
- 2 El manejo de la información no es procesable hacia afuera.
- 3 La información de clientes es limitada.
- 4 Es necesario mejorar el manejo de quejas y reclamos dentro de la empresa.
- 5 No hay un seguimiento efectivo en la atención a correos y llamadas.
- 6 Falta de incremento en la innovación como empresa para el manejo de información de clientes.
- 7 Mesa de atención sin datos exactos acerca de los clientes.
- 8 Mecanismos no idóneos dentro del vínculo cliente empresa.
- 9 Falta de estrategias para llegar a los clientes.
- 10 No se maneja ni conoce información dentro de la empresa acerca de tecnologías de manejo de datos.
- 11 No está automatizado el manejo de la información de los clientes.
- 12 Dificultad para contactar a los clientes.
- 13 Tránsito de información de los clientes que han cambiado de domicilio o han cambiado sus datos.
- 14 Clientes antiguos sin información válida.
- 15 No se dispone de CRM por lo que en algunos casos no se conoce a los clientes, ni las categorías, ni la cartera vencida.

## **INTEGRACIÓN DE PROBLEMAS**

Para poder brindar un mejor servicio y una excelente atención a los clientes de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. y de esta manera conseguir consumidores satisfechos, la empresa debe optimizar el servicio que brinda. En este proceso, se encuentran problemas para conseguir este objetivo, ya que el manejo de quejas y reclamos no es muy eficiente, así como también, no hay un seguimiento efectivo de los correos y las llamadas. Por otro lado, no existen estrategias para llegar a los clientes, lo que genera mecanismos no idóneos en el vínculo cliente-empresa. (Integración de los problemas 1, 4, 5, 8, 9).

Uno de los grandes problemas de toda organización es el correcto manejo de la información, en especial información relevante acerca de los clientes, y de esta manera mejorar el servicio que reciben. En este contexto, el manejo de la información dentro de la empresa no es procesable hacia afuera, es limitada y la mesa de atención al cliente no cuenta con datos exactos de los clientes. Además, es difícil contactar a los clientes, existen pérdidas de información con clientes

q se han cambiado de domicilio y la información de los clientes antiguos ya no es válida. (Integración de los problemas 2, 3, 7, 12, 13, 14).

Cuando se habla de prestar un excelente servicio a los consumidores, también se hace referencia a la tecnología con la que cuenta la organización para lograr esto. Por eso es de vital importancia que todos los miembros de la organización manejen la información de los clientes. En estos términos, en la empresa, debe haber una mayor innovación en cuanto al manejo de la información de clientes, ya que no se maneja o no se conoce acerca de las tecnologías de manejo de datos y la información que se maneja de clientes no está automatizada. Por otra parte, es difícil hacer una categorización de clientes, ya que no se los conoce, y es difícil también, hacer seguimientos de cartera vencida. (Integración de los problemas 6, 10, 11, 15).

## 8.2 UBICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

- **Problema Central:** Mejorar el servicio que reciben los consumidores
- **Problema Complementario 1** Manejo correcto de la información de clientes
- **Problema Complementario 2** Tecnología CRM

## 9 OBJETIVOS:

### 9.1 OBJETIVO GENERAL

¿QUÉ?: Diseñar una propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. en la ciudad de Cuenca para el periodo 2012-2013

¿PARA QUÉ?: Para lograr la excelencia en el servicio que presta la empresa, y mejorar la atención que reciben los clientes.

### 9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un marco conceptual relacionado al tema de estudio.
- Elaborar un plan operativo para implementar una estrategia CRM en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.
- Elaborar un presupuesto y una justificación financiera para la implementación de la estrategia CRM

**10 ESQUEMA TENTATIVO**

	<p><b>INTRODUCCIÓN</b></p> <p><b>CAP. I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.</b></p> <p><b>1.1.</b>Historia de la empresa</p> <p><b>1.2.</b>Descripción de la empresa</p> <p><b>1.2.1.</b> Misión</p> <p><b>1.2.2.</b> Visión</p> <p><b>1.2.3.</b> Objetivos</p> <p><b>1.2.4.</b> Valores</p> <p><b>1.2.5.</b> Políticas</p> <p><b>1.2.6.</b> Organigrama General</p> <p><b>1.2.7.</b> Análisis FODA del área de Comercialización</p>
<p><b><u>OBJETIVO ESPECIFICO 1:</u></b> Elaborar un marco conceptual relacionado al tema de estudio.</p>	<p><b>CAP. II: MARCO TEÓRICO.</b></p> <p><b>2.1.</b> Customer Relationship Management.</p> <p><b>2.2.</b> Aspectos Tecnológicos CRM</p> <p><b>2.3.</b> Enfoques del CRM</p> <p><b>2.4.</b> Implementación de la estrategia CRM en las empresas.</p> <p><b>2.5.</b> La evolución de la atención al cliente</p>
<p><b><u>OBJETIVO ESPECIFICO 2:</u></b> Elaborar un plan operativo para implementar una estrategia CRM en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.</p>	<p><b>CAP. III: PLAN OPERATIVO PARA EL CRM</b></p> <p><b>3.1.</b> Avances de la Empresa en CRM</p> <p><b>3.2.</b> Diseño de la Estrategia CRM</p> <p><b>3.3.</b> Estrategias en Redes Sociales</p>
<p><b><u>OBJETIVO ESPECIFICO 3:</u></b> Elaborar un presupuesto y una justificación financiera para la implementación de la estrategia CRM</p>	<p><b>CAP. IV: PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA CRM</b></p> <p><b>4.1.</b>Presupuesto para implementación de la estrategia.</p> <p><b>4.2.</b>Justificación financiera.</p>
	<p><b>CAP. V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b></p> <p><b>5.1.</b>Conclusiones.</p> <p><b>5.2.</b>Recomendaciones.</p> <p><b>ANEXOS.</b></p> <p><b>BIBLIOGRAFÍA.</b></p>





## 12 BIBLIOGRAFÍA

### **LIBROS:**

- KOTLER, Philip, 2005<sup>10</sup>, Marketing, edit. Pearson Education
- GOLDENBERG, Barton J, 2002<sup>1</sup>, CRM Automation, edit. Pearson Education, USA
- GREENBERG, Paul, 2009<sup>4</sup>, CRM At Speed Of Light, Edit. McGraw-Hill Osborne Media, USA
- ZEITHAML y BITNER, Mary Jo, 2001<sup>2</sup>, Marketing de Servicios, Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores, México
- PAREDES, Enrique, 2010<sup>1</sup>, Proyectos de inversión y desarrollo, edit. Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, Ecuador
- AMAT, Oriol, 1995<sup>13</sup>, Análisis Económico-Financiero, Edit. Ediciones Gestión 2000, España
- KOTLER, Philip, 2002<sup>8</sup>, Dirección de Marketing, Edit.: Pearson Education, México
- TAPIO, Reponen, 2003<sup>1</sup>, Information technology enabled global customer service, Edit. Idea Group Publishing, USA
- ANDERSON, Arthur, 1997, Diccionario Espasa Economía y Negocios, Edición Espasa Calpe, S.A, Madrid
- BERNARD, y, 2000<sup>8</sup>, Diccionario Económico y Financiero, Edit. Encuadernación Ramos.
- CASHIN, James, 2004<sup>7</sup>, Contabilidad I, Edit. Poligráficas S.A. México

- GITMAN, Lawrence, 1978<sup>1</sup>, Fundamentos de Administración Financiera, Edit. Harla S.A. México.
- NICKERSON, Clarence, 2003<sup>4</sup>, Manual de Contabilidad, Edit. Grijalbo S.A.
- STANTON, Etzel y Walker, 1998<sup>13</sup>, Fundamentos de marketing, Editorial Mc. Grill
- GALBRAITH, Jay R., 2005<sup>1</sup>, Designing the customer-centric organization, Editorial Jossey-Bass, USA.
- TOURNAIRE, Françoise, 2003, Just Enough CRM, Editorial Prentice Hall, USA
- DYCHÉ, Jill, 2004<sup>6</sup>, The CRM Handbook: a business guide to customer relationship management, Editorial Addison-Wesley, USA
- HOROVITZ, Jacques, 2000, Los secretos del servicio al cliente, Prentice-Hall, USA
- WELSCH, Glenn A., 1990<sup>5</sup>, Planificación y Control de Utilidades, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- GARCIA, Estela, 2007, Planeación Estratégica, edit. Trillas S.A.

**INTERNET:**

- [http://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_relacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_relacional)
- [http://www.iese.edu/es/ad/enfocados/marketing\\_relacional\\_2009/MarketingRelacional2009.asp](http://www.iese.edu/es/ad/enfocados/marketing_relacional_2009/MarketingRelacional2009.asp)
- <http://www.gestion.org/gmarketing/gestion-de-marketing/4469/en-que-consiste-el-marketing-relacional.html>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente)



- <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>
- [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Pymes/Servicio\\_y\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente/93A47483EE3696F6C1256FD10061980E!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Pymes/Servicio_y_atenci%C3%B3n_al_cliente/93A47483EE3696F6C1256FD10061980E!opendocument)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)
- <http://www.softwarecrm.org/>
- <http://www.datahousecompany.com.ar/software-crm-gestion-clientes.html>
- <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/fichaArticulo.asp?intArticulo=2506>
- <http://www.todosobrecrm.com/crm/2006/08/que-es-el-ecrm/>
- <http://www.e-crm.co.uk/emarketing/ecrm.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiacrm/estrategiacrm.shtml>
- <http://negocios10.com/negocios/el-compromiso-empresarial>
- <http://www.buenosmasters.com/cursos-curso-de-especializacion-en-crm-solo-preparan-a-alumnos-de-barcelona--masters-2407.html>
- [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/T/TASA\\_DE\\_DESCUENTO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/T/TASA_DE_DESCUENTO.htm)
- [www.diclib.com/frecuencia-de-compra/show/es/alkonaeconomia/3019](http://www.diclib.com/frecuencia-de-compra/show/es/alkonaeconomia/3019)
- [www.iclployalty.com/esfrequency-marketing](http://www.iclployalty.com/esfrequency-marketing)
- [http://www.aef.org.ar/websam/aaef/aaefportal.nsf/265a97b73b9fce7503256d59000565f6/8d93743871a85f7803256d58007e8128/\\$FILE/Doctrina0503.pdf](http://www.aef.org.ar/websam/aaef/aaefportal.nsf/265a97b73b9fce7503256d59000565f6/8d93743871a85f7803256d58007e8128/$FILE/Doctrina0503.pdf)
- <http://www.monografias.com/trabajos16/crm-en-organizacion/crm-en-organizacion.shtml>
- <http://www.umng.edu.co/www/section-73.jsp>
- [http://www.marketinet.com/ebooks/manual\\_de\\_marketing/manual\\_de\\_marketing.php?pg=10](http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=10)