

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA
COMERCIAL**



**“ANALISIS DE LOS SERVICIOS LOGISTICOS QUE BRINDA
ZOFRATACNA A SUS USUARIOS PARA LA PROPUESTA
DEL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)”.**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. JESUS ALEJANDRO LIENDO VEGA

Para optar el Grado Académico de:

INGENIERO COMERCIAL

**TACNA - PERÚ
2015**

INDICE

INTRODUCCION	04
CAPITULO I	
PRESENTACION DEL PROYECTO	
1.1. TITULO DEL TEMA	06
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION	06
1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACION	09
1.4. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	10
1.5. TIPO DE INVESTIGACION	11
1.6. HIPÓTESIS	11
1.7. VARIABLES	12
1.8. METODOLOGIA	12
1.9. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	12
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	13
2.2. CAPITAL INTELECTUAL	14
2.3. TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES	15
2.4. ¿QUÉ ES EL MARKETING?	17
2.5. MARKETING RELACIONAL	18
2.6. LIDERAR EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	25
2.7. FIDELIZACIÓN E INVESTIGACIÓN	26
2.8. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DATA WAREHOUSING	30
2.9. MARKETING BASE DE DATOS	36
2.10. LA IMPORTANCIA DE LAS BASES DE DATOS	37
2.11. ¿QUÉ ES CRM?	38
2.12. UN GRAN ÉXITO	49
2.13. ESTRATEGIA CRM	51
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS SITUACIONAL DE ZOFRATACNA	
3.1. PLAN ESTRATÉGICO	54
3.2. INGRESO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍAS	75
3.3. GERENCIA DE NEGOCIOS	77

3.4. PROCEDIMIENTO DEL INGRESO Y SALIDA DE MERCANCÍAS EN EL DFRSM	78
CAPÍTULO IV	
IMPLEMENTACIÓN DEL CRM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – GESTIÓN BASADA EN LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES EN ZOFRATACNA	
4.1. LÍNEAS DE ACCIÓN	84
4.2. ESTRATEGIA CRM	86
4.3. CLAVES CRM	86
4.4. VENTAJAS Y BENEFICIOS CRM	87
4.5. COMPONENTES DE LA SOLUCIÓN CRM PARA ZOFRATACNA	88
4.6. PROCESO ANALÍTICO	88
4.7. ESQUEMA OPERACIONAL MEJORA DEL SERVICIO	89
4.8. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRM EN ZOFRATACNA	90
CAPITULO V	
DESARROLLO DE TRABAJO DE CAMPO	
5.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	100
5.2 PROCEDIMIENTO, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE DATOS.	101
5.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	102
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	110
ANEXO 1 MODELO DE ENCUESTA APLICADA A USUARIOS DE ZOFRATACNA	111
ANEXO 2 MATRIZ DE CONSISTENCIA	112
ANEXO 3 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	114

INTRODUCCIÓN

La estrategia se ha vuelto muy importante para el éxito de una organización y se entiende como la elección de una de entre dos o más alternativas. Cuando la empresa opta por una estrategia decide seguir un curso de acción en lugar de otros. Las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo influyen en sus elecciones, así como en la naturaleza y la calidad de sus recursos internos, capacidades y competencias centrales.

El objetivo fundamental de usar cualquier tipo de estrategia es aumentar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Las estrategias tienen un propósito, preceden a las acciones que se tomarán al respecto y demuestran una comprensión compartida de la visión y la misión de la empresa. Una estrategia bien formulada encabeza, integra y asigna los recursos, las capacidades de la empresa de modo que se alinee de forma correcta con su entorno externo. Una estrategia bien desarrollada racionaliza la visión y misión de la empresa, así como las acciones que se desarrollarán para alcanzarlas.

Para formular y utilizar como es debida las estrategias es necesario, contar con información de una infinidad de variables, entre las que incluyen los mercados, los clientes, la tecnología, las finanzas internacionales y la economía mundial cambiante. La tecnología de internet está afectando cada vez más la manera en que las organizaciones recaban y estudian los datos e información en los que apoyarán las decisiones que tomen acerca de la estrategia que elegirán y utilizarán.

A final de cuentas, las decisiones estratégicas sólidas, es decir, las que disminuirán la incertidumbre respecto a los resultados, son fundamento de las estrategias exitosas.

La empresa no solo podrá presentar una competitividad estratégica si puede satisfacer a un grupo de clientes utilizando sus ventajas competitivas como base para competir

en cada mercado de productos. Una razón clave por la que las empresas deben satisfacer a los clientes con su estrategia de negocios es que los rendimientos que obtienen en sus relaciones con ellos son la savia de todas las organizaciones. En pocas palabras: "Si no hay clientes, no hay negocio".

Las empresas más exitosas procuran encontrar nuevas formas de satisfacer a los clientes actuales y de satisfacer las necesidades de los nuevos; este es el sentido del Customer Relationship Management o CRM o Gestión de las Relaciones con los Clientes.

El CRM genera sostenibilidad a la empresa, ya que desarrolla información de los potenciales, nuevos y antiguos clientes, permitiendo que la empresa estratégicamente los estudie, profile y clasifique de tal manera que mejora su posición competitiva frente a otras empresas del sector.

Las empresas de servicios como lo es ZOFRATACNA; la cual es tema del presente estudio deben implementar modelos CRM en su gestión. El conocer íntegramente a nuestros clientes permite entre muchas cosas mantener relaciones de largo plazo con ellos, enfoque de nuevos productos con mayor tasa de rentabilidad para la firma, incremento de nuevos clientes por referenciación, etc.

El CRM junto a los demás Sistemas de Información Empresarial y una plataforma virtual adecuada, canaliza el objetivo de integrar clientes, potenciales, nuevos y antiguos con la empresa todo ello traducido en resultados tangibles y medibles reflejados en los estados financieros.

CAPITULO I

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 TÍTULO DEL TEMA

“ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS QUE BRINDA ZOFRATACNA A SUS USUARIOS PARA LA PROPUESTA DEL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)”.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El cliente es el eje en torno al cual giran marketing, ventas, contactos, productos, servicios, tiempo, rentabilidad y asignación de recursos, así como el crecimiento a largo plazo y la solidez de las organizaciones empresariales.

No obstante el término cliente se acuñó a principios del siglo XX, fue necesario que pasaran cien años para que las empresas entendieran verdaderamente su significado. A medida que aumenta la importancia del rol que el cliente juega en una relación, la satisfacción de sus necesidades requiere que productores y proveedores de servicios estén más atentos; éstos obtienen a cambio un valor o ganancia, representado por una suma de dinero y la posibilidad de que les soliciten de nuevo sus productos y servicios. Es abrumadora la evidencia de las oportunidades y de la gran necesidad de alcanzar el éxito, tanto para la gerencia como para los proveedores.

En los noventa, los roles del comprador y del proveedor o productor se invirtieron: los clientes dejaron de ser considerados como una “presa de caza”. Se les empezó a dar un trato especial, a cultivarlos. Anteriormente los proveedores eran los cazadores; los líderes de marcas globales decidían quien era el cliente y como se clasificaba. Las técnicas de marketing se diseñaban con base en las exigencias del producto, no en las del consumidor.

Actualmente el cliente requiere que el productor o proveedor de servicios sean flexibles, tengan disponibilidad y creatividad y ofrezcan un precio atractivo. Por tanto, se necesitan nuevas técnicas para descubrir estos atributos para que las empresas tengan éxito en un mundo cuya constante es el cambio en demandas, preferencias, comportamientos y lealtad de los clientes.

¿Qué debe hacer una empresa para conservar la lealtad de los clientes, cuando en un mismo mercado hay tantas cuentas como tarjetas de lealtad?

Para determinar la retención del cliente se mide cuánto tarda este en repetir la compra.

El cliente valioso, leal, generador de ganancias, satisfecho, rentable, es el punto focal de las organizaciones rentables y en expansión de todo el mundo.

Es importante utilizar la información y los patrones históricos para entender patrones de compra, así como las características de los productos adquiridos. En la gran mayoría de empresas, el uso de la estructura de información para administrar y medir es algo totalmente nuevo. Ello implica contar con algo más que un centro para escuchar quejas de los clientes. Se trata más bien de un sistema administrativo mediante el cual se escucha al cliente, se registran los problemas y soluciones propuestas y se modifica la conducta de los empleados y la respuesta de los centros de atención para consolidar realmente las relaciones con el cliente.

Los clientes emplean nuevamente su aprobación o rechazo cuando hacen una compra o se abstienen de hacerla. Conocer los deseos de los clientes, así como su historial de consumo, rendirá más frutos que nunca antes. La información transformada en conocimiento es lo que puede determinar el éxito.

1.2.1 Formulación del problema

El verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes como saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. Dicho de otro modo, la fidelización de los clientes es la base del éxito de una compañía. Pero la gestión del cliente como activo fundamental de la empresa ha exigido un cambio profundo en las estrategias de marketing, que han pasado de estar dirigidas a la transacción (marketing transaccional) a orientarse hacia la relación (marketing relacional).

El marketing transaccional, entendido como el que se limita a lanzar productos al mercado y a captar clientes susceptibles de comprarlos, está siendo progresivamente abandonado por un gran porcentaje de empresas. La razón es que este planteamiento transaccional se ha mostrado

insuficiente o poco eficaz en un entorno enormemente competitivo y tecnológico como el actual, con unos mercados saturados de oferta. Captar nuevos clientes es cada vez más difícil, pero mantener la relación con los actuales y fidelizarlos es cada vez más fácil gracias a las tecnologías aparecidas en los últimos años y al desarrollo paralelo de políticas de calidad y mejora de procesos.

El marketing relacional defiende la creación, una vez cerrada la primera venta, de relaciones estables y de continuidad con los mejores clientes de la compañía, desarrollando un conjunto de acciones que permitan profundizar en la relación y aumentar el grado de satisfacción y lealtad. El enfoque relacional debe plantearse en todas las fases del proceso, desde la captación del cliente hasta su completa satisfacción y fidelización.

Gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es posible mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente dispersa. Las empresas pueden mantener un nivel de comunicación multicanal con el cliente que les permite conocer sus preferencias y adaptarse a ellas.

El enfoque relacional suele constituir una buena estrategia de diferenciación, ya que el trato al cliente es difícilmente imitable por la competencia. El transaccional, en cambio, está sujeto a la capacidad de la compañía de tener los mejores precios del mercado, lo que siempre resulta complicado y altamente costoso.

El uso de herramientas CRM (Customer Relationship Management) refiere tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software (herramientas) necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación. Es frecuente el uso de los términos CRM y marketing relacional como sinónimos, e incluso hablar de Gestión de las Relaciones con los Clientes para referirse a la estrategia de marketing de una compañía claramente orientada a la creación de una relación a largo plazo con sus clientes.

El concepto CRM, pues, no acaba en una aplicación informática, un programa de puntos o una tarjeta de fidelización con unas recompensas

extrínsecas a la transacción (descuentos, regalos, etc.), sino que va más allá: supone idear una estrategia de negocio en torno al cliente cuyo éxito, como veremos, no depende de la cantidad de tecnología invertida, sino de la capacidad de una empresa para liderar un proceso de transformación más profundo de lo que inicialmente se supone.

En el caso específico de ZOFRATACNA es indispensable la utilización de estas herramientas estratégico/tecnológicas, ya que dada la voracidad de la competencia en el mercado de intangibles, resulta determinante la personalización del servicio. Así, lo que se busca es que a través de la utilización de un software de CRM que considere todas las necesidades de la empresa, contando con equipos adecuados y con personal capacitado en su utilización, se logre la fidelización de los clientes, permitiendo mayor rentabilidad y asegurando un crecimiento sostenible, todo en base al cliente, la personalización del servicio, el cambio de giro de procesos o gestión de cambios y desarrollo de tecnologías.

El propósito del presente estudio es demostrar la factibilidad de la aplicación de las herramientas CRM presentadas y orientadas hacia los procesos de atención al cliente desarrollados por ZOFRATACNA logrando a corto, mediano y largo plazo resultados.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Analizar de los servicios logísticos que brinda ZOFRATACNA a sus usuarios para la propuesta del Customer Relationship Management (CRM).

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar los procesos internos reenfocándolos hacia el cliente.
- b) Proponer mejorar la comunicación interna y Mejora de procesos de los servicios.
- c) Destacar la cultura de atención al cliente e incrementar la motivación del personal.

- d) Proponer la organización, diseñando productos personalizados para cada tipo de cliente lo cual brinde rentabilidad y crecimiento sostenido.
- e) Proponer diseño e implantar nuevas estrategias basadas en el cliente que sirvan a cumplir con los objetivos de la organización.

1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En un mercado global y de fuerte competencia (sobre todo en el sector servicios), de nada sirve ahorrar en costes si no se es capaz de vender, por falta de medios que nos diferencien de la competencia, como el marketing y la publicidad. En el tratamiento de la información se encuentra la clave del éxito para sobrevivir en el nuevo escenario económico, y, cada vez más será un elemento crítico para el crecimiento y el ahorro de costes, superando a los procesos de logística como el transporte de materias primas. De hecho el valor de una empresa no se encontrara en los procesos tangibles, sino en los intangibles, como las personas, las ideas y la gestión estratégica de la información con fines comerciales.

Las soluciones (estrategias CRM) se basan en el poder de la información, una vez que tenemos datos en nuestro poder gracias a estas soluciones, la pregunta es ¿Cómo transformar nuestros datos en información reutilizable con la que podamos servir mejor a nuestros clientes? No sirve de nada conocerlos mejor si les seguimos tratando del mismo modo que antes. Implantar un Estrategia CRM le ayudará a ZOFRATACNA a saber hacerlo, pero no será sencillo, en el caso específico de la empresa en estudio, se trata de manejar una visión de futuro y tecnología. La visión de futuro consiste en anticipar el comportamiento de nuestros clientes para construir nuestro sistema; la tecnología en utilizar modelos de análisis de clientes para construir nuestro sistema. Al final el éxito es hacer trabajar estos dos sistemas juntos. Adoptar una estrategia CRM seguirá siendo importante en el futuro por la necesidad de integrar los procesos de ventas y marketing e integrarlos con los sistemas de back office. Forrester Research sostiene que el volumen de contactos con el cliente vía web supera al teléfono. Finalmente creemos que la empresa empezará a entender el poder del CRM e invertirá en implantarlo.

Unos cuantos factores han contribuido al crecimiento e importancia del CRM como fuente de la ventaja competitiva sostenida, estos pueden ser divididos en impulsores de mercado, de clientes, económicos y tecnológicos.

1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de tipo descriptivo. Comprende una descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos del Customer Relationship Management como estrategia, solución propuesta a la empresa con el objeto de gestionar y mantener las relaciones con sus clientes dentro del marco propuesto por el modelo.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL

La propuesta de un CRM en el proceso de despacho de mercancía del DFRSM permitirá mejorar la calidad de los servicios a los usuarios.

1.6.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS

- El servicio de despacho simplificado que brinda Zofratacna a los comerciantes de la ciudad de Tacna tiene relación con el nivel de satisfacción que expresan sus usuarios: 2013.
- La mejora en comunicación interna y procesos de servicios permitirá un servicio satisfactorio al usuario de Zona Comercial.
- El nivel de satisfacción percibida que manifiestan los usuarios de Zofratacna, es adecuada.
- Al Mejorar la cultura de atención generara confianza y satisfacción al usuario.

1.7 VARIABLES

1.7.1 VARIABLE DEPENDIENTE

Satisfacción con el servicio

1.7.2 VARIABLE INDEPENDIENTE

Servicio que presta ZofraTacna

1.8 METODOLOGÍA

Para desarrollar la propuesta de este estudio se requiere:

- Planear la investigación documental del CRM y la empresa en estudio.
- Realizar un diagnóstico sobre el proceso del ingreso de mercaderías en el Depósito Franco Régimen Simplificado (Despacho inmediato).
- Enunciar y explicar los elementos propios de la elección del Customer Relationship Management como alternativa estratégica propuesta.
- Definir un Marco teórico referido al Customer Relationship Management enunciar y explicar sus elementos.
- Usar fuentes de datos útiles para el presente trabajo. (Base Bibliográfica, Medios electrónicos, Referencias y entrevistas) relacionados con el tema y empresa en estudio.
- Basándose en la fundamentación teórica plantear la propuesta el cual es motivo del presente trabajo.
- Redactar conclusiones y Recomendaciones.

1.9 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el presente trabajo se utilizó diversos tipos de fuente para la obtención de la información. A continuación un detalle:

- Se desarrolló una investigación de gabinete, a manera de diseño de trabajo.
- Registros, memorias, información electrónica de la empresa en estudio.
- Base bibliográfica acerca del tema CRM, y temas referidos y de apoyo como análisis estratégico, calidad en el servicio al cliente y marketing.
- También se realizaron entrevistas y se tomó información de visitas a la empresa y consultoría con docentes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Las sociedades contemporáneas se enfrentan al reto de proyectarse y adaptarse a un proceso de cambio que viene avanzando rápidamente hacia la construcción de Sociedades del Conocimiento. Este proceso es dinamizado esencialmente por el desarrollo de nuevas tendencias en la generación, difusión y utilización del conocimiento, y está demandando la revisión, adecuación y creación de empresas y organizaciones sociales.

Una Sociedad del Conocimiento es una sociedad con capacidad para generar, apropiar, y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio (Castells, M. 1998).

En términos generales las nuevas tendencias están relacionadas con tres procesos muy dinámicos y de vasto alcance: la informatización de la sociedad, la globalización y las nuevas tecnologías. La convergencia y vertiginoso desarrollo de tecnologías relacionadas con la informática, las telecomunicaciones y el procesamiento de datos, y sus ilimitadas posibilidades de aplicación, están transformando las sociedades modernas en Sociedades de la Información. Según Lucas Marín, A. (2001) sostiene que *el proceso de informatización, se ha constituido a su vez, en la base técnica del fenómeno de la globalización, puesto que ha posibilitado superar las distancias y la dispersión geográfica, para poner en contacto grupos sociales a un mismo tiempo*. Aun cuando el fenómeno de la globalización se ha hecho más visible en el sistema económico, lo cierto es que tiene un impacto mucho más trascendente, en la medida en que está posibilitando el surgimiento de una verdadera Sociedad Global con el desarrollo de nuevos valores, actitudes y de nuevas instituciones sociales. Sin embargo, la evolución de las tecnologías y sobre todo en la tecnología de la información, no garantiza la transferencia de conocimiento, sólo la facilita.

2.2 CAPITAL INTELECTUAL

El valor de un negocio se orienta de los activos fijos a los intangibles: Marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia, etc. Las compañías se han orientado a medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más amplia entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez más dramático en las empresas de amplia base tecnológica (internet, software, biotecnología, etc.).

Clasificaciones del capital intelectual: (Stewart TA. 1998).

■ **Capital Humano**

Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones.

■ **Capital Estructural**

Conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones, integrados por los siguientes elementos:

■ **Capital clientes**

Activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de clientes, etc.).

■ **Procesos**

Referido a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.

■ **Capacidad de innovación**

Entendida como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

2.3 TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Según Dávila Carlos de Guevara (1994) menciona las siguientes teorías:

2.3.1 La Teoría Clásica favorece:

- Estructuras piramidales.
- Poca interacción entre los miembros de la organización.
- Procesos de comunicación vertical (sobre todo en el flujo descendente).
- Centralización en la toma de decisiones.
- Exceso de reglas y reglamentos.
- Motivación de empleados basándose en el temor a la necesidad.

Henry Fayol, indica que la teoría clásica se centra en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados.

Según mi punto de vista Toda organización sea de tipo comercial, industrial, político, religioso, militar o filantrópico necesita de la administración; en cualquier condición existe una función administrativa por desempeñar. La organización en sentido formal significa orden y su objetivo es contar con un procedimiento organizado y ordenado.

2.3.2 La Teoría Humanista favorece:

- La participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones.
- Intercambio de comunicación abierta.
- Confianza entre los miembros de la organización.
- Libre flujo de la información por varios canales.
- Mayor interés por el desarrollo de los trabajadores.
- Estilo de liderazgo centrado en el empleado.
- Amplios procesos de interacción.

Estas teorías consideran que los motivos vienen determinados por las tendencias a la autorrealización personal que manifiestan los seres humanos. Se destaca la libertad personal, la elección, la autodeterminación y el anhelo de desarrollo personal.

La teoría de las relaciones humanas, se contrapone a la teoría clásica de la administración, ya que la primera de ellas señala, que es la capacidad social del hombre la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, mas no la capacidad física o fisiológica como afirma la teoría clásica, aunque el trabajador sea apto para el trabajo, pero si no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia.

2.3.3 Teoría de los Sistemas

Las organizaciones se componen de subsistemas funcionales (áreas de la organización) y de subsistemas sociales, interrelacionados de forma dinámica. Las organizaciones como sistemas abiertos, dependen del medio donde están inmersas.

La TGS no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

La teoría de sistemas penetra rápidamente en la teoría administrativa por dos razones básicas: (Chiavenato I. 2003).

- Por una parte, debido a la necesidad de sintetizar e integrar mas las teorías que la precedieron, lo cual se llevo a cabo con bastante éxito cuando los *behavioristas* aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.
- Por otra parte, la cibernética y la tecnología informática trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

2.3.4 Teoría Contingente

Toda organización al ser un sistema abierto debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, o sea, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente, etc. Según Pfeffer considera que la Teoría de la Contingencia concibe a las organizaciones como cajas negras, pues ignoran los procesos internos de toma de decisiones (Pfeffer, J. 1987).

Por tanto se determina que la teoría de la contingencia, busca identificar principios que originen acciones a seguir de acuerdo con la situación, en lugar de buscar principios universales que apliquen a dicha situación, como lo hace el enfoque clásico. Respecto a este punto, el mismo Fayol reconoció que la aplicación de sus principios requería del juicio del administrador, es decir, no deben aplicarse de manera mecánica.

2.4 ¿QUÉ ES EL MARKETING?

El siglo XX ha sido testigo de cómo el lenguaje empresarial se ha ido nutriendo de una serie de términos de tipo técnico. Son algunas de estas palabras que si bien, se refieren a realidades que ya conocíamos, son capaces de concentrar en un solo término conceptos y principios empresariales de difícil o compleja definición en nuestro idioma.

El Marketing, es sin duda, uno de estos términos mágicos de los que los empresarios echan mano casi constantemente. Sin embargo la complejidad y amplitud de este término puede llegar a confundir incluso a los más directamente afectados por él. Definitivamente podríamos encontrar tantas definiciones de marketing como autores la han retratado, pero en todas ellas se presenta un elemento aglutinador, un máximo común denominador que las identifica por igual: Hablar de Marketing es hablar del consumidor, del usuario o del cliente como receptor y por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial (Santesmases, M. 1992).

El objetivo del marketing, deberá orientarse por tanto, hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, consumidor o usuario mejor que la competencia, produciendo beneficios para la empresa. El conocimiento del cliente y/o consumidor, su vivencia son las claves que alimentan la vida de la empresa y el grado en el que esta vuelque sus recursos para identificar estas necesidades marcará la orientación estratégica a seguir (Cruz, I. 1990).

En otras palabras es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores.

Siempre se ha hecho énfasis en la satisfacción del cliente como función específica del marketing, éste no se debe quedar ahí, sino que debe buscar su fidelización.

Marketing es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarle, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos.

2.5 MARKETING RELACIONAL

Una de las preocupaciones más notorias producidas en los últimos años es la creación de las relaciones a largo plazo con los clientes. Relaciones que sean beneficiosas para ambas partes, mediante la búsqueda de valor para el cliente. Entre las múltiples consecuencias que esta tendencia tiene para el responsable del marketing cabe resaltar las siguientes: (Serrano, F. 1990).

- La necesidad de profundizar, todavía más si cabe en las necesidades, deseos, demandas y expectativas de los clientes individuales.
- La obligación de intentar satisfacer a través de la construcción de relaciones personales, acercándonos a los mismos de manera más regular, más directa y más individualizada.
- La conveniencia de concebir los productos como algo que tiene valor para alguien: Gestión del valor percibido del cliente.

- ▀ La búsqueda del valor para el cliente implica la creación de relaciones a largo plazo con los clientes y que sean beneficiosos para ambas partes.
- ▀ La conveniencia de pasar del marketing transaccional al marketing relacional.

2.5.1 Del marketing transaccional al marketing relacional: lo primero, las personas

Desde hace ya varios años, incluso antes del inicio de la gran expansión de Internet, el marketing ha ido modificando su enfoque “transaccional” por un enfoque “relacional”.

Según la definición oficial de la American Marketing Association, todavía vigente, marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios para generar transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como los de las organizaciones» (Kotler, 2000).

Frecuentemente, dentro de este enfoque transaccional, las empresas parecían actuar según un paradigma basado en las siguientes características: Ni el proveedor ni el cliente tienen memoria. Cada vez que se quiere vender algo, el proceso parte de cero.

En los últimos años se ha ido observando progresivamente que este enfoque transaccional es incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a determinados problemas comerciales. Y al mismo tiempo, han surgido nuevas posibilidades técnicas, especialmente en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación, que han abierto nuevos horizontes hacia un nuevo tipo de marketing: el marketing relacional.

Aunque la bibliografía suele atribuir a Berry (1983) la introducción del concepto de marketing relacional, posiblemente la definición más aceptada sea la de Grönroos (1997): desde una perspectiva relacional, «marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes

involucradas». Además, se aspira a que dichas relaciones sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido.

Según Abad, Raúl (2003) sostiene que el marketing relacional, ha adquirido gran relevancia debido a que en un contexto comercial como el actual, de competencia extrema, se ha constatado con frecuencia que identificar y captar a un nuevo cliente puede ser hasta cinco veces más caro que mantener satisfecho y fiel al que ya lo es. Además, el número de clientes potenciales cada vez es más limitado, y en algunos casos incluso está disminuyendo. Por otro lado, los productos son cada vez más parecidos, lo que dificulta todavía más la captación de nuevos clientes.

Ante esto, la diferenciación entre la oferta de distintas empresas tiende a migrar hacia el servicio que acompaña al producto y hacia el trato que recibe el cliente.

Esto exige a las empresas una mayor interacción con sus clientes, que pasa por establecer relaciones personalizadas con ellos y por gestionar toda su información mediante bases de datos accesibles para todos los empleados.

El valor potencial de un cliente satisfecho puede estimarse tomando su rendimiento previsto anual y multiplicándolo por el número de años que se espera que siga siendo cliente. Así, la inversión en retener clientes puede amortizarse a lo largo de varios ejercicios, o por lo menos, más allá del resultado económico de la primera transacción. Por tanto, una base de clientes satisfechos tiene un valor medible (Martínez, E. 2001).

El valor y rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo, por varias razones: compra más cantidad del mismo producto, compra otros productos (cross selling), compra productos de gama alta y con más margen (up selling) o disminuye el coste relativo de atenderle y servirle (por ejemplo, si nos recomienda a familiares y amigos mediante procesos de "boca oreja"). Como señaló Reichheld (1996) en su libro «The Loyalty Effect», incrementos relativamente pequeños en el grado de fidelidad de los clientes de una empresa pueden generar importantes mejoras en la cuenta de resultados.

2.5.2 Programas de marketing relacional: algo más que una tarjeta de fidelización.

En los últimos años, un gran número de empresas ha tratado de retener a sus clientes mediante las llamadas “tarjetas de fidelización”, que premian a los clientes leales de la empresa con descuentos y puntos intercambiables por regalos en función del número y frecuencia de compras realizadas con la tarjeta.

Para muchas de estas empresas, poner en marcha una tarjeta de fidelización ha sido la forma práctica de implantar el marketing relacional. Sin embargo, los pobres resultados cosechados por estos programas han demostrado que la fidelización de clientes debe ir más allá para ser efectiva.

Un programa de marketing relacional debe partir de una decisión estratégica consciente por parte de la alta dirección de una empresa. Implica poner en marcha unos sistemas, mecanismos y procedimientos de actuación que requieren unos recursos especiales y adicionales. Con todo, se aspira a crear y desarrollar unas relaciones más profundas y satisfactorias para las dos partes. En definitiva, se pretende influir positivamente en los clientes para que actúen de una determinada manera que les beneficie tanto a ellos como a la propia empresa (Lambin, J. 1987).

Y una tarjeta de fidelización, por lo general, no basta. Hay que ir más lejos, tratando de sacar el máximo partido de las tecnologías existentes y, en particular, del CRM (Martínez, E. 2001).

- El cliente es anónimo, o casi. Se podían escuchar frases tales como: «El año pasado, nuestra aerolínea transportó x millones de pasajeros», sin tener en cuenta que estos anónimos “pasajeros” eran con mucha frecuencia las mismas personas.
- Cada acto de venta tiene que ser rentable por sí mismo.
- Si perdemos a algún cliente, en el mercado encontraremos abundantes clientes potenciales a los que será fácil captar.

- Es más fácil y barato captar a un cliente nuevo que esforzarse por retener y desarrollar a los clientes que ya lo son.
- Fundamentalmente, la empresa lanza productos al mercado, y los clientes los compran. La empresa habla y el cliente escucha. Los productos y los mensajes publicitarios son masivos y poco diferenciados.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la diferencia que existe entre el marketing transaccional y el marketing relacional, con el propósito de destacar cómo este último se basa en el cliente y al orientarse de esta manera beneficia más a la organización porque por ejemplo la calidad es percibida por los clientes que la transmiten a otras personas difundiendo las bondades del servicio o producto, atrayendo y fidelizando a más clientes.

Cuadro Nº 01

MARKETING TRANSACCIONAL VS. MARKETING RELACIONAL

Criterio	Marketing Transaccional	Marketing Relacional
Marketing MIX	Mercado Genérico	Base de clientes
Objetivo	Venta puntual	Venta continuada
Factores Clave	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Participación de mercado • Resultados por producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de mercado y de alcance, JIT. • Lealtad del cliente. • Resultados por cliente.
Calidad	Técnica/Interna	Percibida por el cliente, considerando procesos y relación.
Sensibilidad al precio	Muy alta	Baja (diferencia de la relación)
Costes de cambio	Bajos	Altos (vínculos establecidos)
Producto/Servicio	Diversificación/ Extensión de líneas de producto	Servicios adicionales al cliente. Ventas complementarias al cliente.
Comunicación	Publicidad en General	Marketing directo.

Fuente: ABAD, R. (2003). "*Marketing Relacional, Futuro relacional*". Editorial Espasa-Calpe, Barcelona.

El Marketing relacional podría ser definido como la herramienta que nos deberá ayudar a construir la confianza necesaria a largo plazo en nuestra empresa como para

recomendarla a sus amigos y conocidos. Ello se conseguirá mediante el mantenimiento de una buena estrategia de relación con nuestra clientela que, además, pasa por la promesa y el compromiso de proporcionarle un valor percibido superior al de nuestros competidores.

2.5.3 Plan de actuación para poner en marcha una estrategia de fidelización de clientes

Es posible que necesitemos dividir el Plan de actuación en dos fases: una de conocimientos del cliente y otra de adopción de un programa de mejora continua. La primera será necesaria cuando en la etapa de análisis y diagnóstico de la situación hayamos profundizado en el análisis de nuestra clientela menos de lo que requiere una estrategia de fidelización (Sainz De Vicuña Ancín, J. 1998).

A) Primera Fase: Entender al Cliente

Saber bien cómo son nuestros clientes es el punto de partida para tomar cualquier decisión. Para ello deberemos hacer lo siguiente:

➤ **Estudio de nuestros clientes.**

Necesitamos conocer las características socioeconómicas de nuestros Clientes, sus hábitos de compra y sus deseos y expectativas con respecto a los productos que vendemos. En algunos casos, necesitaremos profundizar más haciendo un estudio de mercado.

➤ **Análisis del valor de nuestros clientes por segmentos.**

Recordemos que un segmento es un grupo de clientes con características comunes. Ahora se trata de identificar qué segmentos de la clientela podemos diferenciar y cómo son en cuanto a los hábitos de compra y consumo que acabamos de citar. Una vez clasificados, hay que determinar el valor que tienen para nosotros los diferentes segmentos (cuál es la contribución que nos

dejan, tanto anualmente como a lo largo de nuestra relación con ellos).

➤ **Análisis de la Situación.**

El diagnóstico de la situación trata de responder a la siguiente pregunta: ¿Conviene tomar medidas para satisfacer más o fidelizar mejor a nuestra clientela? La respuesta depende de la composición que tenga nuestra clientela según la clasificación que acabamos de exponer.

B) Segunda Fase: Adoptar un Programa de Mejora Continua

Elección de la estrategia de fidelización más adecuada.

En función del diagnóstico que hayamos realizado, podemos concluir que:

- ▮ No basta con aumentar indiscriminadamente la satisfacción y la lealtad de todos los clientes, pues este esfuerzo puede resultar inútil y los resultados pueden quedar muy lejos de lo que buscamos.
- ▮ La estrategia de fidelización debe adaptarse a nuestra situación concreta de la clientela, ya que en un aumento de la satisfacción del cliente se traduce sin más en un aumento de la lealtad.
- ▮ También ha de estar adaptada a nuestro sector de actividad.
- ▮ La estrategia debe elegirse en función del beneficio potencial que nos puede reportar cada segmento de clientes: si hacemos el 80% de nuestras ventas al 20% de nuestros clientes actuales, ¿Por qué no dedicar también a este pequeño porcentaje de clientes el 80% de nuestros esfuerzos y gastos de marketing?.

A continuación se observa la estrategia de marketing relacional en función al valor y frecuencia de compra:

Gráfico N° 01

ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL EN FUNCIÓN DEL VALOR DE COMPRA Y DE LA FRECUENCIA DE COMPRA DE LOS PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN.

		<i>Valor de Compra</i>	
Alto	Analizar PÉRDIDAS de Clientes	Gestión de VALOR del Cliente	
Bajo	Pocas Oportunidades Bajo	Programas de FIDELIZACIÓN Alto	
		<i>Frecuencia de Compra</i>	

Fuente: Adaptación de Pralle y Costa (1994)

Una vez elegida la estrategia de fidelización, llega el momento de ponerla en práctica mediante el correspondiente Plan de Acciones. En el presente trabajo para la implantación del CRM en ZOFRATACNA se considera un Plan de Acciones (tres fases) sobre servicios, el cual detallaremos más adelante.

2.6 LIDERAR EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

Varios de los comentarios realizados en este capítulo hablan por sí solos de la conveniencia de cuestionarse el papel tradicional del marketing como función independiente. En este sentido, creemos que cobra especial significado la

afirmación expuesta recientemente por señalados profesionales de la gestión como que “la necesidad del marketing nunca ha sido mayor en las organizaciones”. Ahora bien, como consecuencia unos departamentos de marketing más grandes o más poderosos sino que, por el contrario, puede provocar la reducción de los mismos.

2.7 FIDELIZACIÓN E INVESTIGACIÓN

Un programa de Fidelización supone, además de un soporte de alto valor para su recopilación y actualización de informaciones importantes sobre el cliente, un auténtico análisis de las mismas.

Existen algunas claves para seguir un programa de Fidelización como: (George S. D. 2000)

- Influencias en decisiones de compra.
- Participación activa de titulares.
- Innovación, creatividad, tecnología.
- Notoriedad del programa.
- Ajuste nivel de compra/ recompensa.
- Nivel de penetración del programa/ total clientes.
- Valor percibido por la participación.

Para realizar una adecuada investigación es necesario realizar lo siguiente:

2.7.1. ADQUIRIR INFORMACIÓN

Para adquirir conocimientos de nuestros clientes, mediante un programa de Fidelización, podemos recurrir a:

- Formularios de inscripción en el programa, estos por lo general incluyen información personal sobre el individuo, datos de carácter familiar, etc. La importancia del diseño de estos formularios es la utilidad futura de los datos.
- Formularios que posteriormente se dirijan al cliente con el objetivo de completar o actualizar la información obtenida del formulario de

inscripción. Estos tipos de formularios generalmente llegan junto a los nuevos programas de Fidelización de las empresas recogiendo las necesidades de las mismas.

- ▀ Así también se encuentra la información derivada de las relaciones mantenidas con el cliente, tanto de índole comunicativo como económicos aquí donde aparece con fuerza e infinitas posibilidades el Customer Relationship Management (CRM) entendido como una herramienta, o un conjunto de ellas, capaz de gestionar, almacenar y facilitar la toma de decisiones para afianzar las relaciones mantenidas con el cliente. Esto es posible mediante canales de relación como atención telefónica, Internet, correo convencional, etc., ya sea por cualquier área dentro de la empresa pero de forma independiente para mantener cierta categorización.
- ▀ Para convertir en operativa la información tendremos que considerar que la mayor parte de las relaciones con los clientes nos aportan información expresada en forma cualitativa, rica en matices personales pero de difícil tratamiento estadístico.
- ▀ Dicha información ha de ser agrupada, clasificada y sintetizada en la base de datos para poder ser tratada y procesada.
- ▀ Para finalizar, un proyecto de Fidelización debe cubrir la necesidad de la empresa de incrementar su conocimiento sobre el cliente en aquellos aspectos a los cuales se les es menos accesible, sobre todo en aquellos datos de carácter personal, emocional, etc., por lo tanto se debe conseguir generar un contexto de confianza y distensión en el que la comunicación fluya de forma diferente, esperando que éste sea amigable para el cliente.

2.7.2. FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES

El sistema de información comercial que propicia el programa de Fidelización refleja únicamente una parte de su potencial. En efecto, el programa es diseñado con el fin de responder al objetivo de afianzar las relaciones de confianza con el cliente y es así como llega a convertirse en

un sistema de relaciones. Esto supone que el programa debe incluir la potencialidad de elegir la mejor de las alternativas posibles para que dicha relación se convierta en realidad. En la actualidad, nos enfrentamos a grandes carteras de clientes a las que difícilmente se les puede asignar gestores personales para poder darles el mayor tratamiento individual posible, lo que lleva a tener bases de datos con tal cantidad de información con la que muchas veces no se sabe qué hacer. Sin embargo, aunque el campo de la tecnología de la información avanza, aun es necesario acudir a árboles de decisión, sistemas de decisión que normalmente construidos a partir de la descripción de un problema (Stoner, J. et. al. 1996).

Ellos proveen una visión gráfica de la toma de decisión necesaria, especifican las variables que son evaluadas, qué acciones deben ser tomadas y el orden en la cual la toma de decisión será efectuada. Cada vez que se ejecuta un árbol de decisión, un camino será seguido dependiendo del valor actual de la variable evaluada.

Mediante el análisis de las bases de datos de clientes las empresas disponen de una ventaja importante frente a la competencia. Primero, porque se pueden detectar los cambios y necesidades de un universo de clientes sobre los que disponemos una información relevante que es de difícil acceso para nuestros competidores. El esfuerzo para que la competencia sea capaz de detectar la totalidad de nuestra cartera o una parte de ella y establecer un mínimo de relaciones para llegar a alcanzar lo que se obtenido hasta ahora, involucra una gran inversión financiera. En segundo lugar, la ventaja competitiva vendrá derivada de la capacidad de reacción que las relaciones avanzadas nos proporcionan para hacer frente ante nuestros competidores.

Con un buen programa de Fidelización seremos capaces de detectar la llegada de nuevas propuestas competitivas a nuestra base de clientes, las que nos ofrecerán un mayor margen en la determinación de maniobras si nuestras estrategias relacionales en conjunto al CRM funcionan correctamente (Martínez, E. 2001).

En un sistema relacional el cual cuenta con el soporte de una base de datos que se oriente a facilitar información válida para la toma de decisiones en el corto plazo, se pueden diferenciar dos niveles para esto:

Las derivadas de la actuación que se requiere para enfrentar a un determinado tipo de cliente y que requerirán de un nuevo enfoque o evolución en un tratamiento a lo que se le denominará evolución táctica de las relaciones.

Las derivadas de las actuaciones tácticas de la empresa, definidas en sus planes estratégicos, en las que ha de existir una cierta flexibilidad a la adaptación al entorno para asegurar los objetivos, a lo que se le denominará adaptación táctica al entorno relacional.

Por último, es así como comenzaremos a obtener resultados de una confianza bien trabajada, porque seremos capaces de desarrollar barreras a posibles fugas de clientes mucho antes que estas se produzcan, y en definitiva las cosas serán más difíciles para la competencia.

2.7.3. PLANIFICAR CORRECTAMENTE EL FUTURO

La evolución en las relaciones está influenciada por la experiencia en la gestión de clientes de la empresa. Ya que el cliente presenta una evolución lógica en el tiempo en conjunto a la empresa y lo hace en función de variables que el programa de Fidelización ha de detectar. Con el objetivo de ofrecer una respuesta válida a las mismas, dicho proceso puede ser incorporado al sistema de relación basándose en las experiencias que la empresa cuenta con los clientes que muestran un alto grado de afinidad en su comportamiento. El modelo ha de ser perfeccionado en el tiempo hasta que los errores tiendan a cero. Dicho proceso de evolución táctica de la relación con el cliente ha de ser generado en forma automática por la base de datos de clientes, entendida como herramienta dinámica que no contenga información sino que aporte el mayor grado de conocimientos para lograr una buena relación, siendo aquí una estrategia CRM la más adecuada o acertada.

2.8 INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DATA WAREHOUSING

2.8.1 ¿Qué es un Data Warehouse?

Es un repositorio de datos de muy fácil acceso, alimentado de numerosas fuentes, transformadas en grupos de información sobre temas específicos de negocios, para permitir nuevas consultas, análisis, reportes y decisiones (Hardjinder, Gil, Rao. 1996).

2.8.2 ¿Qué es lo que le preocupa a los ejecutivos?

Se tienen montañas de datos en la compañía, pero no podemos llegar a ellos adecuadamente. Nada enloquece más a los ejecutivos que dos personas presentando el mismo resultado de operación pero con diferentes números y los ejecutivos lo que buscan es ver la información pero desde diferentes ángulos, mostrando únicamente lo que es importante para tomar una decisión en la empresa, finalmente los ejecutivos saben que hay datos que nunca serán confiables, por lo que prefieren que se eviten en los reportes ejecutivos.

Uno de los valores más importantes de una organización es la información.

Estos valores normalmente son guardados por la organización de dos formas:

- Los sistemas operacionales de registros.
- Data Warehouse.

Crudamente hablando, el sistema operacional de registros es donde los datos son depositados y el Data Warehouse es de donde se extraen esos datos.

2.8.3 Los objetivos fundamentales de un Data Warehouse

- a) Hace que la información de la organización sea accesible: los contenidos del Data Warehouse son entendibles y navegables, y el acceso a ellos son caracterizado por el rápido desempeño. Estos requerimientos no tienen fronteras y tampoco límites fijos. Cuando hablamos de entendible

significa, que los niveles de la información sean correctos y obvios. Y Navegables significa el reconocer el destino en la pantalla y llegar a donde queramos con solo un clic. Rápido desempeño significa, cero tiempos de espera. Todo lo demás es un compromiso y por consiguiente algo que queremos mejorar.

- b) Hacer que la información de la organización sea consistente: la información de una parte de la organización puede hacerse coincidir con la información de la otra parte de la organización. Si dos medidas de la organización tienen el mismo nombre, entonces deben significar la misma cosa. Y a la inversa, si dos medidas no significan la misma cosa, entonces son etiquetados diferentes. Información consistente significa, información de alta calidad. Significa que toda la información es contabilizada y completada. Todo lo demás es un compromiso y por consiguiente algo que queremos mejorar.
- c) Es información adaptable y elástica: el Data Warehouse está diseñado para cambios continuos. Cuando se le hacen nuevas preguntas al Data Warehouse, los datos existentes y las tecnologías no cambian ni se corrompen. Cuando se agregan datos nuevos al Data Warehouse, los datos existentes y las tecnologías tampoco cambian ni se corrompen. El diseño de Data Marts separados que hacen al Data Warehouse, deben ser distribuidos e incrementados. Todo lo demás es un compromiso y por consiguiente algo que queremos mejorar.
- d) Es un seguro baluarte que protege los valores de la información: el Data Warehouse no solamente controla el acceso efectivo a los datos, si no que da a los dueños de la información gran visibilidad en el uso y abusos de los datos, aún después de haber dejado el Data Warehouse. Todo lo demás es un compromiso y por consiguiente algo que queremos mejorar.
- e) Es la fundación de la toma de decisiones: el Data Warehouse tiene los datos correctos para soportar la toma de decisiones. Solo hay una salida verdadera del Data Warehouse: las decisiones que son hechas después de que el Data Warehouse haya presentado las evidencias. La original etiqueta que preside el Data Warehouse sigue siendo la mejor

descripción de lo que queremos construir: un sistema de soporte a las decisiones (Shaw, R. & Stone, M. 1988)

2.8.4 Los elementos básicos de un Data Warehouse

- a) Sistema fuente: sistemas operacionales de registros donde sus funciones son capturar las transacciones del negocio. A los sistemas fuentes también se le conoce como Legacy System.
- b) Área de tráfico de datos: es un área de almacenamiento y grupo de procesos, que limpian transforman, combinan, remueven los duplicados, guardan, archivan y preparan los datos fuente para ser usados en el Data Warehouse.
- c) Servidor de presentación: la maquina física objetivo en donde los datos del Data Warehouse son organizados y almacenados para clientes directos por los usuarios finales, reportes y otras aplicaciones.
- d) Modelo dimensional: una disciplina específica para el modelado de datos que es una alternativa para los modelos de entidad – relación.
- e) Procesos de negocios: un coherente grupo de actividades de negocio que hacen sentido a los usuarios del negocio del Data Warehouse.
- f) Data Mart: un subgrupo lógico del Data Warehouse completo.
- g) Data Warehouse: búsquedas fuentes de datos de la empresa. Y es la unión de todos los data marts que la constituyen.
- h) Almacenamiento operacional de datos: es el punto de integración por los sistemas operacionales. Es el acceso al soporte de decisiones por los ejecutivos.
- i) OLAP: actividad general de búsquedas para presentación de texto y números del Data Warehouse, también un estilo dimensional específico de búsquedas y presentación de información y que es ejemplificada por vendedores de OLAP.

- j) ROLAP: un grupo de interfaces de usuarios y aplicaciones que le dan a la base de datos relacional un estilo dimensional.
- k) MOLAP: un grupo de interfaces de usuarios, aplicaciones y propietarios de tecnología de bases de datos que tienen un fuerte estilo dimensional.
- l) Aplicaciones para usuarios finales: una colección de herramientas que hacen los clientes, analizan y presentan la información objetivo para el soporte de las necesidades del negocio.
- m) Herramientas de acceso a datos por usuarios finales: un cliente de Data Warehouse.
- n) Ad Hoc Query Tool: un tipo específico de herramientas de acceso a datos por usuarios finales que invita al usuario a formar sus propios clientes manipulando directamente las tablas relacionales y sus uniones.
- o) Modelado de aplicaciones: un sofisticado tipo de cliente de Data Warehouse con capacidades analíticas que transforma o digiere las salidas del Data Warehouse.
- p) Meta Data: toda la información en el ambiente del Data Warehouse que no son así mismo los datos actuales.

2.8.5 Los procesos básicos del Data Warehouse (ETL)

- a) Extracción: este es el primer paso de obtener la información hacia el ambiente del Data Warehouse.
- b) Transformación: una vez que la información es extraída hacia el área de tráfico de datos, hay posibles pasos de transformación como; limpieza de la información, tirar la basura que no nos sirve, seleccionar únicamente los campos necesarios para el Data Warehouse, combinar fuentes de datos, haciéndolas coincidir por los valores de las llaves, creando nuevas llaves para cada registro de una dimensión.
- c) Carga: al final del proceso de transformación, los datos están en forma para ser cargados (Shaw, R. & Stone, M. 1988).

2.8.6 Las razones básicas de porque una organización implementa Data WareHouse: (Ralph Kimball, 1996)

- a) Para realizar tareas en los servidores y discos, asociados a clientes y reportes en servidores y discos que no son utilizados por sistemas de proceso de transacciones.

Muchas de las empresas quieren instalar sistemas de procesos de transacciones para que haya una alta probabilidad de que las transacciones sean completadas en un tiempo razonable. Estos sistemas de procesos de transacciones hacen que las transacciones y peticiones sean más rápidas en menores tiempos dado a que los clientes y reportes consumen mucho más de su límite permitido en los recursos de servidores y discos, por tal motivo las empresas han implementado una arquitectura de Data WareHouse que utiliza sus servidores y discos por separado para algunos de los queries (consultas, búsqueda o pedido de datos almacenados) y reportes.

- b) Para utilizar modelos de datos o tecnologías de servidores que agilizan los clientes y reportes, y que no son apropiados para los procesos de transacciones.

Existen maneras de modelar los datos que usualmente agilizan los clientes y reportes (ejemplo: el esquema del modelo estrella) y que no son apropiados para los procesos de transacciones porque la técnica de modelado bajaría el rendimiento y complicaría el proceso de transacciones. También existen tecnologías que aceleran el proceso de clientes y reportes pero baja la velocidad en el proceso de transacciones (ejemplo: la indexación de bitmaps) y tecnología de servidores que incrementan la velocidad en el proceso de transacciones, pero que disminuyen la velocidad del proceso de clientes y reportes (ejemplo: La tecnología de recuperación de transacciones). Todo esto entonces está en el cómo se hacen los modelos de datos y que tecnología se utiliza, inclusive que productos se adquieren para el impacto de los procesos de clientes y reportes.

- c) Para proveer un ambiente donde relativamente una muy poca cantidad de conocimiento de los aspectos técnicos de tecnología de bases de datos es requerida para escribir y mantener clientes y reportes.

Frecuentemente un Data Warehouse puede ser instalado de manera que los clientes y reportes puedan ser escritos por personal sin tanto conocimiento técnico, lo que hace que su mantenimiento y construcción se haga sin más complejidad.

- d) Para proveer un repositorio del sistema de proceso de transacciones limpio que puede ser reportado y que no necesariamente requiere que se arregle el sistema de proceso de transacciones.

El Data Warehouse provee la oportunidad de limpiar los datos sin cambiar los sistemas de proceso de transacciones, sin embargo algunas implementaciones de Data Warehouse provee el significado para capturar las correcciones hechas a los datos del Data Warehouse y alimenta las correcciones hacia el sistema de proceso de transacciones. Muchas veces hace más sentido hacer las correcciones de esta manera que aplicar las correcciones directamente al sistema de proceso de transacciones.

- e) Para hacer los clientes y reportes de datos básicamente más fácil de los múltiples procesos de transacciones y de las fuentes externas y de los datos que deben ser almacenados solamente para el propósito de hacer clientes y reportes.

Desde hace mucho tiempo que las compañías necesitan reportes con información de múltiples sistemas y han hecho extracciones de datos para después correrlos bajo la lógica de búsqueda combinando la información de las extracciones con los reportes generados, lo que en muchas ocasiones es una buena estrategia. Pero cuando se tienen muchos datos y las búsquedas se vuelven muy pesadas y después limpiar la búsqueda, entonces lo apropiado sería un Data Warehouse.

2.9 MARKETING BASE DE DATOS

Las empresas que conocen las características y necesidades de clientes individuales pueden personalizar sus ofertas, mensajes, métodos de entrega y métodos de pago a fin de maximizar el valor y la satisfacción de los clientes.

Actualmente, estas cuentan con una herramienta poderosa para tener acceso a los nombres, direcciones, preferencias y alguna otra información pertinente a ellos, hablamos de la base de datos de clientes.

Una base de datos es una colección organizada de datos amplios acerca de clientes, la cual puede servir para localizar clientes potenciales, adaptar productos y servicios a las necesidades especiales de los consumidores. El *marketing por base de datos* es el proceso de construir, mantener y usar bases de datos de clientes y de otro tipo para ponerse en contacto con los ellos y realizar transacciones.

Según Jobber, D. & Fahy, J. (2007) sostiene que “El uso estratégico, para poder conseguir y analizar información de los consumidores, la cual es utilizada para planificar, implementar y controlar las estrategias de marketing”. De lo anterior se deriva que las aplicaciones del marketing de base de datos son varias: segmentación, selección de público objetivo, personalización de la comunicación, medición de acciones, marketing directo, etc.

Con respecto a su diferencia con las acciones de marketing directo, se puede señalar que, mientras que el marketing directo es básicamente un instrumento de comunicación, el marketing de base de datos es un instrumento básico para la planificación y estrategia de marketing. Ya que éste consiste en adquirir, retener y mantener información de los consumidores con el objetivo de planificar, implementar y controlar estrategias personalizadas.

Las empresas hacen uso de una base de datos de cuatro formas diferentes: (Fletcher, K. et. al 1992)

■ Identificar prospectos.

Muchas empresas generan una posibilidad de ventas anunciando sus productos y sus ofertas. Generalmente estos anuncios propician algún tipo de

respuesta, la cual permitirá construir una base de datos que identificará a los mejores prospectos y se tratará de convertirlos en clientes de la organización.

■ **Decidir que clientes deben recibir una oferta determinada.**

Actualmente las empresas identifican el perfil de un cliente ideal para una oferta a través de su base de datos hasta llegar al que más se acerque al ideal. Si de por medio existe un rastreo, será más fácil para la empresa llegar a concretar sus metas y esto le ayudará a direccionar mejor la búsqueda de clientes.

■ **Fortalecer la lealtad de los clientes.**

Las empresas pueden incrementar el interés y entusiasmo de sus clientes utilizando diversos métodos. Estos fortalecen la relación para que a su vez esta sea duradera, como por ejemplo; recordarles sus preferencias, enviarles información apropiada, enviarles regalos, hacerles llamadas telefónicas, ya sea para su cumpleaños o simplemente para agradecerles su preferencia de años.

■ **Reactivar compras en el cliente.**

Una base de datos puede servir para que las empresas realicen ofertas atractivas de reemplazo de productos, renovaciones, actualizaciones o simplemente dar a conocer productos complementarios. Esto servirá no para reactivar a los clientes sino que además para recompensarlos por su lealtad.

2.10 LA IMPORTANCIA DE LAS BASES DE DATOS

La explosión de nuevas tecnologías que empezó con la introducción del PC y la llegada del Internet ha brindado al marketing opciones y herramientas que son explotadas con gran intensidad en la actualidad. Una de ellas es la utilización de instrumentos de información en la generación de bases de datos, o también llamado "data base marketing", que es simplemente el uso de bases de datos (información) enfocados al cliente (Laudon K. & Laudon J. 2004)

Conocer a los clientes y saber sus preferencias es un recurso vital en el desarrollo de productos y estrategias de ventas. Poder conocer con exactitud los datos básicos de segmentación del cliente (sexo, edad, preferencias básicas

etc.) y tal vez poder ir más allá en el conocimiento (preferencias personales, aficiones, gustos básicos, marcas preferidas) resultan recursos muy valiosos para las empresas.

Los datos recogidos de los clientes, formarán bases de clientes, de usuarios registrados y de posibles compradores, quienes serán susceptibles de recibir información actualizada de productos y servicios ofrecidos.

En éste entorno, la recopilación de bases de datos servirá a las empresas para:

- Mantener comunicación constante con los clientes (mail, teléfono, correo etc.)
- Conocer las tendencias de compra del mercado objetivo.

- Personalizar la atención a los usuarios.

- Generar estrategias de publicidad.

- Utilizar segmentos específicos de clientes para colocar productos específicos y así llegar de manera directa al comprador o usuario.

- Comentar las novedades, promociones y noticias relacionadas con el negocio y en algunas ocasiones con el sector al que se dedica la empresa.

2.11 ¿QUÉ ES CRM?

El marketing relacional es, según la definición clásica de Grönroos (1997), *«el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario, terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas»*.

Como veremos, la palabra CRM puede hacer referencia tanto a la estrategia de negocio focalizada en el cliente como a las aplicaciones informáticas que la facilitan. También, en ocasiones, se utilizan como sinónimos CRM y marketing relacional.

Según Agrawal, M. L. (2003) sostiene que el CRM es la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. El CRM requiere una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura de empresa que apoye decididamente los procesos de marketing, ventas y servicio. Las aplicaciones CRM permiten implantar la gestión de la relación con los clientes cuando la empresa tiene el liderazgo, la estrategia y la cultura acertada.

Otros definen la estrategia CRM de un modo más amplio: no sólo se trata de adoptar una estrategia de negocio centrada en el cliente, sino también de implementarla de tal modo que cambie la forma de trabajar de empleados y clientes para que, con el apoyo de nuevas tecnologías, se creen nuevas interacciones con nuevos procesos de trabajo.

Pero en ningún caso hay que limitar el concepto de CRM a las relaciones de compraventa, ya que éste se amplía a la gestión y registro de la información obtenida en las dudas, sugerencias, reclamaciones o quejas que plantea el cliente a través de cualquier canal de relación.

Una definición más tecnológica de CRM es la que lo asocia a las aplicaciones concretas de software o bases de datos capaces de gestionar la información

El Customer Relationship Management, o CRM, es uno de esos términos “calentitos” dentro de la llamada “nueva economía”, algo que últimamente todos afirman estar haciendo, vendiendo, estudiando o trabajando. Para mejorar la idea, partamos por algo conocido, el concepto de lealtad del cliente. Los métodos tradicionales para conseguir dicha lealtad se basan en: puntos, descuentos, tarjetas adicionales, etc. Sin embargo, el problema es la saturación por prácticas de éste tipo que llevan al cliente a tener tarjetas de todas partes. Como reacción a esto surge la idea de que realmente fideliza al cliente es el percibir un valor especial otorgado por la empresa, un tratamiento individualizado, una relación uno a uno que permita al cliente expresarse y pedir lo que realmente necesita. Por decirlo de algún modo, el cliente ya no quiere ser tratado con igualdad si no con individualidad. Sin embargo la comunicación es posible mediante una serie de medios tecnológicos que no hace demasiado tiempo que existe. De ahí que CRM surge a partir de tecnologías tales como el manejo masivo de datos y del fenómeno del comercio electrónico (Shaw, R. 2002).

A continuación se ofrece una doble visión sobre el concepto CRM. Dicha división, establecida en función del nivel de aplicación o apuesta hacia el cambio en la orientación de la empresa al cliente, pretende ofrecer un recorrido sobre éste fenómeno basado en la oferta tecnológica.

Es difícil identificar si el desarrollo (en el área del almacenamiento, análisis, control, seguimiento, personalización, previsión o gestión de las relaciones entre las empresas y sus clientes) o si, en realidad se debe a un cambio de conducta y visión de futuro necesaria para desarrollar la relación por parte de la empresa. El CRM implica utilizar las nuevas tecnologías de la información que han aparecido en los últimos años en el mercado para tratar de conocer más a fondo a los clientes, aprender más de ellos y tratar de establecer relaciones a largo plazo con los más rentables.

2.11.1 Las aproximaciones al CRM.

George Day, profesor de marketing de Wharton, describe tres aproximaciones o formas de concebir el CRM. Cada una de ellas tiene unos resultados enormemente distintos.

La primera aproximación es la orientada al mercado. El CRM juega un papel central en la estrategia de la compañía, que se centra en desarrollar un servicio de valor añadido al cliente, con una atención de alta calidad y con la voluntad de dar respuesta a sus distintas necesidades. Para muchas empresas, esto supone abandonar la orientación de producto y adquirir una orientación de servicio basada en la personalización de prestaciones y ofertas, dando prioridad a los clientes más rentables para la compañía o a los que potencialmente pueden serlo en un futuro cercano (Qualitas Hispania, 2002).

La segunda aproximación es la orientada a procesos. En este caso, la compañía se centra principalmente en la mejora de los procesos internos para optimizar la información de sus clientes y reducir así los costes de servicio. En este caso, el CRM no define la estrategia de la compañía, sino que se subordina a la ya existente, intentando que sea más efectiva. Las nuevas tecnologías tienen aquí la función de facilitar y perfeccionar las

actividades de venta de los empleados. Sin embargo, los resultados de esta aproximación no son siempre satisfactorios.

En ocasiones, cumplir con los objetivos establecidos por la dirección para la correcta implantación del CRM implica tener que trabajar más horas. Los empleados, por ejemplo, deben registrar en el CRM todos los contactos comerciales que han hecho durante la jornada, lo que les obliga a rellenar formularios extensos y muy detallados sobre cada cliente y sobre las acciones comerciales realizadas con cada uno de ellos. Las posibilidades de desengaño bajo este enfoque son altas, porque la principal motivación de la compañía es mejorar los procesos internos de gestión y no el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa.

La tercera aproximación al CRM es la de acciones defensivas. Se trata de los clásicos programas de fidelización basados en puntos, regalos y descuentos. Están diseñados para neutralizar las ventajas logradas por un competidor que ofrece mejores precios o un programa similar. Estas aproximaciones suelen servir para mantener una estrategia comercial, pero rara vez consiguen una nueva ventaja competitiva.

2.11.2 Gestión de las Relaciones con los Clientes.

CRM, está resultando ser más que una sigla cuyo auge es ser una herramienta que permita a las empresas una visión hacia la orientación al cliente, así como su identificación, atraerlos y retenerlos, además de ayudar a incrementar la satisfacción de estos y también optimizar la rentabilidad de los negocios.

CRM no es un término nuevo, lo hace parecer así los medios que se complementan y se utilizan para brindarles más atención a los clientes. CRM, (Customer Relationship Management) conocida como Administración de la Relación con el Cliente, permite darle otra visión a nuestro principal sustento como empresa, El Cliente.

Éste sistema es de tal importancia ya que las empresas a medida que crecen y amplían su cartera les es más difícil tener una relación más

estrecha, donde su relación y servicios se vuelve impersonal, de baja calidad y más bien previsible. Razón por la cual las empresas deben analizar el costo-beneficio que esta situación les puede atraer, a lo que deberán adoptar un sistema de administración de sus clientes con herramientas de innovación, desarrollo e integración tecnológica aplicable a los negocios (Shaw, R. 2002).

Cabe mencionar que el concepto de **CRM**, muchos lo adoptan a una filosofía corporativa ya que lo que busca es entender, potenciar y a la vez anticiparse a los requerimientos de los clientes para poder brindarles soluciones a sus requerimientos. A lo que se puede señalar como una estrategia centrada y localizada en el cliente.

Para lo anterior es necesario apoyar la gestión de **CRM** con un soporte o software, ya que así se podrá canalizar la información y brindar mayor y mejor soporte a los clientes, de esta forma las empresas no descuidaran a los protagonistas, mejoraran las relaciones con ellos dando como ventaja la fidelidad y confiabilidad de los clientes que ya existen logrando aumentar la rentabilidad en vez de disminuirla, en ciertos aspectos las bien lograr un desarrollo de marketing efectivo con los clientes, a lo que muchos lo relacionan con un marketing uno a uno, buscando desarrollo para el cliente así como productos para ellos, donde lo que hoy buscan las empresas ya no es centrarse en lo que ellas saben hacer sino más bien lo que el cliente necesita.

Como respuesta a esta innovación del marketing uno a uno nace, por así llamarlo, el concepto de CRM, como respuesta a los requerimientos de las técnicas del marketing **one to one**, donde CRM permite interacción con el cliente, así como aprendizaje constante de éste.

2.11.3 Áreas de intervención del CRM.

En una compañía se puede hablar o señalar áreas del CRM que son:

a) CRM Estratégico.

Propone, básicamente la orientación de la empresa al cliente, considerando a éste como base de la actividad y razón de ser de la empresa y a su satisfacción como el camino al éxito de la misma.

b) CRM Operativo.

El que habla o trata más bien a todos los que de alguna forma interactúan con el cliente a través de una plataforma tecnológica como por ejemplo una operadora de un *Call Center*, un vendedor de terreno, o un vendedor de mesón.

c) CRM Analítico.

Es un área más bien con relación a la capacidad de los ejecutivos para analizar la forma en que la relación con el cliente se desarrolla, con el fin de cruzar la información con la que se tiene de mercado.

d) CRM Colaborativo.

Esta referido a lo que una empresa debe hacer a través de un partner, como un proveedor con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. CRM Marketing, es una herramienta para el control y diseño de las actividades del departamento de marketing que permite una mejora cualitativa y cuantitativa de sus funciones, gracias a la mecanización de los procesos y procedimientos. Basa su éxito en la articulación de flujos de información en tiempo real, que, junto al análisis histórico y el seguimiento de los objetivos, permite a la empresa una mayor y más adecuada intervención en el mercado en el que opera.

El CRM marketing parte de una estrategia de orientación a largo plazo, basada en el conocimiento de los clientes y en el incremento de su afinidad o fidelidad a la empresa.

e) CRM dirigido a VENTAS.

Supone un conjunto de aplicaciones orientadas a incrementar las ventas en la empresa y mejorar la calidad de las mismas desde el punto de vista de la proyección a futuro de la empresa, que incluye factores tales como el beneficio, el control sobre la fuerza de ventas, las ventas cruzadas a

clientes, la recomendación de nuestros productos y servicios por parte de nuestros propios clientes, o el aumento de las compras, la frecuencia de las mismas o la mejora en el tipo de producto comprado.

f) CRM dirigido a los SERVICIOS.

Formado por un conjunto de aplicaciones orientadas principalmente al servicio postventa (identificado también como CRM operacional y de colaboración), ya sea mediante el aporte de información sobre el funcionamiento o características del producto o servicio, seguimiento de la satisfacción y conocimiento del producto, reparación y mantenimiento.

g) CRM a la INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Orientado principalmente a la generación de informes para la toma de decisiones. El CRM para investigación de mercados aporta información a las diferentes áreas de la empresa, especialmente a ventas y marketing.

2.11.4 ¿Qué nos ofrecen los programas CRM?

a) Mayor conocimiento del cliente y personalización del trato.

La introducción de una solución CRM permite identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa y, por tanto, personalizar con mayor precisión y acierto las ofertas y el trato recibido. El CRM contiene amplia información sobre los clientes: sus datos personales, los servicios y productos contratados, su importe, frecuencia y lugar de compra, canales de contacto que suele utilizar, acciones comerciales ya realizadas y su respuesta en cada una de ellas, etc. Al mismo tiempo permite conocer su rentabilidad actual y futura, su grado de fidelización, las posibles acciones comerciales a realizar o qué tipo de productos se adecuan a su perfil.

La gran ventaja que aportan los CRM es que centralizan toda la información de un cliente, evitando la posibilidad de tener datos incoherentes o no actualizados.

En los últimos años, los puntos de contacto entre una empresa y sus clientes han aumentado. Por ejemplo, un cliente de una entidad financiera puede relacionarse con su banco en las propias oficinas de la entidad, a través de sus cajeros automáticos, en Internet, llamando al servicio de atención telefónica o mediante su teléfono móvil. La estructura multicanal de esta comunicación precisa una aplicación que centralice todos los datos recabados en los distintos canales, y el CRM es la herramienta idónea para ello.

Además, el CRM hace accesible toda esa información a todos los empleados autorizados, permitiéndoles disponer de ella en el momento adecuado (es decir, cuando es viable interactuar con el cliente con el fin de modificar su conducta).

Las distintas personas que atienden a un cliente en los diferentes canales de contacto deben poder acceder con facilidad a toda la información. Siguiendo con el ejemplo del banco, el director de una oficina debe conocer si su cliente está utilizando la banca electrónica, si suele contratar productos por teléfono, si ha disminuido la frecuencia de uso del cajero automático o si ha manifestado recientemente alguna queja en el servicio de atención telefónica al cliente. ya tienen, ya sea formando mejor al personal de atención, mejorando los sistemas de información y comunicación o realizando sondeos de satisfacción y campañas de fidelización.

Además, no hay que olvidar que el cliente fidelizado es más propenso a prescribir o recomendar a sus amigos y conocidos el producto o servicio que utiliza, lo que constituye una forma de promoción eficaz y gratuita para la empresa.

El “boca-oreja” reduce considerablemente los costes y aumenta las posibilidades de éxito de la captación de clientes.

Las posibilidades de crear una comunidad de clientes son mayores cuando éstos confían en la empresa y tienen la seguridad de que sus datos personales no serán utilizados fraudulentamente. Sin embargo, la creación de relaciones entre los mismos clientes puede depender de

factores no relacionados con el CRM, sino con el tipo de empresa y producto. Además, esa comunidad es un arma de doble filo, dado que puede perjudicar la imagen de la marca si en ella se difunden experiencias negativas de algunos clientes.

b) Aumento de las ventas.

El conocimiento detallado y actualizado de los clientes permite a las empresas personalizar sus propuestas de valor y ofrecer a los consumidores lo que realmente necesitan en el momento más adecuado. El ratio de respuesta y la receptividad a las campañas de comerciales de una empresa con una base de clientes satisfecha es mayor y, por tanto, las posibilidades del cross-selling (venta cruzada, vender más productos en un mismo acto de venta) y el upselling (aumento del importe de la compra) son mayores.

En el sector de seguros, por ejemplo, el vencimiento de una póliza de vida de un cliente dentro de un mes puede ser notificada por el sistema CRM al comercial que asesora ese cliente. El mismo sistema comunica al empleado los servicios contratados por el cliente, aquellos que se ajustan a su perfil, los que se le ofrecieron con anterioridad por otros comerciales de la compañía y los motivos por los que no los contrató. En base a esa información, el comercial puede ofrecer la renovación de esa póliza y ofrecer una póliza de salud que según el CRM estuvo a punto de contratar hace dos años, pero que rechazó por exceder su presupuesto. Sin esa información, la posibilidad de hacer cross-selling hubiese sido menor, porque probablemente el comercial no hubiese tenido indicio de que ese producto podía interesar al cliente.

Un cliente fiel suele comprar con más frecuencia y está más dispuesto a pagar un precio mayor (price premium) del que ofrecen empresas competidoras en el mercado. La satisfacción obtenida por una buena gestión de la información del cliente y por un trato personalizado abre las posibilidades de aumentar los precios y obtener un mayor margen en las ventas. De esta manera, la rentabilidad media de un cliente aumenta de forma considerable reducción de los costes de servicio.

c) Un consumidor fidelizado suele generar menores costes de atención al cliente.

El cliente leal conoce los productos y servicios de la empresa y está familiarizado con su uso, por lo que la frecuencia con la que utiliza los servicios de atención al cliente es menor. Por ello, los centros de atención telefónica suelen ser los más beneficiados por un aumento de la fidelización de la base de clientes.

Al mismo tiempo, la calidad de la atención es mejor y las dudas se resuelven más rápidamente porque se dispone de información detallada del cliente y de los productos que tiene contratados.

Por otro lado, se reducen los costes de rotación de los empleados. En una empresa con sistema CRM, las personas encargadas de atender al cliente –comerciales, gestores de grandes cuentas, personal de servicio telefónico– registran todos los contactos en una base de datos, en la que se deja constancia de los aspectos importantes de una cuenta (intentos de ventas, productos contratados, motivo por el cual el cliente dejó de utilizar determinado servicio, etc.). De este modo, los efectos negativos de la rotación de empleados disminuyen.

Cuando un trabajador abandona su puesto de trabajo o pasa a desempeñar otras funciones dentro de la misma empresa, se suele perder todo el conocimiento que tenía de sus clientes. Por el contrario, si todo ese conocimiento lo ha introducido en el CRM, el empleado que lo sustituye podrá utilizarlo, con lo que el impacto de la rotación será mínimo.

Como vemos, los beneficios del CRM generan un auténtico círculo virtuoso. La información centralizada, actualizada y accesible permite la personalización y segmentación de las ofertas, lo que se traduce en más satisfacción, fidelización y ventas, y en menos costes de servicio y de marketing. Este aspecto es el que ha cautivado más a los directivos que han apostado por implantar estos sistemas.

Sin embargo, como analizaremos en el siguiente apartado, no todos los programas de marketing relacional han tenido éxito y existen diversas razones que, de forma muy frecuente, han llevado a algunos de estos proyectos al fracaso.

2.11.5 Riesgos al implementar el CRM.

En un artículo publicado en la Harvard Business Review («Avoid the four perils of CRM», febrero de 2002), Rigby, Reichheld y Schefter, autores especializados en CRM, señalaban los cuatro errores más frecuentes en la implantación de estos sistemas.

En primer lugar, hay empresas que intentan poner en marcha un proyecto de CRM sin haber diseñado antes una estrategia de relación con sus clientes y sin definir claramente su proposición de valor, es decir, el conjunto de productos y servicios que se ofrecen al cliente.

En segundo lugar, una condición indispensable para que un programa de marketing relacional sea plenamente eficaz es que, antes de su implantación, se realice una segmentación adecuada de clientes y se establezcan unos objetivos de ventas y satisfacción claros y razonables. Los beneficios del CRM son tan cautivadores que muchas empresas se olvidan de la importancia de conocer cuáles son los clientes más rentables de la compañía, con que clientes se va intentar establecer una relación y que se pretende conseguir con ella.

Como tercer error, muchas compañías acaban desarrollando estrategias de marketing supeditadas al CRM ya implantado, cuando lo correcto debería ser lo contrario. Se implantan soluciones que no aportan nada a la proposición de la empresa y se delega en los directores de informática su diseño e implementación, cuando lo conveniente sería que éstos trabajaran codo con codo con los responsables de marketing y ventas. Otras empresas intentan implantar un CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducir en su organización. Se suele caer en el error de pretender dar servicio al cliente y establecer una relación a largo plazo sin

que los empleados tengan la mentalidad y las habilidades necesarias para ello y sin que los procesos y la cultura de la propia organización lo faciliten.

El marketing relacional requiere que las organizaciones que lo ponen en marcha tengan una clara orientación al cliente, es decir, que lo consideren el aspecto más importante del negocio y que orienten todos los servicios y procesos a satisfacer sus necesidades. Una empresa con una orientación hacia los resultados es aquella que vende cualquier producto a sus clientes, con independencia de que se adecue o no su perfil. En cambio, una empresa orientada al cliente es aquella capaz de recomendar no comprar determinado producto si no se adapta a las necesidades del cliente.

Por último un error frecuente es que la implantación del CRM no se refleje en un cambio de los nuevos perfiles a contratar. No se tienen en cuenta la capacidad de escuchar y el saber atender correctamente en un potencial empleado, los sistemas de compensación no están alineados con la consecución de determinados niveles de calidad y satisfacción de los clientes, y los programas de formación continúan anclados en los cursos tradicionales de venta agresiva, por citar algunos ejemplos.

2.12 UN GRAN ÉXITO.

El programa de marketing relacional (CRM) Designjet Online, desarrollado por la ICD de Hewlett-Packard con los usuarios de sus impresoras de gran formato (IGF), ha logrado un nivel de éxito que parece indiscutible y espectacular, tanto si se mide con datos de la propia web como si se hace en base a las cifras de marketing y ventas, las estadísticas de calidad del servicio, los resultados económicos o parámetros de dominio estratégico.

El conocimiento de los detalles sobre el funcionamiento de Designjet Online puede animar a otros empresarios a desarrollar e implantar programas semejantes, aunque necesariamente adaptados a sus productos, clientes y estrategias de comercialización.

Desde un punto de vista académico y científico, la observación y análisis de ejemplos de CRM que, como Designjet Online, parecen haber logrado el éxito, permite generar hipótesis a verificar y explorar diferencias y similitudes entre las

distintas experiencias para llegar a conocer los factores clave en este tipo de estrategias. Sin embargo, y a pesar del éxito de algunas iniciativas, queda aún mucho trabajo por hacer hasta poder establecer las “reglas de oro” del éxito en el diseño y aplicación de los conceptos del marketing relacional, si es que tales reglas existen.

2.12.1 CASO DE ÉXITO. HEWLETT PACKARD DESIGNJET ONLINE: LA BILATERALIDAD COMO CLAVE DEL ÉXITO.

El programa de CRM Designjet Online (DOL) Una impresora de gran formato (IGF) es un periférico de ordenador capaz de imprimir, sobre papel u otro soporte similar, los diseños creados en pantalla con anchos superiores a un metro de longitud. La fabricación de una IGF requiere una inversión de entre 1.000 y 10.000 dólares en el capítulo técnico (compuesto básicamente de ingenieros y arquitectos) y de entre 3.000 y 30.000 dólares en el apartado gráfico (agencias de publicidad, diseñadores), según modelo y prestaciones.

En 1997, antes de la puesta en marcha del programa de CRM, la división de impresoras de gran formato de Hewlett-Packard –cuya sede mundial está situada en Sant Cugat del Vallès (Barcelona) -, desarrollaba una estrategia de marketing claramente transaccional. La relación con los clientes de sus impresoras de gran formato (IGF) prácticamente terminaba con el acto de compraventa.

Prueba de ello es que en 1997, cuando el equipo de marketing se responsabilizó del lanzamiento del programa de CRM, sólo se disponía de los datos de unos 50.000 usuarios de sus IGF en todo el mundo. Una cifra muy baja si tenemos en cuenta el volumen anual de unidades nuevas vendidas por HP y la supuesta vida media útil de una IGF, que situarían el parque mundial instalado entre las 400.000 y las 700.000 impresoras.

A principios de 1998, tras diversos dilemas y dudas sobre la conveniencia de su lanzamiento (1), se puso en marcha el sistema de CRM Designjet Online con el fin de implantar un programa de marketing relacional en la división de gran formato y para crear una relación permanente con sus usuarios en todo el mundo, a través de una página web (www.hp.com/go/designjet) disponible en más de diez idiomas.

En la actualidad, el principal objetivo de la web es ofrecer una serie de funcionalidades en régimen de autoservicio a aquellos propietarios de IGF de HP que tengan algún tipo de duda o problema técnico, o que simplemente quieran saber cómo sacarle el máximo partido a su impresora. De este modo, la compañía mejora el nivel de servicio y apoyo, aspectos esenciales para lograr una mayor confianza, satisfacción y fidelización de su base de clientes.

HP utiliza Designjet Online para conocer más a fondo a los propietarios de IGF que están registrados en la web. El registro de los usuarios ha sido promocionado activamente por HP desde su puesta en marcha. La información que se obtiene a partir del formulario de registro online es la que permite, en adelante, personalizar el contenido de la página y mejorar las comunicaciones promocionales con los clientes.

2.13 ESTRATEGIA CRM.

Toda estrategia de CRM debe basarse en un cambio de la orientación de toda empresa. No se trata de implantar una nueva tecnología ya que debe ir mucho más allá, debe implicar a toda una organización.

El activo más importante de una empresa es precisamente la base de clientes que esta tenga, así como la información contenida sobre sus necesidades. En el proceso de adaptarse las empresas a las necesidades del cliente, es cuando se deben emplear conceptos del marketing relacional como: (Martínez, E. 2001)

■ Inteligencia de cliente.

Se necesita tener inteligencia sobre el cliente para poder desarrollar productos/servicios enfocados a sus expectativas. Para poder convertir los datos en conocimientos se emplean bases de datos y reglas.

■ Interactividad.

El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además el cliente es quien dirige el diálogo y decide cuando comenzar y cuando terminar.

■ Fidelización de clientes.

Es mucho mejor y más rentable fidelizar a los clientes que adquirir nuevos. Esta pasa a ser importante y de valor en el ciclo de vida del cliente.

■ Clientes individuales.

La comunicación del marketing directo es precisamente los clientes individuales en lugar de desarrollar campañas masivas para todo tipo de clientes.

■ Personalización.

Cada cliente quiere tanto comunicación como ofertas personalizadas cosa que requiere esfuerzo, inteligencia y segmentación de clientes. Donde el mensaje en fondo y forma aumenta la eficacia en las acciones de comunicación.

■ Mediano y largo plazo.

El cliente muchas veces es visto como una proyección donde éste debe convertirse en referencia para desarrollar tácticas de marketing y poder capturarlo a lo largo del tiempo.

Como objetivos del marketing relacional y las soluciones de CRM, tenemos:

- Maximizar la información del cliente.
- Identificar oportunidades de negocio.
- Mejorar la atención al cliente.
- Que los procesos sean optimizados y personalizados.
- Mejorar las ofertas y reducir los costos.
- Ser capaz de identificar a los clientes potenciales que mayor beneficio le genere a la empresa.
- Fidelizar al cliente.
- Invertir en el cliente.

En el contexto, ha sido de gran ayuda el impacto tecnológico que ha aportado el uso de Internet ya que su contribución al marketing relacional se puede destacar lo siguiente:

- Importante disminución de los costos de interacción.
- Bidireccionalidad de comunicación.
- Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.

- Inteligencia por parte de los clientes.
- Detección de público más segmentado.
- Personalización y marketing one to on.
- Capacidad de comunicarse en cualquier sitio o desde cualquier lugar.
- Mejora la atención con servicios las 24 horas y los 365 días del año.
- Mejora los procesos comerciales.

Entonces podemos decir que existen cuatro conceptos muy importantes para que el CRM pueda ser aplicado correctamente:

- A) ESTRATEGIA.** La implementación de una herramienta CRM debe estar ligada con una estrategia corporativa y estar consciente de las necesidades tácticas y operativas de la misma, la idea es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de una estrategia en cuanto a las relaciones con los clientes.
- B) PERSONAS.** La implementación de la tecnología no es suficiente, debido a que los resultados llegaran con el uso correcto que las personas tengan. Para esto la cultura organizacional que exista en la empresa deberá focalizar su atención al cliente, donde los elementos como la cultura, la formación o la comunicación interna de la organización sean herramientas para el cambio de visión.
- C) PROCESOS.** Aquí deben ser redefinidos los procesos con la idea de optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos eficientes y eficaces.
- D) TECNOLOGIA.** Dependerá de cada organización la que irá en función de sus necesidades y sus recursos.

CAPITULO III

ANALISIS SITUACIONAL DE ZOFRATACNA

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

ZOFRATACNA es un centro de oportunidades de negocios e inversiones, con 18 años de experiencia. Cuenta con ventajas comparativas y competitivas para desarrollar actividades industriales, comerciales y de servicios, con beneficios tributarios y aduaneros.

Gráfico N° 02
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ZOFRATACNA



Fuente: Plan Estratégico ZOFRATACNA (2014)

La actual situación crítica de la ZOFRATACNA, es producto de la misma realidad que vive el país; el modelo de desarrollo neoliberal implica la eliminación de exoneraciones de todo tipo, por lo tanto, los grupos empresariales de la capital presionan al gobierno para el colapso de la ZOFRATACNA. Es imprescindible que la estrategia regional plantee la solución al problema puesto que para los tacneños y la región, es vital el sacar adelante la Zona Franca, pero con nuevas connotaciones, las mismas que pasan por el fortalecimiento de los recursos humanos y de conocimiento por parte de la estructura administrativa de la organización. La problemática anterior debe llevarnos al cambio inmediato de la visión de la ZOFRATACNA, en la medida que pueda ejercer un liderazgo en el

crecimiento de las exportaciones globales, que permita amarrar las políticas regionales con las nacionales y empresariales.

3.1.1 FODA VERSUS ACCIONES A REALIZAR

Amenazas versus acciones

Amenaza	Acción
AM1 Inestabilidad jurídica	Política: Gestionar ante los niveles competentes la dación de normativas externas que perfeccionen el marco legal..
	Política: Gestionar mejores instrumentos normativos para el fortalecimiento de la organización, gestión y del sistema ZOFRATACNA.
	Acción: "Gestiones para modificación de la Ley N° 27688 de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna"
AM2 Falta de Política de Estado en Zonas de Tratamiento Diferenciado (ZTD), eliminación de exoneraciones	Política: Promover la instalación de empresas orientadas a la exportación y servicios de comercio exterior, que den sostenibilidad al sistema.
	Política: Promover la instalación de empresas dedicadas al ensamblaje de vehículos y similares, para el aprovechamiento de la mano de obra luego del cierre de la actividad de reparación y reacondicionamiento de vehículos de segundo uso.
	Acción: Plan de Marketing
AM3 Exclusión de acuerdos comerciales (TLC con Chile, ACE 58, MERCOSUR)	Acción: "Gestiones para la reversión de exclusiones de la ZOFRATACNA en acuerdos comerciales"
<u>Zona Comercial</u>	
AM4 Entrada en vigencia del TLC con China, afecta directamente la competitividad de la Zona Comercial de Tacna, ya que un gran porcentaje de productos provenientes de China tienen arancel 0	Política: Promover la importación de mercancías de origen a usuarios de la Zona Comercial
	Acción: "Organización de Eventos para promover la compra en origen"
<u>Zona Comercial</u>	
AM5 El 53% de las subpartidas nacionales que conforman el Arancel de Aduanas se encuentran en el nivel arancelario de 0%	Política: Promover la importación de mercancías de origen a usuarios de la Zona Comercial
	Acción: "Organización de Eventos para promover la compra en origen"
	Acción: "Promoción de la Zona Comercial de Tacna con alianzas estratégicas."
	Acción: "Propuesta de ampliación de partidas arancelarias"
AM6 Culminación de la actividad de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados	Se está transfiriendo recursos del arancel al G.R. Tacna para la carretera Tacna-La Paz.
	Acción: "PIP Interconexión FFCC (Vía Convenio GRTacna) Interconexión Línea FFCC Tacna Arica - ZOFRATACNA, Estación de carga, patio de contenedores y áreas complementarias"

Amenaza	Acción
	<p>Acción: "Promover la firma de Convenios con Organismos Públicos y Privados" para el desarrollo del sistema ZOFRATACNA</p> <p>Acción: Plan de Marketing para traer inversionistas de actividades alternativas</p>
AM7 Falta de frecuencia marítima para importación de origen y abastecimiento de insumos	<p>Política: Promover la importación de mercancías de origen a usuarios de la Zona Comercial</p> <p>Acción: "Organización de Eventos para promover la compra en origen"</p> <p>Acción: Plan de Marketing para promover nuevos mercados</p>
AM8 Sobrecostos en uso del Muelle Peruano en Arica (Muelle 7)	<p>Se gestiona en modificación de la ley ingreso por Arica</p> <p>Acción: "Gestiones para modificación de la Ley N° 27688 de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna"</p>
AM9 Gremios empresariales centralistas contrarios a las ZTD.	<p>Política: Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas (Proinversión, Promperú, MINCETUR, ADEX, Cámara de Comercio de Lima) para poder difundir los beneficios de la Zona Franca y captar inversionistas.</p>
AM10 Escasa infraestructura portuaria en Muelle 7 de Arica e Ilo	<p>Política: Gestionar ante los niveles competentes la dación de normativas externas que perfeccionen el marco legal.. Acción: Se está gestionando modificación de ley.</p> <p>Se ha incluido en el proyecto de modificación de la Ley que los puntos de ingreso de mercancía estén abiertos, de tal manera de que la mercancía pueda ingresar por el puerto de Arica (Artículo 14°).</p> <p>Acción: Actividad "Gestiones para modificación de la Ley N° 27688 de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna"</p>
AM11 Percepción negativa de la ZOFRATACNA: contrabando, contaminación ambiental por vehículos de segundo uso	<p>Política: Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas (Proinversión, Promperú, MINCETUR, ADEX, Cámara de Comercio de Lima) para poder difundir los beneficios de la Zona Franca y captar inversionistas.</p> <p>Acción: "Programa de fortalecimiento de la imagen institucional a nivel local y nacional"</p> <p>Acción: "Fiscalización a actividades autorizadas"</p>

Oportunidades versus acciones

Oportunidad	Acción
<u>Zona Franca</u> O1 Incorporación de nuevas actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Exportación de servicios de salud electiva • Servicios de Tecnologías de la Información. • Actividad inmobiliaria privada dentro de las instalaciones de la ZOFRATACNA 	Acción: "Propuesta de incorporación de nuevas actividades"
<u>Zona Franca</u>	
O2 Incorporación de las Zonas Francas en acuerdos comerciales (TLC con Estados Unidos, TLC con China)	Acción: "Gestionar la revisión de los Acuerdos Internacionales suscritos por el Perú, donde se excluyen a las Zonas Francas."
<u>Zona Franca</u>	
O3 Política de Gobierno promotora de desarrollo de actividades productivas y de servicios para la exportación	Acción: "Plan de Marketing" para promover nuevas actividades
<u>Zona Franca</u>	
O4 Posibilidad de ampliar los beneficios industriales de la ZOFRATACNA al parque industrial como Zona de Extensión	Política: Gestionar ante los niveles competentes la dación de normativas externas que perfeccionen el marco legal.
	Acción: Actividad "Gestiones para modificación de la Ley N° 27688 de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna"
O5 Clima favorable del país ante la inestabilidad de políticas en países vecinos	Acción: "Visitas y participación en eventos internacionales para promoción del sistema."
	Acción: Plan de Marketing
O6 Bolivia no mantiene ningún acuerdo comercial con Estados Unidos. Esto favorece captación de inversionistas bolivianos	Acción: Plan de Marketing
<u>Zona Franca</u>	
O7 Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas (Proinversión, Promperú, MINCETUR, ADEX, Cámara de Comercio de Lima)	Política: Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas (Proinversión, Promperú, MINCETUR, ADEX, Cámara de Comercio de Lima) para poder difundir los beneficios de la Zona Franca y captar inversionistas.
O8 Tendencia de crecimiento mundial de los servicios Call Center y BPO	Acción: Plan de Marketing
O9 Culminación de los proyectos viales: Interoceánica, Tacna-Tarata-Candarave-Umalso –y Tacna – Collpa – La Paz.	Acción: Plan de Marketing

Oportunidad	Acción
O10 Interés de la inversión privada, en los rubros textiles, de maquila, orgánicos y de servicios tecnológicos (call center y desarrollo de software, BPO)	Acción: Plan de Marketing
O11 Falta culminar proyectos de desarrollo de Infraestructura de conectividad con mercados externos (con los mercados de Bolivia, Chile y Brasil: Tacna-La Paz, Tarata-Candarave-Binacional-Interoceánica, Autopista ZOFRATACNA - La Concordia, Ferrocarril Arica-ZOFRATACNA)	Se está transfiriendo recursos del arancel al G.R. Tacna para la carretera Tacna-La Paz. Acción: "PIP Interconexión FFCC (Vía Convenio GRTacna) Interconexión Línea FFCC Tacna Arica - ZOFRATACNA, Estación de carga, patio de contenedores y áreas complementarias"
O12 No existen vías internas de comunicación entre el Aeropuerto y la ZOFRATACNA	Acción: Terminal de carga aérea conexión con aeropuerto (Conexión aeropuerto, estación de carga y áreas complementarias) (Convenio GRTacna)

Debilidades versus acciones

Debilidad	Acción
D1 No se cuenta con instrumentos de gestión vinculados a organización actualizados (ROF, CC, CAP, MOF)	Se considera en el POA de la OPP actividades 2-8 respecto a actualizar documentos de gestión
D2 Necesidad de fortalecer la gestión de marketing	Acción: "Realizar coordinaciones para centralizar efectivamente la gestión de marketing." Acción: Plan de Marketing
D3 Sistema de Gestión de Calidad percibido por el personal como algo poco útil	Acción: "Simplificación documentaria del SGC"
D4 Existe personal que realiza la misma función y tiene nivel remunerativo distinto, especialmente en la Gerencia de Operaciones	Acción: Convocar a concurso interna las plazas vacantes de 2009, 2010 Acción: "Evaluación de implementación de bonificación por responsabilidad directiva y propuesta de Directiva para el acceso de SPEJ y SPES al cargo de Directivo Superior, mediante concurso interno"
D5 Carencia de una aplicación informática para el monitoreo para el sistema de gestión basado en indicadores. (BSC)	Acción: "Implementar el Balanced Scorecard"
D6 Débil desarrollo de inteligencia de negocios comercial e información de mercados a favor de la oferta exportable de Tacna.	Acción: "Promover la instalación de empresas agroexportadoras de la Región"
D7 Sobrecostos internos por cobros de servicios de agua, luz, teléfono, limpieza, etc.	Política: transferir los servicios básicos a las empresas de servicios
D8 TUPA y Tarifario no sincerados (subvención de servicios)	Acción: "Actualización de TUPA" y "Actualización de Tarifario"

Debilidad	Acción
D9 Parte de los gastos operativos depende de la recaudación del arancel especial	Acción: "Propuesta de distribución del Arancel Especial"
D10 Contingencias legales ante demanda seguida por el SIDEZOFRA contra el MEF y el Comité de Administración de ZOFRATACNA y otras demandas en juzgados laborales	Acción: "Formulación de propuestas alternativas de solución para contingencias legales con el SIDEZOFRA"
D11 Se tiene más de 6 millones de soles embargados por la SUNAT y un posible nuevo proceso tributario que culminaría con un nuevo embargo de aproximadamente 6 millones adicionales.	Se ha solicitado la prescripción del segundo proceso tributario. Se hará seguimiento
D12 La institución ha realizado un proceso de reestructuración sin embargo no se puede aplicar por cambio en el escenario	Acción: "Evaluación del Proceso de implementación de la Reestructuración"
D13 Existen problemas de infraestructura en depósitos francos como mala distribución, ausencia de racks verticales y falta señalización. Además las zonas de descarga y levante son inadecuadas para las operaciones.	Acción: "Normar y hacer cumplir las condiciones mínimas de infraestructura para los usuarios instalados en el complejo"
D14 Los procedimientos técnicos y la tecnología es inadecuada para el manejo de la carga en los depósitos francos.	Acción: "Normar y hacer cumplir las condiciones mínimas de infraestructura para los usuarios instalados en el complejo"
D15 Inadecuada distribución de zonas de atención.	Acción: "Proyecto de mejora del área de atención al cliente"
D16 Los sistemas de información no soportan adecuada y/o completamente a los procesos operativos	Acción: Implementación del Proyecto "Mejoramiento de las TIC's del proceso operativo de ZOFRATACNA"
D17 La provisión de servicios básicos (agua y comunicaciones) es limitada para ciertos tipos de industria.	Acción "Proyecto: Rediseño del sistema de agua para consumo humano y riego"
D18 Alta dureza por exceso de sulfatos en el agua para el rubro de industrias alimentarias	Acción "Proyecto: Rediseño del sistema de agua para consumo humano y riego"
D19 En el corto plazo no se cuenta con galpones disponibles.	Acción "Ejecución de PIP "Suministro e instalación y equipamiento de redes de informática, telecomunicaciones y seguridad en Zofratacna (III Etapa)""
	Acción "Desarrollo e implementación de PIP: "Implementación de Infraestructura para centro piloto de atención de llamadas (Call Center) en la Mz J1 del Complejo ZOFRATACNA""
	Acción "Reformulación, aprobación y ejecución de PIP:"Construcción de galpones y mejoramiento de infraestructura en ZOFRATACNA""
	Acción "Reactivación de Infraestructura ociosa (Galpones inoperativos)."
	Acción: Proyecto "Habilitación Urbana IV Etapa (13.83 Has)"
D20 Existen 342 lotes (de un total de 814) con cesión en uso pagada y 44 de ellos sin operar.	Acción "Reactivación de Infraestructura ociosa (Galpones inoperativos)."

Debilidad	Acción
D21 Existen activos ociosos como la Oficina de Apoyo de Tacna	Acción; Continuar con demanda de desalojo al Ministerio de Trabajo; elaborar tasación para la venta.
D22 Los sistemas de información no soportan adecuada y/o completamente a los procesos tanto en operaciones como en administración	Acción: Implementación del Proyecto "Mejoramiento de las TIC's del proceso operativo de ZOFRATACNA" Acción: "Sistema integrado de administración y contabilidad"
D23 Sistema Unificado de Depósitos Francos obsoleto (Plataforma DOS desfasada)	Acción: Implementación del Proyecto "Mejoramiento de las TIC's del proceso operativo de ZOFRATACNA"
D24 Falta de integración y estandarización de aplicaciones informáticas operativas y administrativas por diferencias de plataforma.	Acción: Implementación del Proyecto "Mejoramiento de las TIC's del proceso operativo de ZOFRATACNA" Acción: "Sistema integrado de administración y contabilidad"
D25 Los procesos de recursos humanos son únicamente de tipo administrativo y no de desarrollo de personal.	Acción; "Formulación del sistema de evaluación del personal por competencias"
D26 Equipo de trabajo del área de recursos humanos reducido (no se cuenta con una asistente social).	Acción; Se efectuará la contratación de una asistente social por CAS
D27 Procedimiento de evaluación del desempeño no ha sido totalmente implementado y su diseño es el tradicional.	Acción; "Formulación del sistema de evaluación del personal por competencias"
D28 El Clima organizacional no tiene diagnóstico reciente y es desfavorable.	Acción: "Evaluación de la situación del Clima Laboral"
D29 A nivel de cultura organizacional es apreciable que no existe una cultura sólida, unificada y con valores compartidos.	Acción: "Elaboración e implementación del Programa de desarrollo del Capital Humano"
D30 Los recursos humanos se encuentran con bajos niveles de motivación	Acción: Convocar a concurso interna las plazas vacantes de 2009, 2010 Acción: "Evaluación de implementación de bonificación por responsabilidad directiva y propuesta de Directiva para el acceso de SPEJ y SPES al cargo de Directivo Superior, mediante concurso interno"
D31 No existe un Plan de Capacitación que responda a las verdaderas necesidades de la organización.	Acción: "Formulación del plan anual de capacitación por competencias"
D32 Personal no tiene conocimientos del idioma inglés	Acción: "Capacitar al personal en inglés comercial",
D33 Falta de capacitación especializada en áreas del giro de negocio.	Acción: "Formulación del plan anual de capacitación por competencias"

Fortalezas versus acciones

Fortaleza	Acción
F1 Proceso de ingreso y salida de mercancías certificado con ISO 9001:2008	Acción: "Simplificación documentaria del SGC" Plan de Marketing
F2 Incorporación de actividades de Call Center, Desarrollo de Software y Reparación de maquinaria para minería	Acción "Desarrollo e implementación de PIP: "Implementación de Infraestructura para centro piloto de atención de llamadas (Call Center) en la Mz J1 del Complejo ZOFRATACNA" Acción; "Implementación de infraestructura para la Actividad de Desarrollo de Software" Plan de Marketing
F3 Niveles de liquidez le permiten a la empresa cumplir con sus obligaciones de corto plazo.	Existen recursos para realizar inversiones. Se tiene identificados proyectos en el POA. Actividad: Proyecto de reciclaje de basura Actividad: Proyecto para brindar el servicio de jardinería
F4 Existen ciertos recursos financieros (saldo de balance) que se pueden destinar en inversión de infraestructura, tecnología y proyectos de mejora.	Acción: Proyecto "Habilitación Urbana IV Etapa (13.83 Has)" Desarrollo e implementación de PIP: "Implementación de Infraestructura para centro piloto de atención de llamadas (Call Center) en la Mz J1 del Complejo ZOFRATACNA" Refomulación, aprobación y ejecución de PIP:"Construcción de galpones y mejoramiento de infraestructura en ZOFRATACNA" Ejecución de PIP "Plantas Agroindustriales" (vía Convenio GRTacna y MST)" Proyecto: Rediseño del sistema de agua para consumo humano y riego Implementación de infraestructura para la Actividad de Desarrollo de Software PIP Interconexión FFCC (Vía Convenio GRTacna) Interconexión Línea FFCC Tacna Arica - ZOFRATACNA, Estación de carga, patio de contenedores y áreas complementarias Terminal de carga aérea conexión con aeropuerto (Conexión aeropuerto, estación de carga y áreas complementarias) (Convenio GRTacna) Ejecución de PIP "Suministro e instalación y equipamiento de redes de informática, telecomunicaciones y seguridad en Zofratacna (III Etapa)" Acción: Implementación del Proyecto "Mejoramiento de las TIC's del proceso operativo de ZOFRATACNA"
F5 La entidad ha aportado más de 190 millones de soles del Arancel Especial, desde 1990, a diversas entidades para el desarrollo de la región	Acción: "Promover la firma de Convenios con Organismos Públicos y Privados"

Fortaleza	Acción
F6 Experiencia y conocimiento en la actualización y elaboración de los instrumentos de gestión.	Acción: "Racionalizar gastos."
F7 Se promueve un estilo de dirección participativa, que busca mantener informado al personal sobre los cambios relevantes de la entidad y aportar con ideas y propuestas.	Acción: "Programa de participación del personal en actividades del SGC 2010- Programa SGC 2010" en Plan de Actividades del SGC
F8 Diversos Depósitos Francos públicos y privados para mercancías.	Acción: "Normar y hacer cumplir las condiciones mínimas de infraestructura para los usuarios instalados en el complejo"
F9 Catálogo de mercancías uniformizado.	Catálogo actualizado permanentemente
F10 Balanza electrónica de 100 toneladas.	Se efectúa en forma permanente la Calibración y mantenimiento de balanza.
F11 Acceso a vía terrestre cercana, ferrocarril y al aeropuerto de Tacna.	PIP Interconexión FFCC (Vía Convenio GRTacna) Interconexión Línea FFCC Tacna Arica - ZOFRATACNA, Estación de carga, patio de contenedores y áreas complementarias
	Terminal de carga aérea conexión con aeropuerto (Conexión aeropuerto, estación de carga y áreas complementarias) (Convenio GRTacna)
F12 Atención oportuna en el despacho de las mercancías	Se efectúa la medición de la satisfacción del cliente como indicadores 1 y 2 del PEI
	Acción: Evaluación de alternativas para mejorar el DFRS: - Tercerización de la digitación - Traslado de la digitación al usuario - Traslado del DFRS a los Depósitos Francos Públicos - Entrega del DFRS a AJU ZOTAC
F13 Bajo costos de cesión en uso de lotes y galpones y disponibles para la venta.	Acción: Inscripción definitiva de los Terrenos del recinto amurallado, e independización para la venta
	Acción: Saneamiento físico legal e implementación de venta de lotes
F14 Saneamiento e independización de lotes en proceso	Acción: Inscripción definitiva de los Terrenos del recinto amurallado, e independización para la venta
	Acción: Saneamiento físico legal e implementación de venta de lotes
F15 Cerco perimétrico provisto de sistema de seguridad	Acción: Plan de Mantenimiento del complejo ZOFRATACNA
F16 Existencia de servicios complementarios: auditorio, comedores, posta médica, zona deportiva	Acción: Plan de Marketing
F17 Existencia de servicios auxiliares: banca, aduanas, supervisoras	Acción: Plan de Marketing
F18 Disponibilidad de espacio físico: 126 has. de infraestructura habilitadas, áreas verdes, pistas y veredas amplias, módulos de exhibición.	Acción: Inscripción definitiva de los Terrenos del recinto amurallado, e independización para la venta
	Acción: Saneamiento físico legal e implementación de venta de lotes

Fortaleza	Acción
F19 Terrenos disponibles para actividades empresariales, y para ampliar los accesos y zonas de atención para usuarios.	Acción: Inscripción definitiva de los Terrenos del recinto amurallado, e independización para la venta
	Acción: Saneamiento físico legal e implementación de venta de lotes
F20 Diseño modular de la red	Acción: "Efectuar la renovación tecnológica de servidores, equipos de comunicación y equipos de seguridad"
F21 Sistema en línea para efectuar operaciones de ingreso y salida de mercancías.	Acción: Implementación del Proyecto "Mejoramiento de las TIC's del proceso operativo de ZOFRATACNA"
F22 Experiencia acumulada por el personal en el desarrollo de sus tareas	Acción; "Formulación del sistema de evaluación del personal por competencias"
	Acción: "Formulación del plan anual de capacitación por competencias"
F23 Trabajadores jóvenes con motivación y nuevos conocimientos.	Acción; "Formulación del sistema de evaluación del personal por competencias"
	Acción: "Formulación del plan anual de capacitación por competencias"

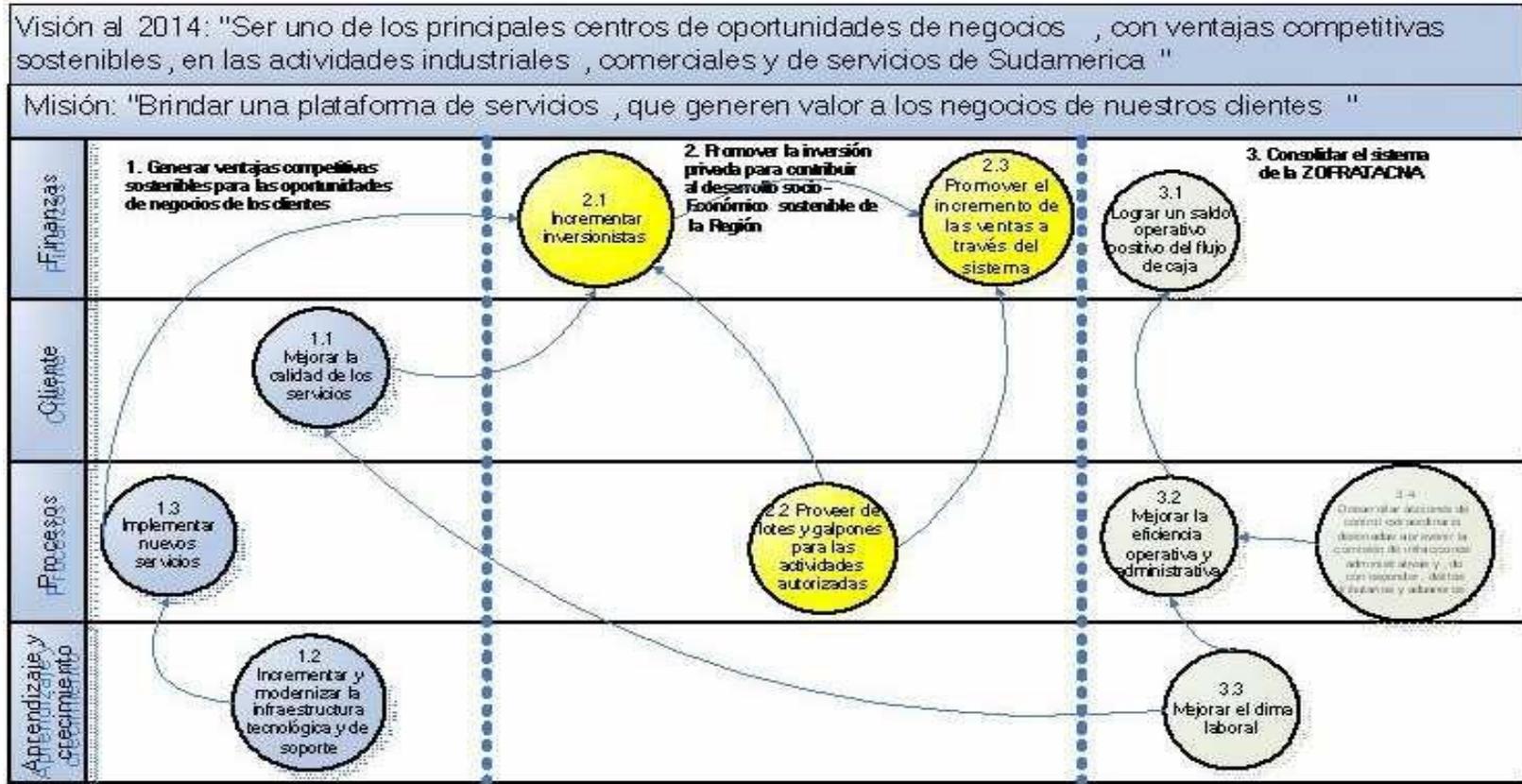
Fuente: Plan Estratégico ZOFRATACNA (2014)

3.1.2 Visión, Misión y Objetivos

Visión al 2014										
"Ser uno de los principales centros de oportunidades de negocios, con ventajas competitivas sostenibles, en las actividades industriales, comerciales y de servicios de Sudamérica"										
Misión										
"Brindar una plataforma de servicios, que generen valor a los negocios de nuestros clientes"										
Objetivos Estratégicos										
Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes			Promover la inversión privada para contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región			Consolidar el sistema de la ZOFRATACNA				
Objetivos Específicos			Objetivos Específicos			Objetivos Específicos				
Mejorar la calidad de los servicios	Incrementar y modernizar la infraestructura tecnológica y de soporte.	Implementar nuevos servicios	Incrementar inversionistas	Proveer de lotes y galpones para las actividades autorizadas	Promover el incremento de las ventas a través del sistema	Lograr un saldo operativo positivo del flujo de caja	Mejorar la eficiencia operativa y administrativa	Mejorar el clima laboral	Desarrollar acciones de control extraordinario destinadas a prevenir la comisión de infracciones administrativas y de corresponder delitos tributarios y aduaneros.	

Fuente: Plan Estratégico ZOFRATACNA (2014)

3.1.3 MAPA ESTRATÉGICO 2011-2014



Fuente: Plan Estratégico ZOFRATACNA (2014)

3.1.4 INDICADORES Y METAS 2011-2014

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Indicador	Responsable	Resultado 2010	2011	2012	2013	2014	Observaciones
Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes	Mejorar la calidad de los servicios	Nivel de satisfacción usuarios instalados en el Complejo ZOFRATACNA (%)	OOP/GO/OAF/GS	79.46	70	75	75	75	
		Nivel de satisfacción usuarios de Régimen Simplificado (%)	OPP/GO	64.07	62	64	66	66	
	Incrementar y modernizar la infraestructura tecnológica y de soporte.	Proyectos ejecutados	GS	0	3	2	2	2	Considerar el proyecto de la III etapa, renovación tecnológica y SIGO para 2011
	Implementar nuevos servicios	Número de nuevos servicios implementados	GS	1	2	2	2	2	
Generar ventajas competitivas sostenibles	Incrementar inversionistas	Número de nuevas empresas que se adjudican terrenos	GN	12	6	6	8	8	
		Número de nuevas empresas	GN	-	12	12	12	12	

para las oportunidades de negocios de los clientes		usuarias de D.F. Público y/o Zona Comercial							
		Monto de inversión nuevas empresas	GN	27'809,900	5'000,000	1'000,000	1'000,000	1'000,000	
	Proveer de lotes y galpones para las actividades autorizadas	Número de lotes o galpones recuperados	OAL	0	14	-	-	-	
		Número de lotes o galpones nuevos	GS	5	1 perfil 250 lotes III Etapa	2 Call Center y D. Software	6 Galpones	1 Perfil Parque C. y Tec.	
	Promover el incremento de las ventas a través del sistema	Porcentaje de incremento de ventas a la Zona Comercial	GN		5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	
Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes	Lograr un saldo operativo positivo del flujo de caja	Porcentaje de incremento de ventas a la Zona Comercial	OAF	104.3 %	>= 100%	>= 100%	>= 100%	>= 100%	
	Mejorar la eficiencia operativa y administrativa	Ingresos totales respecto a gastos de personal	OAF	18.84 %	<=25%	<=25 %	<=25 %	<=25 %	
	Mejorar el clima laboral	Porcentaje de mejora del clima laboral	OAF	-	5%	5%	5%	5%	Indicador base: Encuesta aplicada en julio 2010
	Desarrollar acciones de control extraordinario destinadas a prevenir la comisión de infracciones administrativas y de corresponder delitos tributarios y aduaneros.	Nº de intervenciones en la Zona Franca y/o en la Zona Comercial	AF	-	18	18	18	18	

Fuente: Plan Estratégico ZOFRATACNA (2014)

3.1.5 DESPLIEGUE DE PROYECTOS, PROGRAMAS Y ACTIVIDADES DE ACUERDO CON EL ANÁLISIS EFECTUADO EN RELACIÓN AL FODA VISTO ANTERIORMENTE VERSUS ACCIONES A REALIZAR, SE HA IDENTIFICADO LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:

Objetivo específico	Indicador	Nro.	Proyecto/Programa/Actividad	Periodo de ejecución				Presupuesto estimado S/.
				2011	2012	2013	2014	
1. Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes								
1.1 Mejorar la calidad de los servicios	1	1	Proyecto: "Potabilización del agua de ZOFRATACNA (agua en pozos subterráneos - 750 m3/día)" (Plan de Contingencias) (Plan de Mejoramiento Organizacional)			X	X	2,080,000
	1,2	2	Construcción de centro de atención al cliente (Plan de Mejoramiento Organizacional)	X				30,000
	1,2	3	Implementación del Proyecto "Mejoramiento de las TIC's del proceso operativo de ZOFRATACNA" (Plan de Mejoramiento Organizacional)	X				187,855
	1,2	4	Formulación del Plan de Contingencias	X				
	1,2	5	Formulación del Plan de Continuidad		X			
	1,2	6	Implementación de infraestructura para acciones de control de vehículos y mercancías en el Complejo ZOFRATACNA	X	X			3,070,000
	2	7	Proyecto de mejora de infraestructura y seguridad en el DFRS (Plan de Mejoramiento Organizacional)	X				100,000
	1,2	8	Implementación del proyecto "Instalación de equipamiento de redes informática, telecomunicaciones y seguridad III Etapa de ZOFRATACNA"	X				1,600,000
	1,2	9	Implementación de Sistema de registro, control de ingreso, permanencia, salida de personas y vehicular en las instalaciones del complejo Zofratacna (Plan de Mejoramiento Organizacional)		X	X		335,000
	1	10	Fortalecimiento de los contratos de servicios de recojo de basura, horario y modalidades	X				
	1	11	Pago por servicios operativos en entidades bancarias o Internet		X			
	1	12	Uniformización, a nivel de Declaraciones de Ingreso, de la destinación de bienes para el uso de actividades de los usuarios	X				
	1	13	Realizar el estudio sobre la calidad de los servicios generales y de mantenimiento		X			
	1,2	14	Traslado del DFRS a los Depósitos Francos Públicos		X			
	1	15	Ejecución del plan de mantenimiento preventivo de equipos informáticos	X	X	X	X	

Objetivo específico	Indicador	Nro.	Proyecto/Programa/Actividad	Periodo de ejecución				Presupuesto estimado S/.
				2011	2012	2013	2014	
1.2 Incrementar y modernizar la infraestructura tecnológica y de soporte	3	16	PIP Interconexión FFCC (Vía Convenio GRTacna) Interconexión Línea FFCC Tacna Arica - ZOFRATACNA, Estación de carga, patio de contenedores y áreas complementarias		X	X	X	7,170,000
	3	17	Proyecto: Conexión con aeropuerto Tacna: terminal de carga, taller de mantenimiento de aeronaves		X	X	X	7,170,000
	3	8	Ejecución de PIP "Suministro e instalación y equipamiento de redes de informática, telecomunicaciones y seguridad en Zofratacna (III Etapa)"	X				(Considerado en 8)
	3	3	Implementación del Proyecto "Mejoramiento de las TIC's del proceso operativo de ZOFRATACNA" (Plan de Mejoramiento Organizacional)	X				(Considerado en 3)
	3	18	Ejecución de PIP "Plantas Agroindustriales" (vía Convenio GRTacna y MST)"	X				(Convenio con G.R.Tacna)
	3	19	Renovación tecnológica de servidores y librerías backup, dispositivos de seguridad informática, equipos de comunicación (switches y fibra óptica), software antivirus, estaciones de trabajo (Plan de Contingencias, Plan de Mejoramiento Organizacional)	X				2,520,000
	3	6	Implementación de infraestructura para acciones de control de vehículos y mercancías en el Complejo ZOFRATACNA	X	X			(Considerado en 6)
	3	2	Construcción de centro de atención al cliente (Plan de Mejoramiento Organizacional)	X				(Considerado en 2)
	-	20	Normar y hacer cumplir las condiciones mínimas de infraestructura para los usuarios instalados en el complejo (Plan de Mejoramiento Organizacional)		X			
	3	21	Mantenimiento de valvulas y grifos - servicio de agua	X				70,000
	3	22	Proyecto "Renovación de la Red de alcantarillado de la III Etapa del complejo ZOFRATACNA" (Plan de Contingencias)	X				520,000
	3	23	Cobertura zona de estacionamiento	X				30,000
	-	24	Construcción de SSHH en garita de la Gerencia de Operaciones	X				30,000
3	25	Elaboración de Perfiles	X	X	X	X	160,000	

Objetivo específico	Indicador	Nro.	Proyecto/Programa/Actividad	Periodo de ejecución				Presupuesto estimado S/.
				2011	2012	2013	2014	
1.3 Implementar nuevos servicios	3	19	Renovación tecnológica de servidores y librerías backup, dispositivos de seguridad informática, equipos de comunicación (switches y fibra óptica), software antivirus, estaciones de trabajo (Plan de Contingencias, Plan de Mejoramiento Organizacional)	X				(Considerado en 19)
	4	26	Implementación de Nuevos Servicios de Tecnologías de Información	X	X			
	4	27	Incorporar nuevos conceptos de ingresos en el Tarifario (Plan de Contingencias)	X				
2. Promover la inversión privada para contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región								
2.1 Ejecutar acciones de promoción del sistema ZOFRATACNA	5, 6, 7	29	Visitas personalizadas a clientes potenciales	X	X	X	X	100,000
	5, 6, 7	30	Participación en eventos nacionales para promoción de negocios.	X	X	X	X	136,000
	5, 6, 7	31	Visitas y participación en eventos internacionales para promoción del sistema	X	X	X	X	242,000
	5, 6, 7	32	Promover la instalación de empresas agroexportadoras de la Región	X	X	X	X	4,000
	5, 6, 7	33	Plan Estratégico de Promoción	X	X	X	X	
	-	34	Páginas web para la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna	X				10,000
	5, 6, 7	35	Gestiones para modificación de la Ley N° 27688 de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna (Plan de Contingencias) (*)	X				
	5, 6, 7	36	Gestiones para la reversión de exclusiones de la ZOFRATACNA en acuerdos comerciales" (**)	X				
	5, 6, 7	37	Incorporar nuevas actividades: salud electiva, tecnología de la información, actividad inmobiliaria (*) (** (Plan de Contingencias)	X				
	5, 6, 7	38	Realizar alianzas con zonas francas como Iquique y Manaos, para que las mercancías producidas en éstas y en la ZOFRATACNA puedan acogerse al TLC (Iquique) o al AC-58 (Manaos) (Plan de contingencias) (**)	X				
	5, 6, 7	39	Organización de Evento para Captar Inversionistas en Lima	X	X	X	X	40,000
2.2 Proveer de lotes y galpones para las actividades	8	40	Recuperación de Infraestructura ociosa (Galpones inoperativos).	X	X			
	9	41	Desarrollo e implementación de PIP: "Implementación de Infraestructura para centro piloto de atención de llamadas (Call Center) en la Mz J1 del Complejo ZOFRATACNA"	X	X			6,070,000

Objetivo específico	Indicador	Nro.	Proyecto/Programa/Actividad	Periodo de ejecución				Presupuesto estimado S/.
				2011	2012	2013	2014	
autorizadas	9	42	Implementación de infraestructura para la Actividad de Desarrollo de Software		X	X		1,060,000
	9	43	Infraestructura de servicios para nuevas empresas (6 galpones)	X	X	X		3,075,000
	9	44	Saneamiento físico-registral de terrenos 1 y 3	X				20,000
	-	45	Saneamiento Legal Lote 01, 04 y 05	X				
	9	46	Saneamiento físico-registral del Terreno 4		X			
2.3 Incrementar las ventas a través del sistema	10	35	Gestiones para modificación de la Ley N° 27688 de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna (Plan de Contingencias) (*)	X				
	10	36	Gestiones para la reversión de exclusiones de la ZOFRATACNA en acuerdos comerciales" (**)	X				
	10	47	Actualización de la franquicia turística (**) (Plan de Contingencias)	X				
	10	48	Promover la asociatividad entre los comerciantes de la Zona Comercial, que les permita una mayor competitividad - Evento con Cámara de Comercio Peruano-China (Plan de Contingencias)	X	X	X	X	12,000
	10	49	Campañas publicitarias para la Zona Comercial	X	X	X	X	600,000
	10	30	Participación en eventos nacionales para promoción de negocios.	X	X	X	X	(Considerado en 30)
	10	31	Visitas y participación en eventos internacionales para promoción del sistema	X	X	X	X	(Considerado en 31)
	10	33	Plan Estratégico de Promoción	X	X	X	X	
3. Consolidar el sistema de la ZOFRATACNA								
3.1 Lograr un saldo operativo positivo del flujo de caja	11	37	Incorporar nuevas actividades: salud electiva, tecnología de la información, actividad inmobiliaria (*) (**) (Plan de Contingencias)	X				
	11	50	Redistribución del Arancel Especial y Modificación del Fin de Gasto" (Plan de Contingencias) (**)	X				
	11	51	Revisar la estructura de costos de los servicios básicos de agua y energía (Plan de Contingencias)	X				20,000
	11	52	Venta de cremalleras y material de desecho	X				
	11	53	Dar de baja a bienes muebles sin uso	X				
	-	54	Evaluación de alternativas de uso de oficina de apoyo	X				

Objetivo específico	Indicador	Nro.	Proyecto/Programa/Actividad	Periodo de ejecución				Presupuesto estimado S/.
				2011	2012	2013	2014	
	11	55	Subcontratar los servicios de digitación en el Terminal Terrestre y Aeropuerto.	X				
	11	56	Actualizar los documentos de gestión (MCC, CAP, MOF)	X				
	11	57	Actualización y Elaboración de procedimientos que sustentan conceptos que contendrán nuevo TUPA y Tarifario	X				
	11	58	Revisión y actualización de los costos del TUPA y Tarifario (Plan de contingencias)	X				
	11	59	Elaborar nuevo TUPA (Texto Unico de Procedimientos administrativos) incorporando nuevos conceptos de ingreso	X				
	11	27	Incorporar nuevos conceptos de ingresos en el Tarifario	X				
	11	28	Incorporar nuevos conceptos de ingresos en el TUPA (previa aprobación de documentos de gestión)	X				
	11	60	Evaluación de la ejecución del Plan de Contingencias	X				
	11	61	Aplicación de medidas de austeridad	X	X			
	11	62	Revisar la estructura de costos y determinar nuevas tasas de los servicios brindados	X				
	11	63	Incorporar a los contratos de usuario un pago porcentual por los ingresos de las empresas de servicios intangibles. (Plan de Contingencias)	X				
	11	64	Traslado del DFRS a los Depósitos Francos Públicos	X	X			
3.2 Mejorar la eficiencia operativa y administrativa	12	65	Actualizar los documentos de gestión (MCC, CAP, MOF)	X				
	12	66	Actualización y Elaboración de procedimientos que sustentan conceptos que contendrán nuevo TUPA y Tarifario	X				
	12	67	Revisión y actualización de los costos del TUPA y Tarifario (Plan de contingencias)	X				
	12	68	Elaborar nuevo TUPA (Texto Unico de Procedimientos administrativos) y TARIFARIO incorporando nuevos servicios	X				
	12	27	Incorporar nuevos conceptos de ingresos en el Tarifario	X				
	12	28	Elaborar nuevo TUPA (Texto Unico de Procedimientos administrativos) incorporando nuevos conceptos de ingreso	X				
	12	61	Aplicación de medidas de austeridad	X	X			
	12	62	Revisar la estructura de costos y determinar nuevas tasas de los servicios brindados	X				
	12	63	Subcontratar los servicios de digitación en el Terminal Terrestre y Aeropuerto.	X				

Objetivo específico	Indicador	Nro.	Proyecto/Programa/Actividad	Periodo de ejecución				Presupuesto estimado S/.
				2011	2012	2013	2014	
-		64	Adecuación del sistema de contabilidad empresarial al sistema gubernamental	X				
-		65	Aplicación e implementación del SIAF-SP / Adecuación de los sistemas de información para adaptarlos al manejo del SIAF	X				
-		66	Mejoras al sistema de información de la OAF	X	X	X	X	
-		67	Evaluación de la implementación del Plan de Mejoramiento Organizacional	X	X			
-		68	Simplificación documentaria SGC	X	X	X	X	
-		69	Programa de fortalecimiento de la imagen institucional a nivel local y nacional	X	X	X	X	200,000
-		70	Implementación de sistema para toma de Inventario Físico con Código de Barras.	X				7,500
-		71	Adquisición de vehículos	X				180,000
-		72	Mantenimiento de SSHH de la zona administrativa y adecuación de zonas para personas con capacidades diferentes	X				75,000
-		73	Formulación de un Procedimiento de control inmobiliario (Plan de Contingencias)	X				
-		74	Propuesta para fortalecer el área de desarrollo de sistemas	X				
-		75	Implementación del SGSI	X	X			
-		76	Difusión de normas y procedimientos operativos para los usuarios	X	X	X	X	
-		77	Formulación de un compendio de normas y procedimientos vigentes de Operaciones	X				
-		78	Actualización de los padrones de los Usuarios de la Zona Comercial de Tacna	X				
-		79	Actualización de procedimientos operativos con incidencia en aspectos de control al ingreso, permanencia y salida de mercancías	X				
-		80	Incluir en procedimientos operativos el Abandono Legal, Abandono Voluntario y Destrucción de mercancía en mal estado o no apta para el consumo humano, servicios a nuevas industrias	X				
-		81	Revisión y actualización del Plan Estratégico, Plan Operativo, Presupuesto	X	X	X	X	
-		82	Elaborar el Sistema de información para Planes y Programas	X	X			

Objetivo específico	Indicador	Nro.	Proyecto/Programa/Actividad	Periodo de ejecución				Presupuesto estimado S/.
				2011	2012	2013	2014	
	-	83	Implementación del sistema de control interno	X				
	-	84	Actualización y Elaboración de procedimientos del MAPRO institucional	X	X			
3.3 Mejorar el clima laboral	13	85	Formulación y ejecución del plan anual de capacitación por competencias	X	X	X	X	
	13	86	Formulación del Plan de Bienestar Social	X	X			
	13	87	Formulación y ejecución del Plan de mejora del clima laboral	X	X			
	-	88	Modificación del Reglamento Interno de Trabajo - RIS	X				
	13	80	Elaboración e implementación del programa de desarrollo del capital humano	X	X	X	X	
	13	90	Implementación de bonificación por responsabilidad directiva y propuesta de Directiva para el acceso de SPEJ y SPES al cargo de Directivo Superior, mediante concurso interno	X				
3.3 Desarrollar acciones de control extraordinario destinadas a prevenir la comisión de infracciones administrativas y, de corresponder, delitos tributarios y aduaneros	-	91	Liquidación de las empresas usuarias de la actividad de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados en la ZOFRATACNA	X		X	X	
	-	92	Inventario físico integral al Depósito Franco Público de Régimen Simplificado de Mercancías de la Gerencia de Operaciones	X	X	X	X	
	14	93	Inventario físico integral de mercancías específicamente vehículos usados y/o nuevos	X	X	X	X	
	14	94	Verificación selectiva y aleatoria de descarga de mercancías a nivel de bultos en el DFRS	X	X	X	X	
(*) Actividad a cargo del Presidente del Directorio, según acuerdo N° 5 de la Sesión Ordinaria de Directorio N° 669-2011-CA (**) Actividad que estaría a cargo de la presidencia del Directorio. Pendiente de tramitar acuerdo de Directorio. Cabe señalar que ante la amenaza de que las propuestas para mejora de marco normativo no sean acogidas por el Ejecutivo, se requerirá efectuar Gestiones a nivel político con las autoridades de Tacna						Total estimado S/.	36,924,355.00	

Fuente: Plan Estratégico ZOFRATACNA (2014)

3.2 INGRESO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍAS

LUGARES DE INGRESO

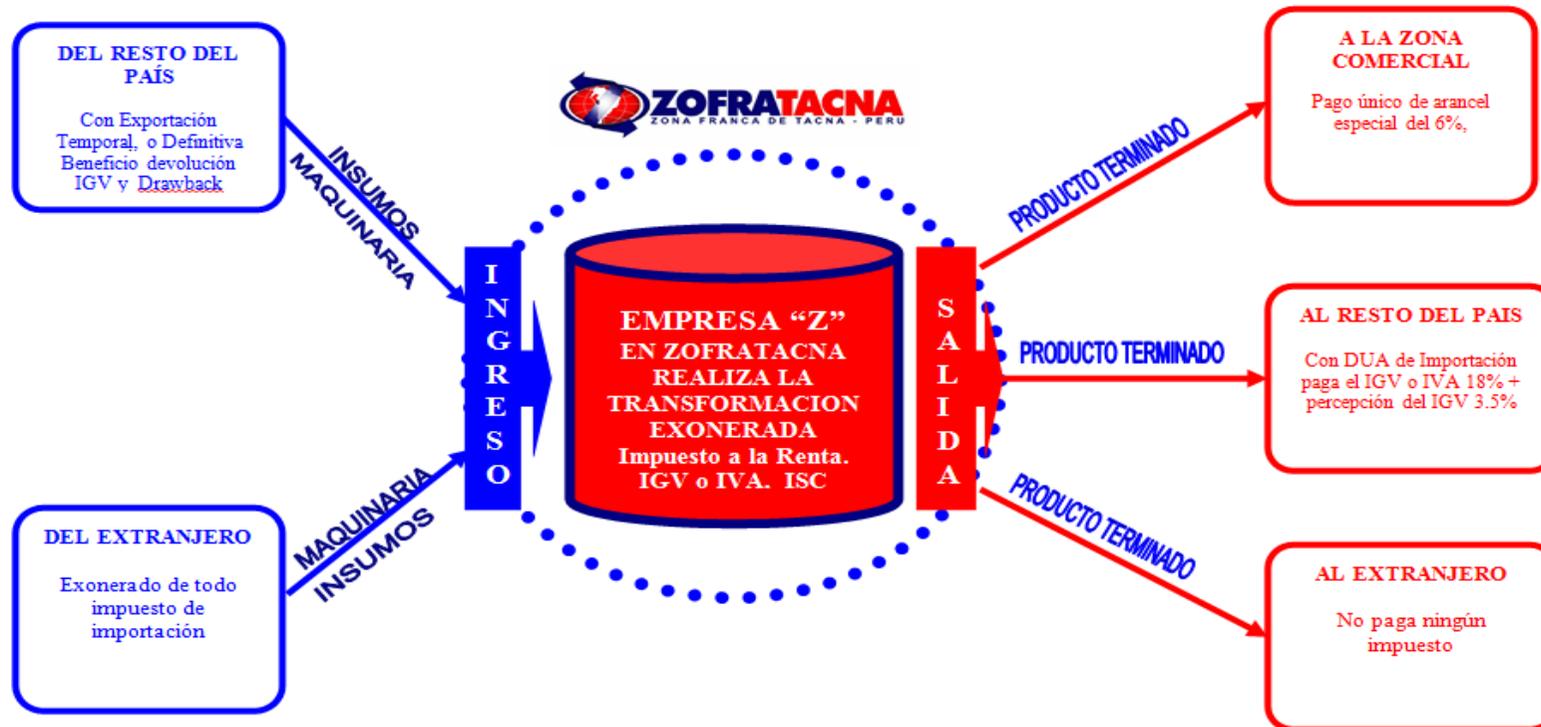


Fuente: Plan Estratégico ZOFRATACNA (2014)

Las mercancías que ingresan a la zona comercial y se acogen al arancel especial del 6% tienen que estar incluidas dentro del listado de subpartidas nacionales arancelarias autorizadas para dicha zona (consultar la lista en www.ZOFRATACNA.COM.PE)

El ingreso y distribución de mercancías se refiere a mercancías que ingresan a ZOFRATACNA y salen de ella en el mismo estado que ingresaron, sin sufrir transformación alguna.

ACTIVIDAD INDUSTRIAL



Fuente: Plan Estratégico ZOFRATACNA (2014)

Para que el producto fabricado dentro del complejo de ZOFRATACNA, ingrese al resto del territorio nacional pagando solo el IG o IVA deberá cumplir:

- La mercancía resultante del proceso de transformación clasifica en un capítulo del arancel, diferente a cada uno de los bienes usados en su elaboración; o,
- Genere un valor agregado no menor a 50% del valor declarado para su nacionalización

Los productos fabricados en ZOFRATACNA podrán ingresar a la zona comercial pagando el arancel especial del 6%, deberán estar incluidos dentro del listado de subpartidas nacionales arancelarias autorizadas para dicha zona (consultar la lista en www.ZOFRATACNA.COM.PE)

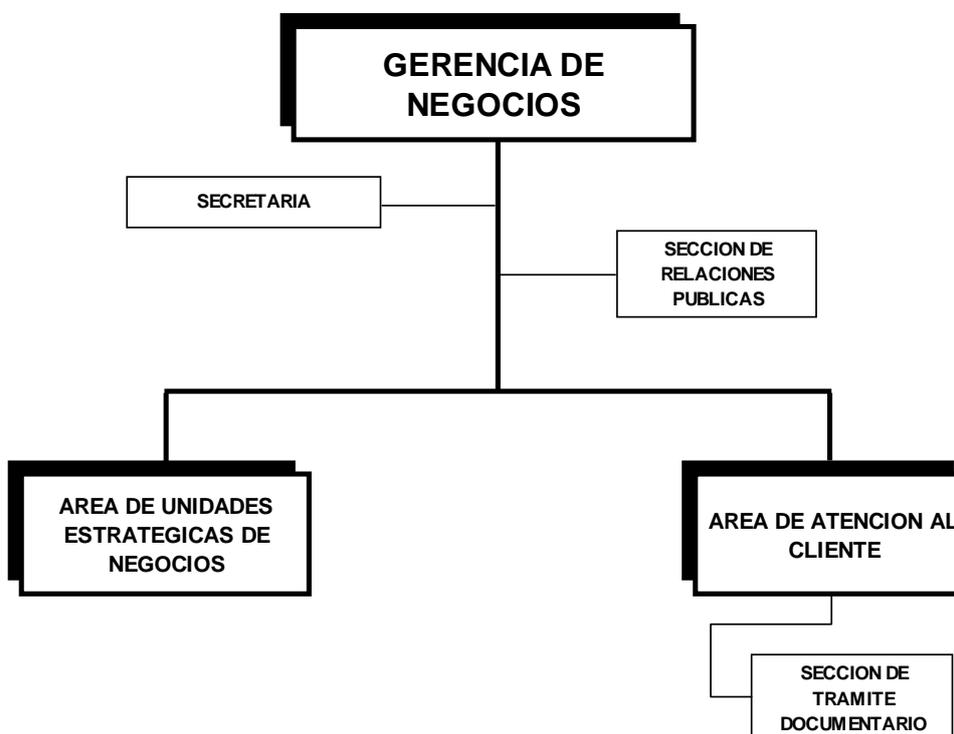
3.3 GERENCIA DE NEGOCIOS

3.3.2 Aspectos Funcionales

a) Descripción general de funciones

La Gerencia de Negocios es la encargada de definir y aplicar las estrategias adecuadas para el impulso y desarrollo de las Unidades Estratégicas de Negocios Industrial, Comercial y de Servicios de ZOFRATACNA, bajo una nueva plataforma, de servicios de calidad; así como vender los servicios y productos institucionales que tengan un alto nivel competitivo en relación a otras Zonas Francas, con el objeto de atraer e incorporar nuevos Usuarios e inversionistas que demanden dichos servicios y desarrollen las actividades autorizadas.

b) Organigrama Funcional



Fuente: Plan Estratégico ZOFRATACNA (2014)

3.3.3 Funciones del Área de Unidades Estratégicas de Negocios

Es la encargada de efectuar diversas acciones inherentes a la captación de inversionistas, así como evaluar y analizar las estrategias adecuadas que propicien el desarrollo de las unidades estratégicas de negocios. Asimismo, desarrolla las acciones de prensa y protocolo.

3.3.4 Funciones del Área de Atención al Cliente

- a) Aplica las políticas de atención a los clientes internos y externos de Zofratacna en base a lo establecido por el Gerente de Negocios.
- b) Administra la cartera de clientes y/o usuarios del sistema, gestionando la suscripción de los contratos aprobados institucionalmente, tales como contratos por cesión en uso y compraventa de lotes y galpones, contratos por alquiler de oficinas administrativas, espacios publicitarios, etc.
- c) Efectúa la liquidación y facturación de adeudos por dichos contratos y por los servicios de agua, energía eléctrica, teléfono, limpieza, servicios informáticos, etc.
- d) Gestiona la cobranza de las obligaciones de los usuarios, manteniendo información actualizada sobre la evolución y comportamiento de las cobranzas y la morosidad.
- e) Atiende los reclamos y requerimientos de los usuarios referidos a su situación contractual y deudas pendientes de pago, proponiendo alternativas acordes con las políticas y procedimientos de la institución.
- f) Brinda orientación al cliente y le facilita el trámite de información solicitado, en lo concerniente al sistema ZOFRATACNA.

3.4 PROCEDIMIENTO DEL INGRESO Y SALIDA DE MERCANCÍAS EN EL DFSRM

3.4.2 Usuario de la Zona Comercial

Persona natural o Jurídica que ingresa mercancías del exterior a través del Régimen Simplificado o adquiere mercancías en los Depósitos Francos para su venta al detalle en la Zona Comercial.

REQUISITOS

- Solicitud dirigida al Gerente de Operaciones Formato N° 03
- Factura de pago por derecho de adquirir condición de usuario S/. 81.70 soles
- Copia del RUC
- Copia del DNI
- Copia de constitución de Empresa para persona jurídica
- Copia de la Ficha Registral
- Fotografía Tamaño Pasaporte
- Contrato de alquiler o de documento de propiedad de inmueble
- Croquis de ubicación del local
- Licencia de funcionamiento por MPT y/o constancia de asociado visado por la AJU-ZOTAC.

3.4.3 Definición del D.F.R.S.M

Depósito Franco Público destinado a prestar el servicio de almacenamiento a cualquier usuario autorizado por la Administración de la ZOFRATACNA. La conducción de éste Depósito está a cargo de la Administración de la ZOFRATACNA.

3.3.3 Montos Permitidos a ser Despachados

- Diario: Hasta US \$ 2000.00 (dos mil dólares americanos)
- Mensual: hasta US \$ 10000.00 (diez mil dólares americanos)

3.3.4 Lugar Autorizado para el Ingreso de Mercancías por el DFRSM



3.3.5 Subpartidas Nacionales Autorizadas

ZOFRATACNA tiene 1,386 SUBPARTIDAS autorizadas para la Zona Comercial con un arancel especial del 6%.

N° de Subpartidas Nacionales	ADV %	%
792	11	10.46
2538	6	33.55
1	4	0.01
4232	0	55.96
Total : 7563 Subpartidas		

Fuente: Plan Estratégico ZOFRATACNA (2014)

3.3.6 Ingreso a ZOFRATACNA



Fuente: Elaboración Propia (2015)

3.3.7 Etapas en el Depósito Franco de Régimen Simplificado de Mercancías

Las etapas que deben realizar los usuarios o clientes en ZOFRATACNA para usar el depósito son las siguientes:

- 1) **Descarga de la Mercancía.-** El proceso inicia cuando se acomodan las mercancías en el depósito franco.
- 2) **Verificación y Recepción de Mercancías Nivel de Bultos.-** Se realiza la verificación de datos, tales como guía de ingreso emitida por garita,

datos del vehículo, se registra el peso, y se efectúa el conteo de bultos para llevar el control de lo que está ingresando.

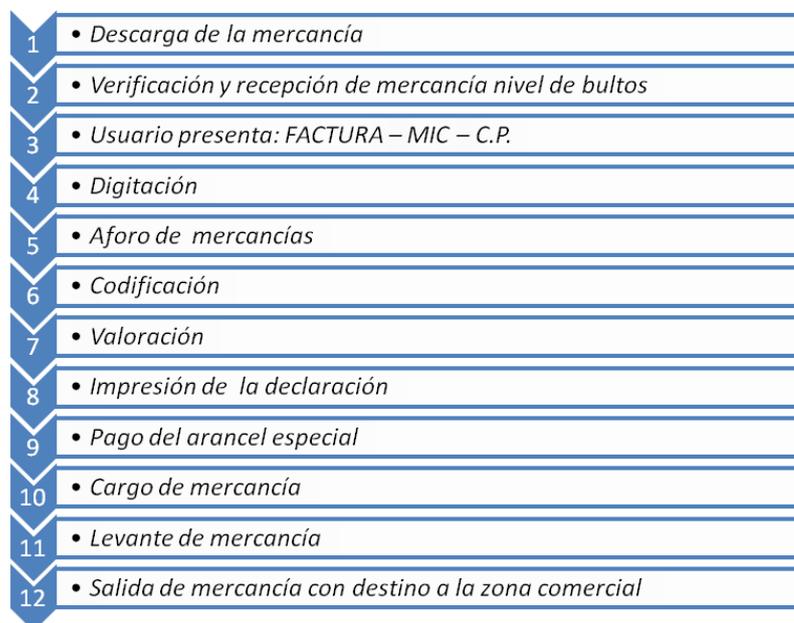
- 3) **Usuario presenta Factura – MIC – C.P.-** se verifica la documentación, y personal de ADUANAS revisa los precintos.
- 4) **Digitación.-** Una vez efectuadas todas las verificaciones se procede a digitar en el sistema el código del usuario, la información MIC, Carta Porte, cantidad de bultos, peso, transportista, datos del vehículo transportador, datos del usuario, de la factura comercial (se digita la información consignada en la factura comercial ítem por ítem).

La Digitación es la etapa más larga y engorrosa de todo el proceso, y es en donde el usuario muestra mayor cantidad de insatisfacciones, a través de la aplicación de un software de CRM, el usuario podría acceder desde una plataforma virtual con anticipación y ser orientado para llenar la información con la que él cuenta previamente, como es el caso de los ítems consignados en la factura, sus datos personales como usuario y los datos del transportista y vehículo, siendo ésta información sólo corroborada posteriormente por el personal autorizado, reduciendo considerablemente los tiempos y mejorando la calidad del servicio.

- 5) **Aforo de mercancías.-** Con el expediente conteniendo la información respectiva el especialista realiza el aforo documentario y con el usuario se realiza el aforo físico.
- 6) **Codificación.-** De acuerdo al catálogo de mercancías con el que se cuenta el especialista coloca el código respectivo.
- 7) **Valoración.-** Se verifica documentariamente el sustento del valor de la mercancía, flete y de ser el caso del seguro, se confronta las características y valores históricos de mercancías, y se asigna valor determinado.
- 8) **Impresión de la declaración.-** El personal correspondiente imprime el formato de “Declaración Simplificada de Importación ZOFRATACNA” que se adjunta al expediente.
- 9) **Pago del arancel especial.-** Se hace la entrega del expediente indicando al usuario que proceda con el pago del arancel correspondiente en Caja o en Bancos Autorizados.
- 10) **Cargo de mercancía.**
- 11) **Levante de mercancía.-** Una vez el expediente esté completo con el pago respectivo, se autoriza el levante de la mercancías.

12) Salida de mercancía con destino a la zona comercial.

ETAPAS DE DFRSM



Fuente: Elaboración Propia (2015)

3.3.8 Recaudación del Arancel por el DFRSM (Mlnes.)

En el siguiente cuadro se ven los importes por recaudación de arancel que ha tenido ZOFRATACNA en los períodos del 2008 al 2014, notándose ingresos relativamente constantes que manifiestan que los trámites son frecuentes:

Recaudación del Arancel Especial 2008 - 2014
(En Dólares US)

Año	Monto (Dólares US\$)
2008	9,719,801
2009	6,564,666
2010	8,089,922
2011	8,945,158
2012	9,016,340
2013	8,728,160
2014	7,436,811

3.3.9 Ingresos por Tipo de Mercancías en el DFRSM

Existen diversos tipos de mercancías que ingresar a ZOFRATACNA, y del tipo depende la cantidad de bienes que deben ser verificados, se puede ver que los aparatos de grabación y reproducción ocupan el primer lugar para los períodos entre 2008 y 2012, así como confecciones textiles y calzado; además, se ha considerado un cuadro con los ingresos de vehículos que son constantes en los diversos períodos, indicando que con una aplicación de CRM se podrá mejorar tiempos y elevar la satisfacción de los clientes:

Nº ORDEN	CAPITULO		2008		2010		2012		%
1	85	Aparatos de grabación y reprod	11930973.55	9106102	12692070	15062386	14175542	62967074	23
2	62	Confecciones textiles de tejido	7991477.46	6484626.06	8279372	7500794	6430022	36686291	13
3	64	Calzados	4374921.4	3676597.76	4669085	4854556	5409998	22985158	8
4	95	Jueguetes y artículos de depor	4195527	4176495.32	5098486	5080118	4384323	22934949	8
5	61	Confecciones textiles de punto	3511536.96	2893357.76	4360134	5325771	5731463	21822263	8
6	84	Equipos de computo, periferico	2222032.47	2864551.53	2889653	3278440	3129403	14384081	5
7	91	Relojes	2187592.25	1527048.82	2061560	2268123	1918148	9962473	4
8	33	Artículos de tocador	1857377.63	1950157.01	2043301	2177427	1655231	9683494	3
9	42	Maletas. Mochilas y cartera	1641054.98	1478390.02	1829675	2322587	2264277	9535983	3
10	39	Vajilla y otros de uso doméstic	1389221.68	1408286.85	1369539	1611303	1896595	7674946	3
11	82	Artículos de ferretería	1245965.74	1140034.27	1465054	1387003	1410411	6648468	2
12	87	Vehiculos y bicicletas	1144098.36	1098666.97	1287646	1293865	1278425	6102702	2
13	73	Artículos de uso doméstico	536538	512934	1256556	1564567	1409428	5280023	2
14	90	Anteojos, reglas, micrometros	686899.27	618338.65	855376	1130356	1300460	4591430	2
15	20	Durazno y piña en conserva	668597.53	594859.18	663254	662621	596307	3185639	1
16	54	Tejidos	574340.05	558548.69	587568	584069	670520	2975045	1
17	96	Termos, lapiceros, encendedor	598369.63	530484.61	593402	647482	576337	2946074	1
18	69	Vajilla y otros de uso doméstic	475671.88	494796.23	612187	605263	676530	2864448	1
19	18	Chocolates	499394.52	434189.53	510183	522086	464802	2430655	1
20	83	Adornos y otros	454699.9	419068.21	462653	463941	456423	2256785	1
21	Otros	Otros	3676623.13	3449955.09	3984437	4325261	4406241	19842518	7
								277.760,498.37	100

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Mes	2008		2009		2010		2011		2012	
	Vehic	Usuario								
Enero	139	3418	112	2668	117	2737	134	3549	129	3491
Febrero	134	3347	97	1967	112	2548	124	3199	117	2913
Marzo	138	3313	107	2127	132	3130	137	3366	134	2990
Abril	146	3525	121	2283	126	2937	121	3265	116	2775
Mayo	122	3273	120	2564	124	3061	124	3095	131	3510
Junio	97	2654	128	2509	136	3242	107	2828	126	3038
Julio	132	3152	120	2505	124	3110	127	3589	123	3249
Agosto	127	3070	124	2711	146	3714	142	3808	110	3088
Septiembre	113	2809	132	2570	132	3256	139	3515	112	2959
Octubre	126	2761	120	2766	135	3402	133	3288	132	3590
Noviembre	92	1960	119	2998	143	3603	141	3687	115	3127
Diciembre	135	3263	143	3520	126	3524	136	3807	125	3808
Total	1501	36545	1443	31188	1553	38264	1565	40996	1470	38538

Fuente: Elaboración Propia (2015)

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL CRM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT–GESTIÓN BASADA EN LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES EN ZOFRATACNA

Una de las líneas estratégicas de las entidades es lograr un CRECIMIENTO EN RENTABILIDAD a través de una mejor relación con los usuarios. De esta manera proponemos para ZOFRATACNA, un modelo de organización orientado plenamente al servicio del cliente, el cual le permite una posición competitiva de liderazgo en el sector y recuperar resultados perdidos en los últimos años.

4.1 LÍNEAS DE ACCIÓN

4.1.1 Crecimiento Rentable

Utilizar el “cliente” como la unidad básica de gestión. Recordemos que ZOFRATACNA ofrece servicios.

ZOFRATACNA necesita comunicarle a sus usuarios seguridad, ya que lo que busca es realizar sus procesos de ingreso de mercancías de la mejor forma posible, lo cual logrará estableciendo vínculos de confianza en sus usuarios y potenciales usuarios.

4.1.2 Eficaz y eficiente gestión multicanal

Potenciar y gestionar el multicanal: A través de la información real en el tiempo solicitado. ZOFRATACNA deberá esforzarse por mantener siempre comunicado al cliente y cuando este lo requiera poder acceder a la información real de sus operaciones de manera rápida. Para ello sus procesos deben de estar siempre orientados de la siguiente manera:

- ▶ Alrededor del cliente.
- ▶ Con una “operativa a distancia” adecuada y eficiente en costes.

4.1.3 Elevada calidad de servicio

El buen trato, eficiente servicio, rapidez en las operaciones y alternativas de solución a las inquietudes y requerimientos del cliente.

Desarrollar un sistema de actuación eficaz y eficiente implica:

- ▶ Un proceso integral: desde la estrategia hasta la prestación del servicio.
- ▶ Explotando las oportunidades del cliente y aprovechando al máximo las capacidades del personal.
- ▶ Sincronizando y adecuando la respuesta multicanal.
- ▶ Con información de seguimiento y de control adecuados.

4.1.4 Cultura organizativa dirigida hacia el cliente

Luego de analizar la empresa, observamos que existe preocupación por los usuarios pero hay falencia de herramientas que viabilicen un cambio a favor de los mismos.

ZOFRATACNA debe adecuar la actividad de sus colaboradores y la cultura organizativa de la siguiente manera:

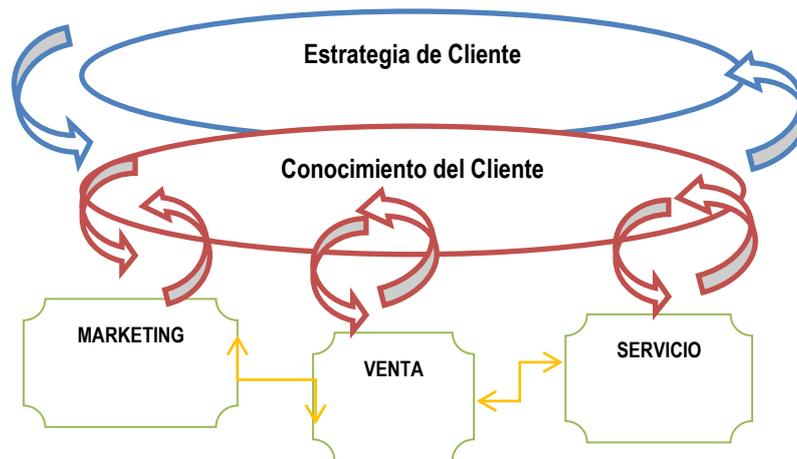
- ▶ Nuevos roles y funciones.
- ▶ Gestión del aprendizaje y gestión del conocimiento.
- ▶ Involucración y gestión del cambio, etc.

4.1.5 Evolución decidida hacia una actividad dirigida por el cliente

Crecimiento sostenido y rentable a través de la gestión integral de los clientes (aumento de la vinculación, retención). Que requerirá reorientar progresivamente su modelo de actuación: desde la venta del servicio y el Marketing general, hacia una venta personalizada y el marketing relacional. En el Gráfico se observa que el vínculo se centra en el cliente como desarrollo de marketing, venta y servicio:

Grafico N° 2

**MODELO ORGANIZATIVO PROPUESTO PARA ZOFRATACNA,
ORGANIZACIÓN DIRIGIDA POR EL CLIENTE, BASADO EN LA APLICACIÓN
DEL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**



Fuente: Elaboración Propia (2015)

4.2 ESTRATEGIA CRM

Se deben definir las estrategias por las que se implanta el CRM:

- ▀ Captar nuevos clientes.
- ▀ Fidelizar a los clientes.
- ▀ Favorecer ventas cruzadas basándose en la información de los usuarios antiguos y nuevos.
- ▀ Mejorar la imagen corporativa, genera la confianza y seguridad necesaria.
- ▀ Optimizar costes.

4.3 CLAVES CRM

Para tener éxito con nuestra propuesta es necesario:

- ▀ Cambio de cultura empresarial (la empresa deja de vender, sino que satisface las necesidades de sus clientes).
- ▀ Formación e involucración de todo el personal.
- ▀ KNOW-HOW y tecnología.

4.4 VENTAJAS Y BENEFICIOS CRM

Las ventajas y beneficios que se esperan y se obtienen al utilizar el CRM estratégicamente son:

- ▀ Mejora del servicio y de la imagen, que lleva a fidelizar al cliente.
- ▀ Generación de nuevas oportunidades de negocio.
- ▀ Se industrializa el conocimiento, el cliente pasa a ser de la empresa y no del comercial.
- ▀ Seguimiento de todo el ciclo de vida del cliente, con un incremento de la eficiencia de los procesos y, por tanto, mejora de la productividad.

El modelo de CRM propuesto apoyará a ZOFRATACNA en desarrollar todas funciones empresariales; el cambio producido en la empresa debe ser total, paralelamente el CRM se encargará de:

4.4.1 CRM, Servicios:

- a) Aumentar la calidad y la disponibilidad del servicio a los clientes, mejorando el servicio general prestado a los usuarios de ZOFRATACNA a través de:
 - ▀ Definición de pautas de actuación con la llamada de Clientes.
 - ▀ Centralización de la información, para que toda la información del Cliente esté disponible de forma rápida y eficaz.
 - ▀ Control de los expedientes y de las comunicaciones con el cliente.
 - ▀ Creación de indicadores para medir la implantación de las nuevas pautas de actuación.
 - ▀ Creación de indicadores para medir la satisfacción de los clientes.
- b) Reducir el tiempo del servicio.

- c) Aumentar los ingresos relacionados con los servicios.

4.5 COMPONENTES DE LA SOLUCIÓN CRM PARA ZOFRATACNA

La presente propuesta no se limita solo a la aplicación de plataformas tecnológicas sino al cambio de la orientación de la empresa. Se trata de una transformación en la forma de trabajar en la compañía que exige también cambios profundos en los procesos y orienta a todas las personas de la organización en la cultura del cliente.

Para desarrollar el Customer Relationship Management (CRM), es necesario contar con tres componentes que deben estar claramente definidos previo a tomar cualquier acción. A continuación los mencionamos:

4.5.1 Estrategia del cliente:

Desarrollar una estrategia de clientes/canales acorde a los objetivos del negocio.

4.5.2 Implantación:

Implantar una infraestructura que permita el conocimiento del cliente.

4.5.3 Ejecución:

Desarrollar unas funciones e infraestructura de Marketing, comercialización y servicio centrados en el cliente, dentro de un modelo integral de comercialización y servicio.

4.6 PROCESO ANALÍTICO

Consiste en la captura, almacenamiento, extracción, procesamiento, interpretación y generación de informes de datos de clientes para un usuario. Permitiendo capturar datos desde distintas fuentes, almacenarlos en un repositorio para posteriormente aplicar algoritmos y analizarlos e interpretarlos según sea necesario.

Se puede dar un paso más, convirtiéndolo en el centro de comunicaciones, en 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 o de un centro de interacción con el cliente.

4.7 ESQUEMA OPERACIONAL MEJORA DEL SERVICIO

4.7.1 Objetivos

- ▶ Mejora del servicio prestado al cliente.
- ▶ Mejora de la imagen.
- ▶ Mejor posicionamiento en el mercado.
- ▶ Incremento de valor.
- ▶ Aumento de facturación.

4.7.2 Metodología

Estudio de todos los puntos de conexión con el cliente en todos procesos de la Organización.

- ▶ Elaboración de propuesta.
- ▶ Plataformas Software y Hardware específicas.
- ▶ Centro de Atención Telefónica (Call Center).
- ▶ Web corporativa mejorada.
- ▶ Capacitación Especializada a los colaboradores en su totalidad.
- ▶ Acciones comerciales.
- ▶ Seguimiento y control.

4.7.3 Alcance

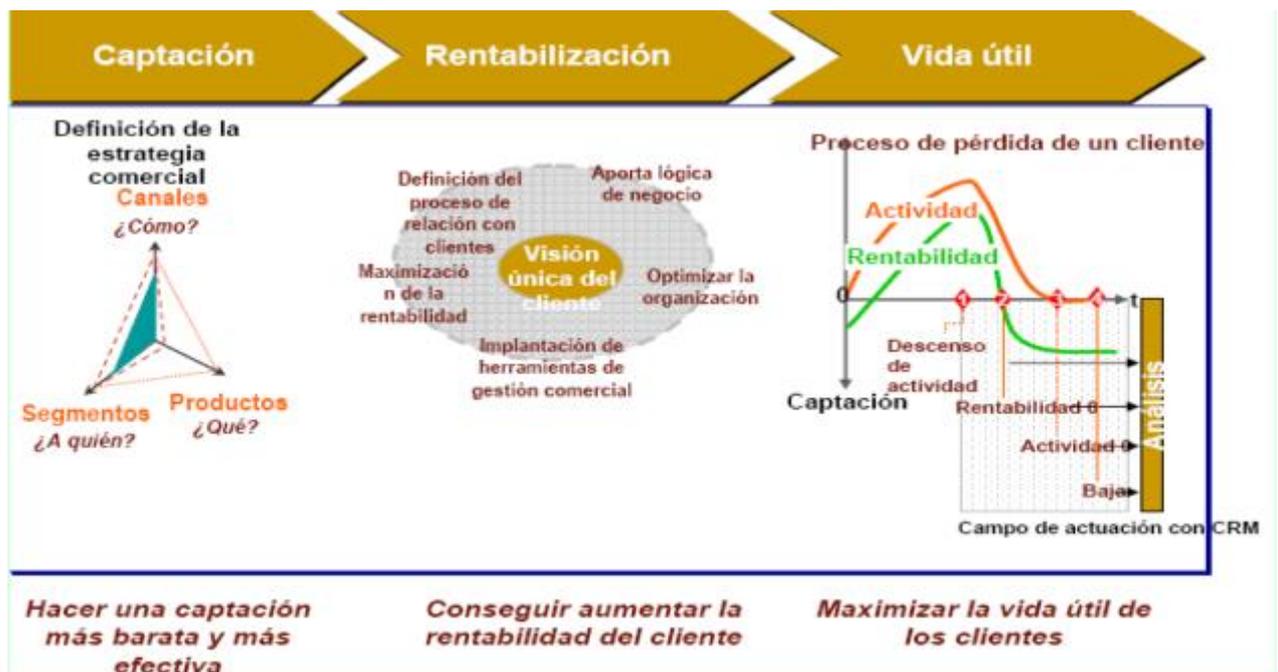
- ▶ Se realiza un análisis de los procesos de ZOFRATACNA y si procede una reingeniería de estos procesos para enfocar al cliente como centro de todos ellos.

- ▮ Todos los procesos deben tener como eje central el cliente y se diseñan para optimizar la relación con él.
- ▮ Se debe centralizar toda la información disponible sobre el cliente para hacerla más accesible a la organización.

El CRM se centra en el cliente, a fin de que pueda estar pendiente de la existencia del servicio, que el mismo que va a brindar una rentabilidad sea monetaria como en otros beneficios como tiempo, y por último mejorará y satisfecerá sus expectativas, así se aprecia el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 3

ESQUEMA ANALÍTICO: ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

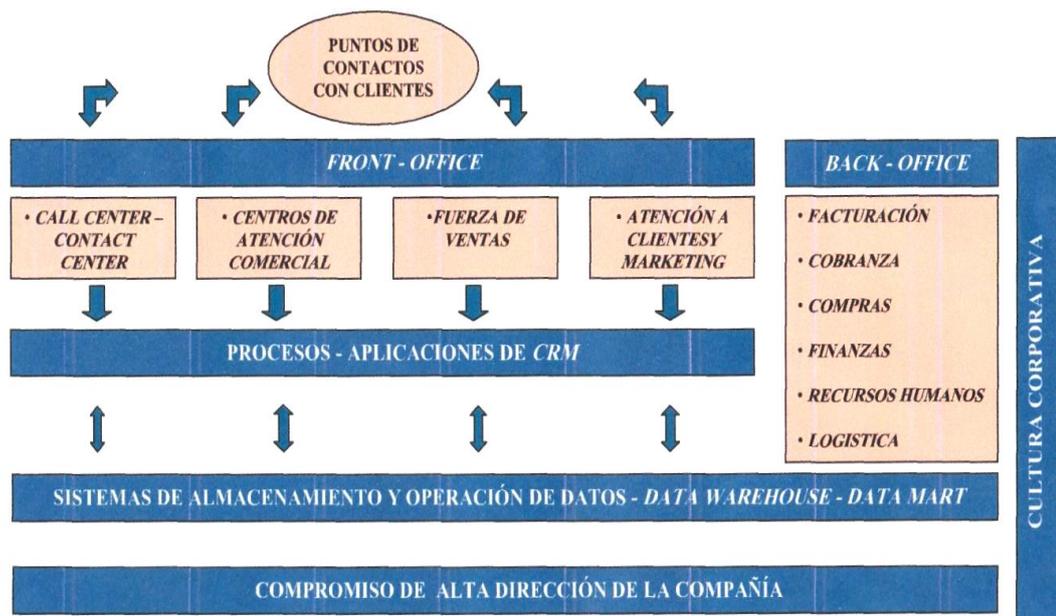


Fuente: Elaboración Propia (2015)

4.8 FASES PARA LA PROPUESTA DEL CRM EN ZOFRATACNA

Para acometer la puesta en marcha del Customer Relationship Management podemos distinguir tres fases bien diferenciadas, aunque, concatenadas cronológicamente. A continuación las detallamos.

Gráfico N° 4: SISTEMA CRM (Customer relationship management)



4.8.1 FASE I. Plan Director CRM ZOFRATACNA F1

Se desarrolla en esta fase la elaboración del Diagnóstico y el Plan de acción.

El Plan Director CRM ZOFRATACNA FI, tiene como objetivo establecer un diagnóstico previo de la estrategia CRM que la empresa desarrollará en los siguientes años.

Para la elaboración del mismo, y como premisa de partida, se tendrá en cuenta qué requerimientos del negocio tiene cubiertos la empresa, ya sea total o parcialmente, y de esta manera, identificar los riesgos y mejoras más relevantes a abordar para cubrir el modelo global de CRM.

a) Metodología de Trabajo.

a.1 Análisis de documentación

- Manuales facilitados por las distintas áreas.
- Documentación de Proyectos Anteriores.
- Informe de Auditoría Interna.
- Mapas de Sistemas.

a.2 Análisis de los Sistemas

Se evaluarán los sistemas existentes y se determinarán los viables, ya que existen múltiples opciones como se puede ver en el siguiente gráfico:

a.3 Prueba Operacional

- Análisis de expedientes de la Base de Datos (BBDD), contrastando su soporte físico y sus movimientos económicos.

a.4 Reuniones con los Departamentos

- Entrevistas generales realizadas a los distintos responsables de los departamentos.
- Entrevistas específicas con las personas designadas por los responsables.
- Entrevistas mantenidas con el servicio técnico encaminadas a determinar las diversas prestaciones iniciales.
- Entrevistas mantenidas con el área de Sistemas.
- Presentación sobre el sistema de gestión de Expedientes.

a.5 Análisis de incidencias e identificación de mejoras

Contando con la información se procederá a identificar la existencia de incidentes y sus repercusiones en el servicio, para identificar e implementar mejoras en el sistema.

b) Alcance

Realización de la prueba operacional en la que se detectará los gaps de procesos y sistemas, y se propondrá un plan director que le permitirá a ZOFRATACNA, aparte de establecer el diagnóstico previo, establecer un Plan de Acción a seguir.

4.8.2 FASE II. Propuesta del CRM en las que se desarrollarán las mejoras propuestas en la Fase 1.

La empresa en estudio deberá establecer el acuerdo de colaboración con el cliente en la propuesta de una solución CRM, el mismo que derivado de la Fase anterior o Plan Director; contiene los siguientes puntos:

a) Segmentación del Cliente/Usuario

Segmentación de cliente/usuario, a través de la definición clara de variables a tener en cuenta.

b) Determinación de nichos objetivos

Se fijará cuál de todos es el cliente objetivo y cuáles son los nichos a los que se debe incentivar con acciones.

c) Acciones a realizar con cada uno de los segmentos

Definición de las acciones tanto comerciales como de marketing necesarias para cada segmento de cartera. En este segmento entrarán las posibles estrategias de nuevos productos para cada tipo de cliente. Acciones de fidelización, mejora del servicio, venta cruzada, políticas de precio, etc.

d) Diseños de mejoras en los sistemas de información para soportar el CRM

Se definirá la implantación de las mejoras necesarias detectadas en la anterior fase; en el sistema informático de la entidad para poder sustentar el sistema CRM diseñado.

e) Mejoras en los procesos

Manuales de atención al cliente, manuales de procesos. Se definirán los cambios necesarios en los procesos de producción para la homogeneización del servicio así como los cambios necesarios para la captura de los datos necesarios para el CRM.

f) Determinación de las variables de estudios así como extraer los datos del sistema

Se definirán cuáles son las variables o indicadores más significativos para la cartera de clientes actual teniendo en cuenta el negocio, así como el Plan Estratégico de la Empresa.

Se determinarán junto con los departamentos operacionales los indicadores necesarios para la implantación del CRM, así como su composición.

g) Otras acciones a adoptar

1. También se determinarán las operaciones a realizar en la base de datos de la entidad para la extracción de las mismas.

Hay que tener en cuenta que todos los puntos están relacionados entre sí, y que la determinación de variables tiene una influencia capital en las mejoras del sistema informático y en los procesos.

Objetivos.

- Identificar las variables necesarias para realizar la segmentación de clientes.
- Determinar pautas, para la extracción de valores del sistema de información de la empresa.

Se emitirá el documento de variables de análisis del CRM.

2. Determinación de los segmentos en los que se divide la cartera en función de las variables de estudio para el CRM. Una misma cartera puede dividirse en distintos segmentos dependiendo de lo que se quiera estudiar. Los aspectos más significativos por los que se puede estudiar la cartera son:

- Rentabilidad.
- Tipo de Cliente.
- Nivel de Satisfacción.
- Potencialidad.
- Canal de comunicación.
- Respuesta a las comunicaciones.
- Etc.

3. Determinación de los segmentos que contienen los clientes objetivos conforme a las directrices de la entidad.

Una vez realizada la segmentación de clientes se debe identificar cada grupo homogéneo de clientes, para conocer sus características.

En concreto se debe prestar una especial atención al nicho de los clientes y a los que están cerca y son susceptibles a formar parte del objetivo de la empresa.

4. Acciones a realizar con cada tipo de segmento: las acciones realizadas irán encaminadas a los siguientes objetivos.

- Aumentar la rentabilidad de los clientes.
- Aumentar la satisfacción de los clientes.
- Aumentar el potencial de los clientes.
- Desarrollo de ventas cruzadas.
- Posicionar el máximo número de clientes en los nicho objetivo.

5. Diseño de mejoras en el sistema de información para soportar el CRM. Se analizarán los departamentos del negocio las necesidades que debe cubrir el sistema informático para dar el servicio al CRM y

se generará el documento de definición funcional a entregar al departamento de informática.

6. Elaboración de manuales de producción, atención al cliente. Se debe establecer responsables para el seguimiento de la elaboración del manual, en la cabeza del responsable de su área de negocio.

4.8.3 FASE III. Automatización de la segmentación de los clientes y de la generación de informes. Estadísticas. Evaluación de ayudas tecnológicas. Propuesta de aplicativos en base a extraer la información obtenida del esquema Analítico del CRM. F3.

Por un lado se trata de automatizar la segmentación de clientes y de generar los informes y Cuadros de Mando. Diseño de estadística que permitan la mejor y fácil comprensión y control de la cartera, del negocio, y su evolución.

Se trata de evaluar y en caso de ZOFRATACNA adoptar Ayudas tecnológicas; sistemas que permitan la explotación más eficiente de la información capturada conforme a los nuevos procesos.

a) Definición del Sistema de estadística de manera que rinda conforme a los principios

- Elaboración centralizada de la información extensible al resto de la empresa.
- Mejora del tratamiento de la información, datos homogéneos y estandarizados.
- Decremento de los tiempos de respuesta ante posibles incidencias.
- Acceso al modelo de información por parte del usuario.
- Alta productividad y optimización de los procesos al disponer de un servicio propio.
- Formación y apoyo al resto de departamentos de la empresa.

b) Descripción del nivel y periodicidad de la información analizar

- b.1 El nivel de información que obtengamos de las siguientes estadísticas está ligado a la información recogida en la base de datos de la organización, dependiendo de esta, a su vez, de la información que se pueda alcanzar de los sistemas y su anterior obtención en las aplicaciones.
- b.2 Se considera que cada tipo de información necesita de una frecuencia en su Reporting, a fin de tener perspectiva para su análisis. Por ello se propone una frecuencia inicial para la misma.
- b.3 Divulgación de la información, dentro de la organización. Entendemos que ciertos datos deben ser presentados en formato no modificable.

c) Metodología de trabajo

Se empleará como herramienta la carga Gantt para definir el tiempo por actividad a desarrollar, considerando las diferentes etapas del proyecto trazadas y detalladas en líneas anteriores.

Grafico nº 5
 PROPUESTA DE TRABAJO PARA ZOFRATACNA

ENFOQUE DEL PROYECTO		SEMANAS											
FASE	DESCRIPCIÓN	2015											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0, Lanzamiento del Proyecto	Lanzamiento del Proyecto												
	Estructura Organizativa - Recursos y Documentación -	■											
	Plan de Colaboración	■											
	Divulgación	■											
	Esquema de Seguimiento del Proyecto	■											
I, CRM Operacional	Análisis de la situación actual		■	■	■	■	■	■	■				
	Realización de Entrevistas		■	■	■	■	■	■	■				
	Análisis de Procesos, Prueba Operacional			■	■	■	■	■	■				
	Evaluación de los Sistemas					■	■	■	■	■			
	Evaluación de la Información						■	■	■	■	■		
	Determinación de los diferentes productos y vías de comercialización			■	■	■	■	■	■	■	■		
II, CRM Analítico	Establecimiento de acuerdos de distribución												
	Análisis de la situación actual												
	Plan Director				■	■	■	■	■	■	■		
	Diseño de Estadísticas				■	■	■	■	■	■	■		
	Circuito de Explotación				■	■	■	■	■	■	■		
III, INFORME FINAL	Informe												■
	Análisis												■
IV, Implantación	Toma de Decisión, Implantación												■
	Implantación												■

ENFOQUE DEL PROYECTO		SEMANAS							
DESCRIPCIÓN		2015							
		1	2	3	4	5	6	7	8
SISTEMA DE INFORMACIÓN									
Diseño de mejoras en SI		■	■						
Determinación de variables y extracción				■					
MEJORAS EN LOS PROCESOS									
Manual de producción		■	■	■					
Manual de siniestros		■	■	■					
CRM ANALITICO									
Segmentación de la cartera					■	■	■	■	
Determinación de nichos objetivo					■	■	■	■	
Definir acciones a realizar con cada uno de los segmentos					■	■	■	■	
PRESENTACION DE RESULTADOS									
Unificación de proyecto y presentación de resultados									■

Fuente: Elaboración Propia (2015)

CAPITULO V

DESARROLLO DE TRABAJO DE CAMPO

5.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El presente proyecto de investigación consiste en presentar una propuesta de implementación del CRM “Customer Relationship Management” aplicado a ZOFRATACNA, hacia los procesos de atención al cliente, con la finalidad de lograr a corto, mediano y largo plazo resultados óptimos.

Para el desarrollo y factibilidad de la aplicación de la propuesta de Implementación del CRM “Customer Relationship Management” en ZOFRATACNA; se ha aplicado una encuesta anónima estructurada conteniendo las siguientes Dimensiones: Servicio de Digitalización, Servicio de Aforo y Servicios de atención en Caja; la cual fue administrada a los usuarios de despacho implicado, con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción, de los servicios que brinda el personal de ZOFRATACNA.

5.1.2 POBLACIÓN O UNIVERSO (N)

La población del presente estudio la constituyen 84 Usuarios del Area de Despacho Simplificado de Zofratacna.

Para la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q \cdot N}{(N-1) e^2 + Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

<i>n</i>	:	Tamaño de la muestra
<i>N</i>	:	Tamaño de la población (84 Usuarios)
<i>p</i>	:	Probabilidad a favor (0,5)
<i>q</i>	:	Probabilidad en contra (0,5)
$Z^2_{\alpha/2}$:	Nivel de confianza (95% = constante K: 1,96)

e : Margen de error (5% = 0,05)

Para la cual, se reemplazan los valores:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot (50)}{(84 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = \frac{(48.02)}{(1.17)} = 41.04$$

Redondeando a unidades, la muestra es de 41 Usuarios del Area de Despacho Simplificado de Zofratacna.

5.2 PROCEDIMIENTO, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE DATOS.

Los instrumentos fueron confeccionados por el investigador, en base a la revisión bibliográfica y el apoyo del asesor; el mismo fue revisado su consistencia de los ítems; el cual se denomina:

- Un cuestionario (encuesta) sobre satisfacción de clientes es un estudio empírico basado en la observación para determinar el grado de satisfacción del encuestado. El encuestador o investigador normalmente no interviene ni controla el proceso estudiado (aunque varios estudios han criticado esta definición argumentando que el observador sí que influye en las respuestas obtenidas por parte del encuestado). La encuesta suele obtener la información a partir de un cuestionario que puede ser respondido de manera presencial, por papel, teléfono, vía web o por correo electrónico. Las encuestas de satisfacción suelen tener por finalidad conocer el grado de satisfacción de un público objetivo ante un servicio ofrecido o la valoración de un conjunto de circunstancias. Muchas empresas privadas y públicas utilizan las encuestas de satisfacción para conocer el grado de satisfacción de sus clientes o también para conocer el rendimiento de sus procesos internos. Así pues es bastante común realizar encuestas de satisfacción de los sistemas informáticos, de los procedimientos de la

organización, de recursos humanos, de clima social, etc. El cuestionario (encuesta) para determinar el nivel de satisfacción que tienen los usuarios frente a los servicios que brinda el personal de ZOFRATACNA permitirá determinar el grado de satisfacción que tienen los usuarios y de esa forma poder realizar el estudio.

La fuente de información fue esencialmente primaria, puesto que fue recabada de los usuarios de ZOFRATACNA. El marco teórico implicó LA revisión y fundamentación de fuentes bibliográficas, tanto escritas como de medios electrónicos.

El procesamiento de los datos se hizo en base al software informático de Microsoft Excel. El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas, tales como:

- Elaboración de Cuadros de frecuencias porcentuales.
- Gráficos de Circular y/o Barras.

5.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS. (Anexo 3)

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a clientes:

- a. EL 45% de usuarios encuestados se encuentra de acuerdo que el personal de ZofraTacna es cortés con respecto al servicio de digitación, el 26% es indiferente a la pregunta, el 28% responde negativamente al trato de digitación.
- b. En los resultados obtenidos en la segunda pregunta podemos concluir que el 50% considera en forma negativa la Rapidez en el proceso de digitación, el 41% responde indiferentemente, y solo el 9% se encuentra de acuerdo con la rapidez del servicio, concluyendo que es un servicio que debe ser mejorado para satisfacer al usuario.
- c. El 68% de encuestados respondió en forma negativa a la pregunta de Tiempo de respuesta después de la digitación, el 21% respondió indiferentemente y solo el 11% respondió encontrarse satisfecho, concluyendo que se debe mejorar el tiempo de respuesta después de la digitación.
- d. El 42% de encuestados respondió positivamente al Trato del personal en el aforo, el 39% responde indiferentemente, lo que es considerado en forma negativa junto al 19% que responde estar en Desacuerdo, concluyendo que se deberá mejorar el Trato del Personal hacia los usuarios.
- e. El 24% de encuestados respondió positivamente sobre la rapidez en el aforo, 41% respondió indiferentemente, lo que es considerado en forma negativa junto

- al 35% que respondió estar en Desacuerdo y totalmente en Desacuerdo, concluyendo que se deberá mejorar la rapidez del aforo.
- f. El 14% de encuestados respondió positivamente sobre el Tiempo que culmina el aforo hasta que le informan estar listo para la valorización, el 24% responde indiferentemente, lo que es considerado en forma negativa junto al 62% que respondió estar en Desacuerdo y totalmente en desacuerdo, concluyendo que se deberá mejorar el Tiempo que culmina el aforo hasta que le informan al usuario estar listo para la valorización.
 - g. El 46% de encuestados respondió positivamente sobre el Trato del personal en Caja, el 36% respondió indiferentemente, lo que es considerado en forma negativa junto al 18% que respondió estar en Desacuerdo y totalmente en desacuerdo, concluyendo que se debe reforzar el Trato del personal en Caja.
 - h. El 25% de encuestados respondió positivamente sobre tiempo de atención en Caja, el 30% respondió indiferentemente, lo que es considerado en forma negativa junto al 44% que respondió estar en Desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, concluyendo que se debe mejorar el proceso para reducir el tiempo de atención en Caja.
 - i. El 41% de encuestados respondió positivamente sobre que se debería atender pasada las 5:15pm, el 29% respondió indiferentemente, lo que es considerado en forma negativa junto al 30% que respondió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, concluyendo que un porcentaje alto desearía que se atienda pasada las 5:15 lo cual deberá ser considerado para lograr satisfacción del usuario.
 - j. El 22% de encuestados respondió estar satisfecho con el servicio en forma global, el 48% respondió indiferentemente, lo que es considerado en forma negativa junto al 29% que respondió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, concluyendo que el servicio en general no está cumpliendo satisfactoriamente su objetivo lo cual deberá mejorar.

CONCLUSIONES

PRIMERA.

El siglo XXI exige para las organizaciones modernas retos, desafíos, mucha competitividad y globalización. Frente a este desafío se requiere que las organizaciones alcancen niveles elevados de calidad, mejorando sus costos y brindando servicios de excelencia, por ello ZOFRATACNA requiere contar con un sistema de CRM para fidelizar a sus clientes y dar continuidad a sus actividades.

SEGUNDA.

Los sistemas de información empresarial: planificación de los recursos empresariales, gestión de la cadena de suministros y manejo de las relaciones con los clientes; proporcionan a la empresa indicadores o controles; los cuales permiten mejorar o afinar la performance de la organización. Los tres sistemas de información empresarial son componentes de la estrategia por lo tanto ZOFRATACNA debe mejorar estos tres sistemas de información empresarial mediante la aplicación del CRM.

TERCERA.

El desarrollo de la herramienta estratégica de CRM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT o manejo de las relaciones con los clientes: orienta la gestión hacia los resultados, enfoca la empresa en el mercado y el cliente, potencia el desarrollo de habilidades y competencias del personal que laboran en ZOFRATACNA.

CUARTA.

La aplicación de la estrategia de CRM permite que ZOFRATACNA esté a la vanguardia como una organización que otorga los mecanismos y herramientas para que sus clientes reciban una atención de calidad, traducida en reducción y simplificación de tiempos.

QUINTA

El 45% de los usuarios de despacho simplificado encuestados en ZOFRATACNA, manifiestan que si están "De cuerdo" que el personal que brinda atención en el servicio de digitalización es cortés y amable en el trato. Así mismo la mayoría de los usuarios encuestados indican que existe una regular atención, ni es rápido ni es lento por parte del personal en digitación, considerando el tipo y volumen de la mercadería. En cuanto al tiempo de transcurrir nos es menos de una hora, *si no es más de una hora* desde que culmina la digitación hasta que le comuniquen que ya está listo para el aforo.

SEXTA

El 41% de los usuarios en ZOFRATACNA, señalan que están “De acuerdo”, que el personal que los atiende en AFORO de Despacho Simplificado, si es cortés en el trato de los usuarios. Así mismo la mayoría de los usuarios manifiestan que el AFORO físico de despacho simplificado se desarrolla en forma regular, ni tan lento ni tan rápido, y el 37% de los usuarios de ZOFRATACNA, manifiestan que están “*Totalmente en desacuerdo*”, que con el transcurrir del tiempo no es menos de una hora, sino mas bien se deduce que se da en más de una hora, Desde que se culmina el aforo hasta que le comunica que está listo para la valoración.

SÉPTIMA

El 44% de los usuarios de ZOFRATACNA, manifiestan que están “De acuerdo”, que el personal que los atiende en Caja de Despacho Simplificado, si es cortés en el trato de los usuarios, el 30% de los usuarios de ZOFRATACNA, manifiestan que para efectuar un pago en caja, los usuarios dicen que no es menos de diez minutos ni es más de diez minutos, sino que existe un tiempo regular y equilibrado durante el pago en caja, y el 29% de los usuarios de ZOFRATACNA, dicen que pasadas las 5:15 horas de la tarde, la atención ya es decisión del personal si los atiende o no.

El 48% de los usuarios de ZOFRATACNA, manifiestan que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*” es decir, lo cual nos da entender que existe una atención regularmente adecuado por parte del personal.

RECOMENDACIONES

PRIMERA.

ZOFRATACNA requiere o necesita mantener no solo su posición competitiva sino su liderazgo estratégico. Por ello es necesario que la empresa haga uso de modelos, herramientas, estrategias o soluciones empresariales; que den sostenibilidad a la organización, faciliten los procesos de adquisición y generen valor; el presente trabajo propone la implementación del CRM en ZOFRATACNA para lograr con todo ello.

SEGUNDA.

ZOFRATACNA en la nueva era de la información, debe cambiar la forma como se relacionan con los clientes a fin de lograr su fidelidad.

Para lograr una relación fortalecida con los clientes se debe utilizar herramientas de Tecnología de Información de vanguardia; y de esa forma facilitaran a los clientes contar con información oportuna de los diferentes servicios que se brinda, además mejorara los procesos logísticos y como resultado se obtendrá satisfacción del cliente.

TERCERA.

Apoyados por la tecnología de información se ha propuesto para ZOFRATACNA una solución CRM ADMINISTRACION DE LA RELACION CON LOS CLIENTES, con la finalidad de generar todo el conocimiento necesario sobre los clientes y lograr servirlos mejor.

CUARTA

Es importante que durante las diferentes fases establecidas para implementar el CRM en ZOFRATACNA se proceda de manera muy detallista y analítica, para obtener resultados reales en las primeras fases y posteriormente en la implementación todo sea lo más acorde a la realidad, lográndose definitivamente una mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAD, R. (2003). "Marketing Relacional, Futuro relacional". Editorial Espasa Calpe, Barcelona.
- AGRAWAL, M. L. (2003). Customer Relationship Management (CRM) & Corporate.
- CRUZ, I. (1990). Fundamentos de marketing, Barcelona: Ariel.
- CHIAVENATO Idalberto (2003). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición, Editorial McGraw Hill. Colombia.
- CASTELLS, MANUEL (1998). "La era de la información". Economía, Sociedad y Cultura. Vol.2 El poder de la identidad. Madrid, Alianza Editorial.
- DÁVILA Carlos de Guevara (1994). "Teorías Organizacionales y Administración". Edt. McGraw-Hill. Colombia.
- FLETCHER, Keith, COLIN Wheeler, y Julia Wright. (1992) "El éxito en el marketing de base de datos: algunos factores críticos." Marketing Intelligence & Planning pp.18-23.
- GEORGE S. Day. (2000) "Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes". Gestión. Europa Press.
- GRÖNROOS, Christian. (1997) Marketing y gestión de servicio.
- HARDJINDER , Gil, Rao. (1996). "Data warehousing: La integración de información para la mejor toma de decisiones".
- HOFFMAN K. Douglas & BATESON, John E.G. (2000) Fundamentos de Marketing de Servicios, fundamentos, conceptos y casos. (Segunda Edición).
- JOBBER, David, & FAHY, John. (2007) Fundamentos de marketing (2a. ed.). España: McGraw-Hill España.
- LUCAS Marín, Antonio. (2000). "La nueva sociedad de la información". Una perspectiva de Silicon Valley. Madrid: Editorial Trotta.
- LAMBIN, J.J.: (1987). Marketing estratégico, McGraw-Hill, Madrid.

LAUDON Keneth C., & LAUDON Jane P. (2004) *Sistemas de Información Gerencial* (8ª ed.) México, Pearson Educación.

MARTÍNEZ, Emigdio (2001). "Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes". Editorial Oveja Negra – Bogotá.

MOL, Michael J. & BIRKINSHAW. Julian(1990). *Las Grandes Revoluciones del Management. Las innovaciones que cambiaron nuestro modelo de Trabajo.*

PRIETO HERRERA. Jorge Eliecer. (2005) *El Servicio en Acción La única forma de Ganar todos.* 1era Edición, ECOE Ediciones, Bogotá.

PFEFFER, J. (1987). "Organizaciones y Teoría de la Organización", El Ateneo, Buenos Aires.

RALPH KIMBALL. (1996) 'The data warehouse Toolkit'.

RENART Cava, Lluís G. (2004) *CRM: Tres estrategias de éxito.* IESE.

STEWART TA. (1998). "La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual". Buenos Aires: Granica.

SANTESMASES, M. (1992) *Marketing: conceptos y estrategias*, 2.ª ed., Madrid: Pirámide.

SERRANO, F. (1990). *Marketing para economistas de empresa*, ESIC, Madrid.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. M. (1998): "Estrategias de Fidelización para el Pequeño Comercio". *Distribución y Consumo*; núm. 5; abril-mayo; págs. 5-31.

STONER, J., FREMAN E., y GILBERT, D. (1996). "Administración" Sexta edición. Prentice Hall, México, 1996.

SHAW, R. & STONE, M. (1988) *Database Marketing.* New York: John Wiley & Sons.

BIBLIOGRAFÍAS DE INTERNET/ WEB.

QUALITAS HISPANIA (2002). *Cómo implantar con Éxito una Estrategia CRM.* CRM. Customer Relationship Management. <http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Administracion/comoimplantarCRM.pdf>

SHAW, ROCHELLE. (2002). Customer Relationship Management (CRM): Overview. Recuperado Junio 5, 2004, de Gartner Group database; Disponible en: <http://0-biblioteca.itesm.mx.millenium.itesm.mx/gartner/research/90600/90679/90679.html>

ZOFRATACNA, Disponible en: www.ZOFRATACNA.COM.PE.

ANEXO

ANEXO 1.

MODELO DE LA ENCUESTA APLICADA A USUARIOS DE ZOFRATACNA.



ENCUESTAS JUNIO 2014

Fecha	11	06	14
-------	----	----	----

ENCUESTAS PARA USUARIOS DE DESPACHO SIMPLIFICADO

Señor Usuario, la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer el nivel de satisfacción que tiene usted con los servicios brindados por el personal de ZOFRATACNA. Solicitamos su colaboración respondiendo con completa sinceridad. La presente encuesta es **ANÓNIMA**.

Usted encontrará en esta encuesta un conjunto de afirmaciones respecto a las cuales podrá expresar su grado de acuerdo o desacuerdo.

Marque con una "X" debajo de la columna correspondiente, considerando:

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

SERVICIOS	A	B	C	D	E
	5	4	3	2	1
DIGITACIÓN					
1. El personal de ZOFRATACNA que lo atiende en Digitación de Despacho Simplificado es cortés			X		
2. Considerando el tipo y volumen de su mercancía, usted diría que la atención en Digitación es rápida					X
3. Desde que culmina la digitación hasta que le comunican que está listo para aforo transcurre menos de una hora.					X
AFORO					
4. El personal de ZOFRATACNA que lo atiende en AFORO de Despacho Simplificado es cortés		X			
5. En general el AFORO físico se desarrolla en forma rápida		X			
6. Desde que culmina el aforo hasta que le comunican que está listo para valoración transcurre menos de una hora.		X			
CAJA					
7. El personal de ZOFRATACNA que lo atiende en CAJA de Despacho Simplificado es cortés			X		
8. Generalmente le toma menos de diez minutos efectuar un pago en caja					X
9. El personal de ZOFRATACNA lo atiende pasadas las 5:15 de la tarde	X				
LA ATENCIÓN QUE RECIBE EN DESPACHO SIMPLIFICADO ES ADECUADA					
			X		

SUGERENCIAS:

Anexo 2. Matriz de consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
El problema de investigación consiste en analizar el servicio de despacho simplificado de Zofratacna que gestiona mercadería por montos menores a \$ 2.000 diarios y el nivel de satisfacción de los usuarios.	Realizar un análisis de los servicios logísticos que brinda Zofratacna a los Usuarios de Zona Comercial con la finalidad de proponer la implementación de un CRM que permita agilizar el proceso de digitación.	La propuesta de un CRM en el proceso de despacho de mercancía del DFRSM permitirá mejorar la calidad de los servicios a los usuarios.	VI: Servicio de despacho simplificado de Zofratacna. VD: Satisfacción con el servicio de despacho simplificado.	Volumen. Malo Bueno Excelente
¿Cómo es la prestación del servicio de despacho simplificado de Zofratacna?	Analizar el servicio de despacho simplificado que brinda Zofratacna a los usuarios de Zona Comercial. Proponer mejorar la comunicación interna y Mejora de procesos de los servicios.	El servicio de despacho simplificado que brinda Zofratacna a los comerciantes de la ciudad de Tacna tiene relación con el nivel de satisfacción que expresan sus usuarios: 2013. La mejora en comunicación interna y procesos de servicios permitirá una servicio satisfactorio al usuario de Zona Comercial.	VI: Servicio de despacho simplificado VD: Satisfacción con el servicio.	Frecuencia. Malo Bueno Excelente.

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los usuarios de Zofratacna?	<p>Analizar el nivel de satisfacción percibida que manifiestan los usuarios de Zofratacna.</p> <p>Destacar la cultura de atención al cliente e incrementar la motivación del personal.</p>	<p>El nivel de satisfacción percibida que manifiestan los usuarios de Zofratacna, es adecuada.</p> <p>Al Mejorar la cultura de atención generara confianza y satisfacción al usuario.</p>	<p>VI: Servicios logísticos.</p> <p>VD: Satisfacción percibida.</p>	<p>Adecuado. No adecuado.</p>
--	--	---	---	-----------------------------------

Anexo 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDO

Dimensión: Servicio de Digitalización

Tabla n° 1.

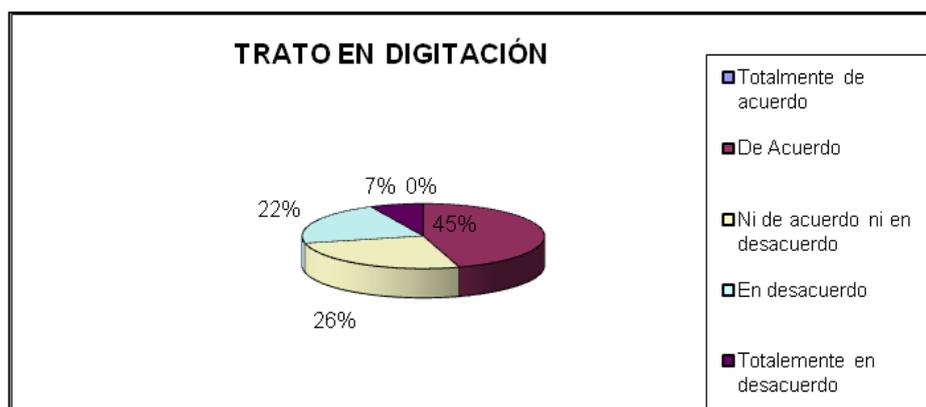
Trato en digitación

Alternativas	Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	0	.0	.0
De Acuerdo	38	45.2	45.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	26.2	71.4
En desacuerdo	18	21.4	92.9
Totalmente en desacuerdo	6	7.1	100.0
Total	84	100	

Fuente: encuesta administrada a usuarios.

Figura n° 1

Trato en digitación



Fue

nte: Tabla 1.

INTERPRETACIÓN.

En la tabla y figura 1, los resultados obtenidos sobre trato de digitación, donde podemos apreciar que el 45% de los usuarios de despacho simplificado en Zofratacna, indican que están “*De cuerdo*” que el personal si es cortés, con atención del servicio de Digitalización en ZOFRATACNA; el 26% de los usuarios de despacho simplificado, indican que estar “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*”, es decir los usuarios manifiestan que no están de acuerdo ni están en desacuerdo con la atención que brinda en el servicio de Digitalización en ZOFRATACNA; el 22% de los usuarios de despacho simplificado, señalan que están “*En desacuerdo*” con la atención que brinda el personal, en el servicio en la digitalización en ZOFRATACNA; y por último el 7% de los usuarios de despacho simplificado indican que están “*Totalmente en desacuerdo*”, es decir el personal no es cortés con la atención que brinda en el servicio de digitalización en ZOFRATACNA.

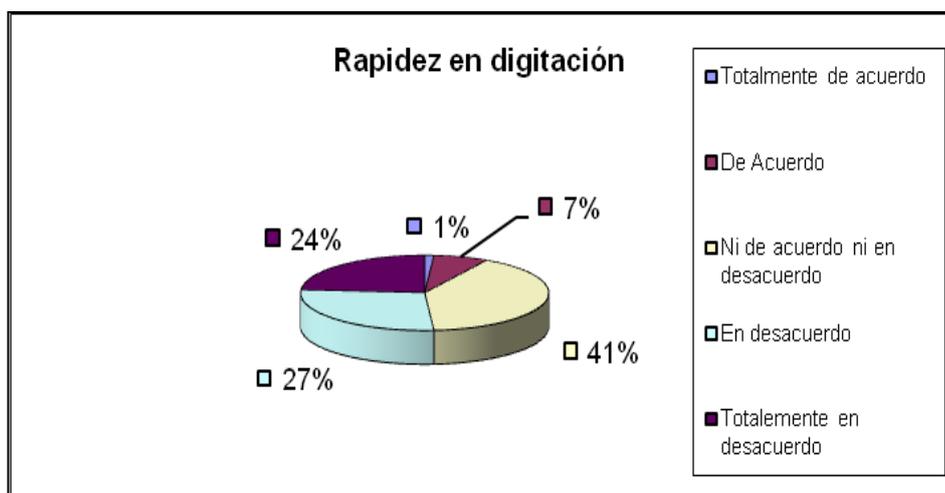
Por tanto se concluye que el 45% de los usuarios de despacho simplificado encuestados en ZOFRATACNA, manifiestan que si están “*De cuerdo*” que el personal que brinda atención en el servicio de digitalización es cortés y amable en el trato.

Tabla n° 2.
Rapidez en digitación

Alternativas	Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	1	1.2	1.2
De Acuerdo	6	7.1	7.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	40.5	47.6
En desacuerdo	23	27.4	75.0
Totalmente en desacuerdo	20	23.8	98.8
Total	84	100.0	

Fuente: encuesta administrada a usuarios.

Figura n° 2
Rapidez en digitación



Fuente: Tabla 2.

INTERPRETACIÓN.

En la tabla y figura 2, los resultados obtenidos sobre Rapidez en digitación, donde podemos observar que el 1% de los usuarios de despacho simplificado en Zofratacna, indican que están “*Totalmente de acuerdo*” que la atención que se brinda es rápido por parte del personal en la Digitación; el 7% de los usuarios de despacho simplificado en ZOFRATACNA, indican que están “*De acuerdo*” que la atención que se brinda si es rápido por parte del personal en el servicio de digitación, considerando el tipo y volumen de la mercadería; el 41% de los usuarios en ZOFRATACNA, señalan que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*”, con la atención de digitación del personal; el 27 % de los usuarios de despacho simplificado en ZOFRATACNA, manifiestan que están “*En desacuerdo*” con la atención del personal, es decir la atención no es rápida por parte del personal en la digitación; y el 24% de los usuarios de ZOFRATACNA, indican que están “*Totalmente en desacuerdo*” que la atención no es rápida por parte del personal en la Digitación.

Por tanto de la información obtenida, se concluye que el 41% de los usuarios de despacho simplificado en ZOFRATACNA, señalan que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*”, con la atención de digitación del personal; es decir la mayoría de los usuarios encuestados indican que existe un regular atención, ni es rápido ni es lento por parte del personal en digitación, considerando el tipo y volumen de la mercadería.

Tabla n° 3.

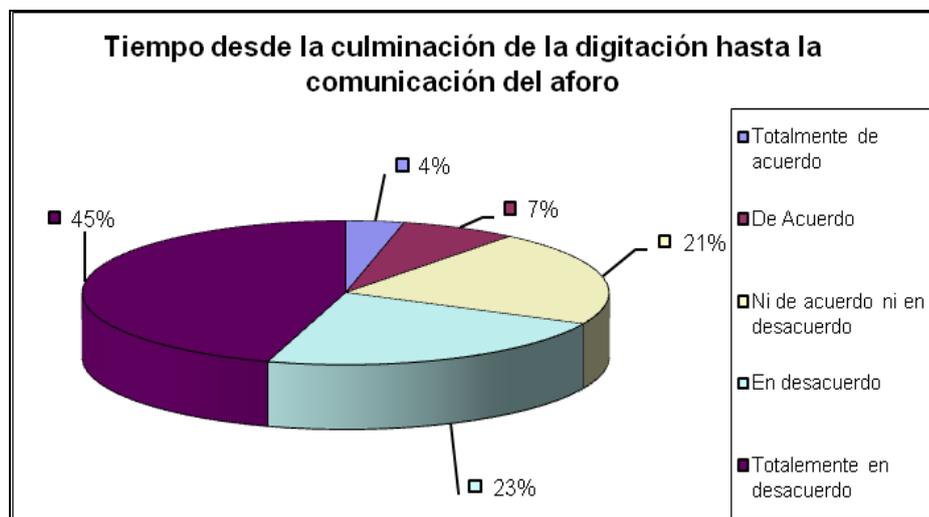
Tiempo desde la culminación de la digitación hasta la
Comunicación del aforo.

Alternativas	Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	3	3.6	3.6
De Acuerdo	6	7.1	10.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	21.4	32.1
En desacuerdo	19	22.6	54.8
Totalmente en desacuerdo	38	45.2	100.0
Total	84	100.0	

Fuente: encuesta administrada a usuarios.

Figura n° 3

Tiempo desde la culminación de la digitación hasta la
Comunicación del aforo.



Fuente: Tabla 3.

INTERPRETACIÓN

En la tabla y figura 3, de la información obtenida sobre Tiempo desde la culminación de la digitación hasta la comunicación del aforo, donde se aprecia que el 4% de los usuarios de despacho simplificado en ZOFRATACNA, indican que están “*Totalmente de acuerdo*” con tiempo desde la comunicación de la digitación hasta la comunicación de aforo; el 7% de los usuarios en ZOFRATACNA, señalan que si están “*De acuerdo*” con el tiempo desde la comunicación de la digitación hasta la comunicación de aforo; el 21% de los usuarios en ZOFRATACNA, indican que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*”, es decir no están de acuerdo ni tampoco están en desacuerdo con el tiempo desde la comunicación de la digitación hasta la comunicación de aforo, lo cual indica que existe un tiempo regular y equitativo desde la culminación de digitación hasta la comunicación de aforo; el 23% de los usuarios en ZOFRATACNA, indican que están “*En desacuerdo*” con el tiempo desde la comunicación de la digitación hasta la comunicación de aforo; y el 45% de los usuarios en ZOFRATACNA, señalan que están “*Totalmente en desacuerdo*” con el tiempo desde la comunicación de la digitación hasta la comunicación de aforo.

Por tanto podemos concluir que el 45% de los usuarios de despacho simplificado en ZOFRATACNA, manifiestan que están “*totalmente en desacuerdo*”, es decir no están de acuerdo con el tiempo de transcurrir de menos de una hora, nos da entender que el tiempo de transcurrir *es de más de una hora* desde que culmina la digitación hasta que le comuniquen que ya está listo para el aforo.

Dimensión: Servicio de aforo

Tabla n° 4.

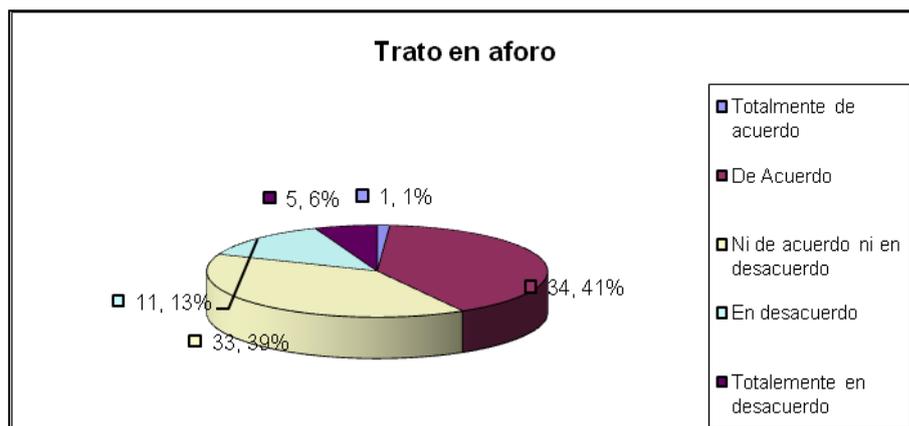
Trato en aforo

Alternativas	Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	1	1.2	1.2
De Acuerdo	34	40.5	41.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	39.3	81.0
En desacuerdo	11	13.1	94.0
Totalmente en desacuerdo	5	6.0	100.0
Total	84	100.0	

Fuente: encuesta administrada a usuarios.

Figura n° 4

Trato en aforo



Fuente: Tabla 4.

INTERPRETACIÓN

En la tabla y figura 4, de la información obtenida sobre el trato en aforo, de 1 de los encuestados el 1% de los usuarios en ZOFRATACNA, indican que está “*Totalmente de acuerdo*” que si es cortés, el personal que atiende en aforo; De 34 de los encuestados el 41% de los usuarios en ZOFRATACNA, señalan que están “De acuerdo” que si es cortés el personal que atiende en aforo; De 33 de los encuestados el 39% de los usuarios en ZOFRATACNA, indican que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*” con el trato que se les brinda, por parte del personal que atiende en aforo, es decir existe un regular trato y cortesía por parte del personal que atiende en Aforo; De 11 de los encuestados el 13 % de los usuarios en ZOFRATACNA, dicen que están “En desacuerdo”, es decir el personal que los atiende nos es cortés con el trato en aforo; De 5 de los encuestados el 6% de los usuarios en ZOFRATACNA, indican que están “*Totalmente en desacuerdo*”, es decir el personal que los atiende nos es cortés con el trato en aforo.

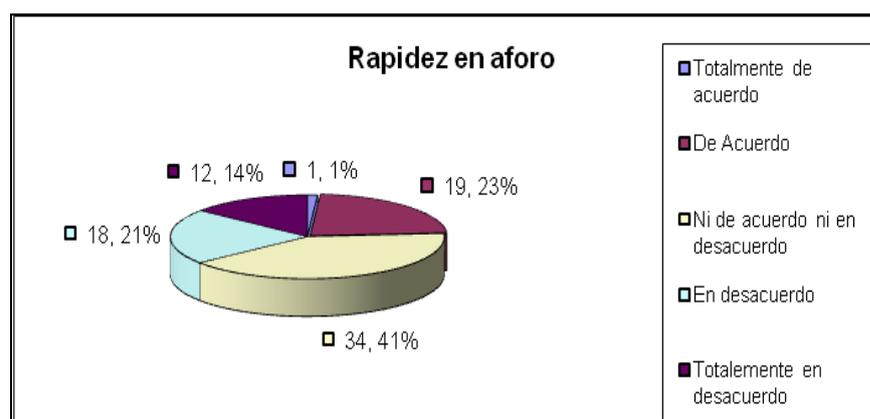
Por tanto de los resultados obtenidos, se concluye que 34 de los encuestados el 41% de los usuarios en ZOFRATACNA, señalan que están “*De acuerdo*”, es decir el personal que los atiende en aforo de Despacho Simplificado, si es cortés en el trato de los usuarios.

Tabla n° 5.
Rapidez en aforo

Alternativas	Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	1	1.2	1.2
De Acuerdo	19	22.6	23.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	40.5	64.3
En desacuerdo	18	21.4	85.7
Totalmente en desacuerdo	12	14.3	100.0
Total	84	100	

Fuente: encuesta administrada a usuarios.

Figura n° 5
Rapidez en aforo



Fuente: Tabla 5.

INTERPRETACIÓN

En la tabla y figura 5, de la información obtenida sobre rapidez en aforo, de 1 del encuestado 1% de los usuarios en ZOFRATACNA, indican que está “*Totalmente de acuerdo*” que el aforo físico se desarrolla en forma rápida; el 19 de los encuestados el 23% de los usuarios en ZOFRATACNA, señalan que están “*De acuerdo*” que el aforo físico se desarrolla en forma rápida; de 34 de los encuestados el 41% de los usuarios en ZOFRATACNA, indican que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*”, es decir el aforo físico se desarrolla en forma regular, ni tan lento ni tan rápido; de 18 de los encuestados 21% de los usuarios en ZOFRATACNA, revelan que están “*En desacuerdo*”, es decir el aforo físico de despacho simplificado no se desarrolla en forma rápida; de 12 de los encuestados el 14% de los usuarios en ZOFRATACNA, indican que están “*Totalmente en desacuerdo*”, es decir los usuarios afirman que el aforo físico no se desarrolla en forma rápida.

Por tanto podemos concluir que el 34 de los encuestados, 41% de los usuarios en ZOFRATACNA, indican que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*”, es decir mayoría de los usuarios manifiestan que el aforo físico de despacho simplificado se desarrolla en forma regular, ni tan lento ni tan rápido.

Tabla n° 6.

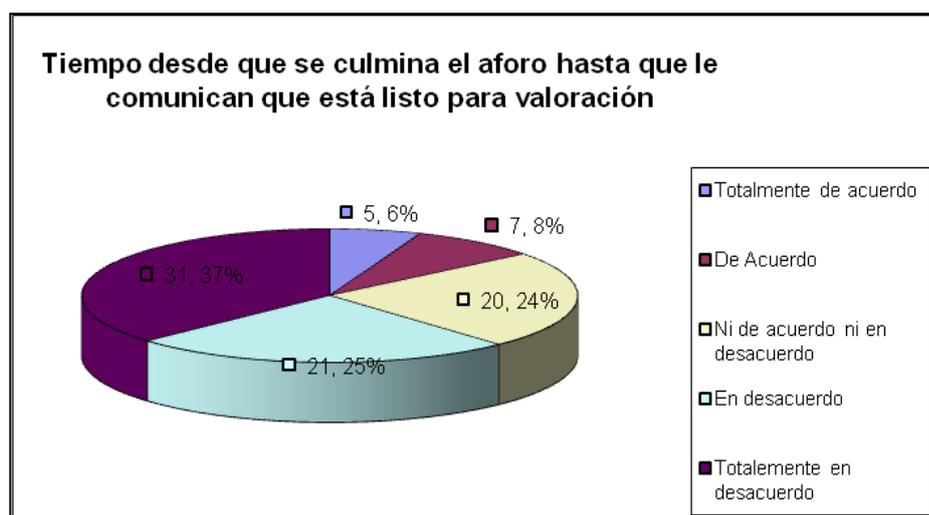
Tiempo desde que se culmina el aforo hasta que le comunican está listo para la valoración.

Alternativas	Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	5	6.0	6.0
De Acuerdo	7	8.3	14.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	23.8	38.1
En desacuerdo	21	25.0	63.1
Totalmente en desacuerdo	31	36.9	100.0
Total	84	100.0	

Fuente: encuesta administrada a usuarios.

Figura n° 6

Tiempo desde que se culmina el aforo hasta que le comunican que está listo para la valoración.



Fuente: Tabla 6.

INTERPRETACIÓN

En la tabla y figura 6, de los resultados obtenidos, podemos apreciar que, de 5 de los encuestados 6% de los usuarios en ZOFRATACNA, indican que están “*Totalmente de acuerdo*” con el transcurrir del tiempo que es menos de una hora desde que se culmina el aforo hasta que le comunican que está listo para la valoración; de 7 de los encuestados 8% de los usuarios en ZOFRATACNA, afirman que si están “*De acuerdo*” con el transcurrir del Tiempo desde que se culmina el aforo hasta que le comunican que está listo para la valoración; de 20 de los encuestados 24% de los usuarios en ZOFRATACNA, indican que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*”, es decir no están de acuerdo ni tampoco están en desacuerdo con el transcurrir del tiempo desde que se culmina el aforo hasta que le comunican que está listo para la valoración, lo cual nos da entender que existe un tiempo regular y equitativo; de 21 de los encuestados 25% de los usuarios en ZOFRATACNA, señalan que están “*En desacuerdo*”, es decir no están de acuerdo con el transcurrir del tiempo de menos de una hora, desde que se culmina el aforo hasta que le comunican que está listo para la valoración; de 31 de los encuestados 37% de los usuarios de ZOFRATACNA, indican que están “*Totalmente en desacuerdo*”, es decir rechazan que no están de acuerdo con el tiempo desde que se culmina el aforo hasta que le comunican que está listo para la valoración.

Por tanto se llega a la conclusión de que el 37% de los usuarios de ZOFRATACNA, manifiestan que están “*Totalmente en desacuerdo*”, es decir no están de acuerdo con el transcurrir del tiempo de menos de una hora, sino mas bien se deduce que se da en más de una hora, Desde que se culmina el aforo hasta que le comunica que está listo para la valoración.

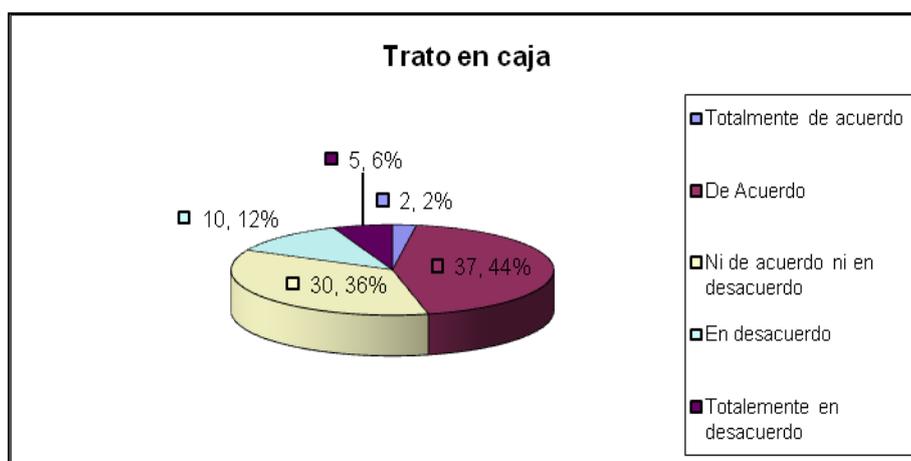
Dimensión: servicio de atención en caja

Tabla n° 7.
Trato en caja

Alternativas	Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	2	2.4	2.4
De Acuerdo	37	44.0	46.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	35.7	82.1
En desacuerdo	10	11.9	94.0
Totalmente en desacuerdo	5	6.0	100.0
Total	84	100.0	

Fuente: encuesta administrada a usuarios.

Figura n° 7
Trato en caja



Fuente: Tabla 7.

INTERPRETACIÓN

En la tabla y figura 7, de la información obtenida, podemos observar que de 2 de los encuestados 2% de los usuarios de ZOFRATACNA, indican que está “*Totalmente de acuerdo*” que si es cortés, el personal que atiende en Caja; de 37 de los encuestados el 44% de los usuarios de ZOFRATACNA, afirman que están “*De acuerdo*” que si es cortés, el personal que atiende en Caja; de 30 de los encuestados el 36% de los usuarios de ZOFRATACNA, indican que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*” con el trato que se les brinda, por parte del personal que atiende en caja, es decir existe un regular trato y cortesía por parte del personal que atiende en caja; de 10 de los encuestados el 12% de los usuarios de ZOFRATACNA, dicen que están “*En desacuerdo*”, es decir el personal que los atiende en Caja nos es cortés en el trato; de 5 de los encuestados el 6% de los usuarios de ZOFRATACNA, afirman que están “*Totalmente en desacuerdo*”, es decir el personal que los atiende en Caja nos es cortés en el trato de usuarios.

Por tanto de los resultados obtenidos, se concluye que el 44% de los usuarios de ZOFRATACNA, manifiestan que están “*De acuerdo*”, es decir el personal que los atiende en Caja de Despacho Simplificado, si es cortés en el trato de los usuarios.

Tabla n° 8.

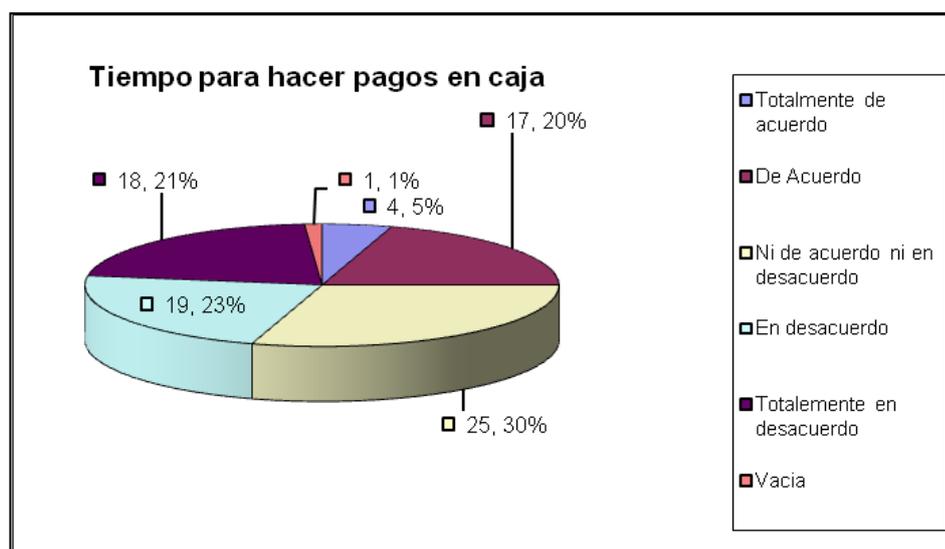
Tiempo para hacer pagos en caja

Alternativas	Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	4	4.8	4.8
De Acuerdo	17	20.2	25.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	29.8	54.8
En desacuerdo	19	22.6	77.4
Totalmente en desacuerdo	18	21.4	98.8
Vacía	1	1.2	100.0
Total	84	100.0	

Fuente: encuesta administrada a usuarios.

Figura n° 8

Tiempo para hacer pagos en caja



Fuente: Tabla 8.

INTERPRETACIÓN

En la tabla y figura 8, de la información obtenida, podemos observar que de 4 de los encuestados 5% de los usuarios de ZOFRATACNA, indican que están “*Totalmente de acuerdo*” que para efectuar pagos en caja, es menos de diez minutos; de 17 de los encuestados 20% de los usuarios de ZOFRATACNA, señalan que están “*De acuerdo*” que para efectuar un pago en caja, el tiempo que le toma es menos de diez minutos; de 25 de los encuestados 30% de los usuarios de ZOFRATACNA, indican que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*”, es decir para efectuar un pago en caja, los usuarios manifiestan que no es menos de diez minutos ni más de diez minutos, lo cual nos da entender que existe un tiempo regular y equilibrado; de 19 de los encuestados 23% de los usuarios de ZOFRATACNA, indican que están “*En desacuerdo*”, es decir los usuarios revelan que para efectuar un pago en caja nos toma menos de diez minutos sino es más bien más de diez minutos; de 18 de los encuestados 21% de los usuarios de ZOFRATACNA, afirman que están “*Totalmente en desacuerdo*”, que nos les toma diez minutos para efectuar un pago en caja de despacho simplificado.

Por tanto podemos concluir que el 30% de los usuarios de ZOFRATACNA, manifiestan que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*”, es decir para efectuar un pago en caja, los usuarios dicen que no es menos de diez minutos ni es más de diez minutos, lo cual nos da entender que existe un tiempo regular y equilibrado durante el pago en caja.

Tabla n° 9.

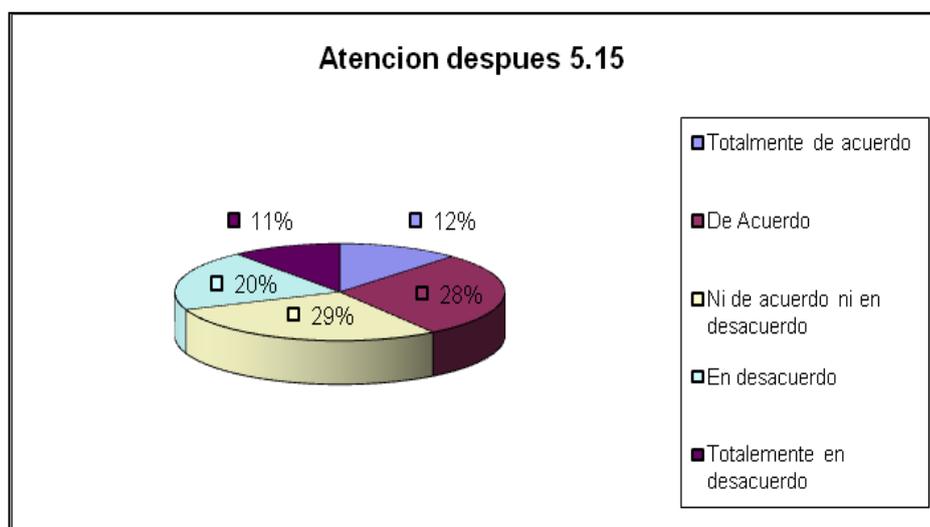
Atención después 5:15 de la tarde.

Alternativas	Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	10	11.9	11.9
De Acuerdo	24	28.6	40.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	28.6	69.0
En desacuerdo	17	20.2	89.3
Totalmente en desacuerdo	9	10.7	100.0
Total	84	100.0	

Fuente: encuesta administrada a usuarios.

Figura n° 9

Atención después 5:15 de la tarde.



Fuente: Tabla 9.

INTERPRETACIÓN

En la tabla y figura 9, de la información obtenida, se observa que el 12% de los usuarios de ZOFRATACNA, indican que están “*Totalmente de acuerdo*” que el personal administrativo de ZOFRATACNA, si los atiende pasadas las 5:15 horas de la tarde; el 28% de los usuarios de ZOFRATACNA, señalan que están “*De acuerdo*” que si los atiende pasadas las 5:15 horas de la tarde por parte del personal administrativo; mientras que el 29% de los usuarios de ZOFRATACNA, dicen que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*” es decir, el personal de ZOFRATACNA a veces no les atiende a veces si les atiende pasadas las 5:15 horas de la tarde; el 20% de los usuarios de ZOFRATACNA, indican que están “*En desacuerdo*”, es decir el personal administrativo ya no les atiende pasadas las 5:15 horas de la tarde; y el 11% de los usuarios de ZOFRATACNA, afirman que están “*Totalmente en desacuerdo*” que el personal de ZOFRATACNA, pasadas las 5:15 horas de la tarde ya no les atiende.

Por tanto se concluye que el 29% de los usuarios de ZOFRATACNA, dicen que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*” es decir, el personal administrativo de ZOFRATACNA a veces no les atiende a veces si les atiende pasadas las 5:15 horas de la tarde; lo cual nos da entender que pasadas las 5:15 horas de las tarde, ya es la decisión del personal si los atiende o no.

Tabla n° 10.

Satisfacción global por el servicio

Alternativas	Frecuencia	%	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	1	1.2	1.2
De Acuerdo	18	21.4	22.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	47.6	70.2
En desacuerdo	18	21.4	91.7
Totalmente en desacuerdo	7	8.3	100.0
Total	84	100.0	
Total en Porcentaje	57.14		

Fuente: encuesta administrada a usuarios.

Figura n° 10

Satisfacción global por el servicio



Fuente: Tabla 10.

INTERPRETACIÓN

En la tabla y figura 10, de los resultados obtenidos, podemos observar que de 1 del encuestado 1% del usuario de ZOFRATACNA, indican que están “*Totalmente de acuerdo*” que la atención que recibe por parte del personal en despacho simplificado si es adecuado; de 18 de los encuestados 22% de los usuarios de ZOFRATACNA, indican que están “*De acuerdo*” que la atención que recibe por parte del personal en despacho simplificado es adecuado; de 40 de los encuestados 48% de los usuarios de ZOFRATACNA, manifiestan que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*” es decir, no es adecuado ni es inadecuada la atención que reciben en despacho simplificado; de 18 de los encuestados 21% de los usuarios de ZOFRATACNA, indican que están “*En desacuerdo*” que la atención que recibe por parte del personal en despacho simplificado no es adecuado; de 7 de los encuestados 8% de los usuarios de ZOFRATACNA, afirman que están “*Totalmente en desacuerdo*” que la atención que recibe por parte del personal en despacho simplificado es adecuado.

Por tanto se concluye que de 40 de los encuestados 48% de los usuarios de ZOFRATACNA, manifiestan que están “*Ni de acuerdo ni en desacuerdo*” es decir, no es adecuado ni es inadecuada la atención que reciben en despacho simplificado; lo cual nos da entender que existe una atención regularmente adecuado por parte del personal.