



IMPACTO DE UN SISTEMA BASADO EN LA FILOSOFÍA DEL MANEJO DE RELACIONES CON EL CLIENTE (M.R.C) EN UNA ORGANIZACIÓN DE VENTAS.

Sandye B. Morales Z.
Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito el estudio de las situaciones actuales en organizaciones venezolanas que tienen implementado M.R.C. con la finalidad de determinar el impacto que ejerce dicha implementación en los empleados de la organización. El objetivo principal consistió en determinar el impacto que ejerce la implementación de un sistema basado en la filosofía del Manejo de Relaciones con el Cliente (M.R.C.) en una organización de ventas. Para determinar dicho impacto se identificó la población, la cual estuvo conformada por 25 empresas que tienen implementado M.R.C., de las cuales se consideró una muestra de 10 empresas, a las cuales se les aplicó un cuestionario basado en los objetivos planteados en la investigación. El tipo de investigación es Evaluativa dado que el propósito es apreciar la mayor o menor efectividad de un proceso, comprendiendo la descripción del estado o nivel de los componentes de una estructura y la determinación de en que medida esa estructura se ajusta a lo deseado, también es considerada Descriptiva de Campo dado que la investigación busca caracterizar un evento o situación concreta el contexto habitual al que pertenecen y en cuanto al tipo de control que se efectuará la indagación es No Experimental, debido a que no existen manipulación de variables, grupos o sujetos. Los resultados obtenidos determinaron que la implementación del M.R.C. incide de forma negativa en la cultura organizacional si el cambio no es manejado correctamente, por ello se plantea un plan de acción para ejecutar el proceso de implementación del M.R.C. sin cambios bruscos en los empleados que puedan llevar directamente al fracaso de la implementación.

Palabras Claves: Manejo de Relaciones con el Cliente (M.R.C.)

ABSTRACT

The present investigation has the purpose to study the actual situation on the Sales Venezuelan Organizations with M.R.C. implanted in order to determine the impact that this implementation has on the organizations employees. The principal Objective consisted on determine the System Impact based on the Customer Relationship Management (M.R.C.) philosophy at a Sales



Organization. To determine this impact the population was first identified, which it was conformed by 25 organizations that have M.R.C. implanted, from which it was taken a sample of 10 to apply a survey based on the objectives establish on this investigation. This investigation is an Evaluation type, because the purpose is to appreciate the highest or lowest process effectivity, understanding the status description or the structure components level and the determination of how much the structure adjusts to the expected. Providing that the investigation it looks forward to characterize an concrete event or situation of the habitual context where they belong, it is also considered Camp Descriptive and on the control type that was done the inquirement is Not Experimental, because there isn't any variables or groups manipulation. The obtained results determined that the M.R.C. implementation impinges on a negative way on the organizational culture if the changes are not managed correctly, for that reason an action plan was suggested to apply on a M.R.C. implementation process without rough changes for the employees that can lead directly to the implementation failure.

Key Words: Customer Relationship Management (C.R.M)

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal detectar el impacto que ejerce un sistema basado en la filosofía del Manejo de Relaciones con el Cliente en una Organización de Ventas. Para cumplir con dicho objetivo se analizó el nivel de aceptación y conocimiento de los empleados con respecto al concepto y manejo del M.R.C., así como el reconocimiento de la situación actual basada en la ejecución de los procesos, niveles de productividad, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas directamente desde el punto de vista de los usuarios. Finalmente se detectó el impacto que ejerce la implementación de un Sistema Manejo de Relaciones con el Cliente en una organización de ventas.

ANTECEDENTES

Para llevar a cabo la investigación es necesario indagar estudios realizados relacionadas con la variable objeto de estudio, para efecto de esta investigación los antecedentes son los siguientes:

DURAN, Lex, 1996. "Reingeniería de los procesos de Atención al Cliente en la Gerencia de Informática de Maraven". Universidad Rafael Belloso Chacín. Esta investigación tiene como propósito el mejoramiento radical de los procesos de Atención al Cliente en la Gerencia de Informática utilizando



como técnica la Reingeniería de Procesos. Su objetivo principal consistió en mejorar el servicio al cliente por medio de la integración de las tareas de los diferentes grupos de soporte propiciando la reducción del tiempo de respuesta en el momento de atender un requerimiento, alcanzó la satisfacción del cliente.

Rivera, Gladys. 2001. "Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad" El punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones venezolanas. Además, de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, así mismo consideró la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura. Este trabajo investigación, realizará un aporte significativo que permitirá tomar en consideración el concepto de Cultura Organizacional a al momento de implementar un Sistema de Manejo de Relaciones con el Cliente en cualquier organización y plantearse estrategias que deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar cualquier proceso de cambio en la organización.

Hoffmann, R. 2002. Conferencia "La Relación con el Cliente en una economía en crisis" Caracas, Venezuela. Grupo Lanka C.A. y Pivotal Corporation dictaron una conferencia, en la cual se destacó el uso de la tecnología CRM (Customers Relationship Management – M.R.C.) como mecanismo para enfrentar las situaciones adversas presentadas por los períodos de recesión. Se explicó, por qué a pesar de la recesión económica las empresas continúan invirtiendo en esta tendencia gerencial de CRM, "la cual representa una ventaja competitiva y provee una capacidad estratégica a las empresas en situaciones de crisis". La conferencia tocó tópicos como: factores que contribuyen a que una economía esté en crisis y la actitud que asumen las empresas ante esta situación, cómo lograr que una empresa crezca a pesar de estar en una economía en crisis, cómo enfrentar a la competencia, cómo convertir la relación con el cliente en un diferenciador estratégico, cómo implantar el CRM y las diferentes estrategias. En su contenido, la conferencia destacó los cambios producidos por la recesión en los patrones de conducta de los consumidores, basadas fundamentalmente en las prioridades personales y las formas de pago. Así mismo se estableció



que las empresas deben concentrarse en la activación del negocio y buscar motivar a los consumidores, conociendo mejor sus prioridades. Y eso se hace posible con la tecnología CRM. Agregó el Presidente del Grupo Lanka que, como estrategias claves para el éxito dentro de una economía en recesión, es importante concentrar la atención en los clientes actuales prestándoles un servicio y una atención personalizada. Esta conferencia, realizará un aporte significativo por que permitirá reflejar las bondades que ofrece el uso del M.R.C. en el crecimiento de la empresa aún en tiempos de crisis, sin embargo no se puede descartar que el éxito de la herramienta está ligado con el proceso de implementación de la misma y de cómo el cambio sea manejado en la organización.

CONSIDERACIONES TEORICAS

Las bases teóricas utilizadas como soporte conceptual para la presente investigación abordan aspectos generales relacionados con sistemas basados en la filosofía de relaciones con el cliente, así como la cultura organizacional. Pivotal Cooperation, establece que el **M.R.C.** es una solución de administración de Relaciones de Negocios que ayuda a las empresas a incrementar sus ingresos, cautivando a sus clientes, socios de negocio y empleados; con una relación uno-a-uno, personalizada a través de Internet o vía Red. También es visto como una estrategia de negocios centrada en el cliente. En esta estrategia todas las dependencias funcionales de una organización tienen como objetivo principal la atención del cliente, dado que la relación con el cliente ocurre a través de diferentes puntos de contacto, la organización debe asegurarse de contar con los medios que le permitan en cada punto satisfacer las necesidades de ese cada vez más exigente cliente. Todo esto obliga a un rediseño de las actividades funcionales, que generalmente implica una reingeniería de procesos, la cual requiere tecnología de M.R.C. para ser implementada.

Esta definición refuerza lo expuesto Siebel Corporation, que el entendimiento de que M.R.C. es una reacción en cadena más que un roceso discreto que se puede agregar a la organización sin afectar el resto. La implementación de M.R.C. en una organización implica un compromiso de seriedad con la realidad de convertirse en una maquinaria centrada en el cliente, en caso de no existir este compromiso es inevitable el enfrentar crecientes tensiones que inevitablemente llevarán al fracaso del proceso.

Es importante entender los beneficios de M.R.C. para la mayoría de las compañías. Estos beneficios generalmente entran en tres categorías: el ahorro del costo, aumento de las ventas, y el impacto estratégico. Basado en



las aplicaciones de M.R.C. exitosas, los beneficios siguientes parecen razonables:

- **Incremento en las Ventas:** Un aumento de 10% por año por representante durante los primeros tres años del proyecto es razonable. El incremento en las ventas es el resultado de invertir más tiempo con clientes y de gastar menos tiempo corriendo alrededor de cazar la información necesitada (es decir, mejora la productividad).

- **Aumento de las proporciones de éxito:** Un aumento de 15% por año durante los primeros tres años del proyecto es razonable. Las proporciones de éxito mejoran en el momento que usted retira antes los tratos improbables o malos. Todo esto debido a un claro y definido proceso de ventas.

- **Aumento de los márgenes:** Un aumento de 5% por negocio durante los primeros tres años del proyecto es razonable. Los márgenes aumentados son el resultado de conocer a sus clientes mejor, proporcionando por tal valor agregado, y descontando menos el precio.

- **Mejora las valuaciones de satisfacción de cliente:** Un aumento de 12% por año durante los primeros tres años del proyecto es razonable. Este aumento ocurre dado que los clientes encuentran que su compañía es un contacto sensible y bueno que se mantiene al tanto y conoce sus necesidades específicas.

- **Disminución de los costos administrativos de mercadeo y ventas:** Una disminución de 10% por año durante los primeros tres años del proyecto es razonable. Esta disminución ocurre porque usted ha asignado a sus clientes en un segmento específico, usted sabe sus necesidades mejor y así usted no está perdiendo el dinero y tiempo, por ejemplo, en mandar por correo la información a todos los clientes en todos los potenciales segmentos de mercado.

Según Robbins, las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la Cultura.

Según Davis, el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia



comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

La importancia de la cultura organizacional es que ella es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados se analizaron e interpretaron, a partir de indicadores, tomados como referencia de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados en los ítems de cada indicador, siendo estos datos recogidos a través del cuestionario.

Los resultados obtenidos para cada indicador, así como el análisis de los mismos se presentan a continuación:

Nivel de capacitación: Este indicador determinó el nivel de capacitación de los empleados con respecto al concepto y manejo del M.R.C. Para ello se consideraron tres niveles de conocimiento Alto, Moderado y Bajo. La Gerencia presentó niveles altos de capacitación, mientras que los operadores presentaron niveles moderados. No se detectaron niveles bajos.

- **Ejecución de los procesos:** Este indicador tiene como objetivo reflejar si todos los usuarios del M.R.C. ejecutan sus procesos diarios a través de un computador, el cual determinó que en estas empresas la ejecución de los procesos en el 100% de los empleados se llevan a cabo utilizando el computador.

- **Nivel de productividad:** Este indicador reflejó el grado de satisfacción en la gestión de procesos de las empresas que utilizan M.R.C., los resultados mostraron que el 77.8% de los empleados no se siente conforme



actualmente con la gestión de los procesos de venta y atención al cliente en la organización, en contraposición con el 22.2% que si lo está. En otras palabras el mayor porcentaje de conformidad se presenta a nivel de los gerentes y el menor a nivel de los ejecutivos. En contraposición con los resultados mostrados, Pivotal y Siebel, expertos en el desarrollo y proveedores de sistemas M.R.C. a nivel mundial establecen que unas de las principales ventajas de este sistema es de agilizar la gestión del proceso de ventas y atención al cliente, por lo cual las evidencias anteriores reflejan que existe gran confusión en los usuarios así como un mal manejo en el proceso de culturización del personal en las empresas seleccionadas hacia un correcto manejo del sistema.

- **Fortalezas y Debilidades:** Este indicador busca determinar los aspectos que pueden convertirse tanto en Fortalezas y Debilidades en una organización, basada en la opinión de cada uno de los usuarios. Se presentaron como resultados, que en promedio solamente para el 22.3% el M.R.C. constituye una fortaleza y para el 77.7% una debilidad.

- **Oportunidades y Amenazas:** Las oportunidades y amenazas son los aspectos externos que influyen directamente en desarrollo de una organización. Este indicador persigue detectar la apreciación que al respecto tienen los empleados consultados, de donde se desprende que, 66.7% de los empleados perciben más amenazas en la utilización del M.R.C. y sólo el 33.3% perciben oportunidades.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizar el análisis y discusión de los resultados de esta investigación, se logró concluir que el M.R.C. impacta directamente en la cultura organizacional de una empresa, esto se afirma, basado en el cuestionario aplicado a la muestra seleccionada.

Esto nos lleva a concluir que el rechazo con el sistema está directamente vinculado con la falta de conocimiento, afirmando lo expuesto por Pivotal Corporation, que un sistema basado en la filosofía de M.R.C. es una reacción en cadena más que un proceso discreto que se puede agregar a la organización sin afectar el resto. Este debe ser un compromiso adquirido por cada uno de los usuarios, por lo cual se debe proporcionar a todos los usuarios la capacitación necesaria para obtener los beneficios ofrecidos en sistemas con filosofía de M.R.C. a través de un plan de entrenamiento basado en la teoría de cultura organizacional, dado que es a través de ella que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la



organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

Así mismo, la gerencia debe tener un claro conocimiento de la misión y la visión de lo esperado con el sistema implantado y fomentar la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

Se recomienda a las empresas que actualmente tienen implementado el M.R.C., así como aquellas que lo tiene planteado como proyecto basar su proceso de implementación en la teoría de cultura organizacional.

Las teorías de Cultura Organizacional afirman que las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de las tecnologías en la gerencia de recursos humanos, existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Cope, R. (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw – Hill, México.

Davis, K. (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill México.

Dávalos, L. (1994) Cultura y Filantropía empresarial. Ediciones I E S A, Caracas.

Denison, D. (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.

Grupo Lanka. (2001). “El Servicio al Cliente; la prioridad de Seguros La Seguridad” [En línea]. ([http\\www.lanka.com.ve/crmaldia](http://www.lanka.com.ve/crmaldia)). [2002. Enero 15] Grupo Lanka. (2001). Servicio Expreso de Suscripciones de El Nacional:

Queremos atender al suscriptor de una manera integral. [En línea]. ([http\\www.lanka.com.ve/crmaldia](http://www.lanka.com.ve/crmaldia)). [2002. Enero 15]

Ferrer, L. (1990) Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas, México.

Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R., (1999). Comportamiento Organizacional. International Thomsom Editores, México.



Hernández,, R. (1998). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V. Segunda Edición. México.

Rackham, N. (1998). Rethinking the Sales Force. Wisconsin, USA. Editorial Prentice-Hall Inc.

Romay, A. (1999). Calidad Total. México. Editorial Santillana.

Stanton, W. (1996). Fundamentos de Marketing. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V. Décima Edición.

Pivotal Corporation (2002) .Conferencia sobre CRM. [En línea]
(<http://www.pivotal.com/conferences/>. [2002. Abril 11]