

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE UN SISTEMA PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE
RELACIONES CON EL CLIENTE EN EL DEPARTAMENTO DE SOPORTE FUNCIONAL
EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA.**

**Trabajo Final de Investigación Aplicada sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración de
Empresas para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas con
énfasis en Gerencia.**

GERARDO CECILIANO CORDERO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Costa Rica

2010

Dedicatoria y agradecimientos

Gracias Señor, por permitirme completar esta parte tan importante de mi carrera profesional.

Dedico este esfuerzo a mi familia que ha sido un apoyo y una razón para seguir adelante en cada instante de mi vida.

Agradezco a los profesores y profesionales que forman parte de este trabajo, en particular a la señora Marcela Romero por su dedicación, apoyo y corrección, y a los señores Oscar Mena y Roque Rodríguez, por su apoyo, corrección y disponibilidad en todo momento.

“Este Trabajo Final de Investigación Aplicada fue aceptada por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Magíster Profesional en Gerencia”

Doctora. Gabriela Marín Raventós
Decana Sistema de Estudios de Posgrado

Magíster Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

Doctor Oscar Mena Redondo
Lector

Magíster Marcela Romero Chávez
Lectora

Doctor Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Estudios de Posgrado en Administración de Empresas

Gerardo Ceciliano Cordero
Sustentate

Índice de contenido

Dedicatoria y agradecimientos.....	ii
Índice de contenido	iv
Resumen.....	ix
Índice de ilustraciones	x
Índice de gráficos	xi
Índice de tablas.....	xii
Capítulo I: Marco teórico de la Administración de Relaciones con el Cliente y contextualización de la industria de servicios y los Centros de Servicios Compartidos.	1
Introducción	1
1.1. Fundamentos de la Administración Estratégica.....	2
1.2. Mercadeo relacional: El cliente dentro de la estrategia de las organizaciones.....	5
1.3. Calidad en la Administración Estratégica y en la atención al cliente	8
1.4. Definición y usos prácticos de la Administración de Relaciones con el Cliente.	10
1.5. La empresa de servicios dentro de la contextualización de la industria	13
1.6. La industria de Centros de Servicios Compartidos en el mercado global.	16
1.7. La industria de los Centros de Servicios Compartidos en el mercado costarricense	21

Capítulo 2: Descripción de la Empresa y del Departamento de Soporte Funcional.....	25
2.1 La Empresa y su historia a nivel mundial.....	26
2.2 Estrategia corporativa	29
2.2.1 Misión, visión y valores corporativos	29
2.2.2 Pilares estratégicos.....	30
2.3. Historia de la Empresa y el Departamento de Soporte Funcional en Costa Rica	33
2.4 Estructura administrativa del Departamento de Soporte Funcional.....	36
2.5 Servicios brindados por el Departamento de Soporte Funcional.....	38
2.5.1 Seguridad y accesos.....	38
2.5.2 Contabilidad General	39
2.5.3 Cuentas por cobrar	39
2.5.4 Cuentas por pagar	39
2.5.5 Libro de direcciones.....	40
2.5.6 Facturación.....	40
2.5.7 Inventarios	41
2.5.8 Precios.....	41
2.5.9 Activos fijos	41
2.5.10 Funciones misceláneas.....	41
2.6 Método de trabajo del Departamento y demanda del servicio.....	42

2.8	Situación de la Administración de Relaciones con el Cliente.....	48
Capítulo 3: Análisis del enfoque de Administración de Relaciones con el Cliente dentro del Departamento.....		
52		
3.1	Análisis interno del Departamento.....	53
3.1.1	Descripción del análisis	53
3.1.2	Fundamentos del Departamento	56
3.1.3	Funcionamiento del Departamento.....	58
3.1.4	Desempeño del Departamento	60
3.1.5	Habilidades para trabajo en equipo.	62
3.1.6	Liderazgo percibido en el Departamento.	64
3.1.6	Clima, atmósfera e identidad del equipo.....	66
3.1.7	Orientación hacia el servicio al cliente.....	68
3.2	Análisis de la calidad en el servicio.	69
3.2.1	Tiempo de respuesta.....	70
3.2.2	Calificación del servicio	73
3.3	Análisis de fortalezas, debilidades y factores de éxito	76
3.3.1	Fortalezas.....	76
3.3.2	Debilidades.....	78

3.2.3 Factores de éxito.....	79
Capítulo 4: Propuesta de un sistema para mejorar la Administración de Relaciones con el Cliente.....	81
4.1 Objetivo de la propuesta	82
4.2 Justificación de la propuesta.....	85
4.3 Establecimiento de la propuesta	89
4.3.1 Definición de una estrategia.....	89
4.3.2 Reordenamiento de las funciones del Departamento.	93
4.3.3 Gestión del conocimiento.....	95
4.3.4 Gestión de la comunicación e información.....	101
4.4 Propuesta para la implantación.....	107
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	112
5.1 Conclusiones generales.....	112
5.2 Recomendaciones.....	114
5.2.1 Recomendaciones generales	115
5.2.2 Recomendaciones específicas	115
Bibliografía y referencias.....	118
Anexos.....	124
Anexo 1: Metodología de la Investigación.....	124

Anexo 2:	Cuestionario para el Departamento.....	126
Anexo 3:	Guía para la resolución del cuestionario	130

Resumen

La Administración de Relaciones con el Cliente es una corriente de pensamiento y una manera de hacer negocios que se enclava dentro de las teorías de la Administración Estratégica. Uno de los enfoques que ha servido de plataforma para la nueva visión de las organizaciones lo constituye el Mercadeo Relacional, el cual trasciende de lo meramente transaccional y es la consideración del cliente dentro de la estrategia corporativa de las organizaciones. La Administración de Relaciones con el Cliente es una estrategia integral que incorpora al producto o servicio, la calidad, la misión y visión, además de la necesidad de crear y mantener relaciones a largo plazo entre el cliente y la Organización. Uno de los modelos de aplicación de esta estrategia lo constituyen los Centros de Servicios Compartidos. Como parte de una Organización mundial, el Departamento en cuestión se acoge a un estilo de trabajo orientado por la estrategia corporativa. Teniendo como base lo anterior se mencionan algunas líneas que guían la orientación hacia el cliente con que cuenta el Departamento. Se analiza el rendimiento basado en la información estadística sobre el desempeño del Departamento y los indicadores de calidad sobre el trabajo brindado. Tales observaciones permiten determinar fortalezas, debilidades y factores críticos para el éxito. Se parte, por consiguiente, de las deficiencias observadas en el análisis en cuanto al enfoque y se establece un modelo que se sustenta en el desarrollo de una estrategia departamental, la cual guía las funciones y procesos que son ejecutados, pero que considera las necesidades presentes y futuras para la capacitación del talento humano que está de frente al cliente. Logrado lo anterior, se plantea el hecho de invertir esfuerzos en mejorar el esquema de comunicación en ambos sentidos. El modelo propuesto implicará un cambio en la cultura del Departamento que dé significado a todo lo que se ejecuta, para posteriormente ir en busca del cliente y propiciar el acercamiento, ser un facilitador en los procesos de cambio y utilizar al máximo los recursos disponibles, con lo cual el Departamento contribuirá de mejor manera al logro de la estrategia corporativa que lo cobija. Este trabajo explora en una empresa farmacéutica transnacional el impacto de la Administración Estratégica, puesta en el enfoque de Administración de Relaciones con el Cliente, el potencial, las limitaciones y el estado actual de la unidad de negocio llamada Departamento de Soporte Funcional con la finalidad de ofrecer una serie de pautas que logren explotar nuevas áreas de acción que permitan reafirmar y mantener el nivel de servicio brindado hasta el momento, al tiempo que se acerca al cliente de manera evidente, de modo que logren coexistir con calidad a lo largo del tiempo.

Palabras clave:

Administración estratégica, Administración de Relaciones con el Cliente, CRM, Centro de servicios compartidos, Servicio al Cliente, calidad.

Índice de ilustraciones

Ilustración 1.1: Marco General de la estrategia relacional.....	7
Ilustración 1.2 Aspectos organizacionales de los Centros de Servicios Compartidos...	19
Ilustración 2.1 Organigrama departamental.....	37
Ilustración 4.1 Enfoque de la propuesta	83
Ilustración 4.2: Claves para el proceso de reformulación.	86
Ilustración 4.3: Matriz para el Análisis FODA.	91
Ilustración 4.4 Modelo del Ciclo de Eficacia Grupal	98

Índice de gráficos

Gráfico 1.1. Contribución por sector económico como porcentaje del PIB.....	15
Gráfico 1.2: Crecimiento de compañías en el sector servicios.....	22
Gráfico 3.1: Fundamentos del Departamento	56
Gráfico 3.2: Funcionamiento del Departamento.....	58
Gráfico 3.3: Desempeño del Departamento	60
Gráfico 3.4: Habilidades para el trabajo en equipo.....	62
Gráfico 3.5: Liderazgo percibido.....	64
Gráfico 3.6: Clima, atmósfera e identidad del equipo.....	66
Gráfico 3.7: Orientación hacia el servicio al cliente.....	68

Índice de tablas

Tabla 1.1: Empresas que se han establecido en Costa Rica.	24
Tabla 2.1 Tiempos de resolución por prioridad.	45
Tabla 2.2 Demanda de resolución de incidentes por Módulo.....	46
Tabla 3.2 Demanda de resolución de incidentes por país de origen.	47
Tabla 3.1 Incidentes por tiempo de respuesta	71
Tabla 3.2 Incidentes por calificación del cliente.....	73
Tabla 3.3 Incidentes por calificación del cliente y por país	75
Tabla 4.1 Cronograma para la implantación	111

Capítulo I: Marco teórico de la Administración de Relaciones con el Cliente y contextualización de la industria de servicios y los Centros de Servicios Compartidos

Introducción

La Administración de Relaciones con el Cliente es una corriente de pensamiento y una manera de hacer negocios que se enclava dentro de las teorías de la Administración Estratégica. Fue en la década de los años sesenta cuando se empezó a hablar de Administración Estratégica; un modelo que vino a reformular el enfoque que hasta aquel entonces se le daba a la razón de ser de las organizaciones.

Tener estrategias definidas implica y redundante para las organizaciones en tener claro no solo lo que son, sino de dónde vienen y cuál es la posición que desean ocupar en el mercado. Uno de los enfoques que ha servido de plataforma para la nueva visión de las organizaciones lo constituye el Mercadeo Relacional, el cual trasciende lo meramente transaccional, es decir, del proceso de vender y comprar y se extiende a crear lazos con los consumidores y receptores de bienes y servicios. Se dice entonces que el Mercadeo Relacional es la consideración del cliente dentro de la estrategia corporativa de las organizaciones.

En la actualidad los clientes no solo quieren un producto que satisfaga sus necesidades sino que, además, esperan que les aporte valor adicional en sus operaciones diarias. Es por esto que las empresas destinan buena parte de sus esfuerzos a asegurar la calidad, tanto en productos físicos como en productos intangibles o servicios. La calidad es también una corriente de operación relativamente joven: no pasa de cinco décadas. Pero las empresas que la utilizan

muestran continuamente los beneficios de contar con una estrategia basada en elementos que trascienden los estándares y expectativas habituales.

La Administración de Relaciones con el Cliente es, pues, una estrategia integral que incorpora al producto o servicio, la calidad, la misión y visión, además de la necesidad de crear y mantener relaciones a largo plazo entre el cliente y la Organización. Uno de los modelos de aplicación de esta estrategia lo constituyen los Centros de Servicios Compartidos, los cuales son unidades de negocios destinadas a atender procesos y actividades específicas que estaban siendo ejecutadas de manera dispersa en un área geográfica determinada o en varios países.

Costa Rica ofrece a las empresas un gran potencial para el establecimiento de estos Centros de Servicios Compartidos, por esa razón se observa en los últimos diez años un incremento considerable en la cantidad de compañías las cuales operan bajo este esquema desde aquí, además existe un gran interés por parte del Gobierno y otros sectores del mercado por atraer una mayor cantidad de empresas.

1.1. Fundamentos de la Administración Estratégica

El sistema de administración es aquella gestión de la empresa que tiene relación con los procesos de Organización, planificación, dirección y control encaminados a lograr sostenibilidad en el tiempo por medio de la maximización de los beneficios según la razón de ser de la empresa. Deben hacerse dos observaciones respecto de esta definición, pues en primer término se define como un sistema, dado que es la combinación de varias instancias no sólo a lo interno de

la Organización , sino en lo que corresponde a su entorno, es decir, su campo de acción. El segundo aspecto que sobresale es el hecho de que tiene vigencia en la Organización y ésta debe entenderse como el conjunto de personas que comparten fines determinados y específicos. Es por esta razón, que el concepto de administración no se circunscribe únicamente a la empresa, propiamente la empresa privada, sino que también es atinente a la institución pública y a la Organización sin fines de lucro.

La Administración Estratégica es en esencia el planeamiento estratégico, que tiene su origen en la década de los setenta (Marín y Motiel, 1993) Según Fred R. David (2003), la Dirección Estratégica¹ se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Sigue manifestando el tratadista David (2003) que existen tres etapas: la formulación, la implantación y la evaluación de la estrategia. No obstante, algunos autores indican que el proceso debe iniciarse antes, pues la formulación de la estrategia se genera a base de conocimiento. Pümpin y García (1993) indican que la dirección estratégica debe construirse sobre una serie de conocimientos relevantes y sobre el análisis de esos aspectos principales. De manera que la investigación del entorno y el análisis de los datos obtenidos son las dos etapas previas a la formulación de la estrategia.

Para DeGerencia.com (2010) una buena formulación de estrategia debe responder a las interrogantes ¿dónde está? Es decir, cuales es la situación del negocio analizada tanto en lo interno como en lo externo. Esta interrogante

¹ En este documento indistintamente se hablará de Administración y dirección estratégica.

típicamente se resuelve por medio de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). La segunda cuestión es ¿a dónde quiere estar?, lo cual implica el planteamiento de la misión, visión y objetivos propiamente dichos, tanto a nivel organizacional o corporativo como a nivel de unidad funcional o Departamento. La tercera pregunta por resolver es ¿cómo llegará ahí? lo cual es el diseño del plan estratégico, es decir, el conjunto de decisiones que deberán guiar el desempeño de la Organización, tales como qué productos o servicios ofrecer, cuál es la necesidad por satisfacer, a qué segmento de clientes dirigirse, cuál es la tecnología que se requiere, cómo vender, cómo distribuir y en cuál área geográfica desenvolverse.

La implantación tiene que ver con el proceso de asignación y procura de recursos, la correcta disposición del personal, el establecimiento de responsabilidades y el manejo de procesos. (DeGerencia.com, 2010.) Juega un papel decisivo en este punto el liderazgo del personal, al lado de los procesos de medición del desempeño, los programas de compensación y el desarrollo administrativo (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997), que en conjunto deben apuntar a la ejecución de la estrategia.

La fase de evaluación está compuesta por una serie de pruebas formuladas para ejercer control. El control estratégico definido por Alvarado (1990) son los métodos, procedimientos y herramientas que aseguran la puesta en marcha del plan estratégico y consiste en lograr congruencia en las metas, obtener una utilización eficiente y eficaz de los recursos, buscar la salvaguarda de los activos, así como recolectar y ordenar adecuadamente la información necesaria para la toma de decisiones (p.13)

Rumelt, citado por Mintzberg y colaboradores, en un ensayo titulado “La evaluación de la estrategia empresarial” explica la evaluación no como un modelo de resolución de problemas, sino como una estructuración de los problemas para la cual se debe desarrollar una serie de pruebas, siendo la primera la consistencia, etapa en la cual se verifica si los objetivos de la Organización son compatibles entre sí. La siguiente prueba es la armonía, donde se mide el grado en que la estrategia se adapta a las condiciones generales del ambiente. A continuación se ejecuta la prueba de la viabilidad, donde se evalúa la capacidad de la empresa de poner en práctica o de continuar con la estrategia. La última prueba es la ventaja en la cual se busca determinar si la empresa ha creado y mantenido una ventaja competitiva en su industria. (Mintzberg y otros, 1997) De modo que la administración estratégica viene a ser un proceso que organiza, dirige y controla la Organización basado en la planificación a largo plazo.

1.2. Mercadeo relacional: El cliente dentro de la estrategia de las organizaciones

La noción más clara de la inclusión del cliente dentro de la estrategia corporativa es el servicio al cliente. Las empresas que tienen como estrategia corporativa la satisfacción al cliente colocan verdaderamente al cliente primero. Tal concepción es relativamente reciente: se puede ubicar en la década de los noventa sus inicios relacionados con el enfoque de las organizaciones, es decir, con el punto central al que dirigían sus esfuerzos.

Indican Christopher, Payne y Ballantyne (1994) que durante la década de los cincuenta el *marketing* se relacionaba con los bienes de consumo, durante la década de los sesenta se centró en los mercados industriales, en los setenta académicamente se direccionó gran parte del esfuerzo a explicar el impacto en las organizaciones sin fines de lucro y el mercadeo social. Es en la década de los ochenta cuando se empieza a ver algún interés por el sector de los servicios.

El Mercadeo relacional es una herramienta de la Administración Estratégica para incluir al cliente dentro de la estrategia, pues busca convertir las relaciones de corto plazo en relaciones a largo plazo, o el mercado transaccional, circunscrito en el mero intercambio de bienes o servicios por un pago, en el mercadeo relacional, donde hay valores más allá del producto o servicio en sí. De acuerdo con Berry, citado por Borroso y Martin (1999), existen cinco elementos estratégicos que debe contener el Mercadeo relacional:

- a) **Desarrollo de un núcleo de servicio**, en torno al cual construir la relación con el cliente, dado que ante similares ofertas, el cliente preferirá la que provea mejor servicio.
- b) **Individualización de la relación**, es decir, observar a cada cliente con un generador único de beneficios.
- c) **Aumento del núcleo de servicios con beneficios extra**: pues no basta en con el producto o servicio en sí mismos.
- d) **Alentar la fidelización con el cliente**: que es el punto neurálgico de la relación: la lealtad a lo largo del tiempo.
- e) **Potenciación a los empleados de la Organización** para que la mejora en los resultados repercuta en los clientes, dado que se obtendrán beneficios económicos de la relación.

Continúan manifestando Chistopher, Payne y Ballantyne (1994) que tal estrategia bien puede entenderse dentro del contexto l planeamiento estratégico, citado anteriormente, y se puede notar pautas donde confluyen ambas: el saber qué se ofrece, cómo se ofrece y para quién se ofrece, al lado del papel preponderante que juega el personal como motor de la estrategia en acción. Al igual que el planeamiento estratégico, el Mercadeo relacional implica investigación y análisis de la información, además de dos componentes importantes: el mercado interno y el externo, sectores donde debe analizarse. El primer enfoque de mercado se refiere a como la Organización en cada una de sus áreas funcionales apoya la labor del mercado externo, entendido este como el punto que tiene contacto directo con el cliente final. La confluencia de ambos enfoques de mercadeo permite obtener un conjunto de productos centrales y valores agregados, llamado oferta total.

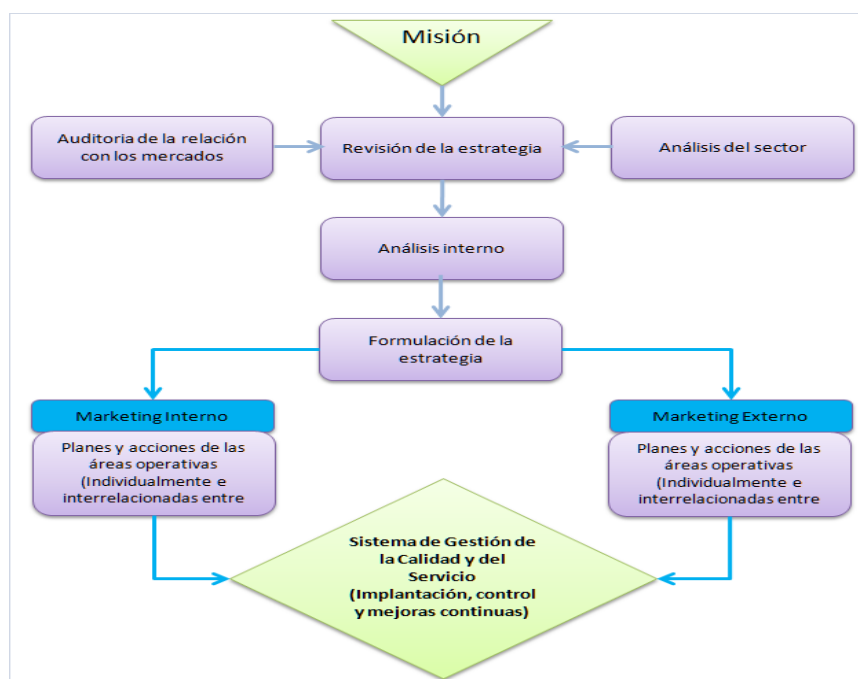


Ilustración 1.1: Marco General de la estrategia relacional

Fuente: Chistopher, Payne y Ballantyne, p53

1.3. Calidad en la Administración Estratégica y en la atención al cliente

La teoría de la Calidad Total tiene su origen después de la Segunda Guerra Mundial y se puede separar en diferentes enfoques: La calidad de la producción se sustenta inmediatamente después de la década de los cuarenta, en ésta etapa interesaba el cumplimiento con las especificaciones dentro de los procesos de fabricación. Posteriormente se habló de calidad por medio del control estadístico en la década de los cincuenta por medio de los “*Military standard*”². La siguiente etapa tiene mayor vigencia en Japón por medio de la calidad de la seguridad del proceso y consiste en atender propiamente el proceso de fabricación adaptando las maquinarias a las especificaciones. La calidad de la seguridad-diseño se enfoca principalmente en el diseño del producto en términos de factibilidad.

El concepto de calidad total aparece en 1961 en Estados Unidos donde se habla de *Total Quality Control*, lo cual estableció la calidad como un punto intermedio entre el mercado del cliente y el seguimiento del servicio o servicio postventa dándosele especial énfasis a esto último. Como desarrollo de esta escuela aparece el Sistema para el Control de la Calidad Total que busca no sólo satisfacer al cliente sino entender el problema, comprender la brecha entre la necesidad expresada y la necesidad real. A partir de este punto se hace una retrospección hacia las especificaciones del producto, la fiabilidad, el proceso de fabricación y el

² *Military Standard*: Un sistema de muestreo definido por el Departamento de Defensa estadounidense que buscaba asegurar interoperabilidad, fiabilidad, costo, compatibilidad y determinación de elementos defectuosos (Wikipedia, 2010)

control en el proceso de fabricación, esto retornó al final al servicio postventa y a la conservación del producto. (Lyonnet, 1989)

De acuerdo con los anteriores criterios, Guajardo (1997) manifiesta la Calidad Total como la suma de múltiples factores y enfoques que determinan la percepción que el cliente obtiene del producto central y el producto agregado. No puede negarse su origen fabril, de ahí su posible dificultad para aplicarse en los servicios. Fue Kauro Ishikawa, quien bautizó el Control Total de la Calidad en términos de que “es la participación de todos los trabajadores en la mejora continua de la calidad en todas las actividades que se realizan en la empresa” (Guajardo, 1997)

La Calidad del Servicio es la habilidad de la Organización para satisfacer o superar las expectativas de los clientes Las expectativas del cliente se definen como los deseos y necesidades que ellos tienen, es decir, lo que ellos piensan que debería suministrarles la oferta y no lo que podría suministrarles. (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994) La Calidad en el Servicio para Ginebra y Arana (1999) es la acumulación de experiencias satisfactorias repetitivas.

Para obtener los resultados esperados tanto la Administración Estratégica como el Mercadeo Relacional giran en torno a la Calidad. La Calidad de la Administración Estratégica está sustentada en el Control Estratégico, mientras que la Calidad en la Atención al Cliente está dada por el grado de satisfacción total que percibe el cliente. Existe, pues, un vacío en esta última concepción, según Christopher, Payne y Ballantyne (1994), dado que la calidad percibida es siempre un juicio emitido por los clientes, la realidad es lo que los clientes piensan como real. Entonces la gran interrogante es si ese criterio es suficiente para guiar la toma de decisiones.

Desde la perspectiva del Mercadeo Estratégico el desafío de la calidad en el servicio es lograr el equilibrio entre las prestaciones percibidas y las expectativas de los clientes. (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994.) Las prestaciones percibidas es la oferta existente mientras que las expectativas de los clientes es lo que ellos esperan, definido por Gutiérrez (1997) como la funcionabilidad del producto, la durabilidad de este y el servicio postventa, además de un precio razonable, así como que la entrega sea a tiempo y en la cantidad convenida.

1.4. Definición y usos prácticos de la Administración de Relaciones con el Cliente.

Según Anderson y Kerr (2002) la Administración de Relaciones con el Cliente (o CRM, por las siglas en Inglés de *Customer Relationship Management*) es un enfoque global para crear, mantener y ampliar las relaciones con los clientes. Es global porque no es sólo mercadeo, no es únicamente a lo interno y no es cuestión de un Departamento, sino que este enfoque toca todas las áreas. Es un enfoque porque es una forma de pensar sobre cómo tratar la relación con los clientes, lo cual, es a la vez, una estrategia, porque implica tener un plan claro. La definición lleva en sí el ciclo completo del cliente: crear, mantener y expandir, por eso el crecimiento de la relación con el cliente trae implícito el hecho de crear valor agregado. La cuestión de relaciones con el cliente debe entenderse en el contexto de la economía actual donde las empresas se relacionan con personas y con otras

empresas, CRM³ se trata de crear un sentimiento de alto impacto en una era de alta tecnología., 2002)

Es menester indicar que la estrategia de Administración de Relaciones con el Cliente no es un concepto nuevo, pues ya en 1954 Peter Drucker escribió “el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener sus clientes”, sin embargo, en recientes años, aspectos como los Sistemas de Información, la globalización, la personalización, el mercadeo de uno a uno y los nuevos canales de comunicación le han otorgado un protagonismo importante. Los sistemas de *back office*⁴ y los ERP⁵, que soportan las funciones aportan gran parte de la información, interna y externa que posee la Organización. La globalización es la progresiva caída de las barreras comerciales y leyes proteccionistas que han obligado a las empresas a competir en un mercado abierto o global. La personalización se refiere a la tenencia actual de dar al cliente la impresión de ser único, por medio de la segmentación extrema, donde el vendedor global debe actuar como el tendero de la esquina, el cual se interesa por todo lo que está alrededor del cliente. Los nuevos canales de comunicación se refieren a Internet, Centros de Atención de Llamadas, PDA, cable; éstos han venido a participar con los canales tradicionales, como televisión y radio. La proliferación de estos nuevos canales ha colocado a las empresas en imposibilidad de saber si el mensaje está llegando. El mercado de uno

³ En adelante podría usarse las siglas CRM para referirse a Administración de Relaciones con el Cliente.

⁴ “Back Office” se usa para describir a los sistemas que gestionan la información que no está “frente a al cliente”, es decir, la gestión de los procesos internos de la empresa que tienen ligar, por ejemplo en los Departamentos de cómputo, contabilidad o recursos humanos.

⁵ “Enterprise resource planning” (ERP) son los sistemas gerenciales de información que integran los procesos de producción y distribución de bienes y servicios.

a uno definido por Peppers, Rogers y Dorf implica tratar de manera distinta a los diversos clientes mediante estrategias que se fundamenten en el conocimiento de las diferencias entre los clientes y cómo estas deberían influir en la conducta de la empresa hacia ese cliente en concreto (García, 1998)

Para Anderson y Kerr (2002) los clientes quieren hacer negocios con organizaciones que sepan lo que él requiere. Sin importar donde se está dentro de una empresa, CRM se refiere a manejar las relaciones más efectivamente.

En la práctica, según PriceWaterHouse Coopers, (2010) muchas empresas en la actualidad le dan una importancia significativa a su CRM, al adoptar las “mejores prácticas” encaminadas a controlar continuamente la forma como las expectativas de los consumidores van cambiando. Se usa la tecnología para estar cerca de los clientes, a la vez que reciben realimentación de forma inmediata. En la actualidad, el cliente entra en contacto con la empresa por diferentes canales (visita, teléfono, Internet), por esta razón, la empresa debe estar alerta en todo momento a fin de reflejar su cultura organizacional así como sus valores.

En la actualidad existe un gran debate sobre el cuestionamiento de si el CRM es para todas las empresas, sin importar el tamaño o el giro de negocios. Hoy más que nunca, los desarrolladores de software colocan al CRM como una cantidad casi ilimitada de programas que, según ellos, lo componen; sin embargo, debe notarse que los programas son solo un componente del CRM, que es optativa según las necesidades de la empresa. Del mismo modo, sistemas de atención de llamadas, la atención que se puede brindar por Internet o sistemas de “*front office*”⁶, son sólo

⁶ “Front Office” está definido como la sección o área de la empresa que está de cara al público en actividades como promoción, venta y atención al cliente. (Sapiens.com, 2010)

herramientas del CRM. Para Reinares (2005) no todas las empresas obtendrán ventajas competitivas por aplicar estrategias relacionales, sino que esto dependerá de la habilidad de la empresa para aprovechar los beneficios del Mercadeo Relacional, si es capaz de situarse en una posición relativa superior para competir.

Basado en lo anterior, es correcto afirmar que las estrategias de CRM no son definitivamente para todas las empresas, sino para aquellas que verdaderamente son capaces de reconocer no sólo sus fortalezas sino que también sus debilidades, saben usar la información que obtienen del entorno y están en disponibilidad de moverse con agilidad hacia las necesidades del cliente. Por cuanto, CRM es ante todo una mentalidad, una aplicación de estrategias, cuyo punto de encuentro es el cliente. En la actualidad, las empresas se enfocan en retener satisfechos a los clientes, para asegurar su lealtad, en parte por el costo considerable de atraer nuevos clientes.

1.5. La empresa de servicios dentro de la contextualización de la industria

La empresa de servicios se encuentra clasificada en el sector terciario de la economía. Colin Clark en 1940, citado por Maqueda y Llaguno (1995), fue de los primeros economistas en distinguir los tres sectores de la economía: el primario agricultura, bosques y pesca; el secundario producción industrial y el terciario el transporte, el comercio y los demás servicios. Además, agrega Clark que quedaba un sector importante, el cual por conveniencia se le llama la “industria de servicios”

Enrique Ortega, citado por Maqueda y Llaguno (1995), define el sector terciario como aquel que “está formado por el conjunto de actividades económicas relacionadas con la prestación de servicios para los sectores secundarios (actividades para la obtención de bienes que experimenta transformación), primarios (actividades relacionadas con la obtención de productos procedentes de la tierra, del aire y el mar) o hacia particulares. También se denomina sector de servicios.”

Como ejemplos de la aportación de empleos del sector terciario a la economía de algunos países, recopilados por Lizano (2008), se pueden indicar los siguientes: Estados Unidos el 80%; Alemania el 70%; Haití el 30%; China el 59%. Se observa una relación entre el nivel de desarrollo del país y la aportación en empleos por sector, así cuando el desarrollo es menor, los empleos del sector primario son mayores y cuando el desarrollo es mayor, los empleos del sector terciario son mayores. Otra de las cuestiones interesantes según este autor es que en el caso particular de Costa Rica ha habido una transformación más evidente a partir de 1984 del cambio de ocupación entre los sectores, pasando del sector primario al terciario: en 1984 el sector primario era el 75%.

No resulta extraño que dado los costos del capital humano y que en los países desarrollados este sea considerablemente más alto que en países de mercados emergentes, las empresas opten por buscar en estos últimos el personal con las destrezas y capacidades necesarias para suplir la demanda de insumos intelectuales que soporten las actividades de su giro de negocio. Es por eso que países como Costa Rica, México, Chile, Colombia y Argentina son grandes atractivos de esas funciones de “*back office*” mencionadas con anterioridad, en algunos casos como reforzamiento de las operaciones locales y algunas otras con el

esquema de Centros de Servicios Compartidos, como se describirá en el siguiente apartado.

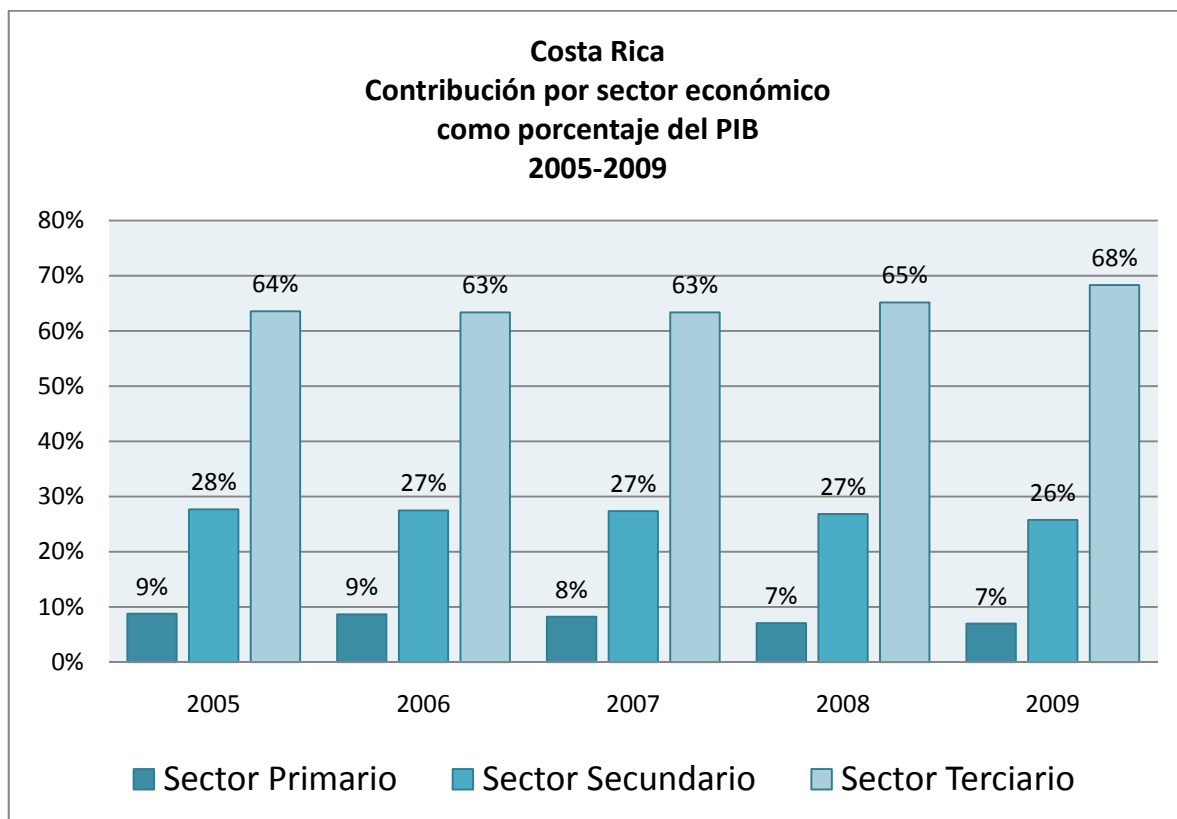


Gráfico 1.1. Contribución por sector económico como porcentaje del PIB

Fuente: Banco Central de Costa Rica

En Costa Rica, el sector terciario representa un 68% del PIB total (ver gráfico #1), según datos del Banco de Central de Costa Rica (2010). Se observa así, un incremento en el sector de servicios versus un estancamiento del sector industrial o secundario y un debilitamiento del sector primario.

1.6. La industria de Centros de Servicios Compartidos en el mercado global.

Los Centros de Servicios Compartidos es, dentro del marco estratégico de las empresas transnacionales, un sistema de administración que en los últimos años ha tomado mucha relevancia y consiste en crear unidades de negocios destinadas a determinados procesos y actividades realizadas anteriormente de manera dispersa en varias unidades de negocio, ubicaciones o regiones. Estos centros de servicio toman funciones típicamente repetitivas las cuales se ejecutan en diferentes puntos y estandarizarlas al tiempo que las centraliza en una misma posición geográfica.

Según Bangemann (2005), se cree que los pioneros en este modelo de operación fueron las empresas Ford Motor Co. y General Electric a principios de la década de los ochenta y se dice que fue más por accidente que por estrategia, cuando esta última empresa debió enfrentar el cierre una de sus subsidiarias y una gran cantidad de personas debía dejar la empresa al mismo tiempo, situación que era insostenible dada la cantidad de operaciones a las que estos debían soportar. La empresa estableció una fuerza de operación que consistió en personal financiero de Suiza, dado que esta era la localización geográfica más cercana. Esta fuerza de operación determinó que era posible ejecutar ciertas operaciones del negocio finlandés desde Suiza, de manera que muchas de esas operaciones se quedaron ahí. Gracias a ese “accidente” que permitió una mejor forma de trabajo, se implantó en otros veinte países donde tiene operaciones la Compañía, esto resultó que veinte años después la Empresa moviera todas sus operaciones financieras a nivel mundial a la India. Otros casos de empresas que lo siguieron son Hewlett-Packard y Henkel.

Para la consultora KPMG (2010) desde hace algunos años ha habido una tendencia creciente hacia la transferencia de los procesos de administración que comparten ciertas similitudes y se prestan a la normalización de las unidades de Organización entre Departamentos, conocidos como Centros de Servicios Compartidos. Este enfoque permite a las empresas explotar el volumen y los efectos de la curva de aprendizaje y establecer procesos coordinados. Además, este enfoque facilita a las empresas garantizar un elevado nivel de calidad, al mismo tiempo que mejorar la flexibilidad empresarial - una gran ventaja teniendo en cuenta el reto de crear las sinergias de la integración de las participaciones y empresas asociadas-. El enfoque de Centros de Servicios Compartidos abre el camino a las empresas para lograr el éxito que se pretende.

Según Deloitte (2010), la estrategia de Servicios Compartidos apoya a consolidar, estandarizar y rediseñar funciones comunes a más de un negocio o empresa con el objetivo explícito de proporcionar un mayor grado de servicio a un costo general más bajo. Varias de las funciones típicas de los servicios compartidos son: Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad, Adquisición [Compras o proveeduría] TI, [Tecnologías de Información] y otros procesos de soporte a las operaciones del negocio.

Añade PriceWaterHouse Coopers (2010) que este modelo promueve entre otras acciones, la globalización empresarial, la diversificación de la cartera de negocios, la adquisición y fusión de compañías, la reducción de costos operativos, pero también, permite gozar de beneficios más difíciles de medir, en términos financieros, como lo son propiciar la ejecución integral de la estrategia corporativa de las empresas, promover una un mejoría en los servicios internos, la optimización de procesos y la mejoría del control interno.

Según Bangemann (2005), los servicios compartidos pueden ser definidos de diferentes maneras, depende del punto de vista, así por ejemplo algunos lo pueden ver desde la perspectiva de la Organización y otros desde la perspectiva del proceso. Tiene dos componentes: es “compartido” indica que será utilizados por muchos destinatarios, como clientes internos, socios o negociantes. Es también “servicios”, porque se enfoca principalmente en servicios, interno y operativo.

Es importante notar que según datos de Deloitte (2010) a nivel global la distribución de Centros de Servicios compartidos está dada de la siguiente manera: Estados Unidos y Canadá: 24%, Oeste de Europa: 24%, Latinoamérica: 16%, Asia: 9%, Australia y Nueva Zelanda: 9%, Este de Europa y Rusia: 7%, India 6%, el resto 5%. Durante el 2007 se dio un gran incremento particularmente en el área de Latinoamérica. Además, del total de centros de servicios compartidos existentes a nivel mundial, se estima en una muestra tomada de 702 empresas que un 52% cuenta con al menos cien personas, el 25% tiene entre cien y doscientos cincuenta, el 17% de 251 a mil y el 8% restante es superior a las mil personas.

Según Bangemann (1995), las cuatro principales razones por las cuales las empresas buscan la operación según el esquema de centros de servicios compartidos son:

1. Mejor servicio, mejoramiento de la calidad y la exactitud y oportunidad en la información;
2. Reducción general de los costos de administración;
3. Estandarización de los servicios,
4. Optimización del capital de trabajo.

La firma Deloitte (2008) explica que el esquema de Servicios Compartidos valora seis aspectos organizacionales: los sistemas múltiples, los procesos

múltiples, las múltiples organizaciones y las múltiples ubicaciones, siendo las dos primeras dimensiones críticas y las dos últimas, dimensiones adicionales.



Ilustración 1.2 Aspectos organizacionales de los Centros de Servicios Compartidos

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu / Deloitte & Touche

Cuando las organizaciones poseen multiplicidad de sistemas, el primer paso lo constituye racionalizar, es decir, reducir a un tamaño y alcance tal que incrementen los rendimientos al tiempo que reducen los costos, sin perder la calidad, por el contrario, garantizando la integridad de estos. Posteriormente deberá migrar a un sistema y bases de datos que sean compatibles con los términos de estandarización y mantención de la calidad de la información.

De igual manera, al contar con procesos múltiples las organizaciones deben definir procedimientos y políticas. Como el punto de partida, deberán además buscar la mejorar de esos aspectos por medio del estudio y la implantación de mejores prácticas, a fin de obtener procesos comunes aplicables a todas las unidades de negocios.

Si la Organización está distribuida en diferentes zonas geográficas deberá empezar por consolidarse en un país específico, desde la cual atenderá o dará soporte a una región específica, con lo cual obtendrá una única ubicación que fomente la implantación del esquema de negocio de servicio compartido.

Así mismo, cuando la empresa es la suma de múltiples organizaciones, habrá de establecer una diferenciación entre las unidades de negocio con las cuales opera, a fin de crear una unidad Organización o unidad de negocio por cada uno de los procesos donde participa.

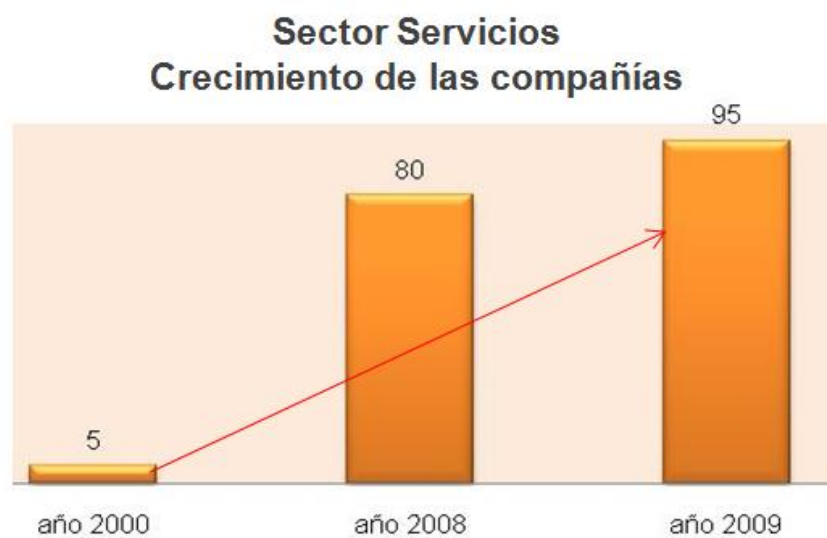
Alrededor de esta estructura debe existir un proceso que asegure la atención al cliente, así como el giro cotidiano del negocio sin afectar de manera negativa, todo lo contrario, cualquier afectación debe redundar en una mejor manera de servir al cliente. También es importante notar la forma de dar soporte a la continuidad del negocio. Si bien es verdad que la continuidad del negocio depende de la cantidad y la calidad de las ventas, también es cierto que el flujo de caja es mantenido por la capacidad de los Departamentos de crédito y cobro por recuperar el dinero invertido o captado en las ventas. Es esencial para la Organización no desatender ninguno de estos dos factores.

1.7. La industria de los Centros de Servicios Compartidos en el mercado costarricense.

Según datos de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo CINDE (2010), basados en la encuesta de A.T. Kearney 2009, Costa Rica fue clasificada entre los cinco mejores destinos para establecer operaciones de servicios, teniendo en consideración factores como las habilidades de la fuerza laboral, su disponibilidad, el ambiente de negocios y la estructura financiera del país. El sector de servicios ha venido creciendo durante los últimos diez años (Ver Gráfico 1.2) pasando de una compañía en 1995 a noventa y cinco en el 2009, lo cual representa una fuerza laboral de casi veintinueve mil empleados.

El tipo de negocios que se han establecido en Costa Rica dentro de sector son los relacionados con Servicios Compartidos, Centros de Contacto, Sistemas de Soporte Administrativo, Software, Diseño, Arquitectura y Construcción, Publicidad Interactiva & Audiovisual, entre otros

Dentro de las principales ventajas que ofrece el país para la atracción de empresas que desean establecer estos centros de operación, se encuentran el nivel de alfabetización en adultos, el cual supera el 98%, la alta inversión en educación en áreas de tecnología y enseñanza del inglés, la infraestructura en tecnologías de información y comunicación, principalmente.



El número de empresas en el sector servicios es un **1760%** mayor que en el año 2000.

Gráfico 1.2: Crecimiento de compañías en el sector servicios

Fuente: CINDE

Algunas de las empresas que han colocado centros de servicios en Costa Rica se resumen en la siguiente tabla:

Empresa	Inicio de operaciones	Servicios brindados	Empleados	Idiomas
SYKES	1995	Servicio al cliente y Soporte Técnico	2.500	Inglés, Alemán, Italiano, Francés Portugués

Empresa	Inicio de operaciones	Servicios brindados	Empleados	Idiomas
P&G	1998	Finanzas y Contabilidad, Servicios Compartidos, Centro de Transformación de Negocios	1350	Español, Inglés, Portugués
WESTERN UNION	1998	Finanzas y Servicios compartidos de contabilidad, Redes de telecomunicaciones globales, Desarrollo de software, Centro de contacto y Soporte de servicio	1200	Inglés, Español, Alemán, Italiano Portugués, Mandarín y Cantonés
HP	2000	Finanzas y Contabilidad, Soporte Técnico	6500	Español, Inglés, Portugués
IBM	2003	BPO, Recursos Humanos	700	Inglés, Español, Francés y Portugués
BAXTER AMERICAS	2005	Finanzas centralizadas y Contabilidad para	125	Inglés

Empresa	Inicio de operaciones	Servicios brindados	Empleados	Idiomas
		América del Norte		
Intel SS	2005	Recursos Humanos, Finanzas, Logística	700	Español, Inglés, Portugués
FUJITSU	2006	Centro de contacto	250	Español, Inglés

Tabla 1.1: Empresas que se han establecido en Costa Rica.

Fuente: CINDE

Es importante notar la variedad de servicios que ofrecen las empresas, al tiempo que la mayoría de estas buscan continuamente agregar más servicios ofrecidos a las unidades de negocios, orientados siempre en los pilares de reducción de procesos y aplicaciones informáticas, estandarización en las funciones e integridad en los datos.

También es importante notar que Costa Rica no es solamente un país que ofrece servicios bilingües, sino que existe dentro de la oferta empleados capacitados en más de dos idiomas, con ello se parte un poco el paradigma que los Centros de Servicios Compartidos en Latinoamérica solo pueden brindar servicios a negocios ubicados en el continente americano.

Capítulo 2: Descripción de la Empresa y del Departamento de Soporte Funcional.

El segundo capítulo tiene como objetivo ubicar el contexto de la Empresa en estudio así como el Departamento para el cual se planteará la propuesta para mejorar la Administración de Relaciones con el Cliente, partiendo de los antecedentes de la Empresa, el nacimiento del Departamento y los servicios ofrecidos por este y su alcance.

Como parte de una Organización mundial, el Departamento en cuestión se acoge a un estilo de trabajo orientado por la estrategia corporativa, razón por la cual se describen los enunciados de misión y visión, así como los objetivos estratégicos y valores.

Posteriormente se explora la manera como tuvo sus orígenes el Departamento, cómo ha crecido y la estructura actual que facilita el cumplimiento de los servicios ofrecidos, según los estándares que la Organización ha definido. En este punto es importante indicar la carga de trabajo actual, así como los principales clientes y tipos de servicios que estos requieren. Teniendo como base lo anterior, se mencionan algunas líneas que guían la orientación hacia el cliente con que cuenta el Departamento.

El método de trabajo para este capítulo está basado en entrevistas personales a funcionarios de la Empresa. Igualmente se ha explorado información disponible como procedimientos estándar y guías de mejores prácticas con las cuales se espera que trabaje el equipo, así como estadísticas de servicio disponibles a lo interno de la Organización.

El fin que se persigue con esta descripción es obtener un punto de partida claro sobre el Departamento, que permita analizar la orientación al cliente y posteriormente, efectuar una propuesta al respecto.

2.1 La Empresa y su historia a nivel mundial⁷

La empresa que actualmente se reconoce como de capital británico es el resultado de constantes fusiones con otras empresas de la industria. A continuación se citan datos históricos con el fin de comprender el origen de las dos últimas empresas fusionadas. Por un lado tiene su origen en Londres, siendo el año 1715 cuando Silvanus Bevan establece en esa ciudad una farmacia. En 1930 John K. Smith funda en Filadelfia, Estados Unidos, su primera farmacia. En 1842 se empezó a manufacturar el primer producto con marca propia: las píldoras *Beecham*. En 1859 se abre la primera fábrica en San Helens, Inglaterra. A partir de 1865 se empieza a dar una serie de adquisiciones con lo cual la empresa comienza a trascender del continente europeo.

En sus comienzos, durante el Siglo XIX los principales productos ofrecidos eran medicinas básicas, leche en polvo, laxantes, lociones de hiedra y tabletas de hierro. En 1902 la Empresa abre su primer centro de investigación y los años 1929 y 1945 dan impulsos importantes a esta función del negocio. En 1938 son introducidos los productos dentífricos y de bebidas energéticas, un año después, el

⁷ La información de este apartado fue extraída del Reporte Anual 2009 de la Compañía.

champú para cabello de hombre. En 1950 se introduce el primer producto indicado para el tratamiento de la enfermedad mental. En 1960 se lanza el primer producto antihistamínico.

El primer producto para el control del asma fue introducido en 1969. En la década de los setenta, la Compañía introduce la primera vacuna para la prevención de la rubeola. Con la adquisición de un negocio en 1986 se agregan al portafolio las tabletas antiácidas y tratamientos para el control de acné y espinillas. Un año después se lanza la línea de productos para el cuidado de pacientes con SIDA, línea que refuerza de gran manera en 2000 cuando propone ofrecer a los países en vías de desarrollo este tipo de medicamentos a un precio considerablemente bajo. En 1989 se presenta la vacuna para la Hepatitis B.

A mediados de la década de los noventa se empieza a forjar lo que es la Compañía en la actualidad, pues inicia de manera conjunta la investigación en el genoma humano, al tiempo que segrega las líneas de negocios de cuidado personal de las farmacéuticas. A partir de 1998 la Empresa se perfila como una compañía líder en la investigación y desarrollo de productos. En 2001 lanza una campaña dirigida especialmente al continente africano para el combate de la malaria.

En 2005 la Empresa ofrece la vacuna para la prevención del rotavirus al tiempo que la vacuna para la prevención de la gripe clásica es aprobada por la FDA⁸.

⁸ Siglas en inglés de *Food and Drugs Administration*, que es una institución gubernamental de Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos tanto para seres humanos como para animales, suplementos alimenticios, medicamentos humanos y veterinarios, cosméticos, aparatos médicos humanos y animales, productos biológicos y productos eméticos.

Durante 2007 se introduce en Estados Unidos el primer tratamiento para el control de la obesidad. A partir de 2009, con la aparición de la gripe pandémica AH1N1, la Empresa incrementa su aporte a la investigación y desarrollo de una vacuna con el fin de prevenir el ataque de este virus al tiempo que con otra compañía líder en investigación farmacéutica se alía para fundar una compañía dedicada al desarrollo de productos para el tratamiento y cuidado de la población con VIH positivo. También durante este año adquiere una compañía de productos dermatológicos con lo que amplía el portafolio de productos en esta área.

Actualmente la Empresa tiene presencia en 191 países, en todos los continentes. La sede corporativa sigue estando en Londres, Inglaterra, con un centro de operaciones en Filadelfia, Estados Unidos. Cuenta, además, con ochenta y cinco fábricas en treinta y siete países, y una fuerza laboral de más de cien mil colaboradores, de los cuales al menos cuarenta mil componen la fuerza de ventas. Ocupa una cuota de mercado del 7% a nivel mundial y es líder en cinco áreas farmacéuticas:

- Productos Antiinfecciosos.
- Productos en vacunas.
- Productos para el Sistema Nervioso Central.
- Respiratorio.
- Productos gastrointestinales y metabólicos.

2.2 Estrategia corporativa⁹

2.2.1 Misión, visión y valores corporativos

El enunciado de la misión corporativa de la Empresa es “Mejorar la calidad de vida humana permitiéndoles a las personas hacer más, sentirse mejor, y vivir más tiempo”

La visión corporativa es: “Queremos llegar a ser el líder indiscutible de la industria farmacéutica. [La Compañía] es una industria farmacéutica abocada a producir medicamentos y productos innovadores necesarios para que millones de personas en todo el mundo lleven una vida más feliz, prolongada y de mejor calidad. Es una compañía basada en la investigación cuyos colaboradores están comprometidos en la lucha contra las enfermedades, aportando medicinas y servicios innovadores a los pacientes y a los encargados del cuidado de la salud en todo el mundo.”

Los valores corporativos sobre los que sustentan el desempeño son los siguientes:

“Asumimos nuestro compromiso con el entusiasmo de los emprendedores y el ímpetu que despierta la búsqueda permanente de la innovación. Valoramos el desempeño alcanzado con integridad. Lograremos el éxito como líderes a nivel

⁹ Este apartado fue realizado basado en la página en Internet de la Compañía.

mundial con todos y cada uno de nuestros empleados, quienes brindan su colaboración en forma apasionada y con un sentido de urgencia sin igual:

- Valoración del personal.
- Altos estándares de calidad.
- Valoración del cliente.
- Capacidad de resiliencia.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad Social Empresarial.
- Desempeño con integridad.
- Espíritu emprendedor.
- Foco en la innovación.
- Sentido de urgencia.
- Pasión por el logro.”

2.2.2 Pilares estratégicos

En 2008, la Compañía estableció tres prioridades estratégicas:

- Crecer un negocio global diversificado,
- Entregar más productos de valor y,
- Simplificar el modelo de funcionamiento.

En palabras de su CEO “nuestra estrategia es entregar y creo que [la Compañía] se está moviendo a una posición donde puede ofrecer nuestra meta a largo plazo sosteniendo el rendimiento financiero.”

Para cumplir con el primer peldaño de la estrategia, la Empresa busca diversificar el negocio para ofrecer una cartera de productos más equilibrada. La Compañía está invirtiendo con fuerza en los países de mercados emergentes y en las áreas de negocios de vacunas, productos biofarmacéuticos y productos de cuidado personal.

La estrategia está apoyada en pilares como:

- Impulsar el crecimiento en el negocio farmacéutico en los mercados principales.
- Ser ambicioso en las expectativas del negocio de vacunas.
- Acaparar el potencial de los mercados emergentes.
- Ampliar el negocio en Japón.
- Crecer el negocio de cuidado personal.

Respecto de la estrategia de entregar más productos de valor, el objetivo principal es mantener una línea de productos que permita garantizar y demostrar el valor como proveedores de productos de cuidado personal. Los responsables de esta tarea son mayormente los Departamentos de Investigación y Desarrollo, quienes deben hacer uso de la ciencia, la externalización de la investigación y la mejora de la rentabilidad sobre la investigación.

La Compañía busca ser más diversificada en cuanto a la gama de productos que ofrece, lo cual notablemente contribuirá a la reducción de riesgos al no tener dependencia de uno o dos productos fuertes. Sobre este objetivo se ha trabajado ampliamente y en la actualidad existen al menos treinta productos farmacéuticos y de vacunas que cuentan con esta característica. La intención, pues, de la Compañía es mantener este rendimiento en el largo plazo, para lo cual se enfoca en los siguientes planes específicos:

- Concentrarse en la mejor ciencia
- Diversificar a través de la externalización
- Volver a personalizar la investigación y el desarrollo
- Enfocarse en el rendimiento de la inversión

Para la simplificación del modelo operativo, la Compañía se ha dado cuenta de que es grande y compleja, por lo cual a partir de 2008 ha empezado un modelo de transformación de la operación con miras a reducir la complejidad, mejorar la eficiencia y reducir los costos.

La principal razón de este modelo de transformación es que se tiene la certeza de que al cambiar el modelo de negocios se obtendrá la capacidad necesaria para soportar la mayor diversidad de la Organización, el advenimiento de los nuevos negocios y también como mecanismo para mantener la rentabilidad en el largo plazo. La Compañía se enfoca en los siguientes aspectos:

- Evolucionar el modelo comercial actual.
- Reformar la fabricación
- Optimizar los procesos
- Reducir el capital de trabajo empleado.

2.3. Historia de la Empresa y el Departamento de Soporte Funcional en Costa Rica

La Empresa inició operación en Costa Rica en la década de los años cincuenta del siglo anterior, siendo uno de los principales importadores de insumos farmacéuticos y medicamentos formulados. Posteriormente comenzó a manufacturar algunos de los productos que ofrecía, siendo la década de los noventa cuando se da el mayor auge en cuanto a la producción. (Castro, 2010)

También es durante esta época cuando se da un esparcimiento relación con la operación del negocio, se consiguen contratos para representar algunos productos importantes, particularmente cosméticos, al tiempo que se deshace de algunas líneas de productos menos atractivas. De manera que en 2000 cuando se presentó la más reciente fusión con otra compañía farmacéutica, la Empresa tenía un tamaño importante tanto en su operación como en el mercado donde se desenvolvía. (Castro, 2010)

Antes de 1998 la Empresa contaba con un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP por sus siglas en inglés) que si bien funcionaba para las cada uno de los países donde operaba, no estaba relacionado entre sí. Es decir, operaba de manera aislada en cada uno de los países, sirviendo a las necesidades de cada negocio localmente, pero sin ser sistemas estandarizados. Fue en ese año cuando se dio la implantación del sistema ERP que la empresa utiliza actualmente, con lo cual se logró la intercomunicación en todos los países donde opera. (Granados, 2010)

Costa Rica fue el primer país donde se implantó el sistema, posteriormente se extendió a los demás países de Centroamérica (Guatemala, Honduras, El Salvador y Panamá) Posteriormente se desarrolló el uso del sistema en República Dominicana y finalmente en Jamaica y Trinidad y Tobago. El siguiente frente por cubrir fue los países de Suramérica (Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú) llamados “Andina” Con esto se creó un área de negocios llamada *Caricam-Andina*. (Romero, 2010)

El proceso de implantación fue “por módulos”, es decir, primero se asumían tareas para poner a trabajar partes del sistema, como Contabilidad General, Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar, Inventarios, Compras y Libro de direcciones. Una vez que el sistema empezaba a trabajar en un país, se iba al siguiente. Para esto se conformaron equipos con especialistas en cada uno de esos módulos, los cuales definían y trabajaban con los procesos estandarizados, sin embargo, una vez implantado el sistema en un país, las funciones de soporte o de mantenimiento operativo de cada uno de los módulos eran llevadas a cabo por personal local de cada país, lo cual puso en evidencia que aun cuando se crearan procesos estandarizados existía el riesgo de que alguno de esos países se saliera de los parámetros establecidos. (Granados, 2010)

De manera que dada la necesidad de crear procesos y configuraciones del sistema estandarizados en todos los países y debido al hecho de que la función de reporte de estados financieros y de ventas a la casa matriz se empezó a realizar desde Costa Rica, se vio la necesidad de crear un centro de soporte al sistema ERP implantado. Para esto se designaron dos equipos de trabajo: uno situado en Costa Rica, el cual atendería a los países de Centroamérica y el Caribe y otro localizado en Colombia, el cual serviría a los países de Andina. (Romero, 2010)

Con el paso del tiempo se fue viendo que, aunque ambos equipos de soporte tenían las mismas funciones y tareas, no tenían relación entre sí, pues atendían exclusivamente a los países antes mencionados y por separado. Fue en 2004 cuando se creó una sola área estratégica para la Zona, prestaría servicios estándar para los países y para reportes financieros a la casa matriz, razón por la cual sobre la estrategia de la estandarización y la eliminación de duplicidad de funciones, ambos equipos de soporte se fusionaron. Esta fusión básicamente consistió en que ya el soporte no se limitaría a países específicos por cada uno de los analistas, sino que estos debían contar con las habilidades técnicas y el conocimiento sobre las particularidades de todos los países del área, en aquel momento nueve. (Romero, 2010)

Posteriormente se agregó Puerto Rico y en 2008 Chile, los cuales eran atendidos localmente en Puerto Rico y por otro centro de servicios compartidos de Argentina, respectivamente. En la actualidad el Equipo de Soporte Funcional brinda servicios a diecisiete empresas del Grupo, distribuidas en catorce países de Latinoamérica. El equipo de soporte funcional está integrado por ocho personas además de un supervisor. Cinco analistas y el supervisor tienen su oficina en Costa Rica y los tres restantes analistas, en Colombia (Romero, 2010)

2.4 Estructura administrativa del Departamento de Soporte Funcional

La estructura del Departamento sobre el cual se basa este análisis tiene una dependencia concreta del Director Ejecutivo, el cual cuenta con un presidente para el Área de Mercados Emergentes, este a su vez un Vicepresidente y Director de Área para el sector de Mercados Emergentes de Latinoamérica, al cual le reporta un Vicepresidente financiero del área de Latinoamérica y el Caribe, donde se ubica la empresa localmente. (Reporte Anual 2009, 2010)

Este Vicepresidente Financiero tiene a cargo un Director Financiero para el Centro de Servicios Compartidos de Latinoamérica, el cual está localizado en Costa Rica. Existe, a su vez, un Contralor, quien supervisa tres subáreas: Soporte Funcional para ERP, Equipo de Proyectos e Implantación y un Gerente de programa del ERP.

El Equipo de Soporte Funcional está liderado por un supervisor, el cual cuanta como colaboradores a ocho funcionarios. Cabe mencionar que aun cuando se busca una especialización en la distribución de las funciones, existen funcionarios que tienen, por el roce constante con otros módulos, algún grado de experiencia y capacidad de soporte en alguno de los otros módulos.

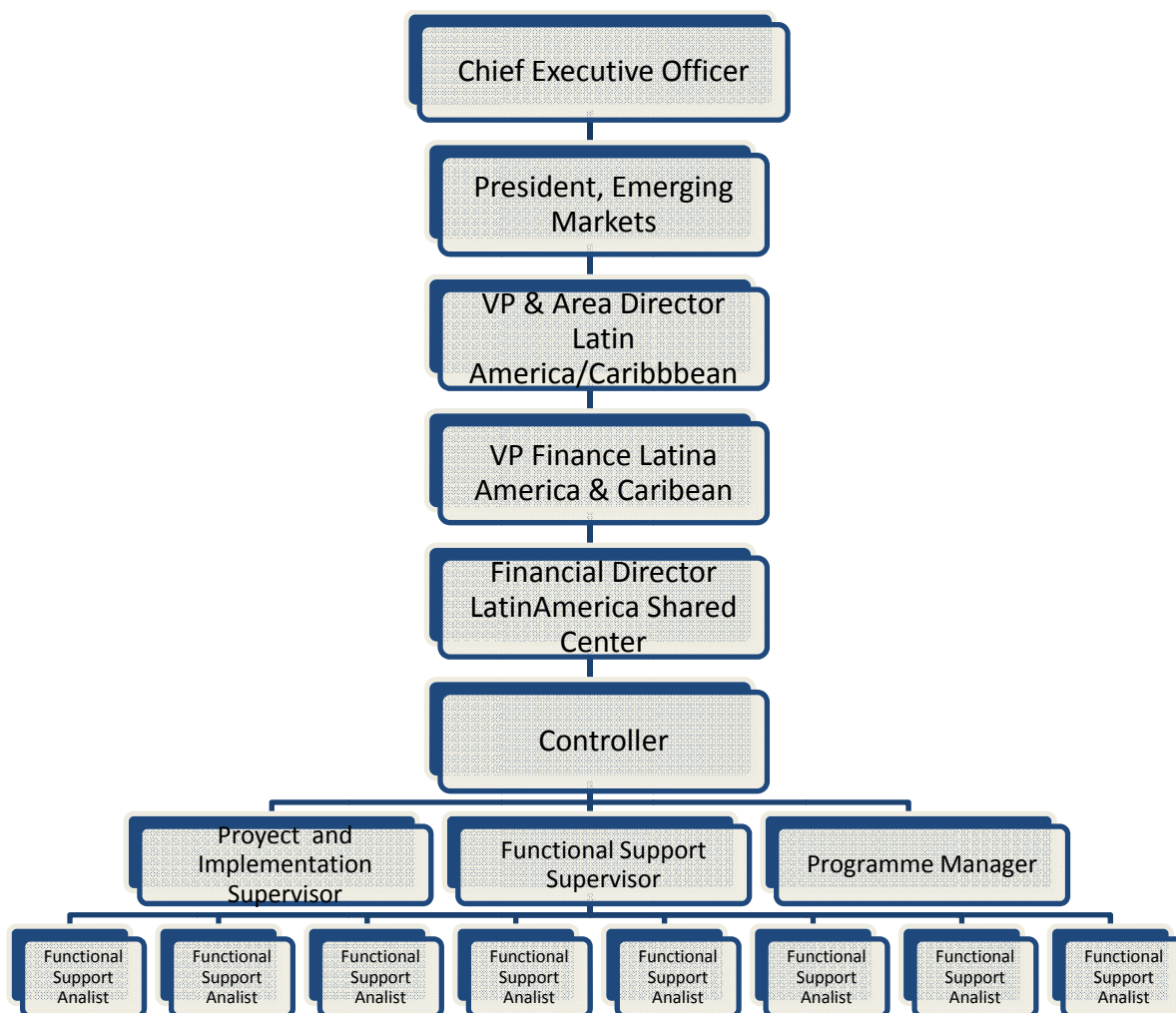


Ilustración 2.1 Organigrama departamental.

Fuente: Diseño propio basado en la observación y descripción del Departamento.

2.5 Servicios brindados por el Departamento de Soporte Funcional¹⁰

El Departamento brinda todos los servicios requeridos para la operación o funcionamiento del sistema ERP en cada una de las compañías. Al igual que se hizo su implantación también pueden clasificarse los servicios “por módulo”. A continuación se cita brevemente los servicios que se prestan.

2.5.1 Seguridad y accesos

Esta función corresponde al otorgamiento de los niveles de acceso al sistema así como a los programas y módulos dentro de este. Básicamente es establecer los niveles de seguridad para el acceso de los usuarios al sistema. Esta función es puente entre el usuario y el equipo de soporte técnico (este crea el perfil del usuario en el sistema), debido a que el Departamento Funcional recibe la solicitud de crear o modificar el perfil del usuario en cuestión, uno de los analistas prepara un formulario donde anota cada una de las características generales del usuario (Nombre, código de empleado, país, jefe inmediato, nombre del puesto y funciones que desempeña) así como el nivel de acceso que requiere (el ambiente o país dentro del sistema, el o los módulos a los que requiere acceso, los programas, funciones y privilegios de seguridad). Posteriormente, el Departamento Funcional

¹⁰ Este apartado se basa en la observación realizada por el estudiante sobre el Departamento.

envía ese formulario a un equipo de soporte técnico en México o Argentina, quien crea el perfil del usuario dentro del ERP.

También es parte de esta función procesar solicitudes para agregar o eliminar módulos o funciones a los usuarios existentes o solicitar eliminar por completo perfiles de usuario, generalmente cuando estos salen de la Compañía.

2.5.2 Contabilidad General

El soporte requerido para el módulo de Contabilidad General va desde el mantenimiento de catálogos de cuentas contables hasta el soporte para consolidación de estados financieros a la casa matriz. También esta función requiere analizar problemas que se presentan en la operación de los sistemas y cómo estos afectan la secuencia contable de cada una de esas operaciones, así como la aplicación a nivel contable de nuevas directrices corporativas.

2.5.3 Cuentas por cobrar

Básicamente es el soporte que se da a todas las funciones de cuentas por cobrar, desde el registro de las facturas en el módulo (el cual es una interface con el módulo de facturación) hasta el registro del los recibos por cobro a los clientes.

2.5.4 Cuentas por pagar

El soporte para cuentas por pagar tiene que ver con los procesos de registros de facturas por pagar (los cuales pueden ser por interface con el módulo

de compras o por digitación directa en el módulo) hasta la emisión de los pagos en tesorería. Este módulo atiende no solo los pagos a proveedores sino que también con algunos reintegros o liquidación de cuentas de gastos a empleados o algunos pagos adicionales a estos, pero no incluye el pago de planillas o nómina.

2.5.5 Libro de direcciones

Con este nombre se conoce al módulo que guarda la información maestra (datos generales, términos de pago, categorizaciones internas) tanto de proveedores, clientes y empleados con el fin de que se usen para los módulos de facturación, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. El soporte se da en dos áreas: una es el ingreso directo de información a los maestros y la otra es por interface a otros programa que carga los datos maestros de los clientes proveedores o empleados.

2.5.6 Facturación

Esta función tiene que ver con todo el proceso de facturación de productos de la Compañía a los clientes. Tiene gran interrelación tanto con el módulo de Libro de direcciones como con los de inventarios y precios. Atiende tanto los asuntos relacionados con el proceso de facturación como las configuraciones específicas para cada país en esta materia.

2.5.7 Inventarios

En esta área se manejan las clasificaciones de los diferentes productos que ofrece la Compañía, en sus distintas presentaciones, el manejo de existencias y las ubicaciones o bodegas donde estos están físicamente. Tiene una gran interrelación con el módulo de facturación y precios.

2.5.8 Precios

Este módulo, como su nombre lo indica, maneja según el tipo de producto y su presentación, los diferentes precios en cada uno de los países y según el tipo de cliente y la segmentación del mercado.

2.5.9 Activos fijos

Esta función tiene que ver soporte a los procesos de adquisición, depreciación, traslado y retiro de activos fijos utilizados por las compañías. No incluye el mantenimiento del maestro de activos, pues este es realizado por el Financiero

2.5.10 Funciones misceláneas

Estas funciones se refieren a aspectos que están presentes en todos los módulos, los cuales todos los analistas deben manejar.

Son muy importantes las contribuciones a la educación del usuario, es decir, el traslado de conocimientos desde el analista de soporte hasta la persona que utiliza el sistema para llevar a cabo su función. Los analistas como parte de su labor tienen el intercambio constante de conocimiento, en ambas direcciones, con el usuario.

Otra función general es la extracción de datos del sistema por medio de reportes. Los analistas con frecuencia reciben solicitudes de los usuarios para que les preparen información extraída del sistema, en formatos específicos no estandarizados. Los analistas deben conocer los datos disponibles en los archivos maestros, así como los reservorios de información dentro del sistema con el fin de poder preparar reportes para los usuarios, quienes en la mayoría de los casos solo pueden someter el reporte y analizar la información extraída.

2.6 Método de trabajo del Departamento y demanda del servicio¹¹

Según la supervisora del Departamento, la Empresa cuenta con un sistema de resolución de incidentes, es decir, un *software* por medio del cual los usuarios en cualquier empresa del grupo, ingresan una solicitud y esta llega a una bandeja de casos o solicitudes, dependiendo del módulo al cual hace referencia. Los analistas de soporte tienen acceso al menos a un módulo en los cuales los clientes ingresan

¹¹ Este apartado se basa en la descripción del Departamento hecho por la supervisora, señora Marcela Romero.

las solicitudes. De modo que el analista o su supervisor pueden asignar el trabajo dependiendo del campo de experiencia y la carga de trabajo que el analista tenga en ese momento. En términos de este *software* al Departamento se le conoce como una “Agencia de Resolución”, es decir, un equipo de personas que resuelven solicitudes de clientes internos o externos.

Una vez en la consola de solicitudes por atender, el analista debe apegarse a tiempos de respuesta (los cuales se detallan más adelante.) Durante este lapso, el analista puede contactar al cliente en caso de requerirlo. Las solicitudes pueden escalarse o trasladarse, bien entre analistas de la misma Agencia de Resolución o bien con otras Agencias de Resolución, sin que esto afecte el tiempo de respuesta. Una vez la solicitud es completada, el analista debe ingresar una “respuesta”, la cual es un texto donde explica el trabajo realizado y agrega un “código raíz”, una clasificación del adicional del trabajo que realizó y de la causa de la solicitud, por ejemplo, cambio, configuración, educación, defecto, redundancia, etc.

Cuando es resuelta la solicitud, el sistema envía un correo electrónico al cliente donde se indica además de la solución provista, una solicitud para que apruebe o rechace la resolución dada por el analista. Si el cliente aprueba la resolución, se desplegará un formulario donde puede evaluar el nivel del servicio recibido, siendo las calificaciones posibles: excelente, buena, promedio o pobre. El cliente puede decidir no evaluar el trabajo, o bien, rechazar la solución, en caso de que esté disconforme con ella o que el trabajo que realizó el analista no esté de acuerdo con la solicitud. Si el cliente rechaza la resolución, debe agregar un texto donde indique el motivo por el cual no está satisfecho y la solicitud es reactivada, con lo cual regresa a la bandeja de solicitudes por resolver.

Este software de manejo de incidentes tiene diferentes clasificaciones según el tipo de solicitud y el tiempo de respuesta que se debe brindar al cliente, así se distinguen tres categorías de casos:

- Requerimientos (*Request*): Son todos los casos del día a día, por ejemplo actualización de catálogos, reversión de cheques (u otro tipo de registros que por seguridad no pueden ser reversados localmente en cada país) o creación de reportes para extraer información del ERP.
- Incidentes (*Incident*): Son todos los casos que muestren fallas en el sistema, por ejemplo errores en la integridad de los datos de algún módulo, diferencias entre los saldos entre cuentas del mayor y auxiliares contables.
- Misceláneos (*Misc*) Son todos los casos donde se solicite un cambio a la configuración del ERP establecida. Por ejemplo, agregar campos adicionales a los formularios internos del sistema ERP, (Romero, 2010)

La clasificación anterior se une con la prioridad que se asigna a la solicitud y así se obtiene el tiempo de respuesta designado para ese en particular. Las prioridades estándar con las que trabaja el Departamento son Alta y Media; no obstante el programa de manejo de incidentes cuenta con clasificaciones adicionales, dado que esta aplicación es utilizada por otras Agencias de Resolución de Incidentes, como por ejemplo, el soporte técnico para Sistemas de Información y Comunicación.

Resolution Times for each Priority

Priority	Incidents	Requests	Misc
Critical	2 hours	8 hours (1 day)	160 hours (20 days)
Urgent	4 hours	16 hours (2 days)	160 hours (20 days)
High	8 hours (1 business day)	24 hours (3 days)	160 hours (20 days)
Medium	24 hours (3 business days)	40 hours (5 days)	160 hours (20 days)
Low	80 hours (10 business days)	80 hours (10 days)	160 hours (20 days)

Fuente: Remedy Best Practice: Standard Response, Update and Resolution Times Disponible en la Intranet de la compañía

Tabla 2.1 Tiempos de resolución por prioridad.

Fuente: Remedy Best Practice Disponible en la Intranet Corporativa

Adicionalmente, el sistema de manejo de incidentes se intercomunica con los programas de mensajería instantánea y correo electrónico, de modo que el analista puede contactarse con el cliente por esta vía, además del uso de llamadas telefónicas y la atención personal en el caso de los clientes locales en Colombia y Costa Rica.

Según las estadísticas del Departamento, las ampliación de operaciones de la Compañía, así como el incremento en la cantidad de empresas a las que se brinda servicio generaron entre 2007 y 2008 una duplicación de la demanda por servicios, al pasar de 11.307 casos atendidos a 22.726 respectivamente y un incremento cercano al 14% entre 2008 y 2009, habiendo atendido en este último año 25.577 incidentes. (Estadísticas del Departamento, 2010)

Demanda de resolución de incidentes por módulo

Periodo 2007 - 2009

Año	2007		2008		2009		Total general	
	Módulo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto
INVENTORY	2.739	24,2%	5.126	22,6%	5.452	21,3%	13.317	22,3%
GENERAL LEDGER	2.098	18,6%	3.986	17,5%	6.392	25,0%	12.476	20,9%
PURCHASE ORDER PROC	1.988	17,6%	5.059	22,3%	4.619	18,1%	11.666	19,6%
PRICES	1.387	12,3%	2.959	13,0%	2.490	9,7%	6.836	11,5%
SALES ORDER PROC	1.566	13,8%	2.169	9,5%	2.845	11,1%	6.580	11,0%
ADDRESS BOOK	847	7,5%	1.723	7,6%	2.765	10,8%	5.335	8,9%
ACCTS PAY RECEIVE	646	5,7%	1.165	5,1%	274	1,1%	2.085	3,5%
FIXED ASSETS	36	0,3%	538	2,4%	732	2,9%	1.306	2,2%
JDE PROJECTS	-	0,0%	1	0,0%	8	0,0%	9	0,0%
Total general	11.307	100%	22.726	100%	25.577	100%	59.610	100%

Fuente: Estadísticas de Resolución de incidentes del departamento, 2010

Tabla 2.2 Demanda de resolución de incidentes por Módulo.

Fuente: Estadísticas de Resolución de Incidentes del Departamento

El área que requiere mayor atención de solicitudes es Inventarios, seguido por Contabilidad General y Órdenes de compra, los cuales juntos suman casi el 63% de la carga del trabajo del Departamento.

Adicionalmente, se observa que los países a los que se presta servicio, es Costa Rica quien envía más casos, seguido por Colombia y Venezuela, en conjunto los tres países representan el 46% de la carga del trabajo del Departamento, lo cual típicamente está determinada por el tamaño del mercado donde la Compañía opera.

Demanda de resolución de incidentes por País
Periodo 2007 - 2009

Año País	2007		2008		2009		Total general	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
COSTA RICA	2.260	20,0%	4.401	19,4%	4.663	18,2%	11.324	19,0%
COLOMBIA	1.958	17,3%	3.783	16,6%	3.972	15,5%	9.713	16,3%
VENEZUELA	1.026	9,1%	2.690	11,8%	2.766	10,8%	6.482	10,9%
PERU	1.111	9,8%	2.379	10,5%	1.984	7,8%	5.474	9,2%
PANAMA	781	6,9%	2.186	9,6%	2.230	8,7%	5.197	8,7%
ECUADOR	818	7,2%	1.769	7,8%	1.911	7,5%	4.498	7,5%
JAMAICA	1.002	8,9%	980	4,3%	1.077	4,2%	3.059	5,1%
CHILE	-	0,0%	1	0,0%	2.460	9,6%	2.461	4,1%
PUERTO RICO	462	4,1%	1.040	4,6%	808	3,2%	2.310	3,9%
TRINIDAD AND TOBAGO	471	4,2%	786	3,5%	822	3,2%	2.079	3,5%
EL SALVADOR	367	3,2%	795	3,5%	822	3,2%	1.984	3,3%
HONDURAS	378	3,3%	766	3,4%	788	3,1%	1.932	3,2%
GUATEMALA	418	3,7%	681	3,0%	711	2,8%	1.810	3,0%
DOMINICAN REPUBLIC	255	2,3%	469	2,1%	563	2,2%	1.287	2,2%
Total general	11.307	100,0%	22.726	100,0%	25.577	100,0%	59.610	100%

Fuente: Estadísticas de Resolución de incidentes del departamento, 2010

Tabla 3.2 Demanda de resolución de incidentes por país de origen.

Fuente: Estadísticas de Resolución de Incidentes del Departamento

2.8 Situación de la Administración de Relaciones con el Cliente¹²

Respecto de la Administración de Relaciones con el Cliente según la supervisora del Departamento, no existe una noción, ni formal ni informal, sobre la manera como deben manejarse las relaciones con el cliente, esto debido a que el Departamento nació como una necesidad funcional de estandarizar el manejo del sistema ERP; sin embargo, los analistas de soporte no han recibido por parte de la Empresa ninguna capacitación sobre temas de atención al cliente.

Los analistas cuentan con capacidades técnicas sobre sus áreas de trabajo y desde la supervisión se trabaja en aumentarlas, sin embargo podrían existir deficiencias en cuanto a la capacidad de generar empatía para y con el cliente.

Respecto del método recomendado por la Empresa para interactuar con el cliente, la supervisora indicó que no existe un método de comunicación (mensajería instantánea, correo electrónico, teléfono, visita personal) que los analistas deban utilizar como preferido para contactar al cliente, sino que de manera informal la directriz existente es que el analista puede elegir cuál método utilizar para ponerse a disposición del cliente. Por cuestiones de costo es preferible la utilización de los servicios de mensajería instantánea ante el uso de teléfono, sin embargo, no es una directriz.

Los tiempos de respuesta y los parámetros de calidad, así como los servicios en sí que debe tener el equipo de soporte funcional están definidos en los Acuerdos

¹² La información contenida en este apartado se basa de una entrevista personal con la supervisora del Departamento

de Nivel de Servicio (conocidos por las siglas en idioma inglés SLA para *Service Level Agreement*) que se tienen con cada una de las empresas a las cuales se brindan servicios, los cuales son definidos de acuerdo con formas preestablecidas.

En relación a la manera como los analistas deben interactuar con estos niveles de servicio acordados y la estrategia corporativa aplicada al servicio a clientes, la supervisora indicó que los analistas conocen los enunciados de la misión y visión de la Empresa por diferentes medios: a lo largo de la planta física de la empresa hay cuadros donde se indican, visibles tanto para empleados como para visitantes. Adicionalmente, en los formularios para las evaluaciones de desempeño que completan y acuerdan entre los supervisores y los empleados al menos una vez al año, existe un apartado donde se citan los objetivos en cuanto al desempeño de sus labores. También existe una revista o boletín llamado “Revista Visión”, un documento de circulación entre los empleados, donde estos conceptos se desarrollan, explican, y se enfoca el significado que debe dárseles en el día a día. La supervisora indicó que existe un ligamen directo entre la misión, la estrategia corporativa y el trabajo de su equipo.

El equipo tiene problemas para encontrar el espacio adecuado para programar reuniones donde discutir asuntos pertinentes al desempeño de sus funciones. Anteriormente se programaban reuniones al menos mensualmente con una duración de una hora, a la que todos atendían con puntualidad, sin embargo, durante el periodo que la supervisora ha tenido a cargo, el equipo no ha podido programarlas e indicó que las reuniones departamentales son necesarias.

Al analizar el desempeño del equipo, la supervisora cree que la productividad, entendida como la eficiencia, cumplimiento de metas establecidas, atención a los niveles de servicio y la observancia a los valores y objetivos

corporativos, ella cree que el equipo merece una calificación del 80%. La percepción de los clientes respecto del trabajo del equipo es “demasiado buena, en todos los países creen que lo sabemos todo y que podemos resolver todo”

No obstante, en su opinión existen áreas de mejora que deben ser atendidas para mantener y optimizar esa percepción y el desempeño del equipo en sí, situándolas en orden de prioridad:

- Empoderamiento
- Enfoque hacia el servicio al cliente
- Perfeccionamiento del Inglés por parte de los analistas.
- Mejora del uso de herramientas tecnológicas y de comunicación
- Aplicación de “Buenas prácticas de trabajo”

Los analistas deben mejorar en las áreas anteriores, es una responsabilidad compartida entre la empresa y el empleado, quien debe aportar al menos su disposición para atender estas capacitaciones formales o informales cuando se le brindan. Cuando se hacen procesos de reclutamiento y selección, estos aspectos son observados con particular atención. Además, es importante en estos procesos, que los candidatos estén familiarizados con el trabajo en compañías multiculturales. (Romero, 2010)

De manera que teniendo una clara descripción del Departamento, desde la perspectiva de su origen y las tareas que ejecuta, este capítulo sirve como una buena base para analizar el comportamiento de este desde la perspectiva de orientación hacia el servicio al cliente, análisis que se llevará a cabo en el siguiente capítulo, con lo cual se tendrá una dimensión completa, no solo de la expectativa

del Departamento dentro de la Compañía sino de lo que en realidad es. El presente capítulo es una descripción basada en el ideal del comportamiento del Departamento ; sin embargo en el siguiente se analizará la capacidad de los recursos actuales para satisfacer al cliente, no solo con el trabajo en sí, sino con la mayor aportación que debe tener para construir y mantener relaciones duraderas y cordiales con estos.

Capítulo 3: Análisis del enfoque de Administración de Relaciones con el Cliente dentro del Departamento.

En el capítulo tercero se centran los esfuerzos en analizar la situación actual del Departamento de Soporte Funcional, partiendo de su conformación actual, los métodos de medición de resultados y el análisis de fortalezas debilidades y factores críticos para el éxito.

Se toma como punto de partida la opinión que tienen miembros del Departamento, sobre asuntos internos tales como el funcionamiento del equipo, el desempeño, las habilidades de liderazgo y el clima laboral a lo interno. Esta información se obtuvo por medio de la aplicación de un cuestionario, el cual fue completado con comentarios adicionales, selectivamente obtenidos a fin de sustentar el análisis de la cuestión.

Posteriormente se revisa el análisis del rendimiento basado en la información estadística sobre el desempeño del Departamento, también se apunta en este apartado algunas particularidades que tienen la evaluación del desempeño y los indicadores de calidad sobre el trabajo brindado.

La observación realizada en el Departamento permite determinar una serie de fortalezas, debilidades y factores críticos para el éxito que se incluyen al final del capítulo.

La metodología utilizada para el análisis es deductiva y argumentativa, basada en los datos vistos y la información extraída tanto de las estadísticas como

del cuestionario aplicado, pero de manera importante en la entrevista con el supervisor del Departamento y algunos de los colaboradores.

3.1 Análisis interno del Departamento

3.1.1 Descripción del análisis

Teniendo como base la descripción del Departamento, en este apartado se revisan las capacidades tanto técnicas como personales con las que los analistas del Departamento cuentan y prestan sus servicios.

Debe hacerse la observación que según se vio anteriormente, no existe formal ni informalmente una directriz para que el Departamento base su trabajo en la Administración de Relaciones con el Cliente, sin embargo, Departamento es una entidad Departamento que ofrece soluciones a los clientes, en diferentes países y con distintas expectativas, las que tienen su origen cultural en algunos casos, así como fiscal o regulatorio.

Para este análisis se estructuró un cuestionario (Ver Anexos 2 y 3), el cual busca medir aspectos esenciales para el desempeño del trabajo en equipo:

- **Fundamentos del Departamento:** Busca medir la noción que tienen los miembros del departamento, en cuanto al alineamiento con la estrategia corporativa y la razón de ser propia.

- **Funcionamiento del Departamento:** describe la percepción que los miembros Departamento tienen respecto de cómo funciona el Departamento, como un todo y cómo este se interrelaciona con los demás equipos de trabajo.
- **Desempeño del Departamento:** dará una idea clara respecto de la imagen de cumplimiento y productividad que tiene el Departamento.
- **Habilidades:** Explora la manera en que los miembros del grupo consideran las habilidades de comunicación, innovación y capacidad de mejoramiento continuo.
- **Liderazgo:** da una medición respecto de la capacidad del líder o supervisor del Departamento para influir, positiva o negativamente, en el desempeño y las relaciones Departamento internas.
- **Clima y atmósfera e identidad de equipo:** mide el Departamento como un equipo de trabajo, la manera en la cual los miembros se interrelacionan y la comodidad con la que cuenta.

Adicionalmente, este análisis servirá para determinar con claridad en relación con siguientes componentes del enfoque de la administración de relaciones con el cliente:

- **Orientación de servicio al cliente:** Indica la comprensión que el analista tenga sobre el impacto de su trabajo en la satisfacción de necesidades del cliente. (Preguntas 9, 11, 12, 21 y 55)
- **Evaluación del desempeño del Departamento:** indica la capacidad de autocrítica del analista y la realimentación que recibe tanto de su superior como del resto de la Organización. (Preguntas 08, 18, 26, 30 y 42)

- **Disposición para trabajo en equipo:** da una semblanza de la capacidad del Departamento para trabajar en equipo. (Preguntas 5, 15, 27, 41, 47 y 49)
- **Estrategia dentro del Departamento:** Muestra la percepción del analista respecto de si el Departamento y el trabajo en sí se orienta hacia la estrategia corporativa. (Preguntas 2, 3 19, 20 y 51)
- **Motivación:** indica el grado de satisfacción y pertenencia del analista respecto de su trabajo en el Departamento. (Preguntas 24, 48, 50, 52 y 54)

El método de aplicación del cuestionario fue confidencial, es decir, se envió a cada uno de los miembros del equipo y se pidió que lo completara, indicándolo como un ejercicio académico que no va a ser considerado individualmente para asuntos laborales. Con esto se espera que las respuestas sean lo más libres y abiertas posibles. A cada pregunta se le asignó una escala de 1 a 10, siendo 1 la calificación deficiente o la que muestra mayor desacuerdo respecto del enunciado propuesto y 10 la que indique el mayor grado de acuerdo.

A continuación se analizan los resultados obtenidos gracias a la aplicación de este cuestionario y se señala el perfil interno del Departamento de Soporte Funcional.

3.1.2 Fundamentos del Departamento

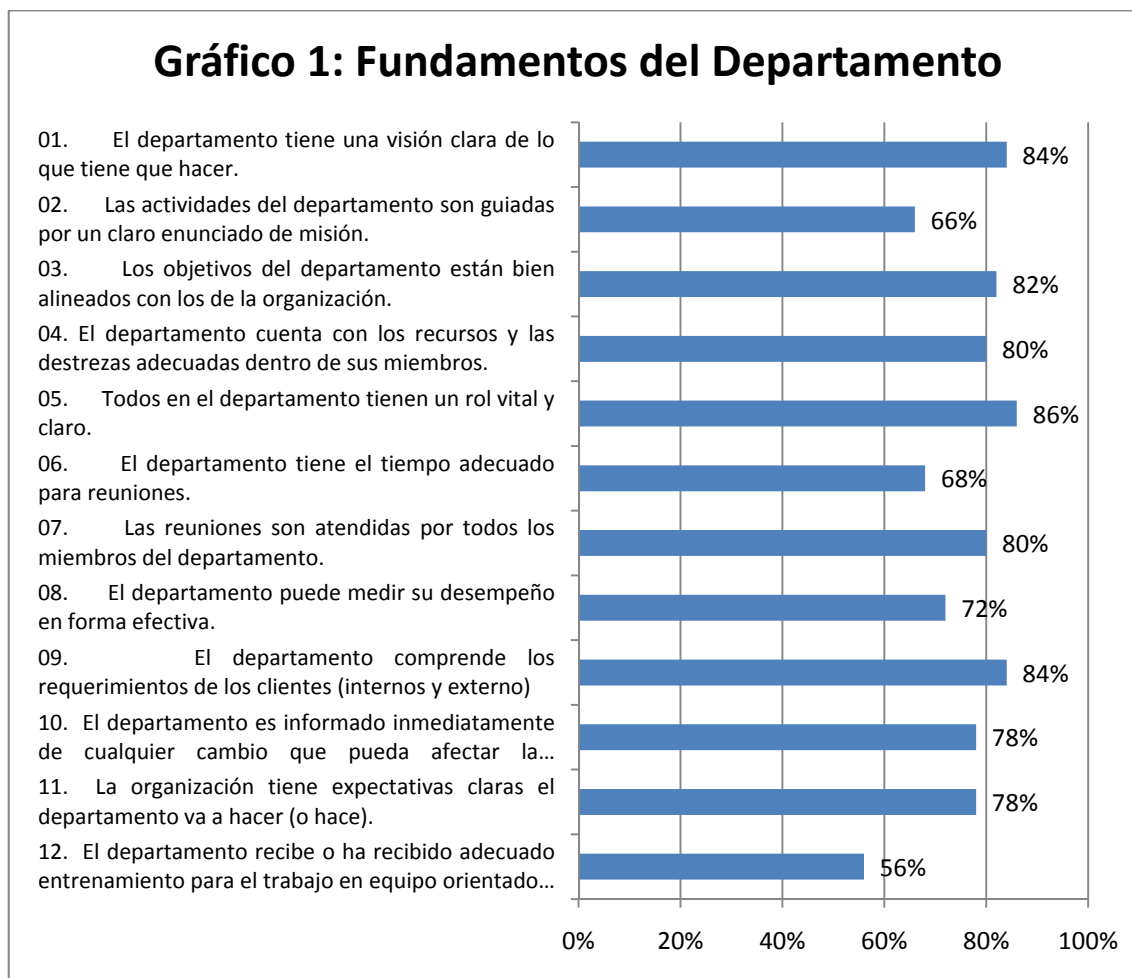


Gráfico 3.1: Fundamentos del Departamento

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios del equipo

Cada uno de los miembros del Departamento tiene claro su papel dentro de este, así como el papel de los demás. Adicionalmente tienen una visión clara de lo que deben hacer y las expectativas que tiene la Organización sobre cada uno de

ellos. El equipo confía en las capacidades de los demás y existe claridad en cuanto a las necesidades del cliente.

Sin embargo, el equipo encuentra insuficiente el tiempo que dentro de las operaciones diarias, se establece para reuniones donde tratar asuntos que típicamente no pueden conversarse durante el día. No obstante, cuando se llevan a cabo reuniones departamentales, los miembros asisten generalmente con puntualidad y la participación dentro de estas (cuando es permitido) hace que sean reuniones muy dinámicas, al tiempo que son para temas específicos. Esta situación concuerda perfectamente con la opinión de la supervisora en cuanto a la calidad, no obstante, en la actualidad las reuniones son más enfocadas a describir asuntos que afectarán el desempeño del equipo que a discutir asuntos cotidianos de este.

Es importante notar que el Departamento no ha recibido capacitación adecuada para orientar sus labores y resultados el cliente. Por observación realizada Departamento se extrae que la naturaleza del mismo se enfoca más en atender asuntos transaccionales y ofrecer soluciones inmediatas que a construir relaciones de valor con los clientes. Este es un asunto delicado y difícil de observar por cuanto la atención que se brinda es a un cliente interno y típicamente los procesos donde un Departamento da soporte a otros, más que calidad y aprendizaje, promueven la efectividad de los procesos.

También es importante notar que el Departamento considera que no tiene los recursos necesarios para medir el desempeño. En este punto es evidente que la evaluación del desempeño anual que se lleva a cabo es insuficiente para determinar los parámetros con los cuales el analista debe trabajar diariamente. Cuando se preguntó a los analistas por los objetivos indicados en sus evaluaciones de desempeño (según lo indicó ó la supervisora del Departamento) estos se refirieron

a los tiempos de respuesta esperados para atender los casos enviados por el cliente, lo cual si bien no es del todo incorrecto, deja de lado factores que van más allá de lo medible en términos de tiempo. Por otro lado, a las estadísticas que lleva el Departamento sobre los casos atendidos, no se les da un seguimiento adecuado y estas se enfocaron en algún momento en la información de las compañías a las cuales se les da servicio. (Las estadísticas eran enviadas mensualmente a los gerentes financieros de los países, con un resumen porcentual de los casos atendidos a tiempo o fuera de tiempo y un porcentaje de los casos calificados Excelente o Bueno, sobre el total de casos calificados por el cliente.)

3.1.3 Funcionamiento del Departamento

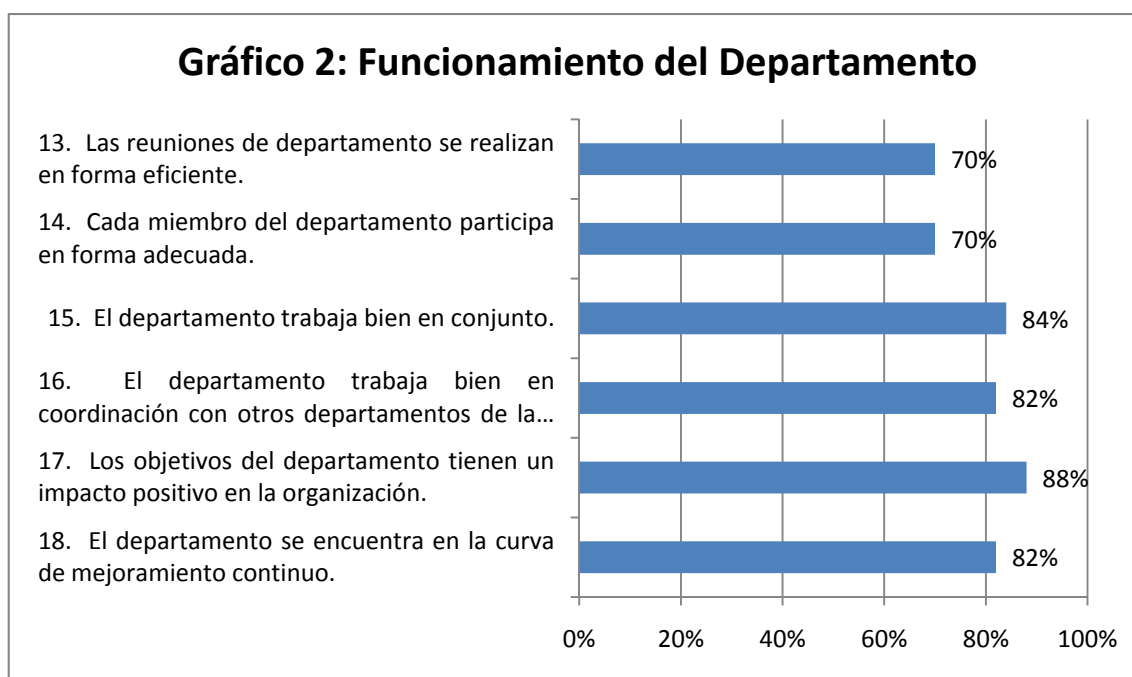


Gráfico 3.2: Funcionamiento del Departamento

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios del equipo

Respecto de la forma como trabaja el Departamento, se observa que el equipo tiene objetivos y estos están alineados con los objetivos de la Organización; no obstante lo anterior, se encontró dificultad por medio de los analistas en precisar cuáles son esos objetivos.

La coordinación con otros Departamentos, ya sea dentro del equipo alrededor del sistema ERP o en otras áreas de la Compañía (finanzas, contabilidad, logística, etc.) es buena; del mismo modo existe a lo interno una necesidad por mejorar los procesos continuamente, no solo a lo interno del equipo de trabajo, sino que también existe una preocupación por mejorar la forma de trabajo de los clientes a los que se da servicio. Esto es un buen indicador en el sentido que aun cuando típicamente las empresas están en sitios geográficos diferentes existe sentimiento de unidad y necesidad de armonía entre los procesos que los demás llevan a cabo y los que ejecuta el Departamento.

Como conjunto, el Departamento trabaja bien. Sin embargo existe una deficiencia respecto de la participación que tienen algunos analistas frente a otros. Esto puede entenderse desde dos perspectivas: o bien la carga del trabajo no es equilibrada entre los analistas, o bien, existen individualidades entre ellos que cierran hacia la participación de los demás. Debe distinguirse que aun cuando antes se indicó que el Departamento funciona bien como equipo, esto no implica que existan sentimientos de egoísmo en cuanto al conocimiento que se maneja y a la facilidad y disponibilidad para transmitir ese conocimiento.

3.1.4 Desempeño del Departamento

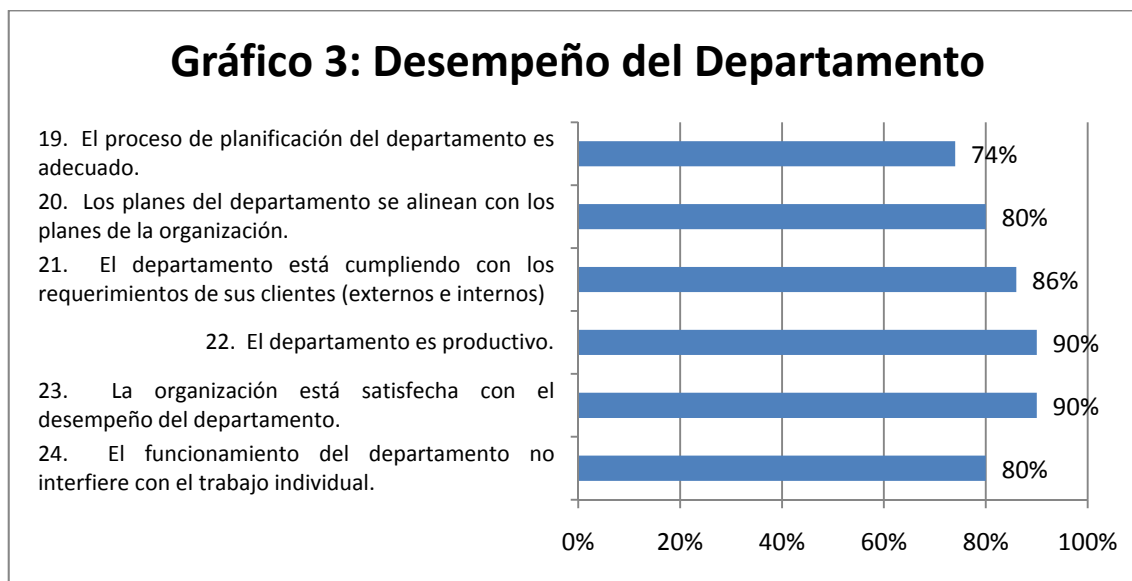


Gráfico 3.3: Desempeño del Departamento

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios del equipo

El Departamento se autodefinió como productivo. En este contexto Departamento lo es en la medida que puede cumplir sus tareas y objetivos con los recursos materiales, tecnológicos y humanos con que cuenta, siguiendo la base de cumplir tiempos establecidos y hacerlo dentro de un horario específico. La observación sobre el Departamento dejó evidencia de que el horario de oficina establecido es cumplido en un ochenta por ciento, es decir, que de los cinco días de la semana, al menos cuatro los analistas cumplieron un horario de ocho horas laborales. Se exceptúa de este porcentaje el caso de la supervisora en quien se observó una jornada laboral de al menos dos horas más. Pero la productividad no sólo debe circunscribirse al horario establecido: también debe observarse la

cantidad de trabajo pendiente que queda al final del día y la cantidad de casos que son reabiertos por el cliente.

Esta cualidad de productividad en el Departamento lo hace ver con una buena reputación dentro de la Compañía, entendiéndose lo anterior del modo que si Departamento es en mayor o menor grado productivo, la Empresa estará en mayor o menor grado satisfecha con su labor.

Los analistas dejan ver una situación que merece atenderse: a pesar de lo dicho en los dos párrafos anteriores, no se cumple en el mismo nivel con las expectativas del cliente. Es importante determinar cuál es el motivo por el que se está cumpliendo en menor escala con los requerimientos del cliente.

Se observa un vacío en cuanto a los procesos de planificación que ejecuta el Departamento. En este punto es importante que, al ser un Departamento más que todo transaccional, los procesos de planificación se centran en el supervisor. Este coordina los procesos, la asignación de recursos personales y las necesidades de capacitación técnica y de adquisición de conocimientos a lo interno del Departamento. Adicionalmente coordina asuntos específicos respecto de la educación del cliente y el traspaso de conocimiento para la aplicación en sus procesos. El equipo en sí no está muy a gusto con la forma en que esta planificación se lleva a cabo y ello se debe a que se siente excluido y, cuando se requiere su participación, está todo definido y solo debe “hacer lo que sabe”.

3.1.5 Habilidades para trabajo en equipo.

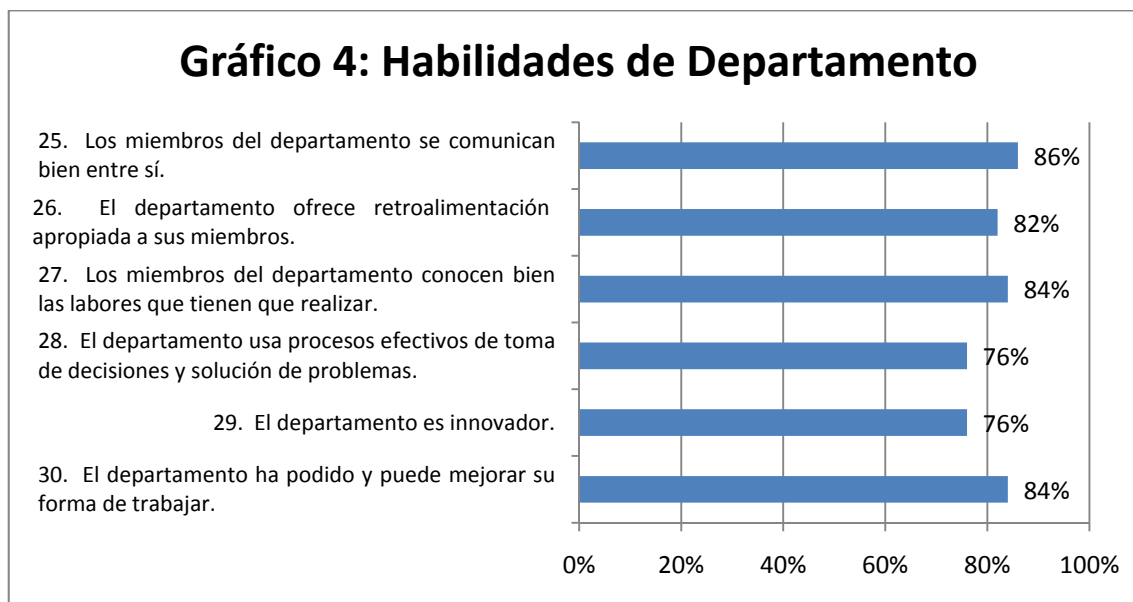


Gráfico 3.4: Habilidades para el trabajo en equipo

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios del equipo

Las habilidades para trabajo en equipo como la facilidad para comunicarse entre sí, capacidad de realimentación y conocimiento de los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del Departamento están bien cimentadas y por esa razón, Departamento este puede mejorar la forma como trabaja, en el entendido que es fácil comunicarse y los conceptos son manejados por todos los analistas, es lógico que el equipo pueda autoevaluarse y propiciar cambios positivos.

Se observa además un grado de deficiencia en la capacidad de innovación, esto debido en parte a la naturaleza transaccional de las actividades que realiza el

Departamento. Unido a lo anterior puede entenderse el mejoramiento continuo dentro de parámetros establecidos, pero esos parámetros a la vez son una barrera por cuanto el equipo no es tan innovador. La innovación encuentra su límite en el rompimiento de paradigmas que es difícil dentro de una Organización consolidada, con procesos sumamente estandarizados. Es importante notar que también existe una deficiencia en cuanto al “objetivo innovador” que debería estar presente, como cualidad personal de cada uno de los analistas, pues si bien es cierto que la innovación es difícil cuando no existe espacio para ella, también lo es que estos espacios deben buscarse y la capacidad de la innovación debe ser un valor que guíe la ejecución de las tareas cotidianas.

Existe una baja calificación en cuanto a la capacidad para tomar decisiones de manera efectiva, lo cual puede tener dos orígenes: por un lado, la responsabilidad de decidir está centralizada en el supervisor o bien, existe temor a correr riesgos por cada uno de los analistas.

3.1.6 Liderazgo percibido en el Departamento.

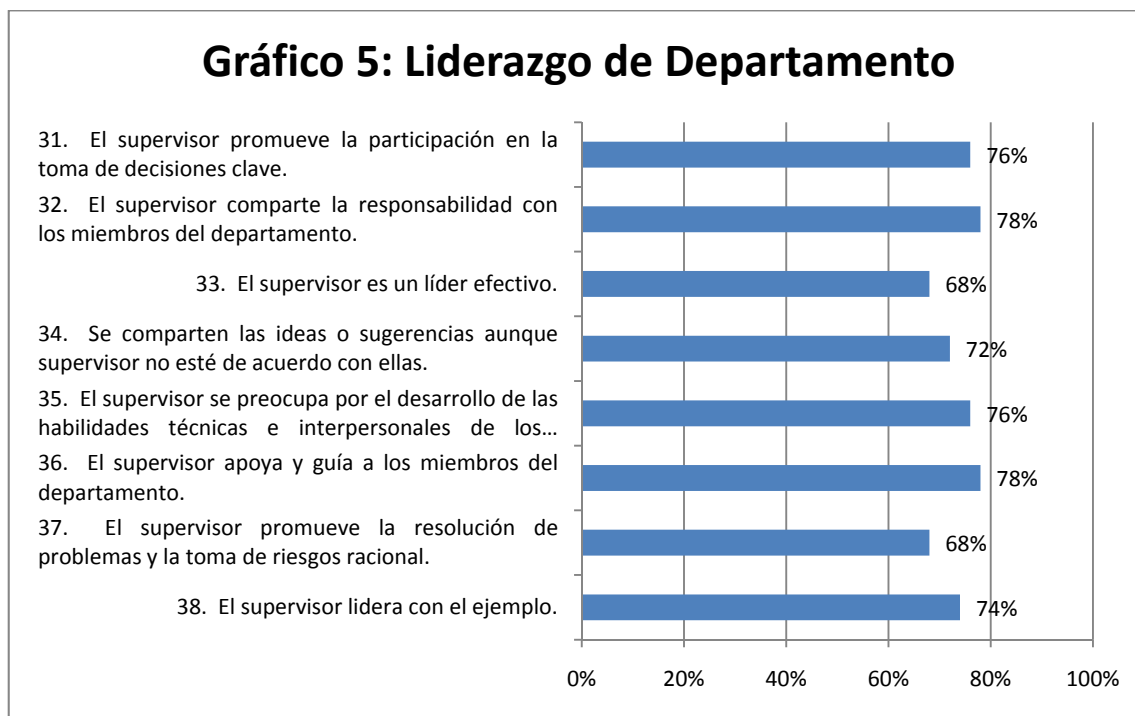


Gráfico 3.5: Liderazgo percibido

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios del equipo

Este apartado se centra en las capacidades del liderazgo percibidas por los analistas del Departamento en el supervisor. Este aspecto es relevante por cuanto la calidad del liderazgo influye directamente en el comportamiento y motivación del personal.

El supervisor actúa positivamente al compartir su responsabilidad en el logro de los objetivos y metas del Departamento, de igual forma apoya y sirve de guía al resto de sus colaboradores, al tiempo que promueve la participación de los

miembros en relación con las decisiones importantes, que afectan el desempeño de cada uno de ellos. De igual manera, el supervisor se identifica con las necesidades de crecimiento profesional por medio de habilidades técnicas y capacidades interpersonales de los analistas.

Sin embargo, se observan deficiencias en cuanto a la capacidad del supervisor para liderar con el ejemplo. Se indica en que, en algunas ocasiones, lo que este dice no es lo que practica. Adicionalmente se demuestra en este ejercicio que el proceso de toma de riesgos racionales y, por ende, la capacidad de tomar decisiones está bastante centralizada en el supervisor y podrían existir dificultades para gestionar la búsqueda de resolución de problemas. Esto se debe a la carencia en cuanto al empoderamiento por parte del personal, influida directamente por el supervisor: la capacidad de empoderamiento radica en las facilidades que la dirección ofrezca a los empleados para ello.

La efectividad del líder, entendida como el poder de convencimiento, sensibilidad, tacto y carisma, es el punto más crítico que se observa en este análisis. Puede entenderse como un liderazgo más autocrático que democrático. Si bien la supervisión autocrática es un método válido, debe privar que en la administración de equipos de trabajo se prefiere la capacidad de persuasión y participación antes que la coerción para obtener resultados.

3.1.6 Clima, atmósfera e identidad del equipo.

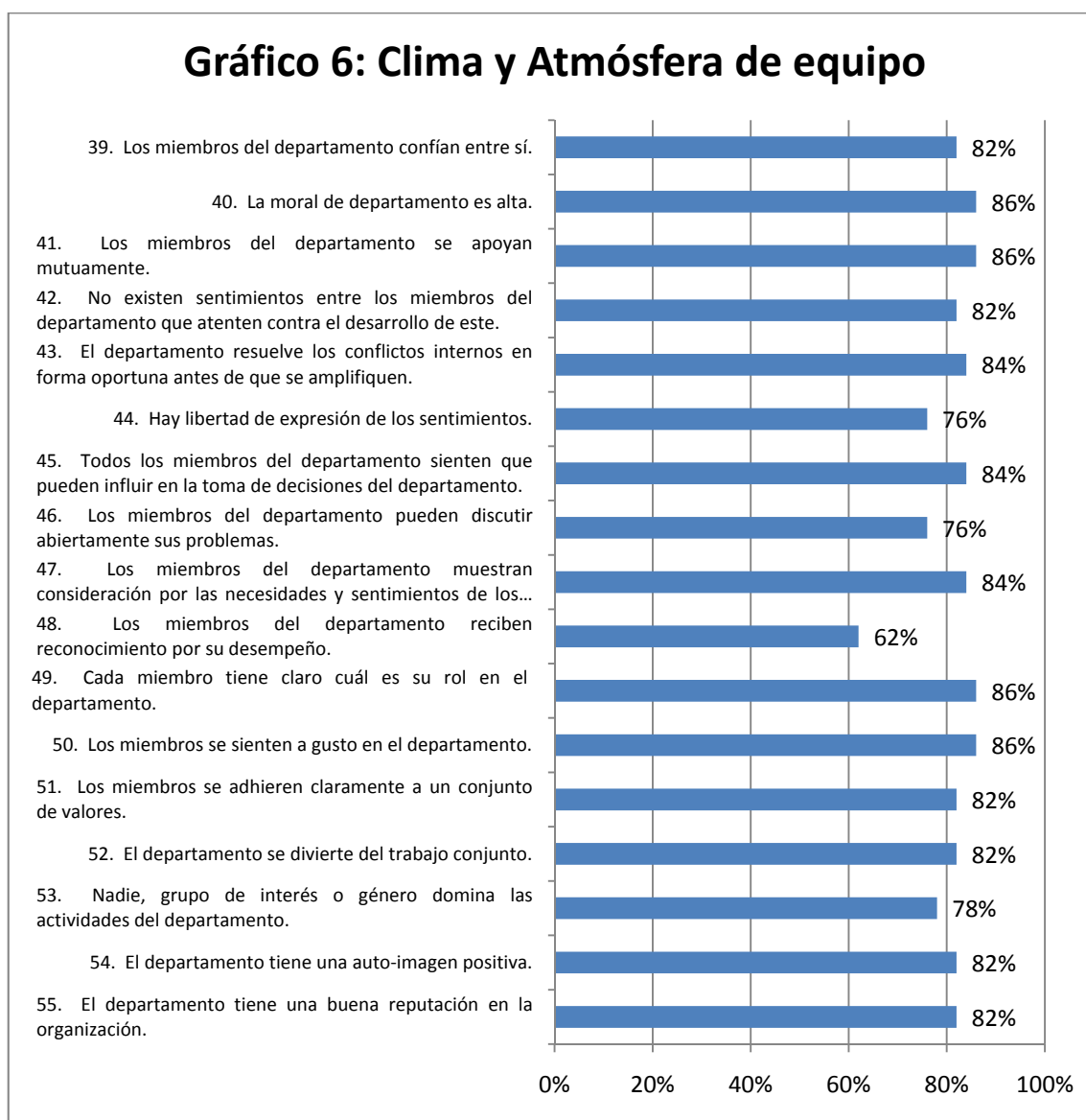


Gráfico 3.6: Clima, atmósfera e identidad del equipo.

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios del equipo

La percepción general del equipo es que la moral es alta, así como el apoyo que los miembros se dan entre sí. El sentido de pertenencia al grupo de trabajo es alto y cada persona tiene claras sus funciones y la forma como contribuye al trabajo de los demás y en colectivo al logro de las metas propuestas. Existe confianza en los demás miembros del equipo, al tiempo que se tiene la capacidad de resolver conflictos internamente con facilidad.

Los miembros del Departamento pueden trabajar enfocados en valores, es decir, para el Departamento es fácil concentrarse en una estrategia por seguir y por eso consideran que tiene una imagen positiva dentro de la Organización.

Las principales deficiencias se observan en cuanto a la libertad para expresar sentimientos, lo cual puede entenderse en el contexto anterior como la capacidad que tiene el líder en demostrar sensibilidad por los asuntos de las personas en el Departamento. Existe un grado de temor significativo para discutir abiertamente sus problemas y dificultades.

Es crítico observar que el Departamento considera que el reconocimiento por el desempeño no está siendo bien administrado, pues este no solo debe entenderse en términos económicos, sino que implica desde la felicitación por los objetivos cumplidos hasta la compensación por trabajos realizados fuera del horario habitual de servicio (horas extra o pago de días festivos laborados)

3.1.7 Orientación hacia el servicio al cliente.

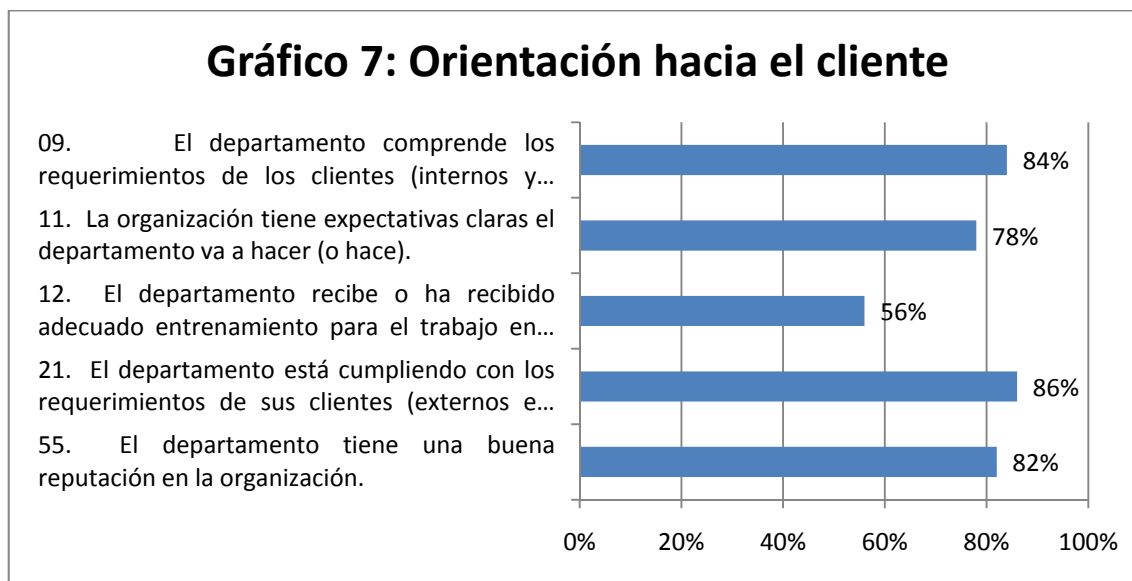


Gráfico 3.7: Orientación hacia el servicio al cliente

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios del equipo

La principal deficiencia que se observa es la necesidad de capacitación técnica para trabajar enfocado en la satisfacción de necesidades del cliente. Los analistas son profesionales con formación académica en diferentes áreas quienes conocen bien su trabajo y el mercado donde se desenvuelve la Empresa; sin embargo, tiene dificultades para brindar un buen servicio al cliente por falta de conocimientos en utilización efectiva de canales de comunicación con él, resolución de conflictos, técnicas de negociación y seguimiento de incidentes.

También debe observarse que los métodos para la evaluación del desempeño no son tan efectivos como habrían de ser. El personal debe ser

retroalimentado respecto de su desempeño más que por métodos estadísticos y por evaluación de los desempeños anuales.

Para enfocarse en las necesidades del cliente es importante que el Departamento tenga una misión y las tareas cotidianas estén basadas en el seguimiento de ese enunciado de misión. Paralelo a la estrategia corporativa, Departamento debe tener una declaración de estrategia en la cual enfocarse. Adicionalmente, es importante permear el planeamiento departamental a todos los miembros, con el fin de que estos puedan saber hacia qué lugar se dirigen.

Incluso, la motivación del Departamento se está viendo mellada por la percepción de deficiencia en la compensación por el esfuerzo: para tener clientes satisfechos es necesario que los miembros del Departamento estén satisfechos con su trabajo.

3.2 Análisis de la calidad en el servicio.

Para el análisis de la prestación del servicio se siguió el método de revisión de los datos estadísticos que maneja el Departamento, con el fin de observar el porcentaje de casos atendidos dentro del tiempo acordado en los acuerdos de nivel de servicio, la calificación dada y la cantidad de casos reabiertos por el cliente, teniendo como referencia 2008 y 2009.

3.2.1 Tiempo de respuesta

El tiempo de respuesta se mide sobre la base de los incidentes atendidos en el tiempo previsto dependiendo de la clasificación que se vio anteriormente. El Departamento no tiene un porcentaje definido como permitido respecto de la cantidad de casos atendidos fuera de tiempo, lo cual, de existir, sería un buen indicador para medir el desempeño del equipo.

De manera general se observa en la ilustración 3.1 que el porcentaje de casos atendidos fuera de tiempo se incrementó en 2009 respecto del año anterior. Este incremento no está justificado cuantificablemente por el aumento de casos atendidos, por cuanto la variación de estos en este periodo fue del 13%, mientras que la variación de casos atendidos fuera de tiempo fue del 43%.

Debe hacerse la observación de que en términos cualitativos este incremento sí podría estar justificado a razón de la complejidad de los casos que durante el último año se atendieron, en otras palabras una deficiencia que tiene este método estadístico usado por el Departamento es que no permite mostrar el esfuerzo requerido por el analista y la asignación de horas laborables para atender un incidente.

Incidentes por tiempo de respuesta Periodo 2008 - 2009

Total general	2008		2009		Total general
Off Time	1.453	6%	2.350	9%	3.803
On Time	21.273	94%	23.227	91%	44.500
Total general	22.726		25.577		48.303

Por Grupo	2008		2009		Total general
INVENTORY	5.126	23%	5.452	21%	10.578
Off Time	440	9%	562	10%	1.002
On Time	4.686	91%	4.890	90%	9.576
GENERAL-LEDGER	3.986	18%	6.392	25%	10.378
Off Time	48	1%	271	4%	319
On Time	3.938	99%	6.121	96%	10.059
PURCHASE-ORDER-PROC	5.059	22%	4.619	18%	9.678
Off Time	324	6%	545	12%	869
On Time	4.735	94%	4.074	88%	8.809
PRICES	2.959	13%	2.490	10%	5.449
Off Time	339	11%	375	15%	714
On Time	2.620	89%	2.115	85%	4.735
SALES-ORDER-PROC	2.169	10%	2.845	11%	5.014
Off Time	65	3%	209	7%	274
On Time	2.104	97%	2.636	93%	4.740
ADDRESS-BOOK	1.723	8%	2.765	11%	4.488
Off Time	116	7%	176	6%	292
On Time	1.607	93%	2.589	94%	4.196
ACCTS-PAY-RECEIVE	1.165	5%	274	1%	1.439
Off Time	26	2%	39	14%	65
On Time	1.139	98%	235	86%	1.374
FIXED-ASSETS	538	2%	732	3%	1.270
Off Time	94	17%	169	23%	263
On Time	444	83%	563	77%	1.007
JDE-PROJECTS	1	0%	8	0%	9
Off Time	1	100%	4	50%	5
On Time	-	0%	4	50%	4
Total general	22.726		25.577		48.303

Fuente: Estadística de resolución de incidentes del departamento, 2010.

Tabla 3.1 Incidentes por tiempo de respuesta

Fuente: Estadísticas internas del Departamento

Aun cuando no se puede comparar respecto de un estándar, se observa que los tres grupos que atienden la mayor cantidad de incidentes mantienen un cumplimiento con el horario establecido, cercano al noventa por ciento, no obstante, existen grupos como Activos Fijos y cuentas por cobrar donde esta medida de aleja considerablemente del noventa por ciento. En una situación ideal, se esperaría que el cien por ciento de los casos sean atendidos a tiempo, puesto que al no cumplirse se incurre en una falta al Acuerdo de Nivel de Servicio, lo cual puede poner en riesgo la continuidad de la operación del negocio. Adicionalmente, es casi seguro que los casos resueltos fuera del tiempo establecido generarán clientes insatisfechos o molestos.

Debe observarse que a nivel de grupos, los que más fueron afectados por incremento de solicitudes fueron Contabilidad General y Libro de direcciones. En el primer caso, puede justificarse el incremento en el porcentaje de casos resuelto fuera de tiempo por el mero incremento de solicitudes. Sin embargo, la cantidad de casos totales para los grupos de Precios y Cuentas por pagar disminuyó considerablemente. Tomando en cuenta que el equipo no ha sufrido cambios en cuanto a la cantidad de analistas que atienden estas solicitudes, el desmejoramiento en los tiempos de respuesta no necesariamente obedece a escasez de recursos humanos.

3.2.2 Calificación del servicio

Incidentes por calificación del cliente Periodo 2008 - 2009

Calificación general	Excelente		Bien		Promedio		Pobre		Total
2008	14.904	68%	6.668	30%	372	2%	84	0%	22.028
2009	14.765	69%	5.990	28%	392	2%	116	1%	21.263
Total general	29.669	68%	12.658	29%	764	2%	200	1%	43.291

Calificación por grupo	Excelente		Bien		Promedio		Pobre		Total
INVENTORY									
2008	3.142	64%	1.688	34%	46	1%	24	0%	4.900
2009	3.150	68%	1.389	30%	91	2%	30	1%	4.660
GENERAL-LEDGER									
2008	3.242	82%	694	18%	13	0%	10	0%	3.959
2009	4.083	78%	1.076	21%	66	1%	17	0%	5.242
PURCHASE-ORDER-PROC									
2008	2.324	49%	2.285	48%	114	2%	22	0%	4.745
2009	1.981	52%	1.755	46%	58	2%	27	1%	3.821
PRICES									
2008	2.167	73%	680	23%	104	4%	4	0%	2.955
2009	1.689	73%	561	24%	46	2%	9	0%	2.305
SALES-ORDER-PROC									
2008	1.351	63%	780	36%	25	1%	4	0%	2.160
2009	1.662	68%	692	28%	83	3%	15	1%	2.452
ADDRESS-BOOK									
2008	1.357	82%	254	15%	42	3%	6	0%	1.659
2009	1.591	84%	276	15%	19	1%	6	0%	1.892
ACCTS-PAY-RECEIVE									
2008	938	84%	147	13%	22	2%	6	1%	1.113
2009	155	68%	45	20%	21	9%	7	3%	228
FIXED-ASSETS									
2008	383	71%	140	26%	6	1%	8	1%	537
2009	452	68%	195	30%	8	1%	5	1%	660
JDE-PROJECTS									
2008	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-
2009	2	67%	1	33%	-	0%	-	0%	3
Total general	29.669		12.658		764		200		43.291

Fuente: Estadística de resolución de incidentes del departamento, 2010.

Tabla 3.2 Incidentes por calificación del cliente

Fuente: Estadísticas internas del Departamento

La calificación del servicio, como se indicó se basa en la cantidad de clientes que evalúan el servicio brindado por el Departamento. Esta evaluación es opcional para el cliente, sin embargo, a lo interno de la Organización sirve como una Aproximación para la realimentación en cuanto a la calidad del servicio. Este análisis se basa en los casos efectivamente calificados, es decir, aquellos donde no se obtuvo calificación por parte del cliente se excluyen del análisis. Sin embargo, es importante considerar que en 2009 se dio un incremento de casos no calificados del 518% con respecto del año anterior (En 2008, 698 casos fueron no calificados, mientras que en 2009 fueron 4.314). Debe prestarse especial atención al hecho de que el 52% (2.226 casos) de esos casos no calificados fueron originados en un solo país, que de hecho fue el último al que se empezó a brindar servicio a partir de 2009. Tal situación deja en evidencia que en los procesos de implantación no se dio el peso requerido a la cuestión de educar o convencer al cliente para que dé realimentación al prestador de servicios por medio de estas evaluaciones.

De las calificaciones dadas por parte del cliente del trabajo realizado se desprende que en promedio esta calificación es positiva en un noventa y siete por ciento, siendo estas excelentes o buenas, lo cual indica que la percepción del cliente respecto de la calidad del servicio es sumamente favorable. No existe un estándar para determinar los parámetros en los cuales debe ubicarse esta calificación. No obstante, debe observarse que las calificaciones a este nivel son estables al menos para los dos años en análisis.

Este indicador habla sobre la percepción que tienen los clientes en relación con la capacidad del Departamento para satisfacer sus necesidades. Unido al análisis del apartado anterior, se deduce que aun cuando en algunos casos la solución no está dada dentro del tiempo de respuesta acordado, esta solución es de plena satisfacción para el cliente.

Incidentes por calificación del cliente y por país Periodo 2008 - 2009

País	Excelente		Bien		Promedio		Pobre		Total
COSTA RICA	7.029	80%	1.660	19%	77	1%	31	0	8.797
COLOMBIA	5.635	82%	1.081	16%	81	1%	35	0	6.832
VENEZUELA	1.526	31%	3.286	67%	102	2%	24	0	4.938
PANAMA	3.462	81%	740	17%	58	1%	8	0	4.268
PERU	1.712	42%	2.345	57%	23	1%	11	0	4.091
ECUADOR	3.251	91%	282	8%	12	0%	14	0	3.559
JAMAICA	772	39%	1.067	54%	123	6%	16	0	1.978
PUERTO RICO	1.100	68%	469	29%	36	2%	24	0	1.629
EL SALVADOR	1.429	91%	128	8%	7	0%	2	0	1.566
HONDURAS	1.445	94%	88	6%	6	0%	-	-	1.539
TRINIDAD AND TOBAG	298	20%	995	66%	198	13%	22	0	1.513
GUATEMALA	1.164	84%	182	13%	33	2%	7	0	1.386
DOMINICAN REPUBLIC	801	83%	147	15%	8	1%	5	0	961
CHILE	45	19%	188	80%	-	0%	1	0	234
Total general	29.669	69%	12.658	29%	764	2%	200	0	43.291

Fuente: Estadística de resolución de incidentes del departamento, 2010.

Tabla 3.3 Incidentes por calificación del cliente y por país

Fuente: Estadísticas internas del Departamento

La calificación obtenida por país sigue el mismo patrón de opiniones favorables, con lo cual se intuye que el nivel de servicio es estandarizado y manejado según los mismos parámetros de calidad y oportunidad, sin hacer distinción por país y, a razón de eso, la calificación obtenida es bastante similar.

A pesar de estas buenas calificaciones, no puede obviarse el hecho de que algunos clientes han calificado los trabajos como deficientes o pobres. Dado que la cantidad de casos con esta calificación son pocos, es recomendable dar seguimiento a cuáles son y las razones que tiene el cliente para dar esa calificación, esto sin duda mejoraría la comprensión sobre el trabajo y la necesidad del cliente, enfocándose en la premisa de obtener plena satisfacción del cliente y procurará procesos de mejoramiento continuo a lo interno del Departamento.

3.3 Análisis de fortalezas, debilidades y factores de éxito

3.3.1 Fortalezas

Identidad de equipo: El Departamento actúa como uno solo para hacer frente a las necesidades de los clientes. Es decir, tiene habilidades de comunicación y tiene la capacidad de ser autosuficiente en cuanto a la resolución de conflictos a lo interno. Adicionalmente tiene una participación importante en el desempeño de la Empresa en las áreas que afecta con sus labores.

Imagen positiva: la Organización en general valora y aprecia el trabajo del Departamento, esto debido al interés genuino de los analistas por transmitir conocimiento y procurar la mejora de los procesos, sin dejar de lado los factores de control interno necesarios.

Alta productividad: el Departamento ha asumido las cargas adicionales de trabajo sin ver disminuidas sus capacidades y con los recursos humanos. El Departamento tiene los conocimientos técnicos necesarios para realizar sus funciones, es decir, al tiempo que cada miembro sabe los límites de su puesto de trabajo, conoce muy bien sus áreas de experticia y participa y apoya a los demás miembros.

Adaptabilidad al cambio: actualmente es muy apreciada la flexibilidad con la cual los equipos de trabajo u organizaciones puedan asimilar los cambios tanto a nivel de procesos como a nivel de objetivos por seguir. El Departamento es capaz de adaptarse a cambio algunos de ellos generados por directrices corporativas y otros generados por el giro del negocio en cada uno de los países a los que da servicio. La rotación interna de puestos también es muestra de esta adaptabilidad, debido a que en ocasiones se han cambiado los roles de los analistas y estos se adaptan con facilidad a sus nuevas tareas.

Baja rotación de personal: la tasa baja de rotación del personal y la edad promedio del equipo de trabajo indica que el Departamento procura crear ambientes agradables de trabajo. Adicionalmente, puede decirse que la remuneración, el horario, la carga de trabajo y la posibilidad de hacer carrera dentro del Departamento y dentro de la compañía crean resistencia por parte de los analistas para cambiar de puesto.

Trabajo basado en objetivos: el Departamento puede enfocar sus esfuerzos si tiene los objetivos claramente definidos, aun cuando la estrategia departamental no está definida con claridad, los términos en los cuales ha de brindar su servicio y los plazos con que debe operar son seguidos con facilidad debido a que estos se comunican y se circulan entre los analistas con regularidad.

3.3.2 Debilidades.

Capacitación en servicio al cliente: el Departamento no ha recibido capacitación formal ni informal para trabajar enfocado en las necesidades del cliente; no obstante, se nota una disposición por potencial, la cual de aprovecharse podría facilitar aun más el desempeño del Departamento. El estado actual es desfavorable por cuanto los conocimientos técnicos no garantizan que la relación cliente-proveedor de servicios sea cordial y orientada a crear vínculos de cooperación.

Potencial de liderazgo: se aprecian serias deficiencias en cuanto al liderazgo percibido, lo cual puede ser crítico en el sentido de que el supervisor debe tener cualidades genuinas más allá de asuntos meramente técnicos. Debe considerarse que esta deficiencia podría agravar en el mediano el rendimiento, la motivación y la estabilidad emocional de los colaboradores.

Capacidad reducida para la innovación: por los procesos y velocidad con que debe dar soporte a los clientes, se cae en operaciones rutinarias, preestablecidas, que limitan la capacidad de reinventar los procesos y modos de trabajar. Sin embargo, esta característica debe ser un componente esencial del Departamento, que mejoraría la productividad así como la motivación dentro del equipo.

Deficientes métodos para medición de resultados: los procesos de medición del rendimiento del personal, circunscritos a la evaluación de desempeño anual y al reporte de estadísticas, resultan insuficientes por cuanto no proporcionan una realimentación constante a los analistas. Ellos también perciben

algún grado de temor o inseguridad para acercarse a pedírsela al supervisor. El método de revisión de resultados, adicionalmente carece de seguimiento, es decir, no se da continuidad a los asuntos observados tanto por el analista como por el cliente al que se le da servicio.

Tiempo asignado para reuniones departamentales: existe una carencia en cuanto al tiempo provisto para atender asuntos internos del Departamento, entendido como la necesidad de los equipos de trabajo de obtener espacios formales para discutir la estrategia y el funcionamiento del Departamento.

3.2.3 Factores de éxito.

Los factores de éxitos del Departamento, definidos como aquellos que le permitirán Departamento lograr éxito en cuanto al cumplimiento de los objetivos, tiene que ver principalmente con la planificación departamental enfocada en:

Desarrollo y aplicación de una estrategia: dado que la orientación hacia el cliente requiere metas y objetivos definidos, es importante que cada uno de los miembros no solo conozca la estrategia departamental, sino que la aplique en sus tareas diarias. Este factor marcará el rumbo del Departamento, al tiempo que servirá para obtener compromiso y sentido de pertenencia por parte de los miembros.

Factor humano: para lograr los objetivos, el Departamento debe echar mano a las capacidades personales de su equipo de trabajo. Además de los conocimientos técnicos, es deseable el manejo del inglés, capacidad para trabajar

bajo presión, capacidad para trabajar en ambientes multiculturales, facilidad para adaptarse al cambio y enfoque en las necesidades del cliente, trabajo basado en objetivos y habilidades para trabajo en equipo.

Satisfacción del cliente: los esfuerzos del Departamento deben centrarse en la plena satisfacción del cliente, reduciendo en la medida de lo posible el tiempo para atender las solicitudes y hacerlo con calidad óptima, evitando reprocesos de requerimientos o soporte adicional alrededor de una solicitud específica. Deben observarse en este punto el uso de técnicas de “Mejores prácticas”, tanto usadas a nivel interno de la Organización como por medio de las “*comparativas*” con otras empresas de la industria.

A lo largo de ese capítulo se ha analizado la forma como opera el Departamento, enfocado en sus características internas. Se demuestra que existe una carencia neta por la orientación hacia el cliente, lo cual da una buena base para la serie de propuestas que se formulan en el capítulo siguiente.

Capítulo 4: Propuesta de un sistema para mejorar la Administración de Relaciones con el Cliente.

En los capítulos anteriores se describió el entorno donde participa la Empresa y el Departamento de Soporte Funcional, se describió la naturaleza de esta unidad operativa y el método de trabajo por el cual se guía. El análisis que se llevó a cabo en el capítulo tercero es la base de la propuesta que se detalla a continuación y que tiene como fin fundamental beneficiar al Departamento con las ventajas de colocar al cliente en el centro de la Organización, por medio del acercamiento a este y sus necesidades.

Se parte, por consiguiente, de las deficiencias observadas en el análisis en cuanto al enfoque y se establece un modelo que se sustenta en el desarrollo de una estrategia departamental, la cual guía las funciones y procesos que son ejecutados, pero que al tiempo considera las necesidades presentes y futuras para la capacitación del talento humano que está de frente al cliente. Logrado lo anterior, se plantea el hecho de invertir esfuerzos por mejorar el esquema de comunicación en ambos sentidos.

Sin duda alguna, el modelo que se propone implicará un cambio en la cultura del Departamento, la cual tiene su comienzo en la declaración de una estrategia departamental, que dé significado a todo lo que se ejecuta, para posteriormente ir en busca del cliente y propiciar su acercamiento, ser un facilitador en los procesos de cambio y utilizar al máximo los recursos disponibles, con lo cual el Departamento contribuirá de mejor manera al logro de la estrategia corporativa que lo cobija.

El método utilizado para la elaboración de este capítulo es argumentativo, por cuanto cada aspecto de la propuesta tiene un sustento teórico que nació de la observación y análisis realizado al Departamento de Soporte Funcional y en el marco conceptual consultado y revisado a lo largo del plan de estudios.

4.1 Objetivo de la propuesta

El fin que persigue la propuesta que se detallará en los siguientes apartados lo constituye la definición de una serie de acciones por tomar que ofrezca a la administración del Departamento, una imagen clara del enfoque que debe perseguirse por el desempeño del equipo de trabajo y la manera por medio de la cual, debe sustentar su contribución al logro de objetivos del negocio. De modo que está centralizada en la búsqueda de una mayor satisfacción por parte del cliente en cuanto a los servicios que recibe, lo cual se logrará al tener un acercamiento real con el cliente, esto a su vez, permitirá la identificación de las necesidades del cliente al tiempo que busca potenciar la capacidades técnicas y profesionales que posee el Departamento de Soporte Funcional y debe poner por entero al servicio de la Organización.

La propuesta sugiere el establecimiento de una base para la administración de relaciones con el cliente interno (entendido como aquel que está dentro de la Organización aunque en diferentes zonas geográficas) por medio de la gestión de una estrategia departamental clara, difundida y presente en todos los niveles de la Organización, donde interrelacionan tres componentes: el Departamento como proveedor de los servicios, los interesados directos receptores de los servicios, a

los que se ha referido como clientes, y los terceros, entendidos estos como quienes se benefician indirectamente del servicio brindado, ámbito en el cual están los clientes externos, proveedores, auditores, entes regulatorios fiscalizadores y cualquier otra persona o instancia dentro o fuera de la Organización que requiera algún bien o servicio generado como efecto del servicio interno dado por la unidad de soporte.

El punto de partida de esta propuesta son las debilidades que se observaron en el análisis anterior y la optimización de las fortalezas. Como una unidad operativa dentro de la Organización y dada la complejidad de su operación, es necesario considerar una estructura integral fundamentada en cuatro pilares

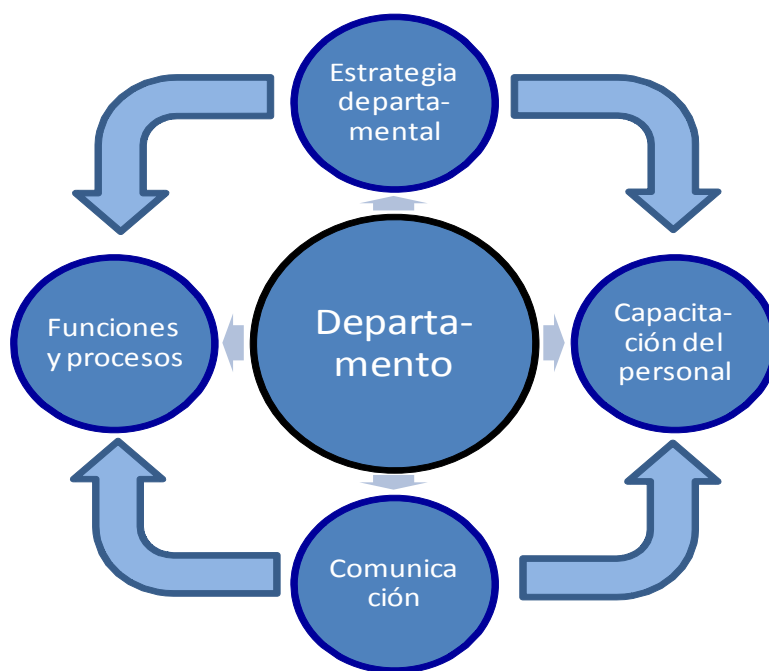


Ilustración 4.1 Enfoque de la propuesta

Fuente: Diseño propio

esenciales: la estrategia del Departamento, un reordenamiento de las funciones, capacitación del personal y el establecimiento de nuevos canales de comunicación efectiva entre el cliente y el Departamento.

La estrategia departamental debe proyectar correctamente las funciones del Departamento y los procesos en los que contribuye a la Organización en general. Al tiempo que procure la innovación y reinención constante a lo interno. Para apoyar tal estrategia es importante que el personal comprenda la naturaleza del Departamento y el método apropiado que debe guiar el trabajo, esto debe lograrse por medio de la capacitación. Adicionalmente, comunicarse al resto de la Organización este método de trabajo: la estrategia, las funciones y proyección del personal capacitado.

La propuesta se establece para la unidad operativa llamada Departamento de Soporte Funcional, con sede en Costa Rica y miembros en este país y Colombia, que brinda servicios a nivel de Módulos Financieros y de Distribución de un sistema de Planeamiento de Recursos Empresariales (ERP), utilizado en catorce países de Latinoamérica, específicamente en dieciocho empresas, miembros de una corporación farmacéutica con base en Reino Unido.

Por consiguiente, la propuesta se extiende a cada uno de los clientes internos e interesados que participen en la operación de los negocios de las empresas mencionadas y se extiende a los demás servicios y clientes potenciales, los cuales según las expectativas de ampliación de servicios se advengan conforme el negocio lo requiera.

La propuesta considera cuatro elementos sustanciales presentes y futuros, a saber: recursos humanos e intelectuales; gestión de procesos y de conocimientos; y uso de herramientas de tecnologías de información y gestión de la comunicación.

Una vez implantada, deberá ser revisada constantemente a fin de adaptarla a la realidad cambiante del Departamento.

4.2 Justificación de la propuesta

El Departamento de Soporte Funcional debe considerar la propuesta porque esta busca la maximización de los recursos tecnológicos e intelectuales, actuales y futuros, dada la necesidad de crecimiento del Departamento y de los diferentes negocios a los que sirve. De manera que están presentes la calidad, la oportunidad y la mejora en los servicios actuales.

El Departamento de Soporte Funcional necesita ser eficiente, innovador y funcional en un ambiente de constante cambio. La adaptabilidad al cambio dentro de las organizaciones dejó de ser un factor extra en sus activos pero en la actualidad es requisito indispensable en todos los niveles. Cuando esta adaptabilidad no es propia de las personas que forman parte de las organizaciones, se hace necesario el desarrollo de esas capacidades.

Si bien hasta hoy el Departamento de Soporte Funcional es considerado como altamente efectivo, no se puede encontrar en esta situación una zona de conformidad que limite las características deseables de este, por el contrario las expectativas de crecimiento en cuanto a la cantidad de clientes atendidos, el advenimiento de nuevos mercados y las nuevas exigencias del negocio requerirán agregar componentes al desempeño del equipo de trabajo, encaminados a

garantizar la permanencia en el mediano y largo plazo, como un ente fundamental en el desarrollo de las operaciones cotidianas de la Organización .

Al tener una estrategia, el Departamento de Soporte Funcional podrá redefinir los factores fundamentales para el éxito, lo cual lo deberá llevar a ser un agente protagonista en los procesos de cambio, con lo cual apoyará de mejor manera a la Organización en general.

El Departamento debe comprender que en esta era de la globalización no es el único participante oferente de servicios y aquellos métodos de trabajos donde el límite lo establecía el área geográfica han quedado en el pasado: los

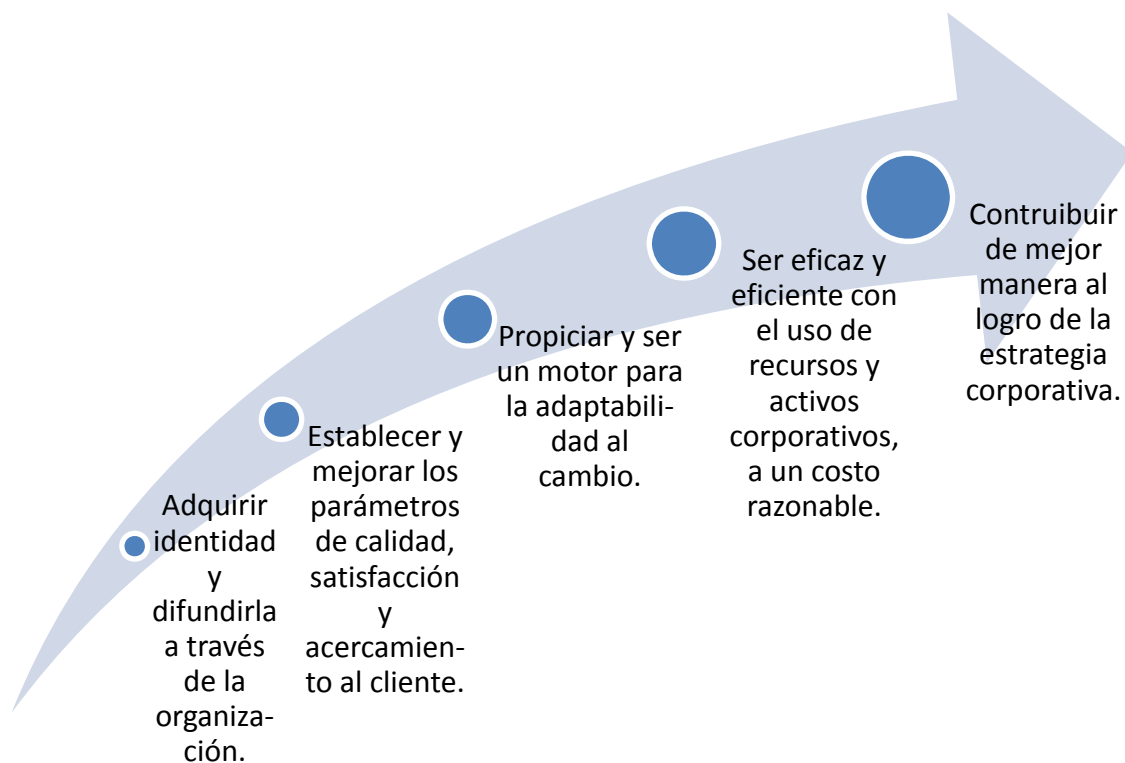


Ilustración 4.2: Claves para el proceso de reformulación.

Fuente: Diseño propio

servicios que se brindan a los mercados latinoamericanos, bien pueden ser solventados desde algún lugar de Latinoamérica, Europa o Asia. Por esta razón debe comprenderse que la competencia actual no está centrada en latitudes sino que también es una competencia global.

Las herramientas tecnológicas que han servido de plataforma para el establecimiento y esparcimiento del Departamento de Soporte actual también constituyen una amenaza en sí pues están dispuestas de la misma manera para los demás proveedores de servicios a nivel internacional. Por esta razón, el uso que se dé a tales herramientas determinará el éxito de la operación y futura presencia de los servicios brindados.

El costo de los servicios proveídos es un factor que no debe escapar del entendimiento del Departamento y es aquí donde los recursos deben ser potenciados al máximo, pues cada vez es necesario hacer más con recursos limitados y los cuales limitarán más conforme los requerimientos de la empresa lo determinen.

Esta propuesta se fundamenta en la premisa de mantener el negocio en marcha, en un ambiente de cambio constante y con recursos cada vez más limitados; sin embargo, comprende la necesidad de dar robustez el esquema exitoso que se tiene en la actualidad, por medio del desarrollo de una estrategia, el acercamiento al cliente de una manera permanente y efectiva, el desarrollo de capacidades y el mejoramiento en los canales de distribución.

En general, las estrategias basadas en la Administración de Relaciones con el Cliente condensan la información disponible en el entorno, la llevan al análisis exhaustivo y la devuelven al entorno inmediato de forma que pueda ser percibida por el cliente como un factor determinante en el momento de elegir y recomendar

un proveedor. Si bien en el caso específico del Departamento analizado, el riesgo de ser cambiado por elección del cliente es lejano, no puede desatender el hecho de que es peligro patente, pues si bien el cliente directamente no posee la capacidad de elegir quién le brinda el servicio, la Junta Directiva o los accionistas pueden en determinado momento ejecutar ese cambio. Por esta razón, el Departamento deberá entender el contexto donde se desenvuelve y la importancia de ejecutar procesos de manera que den valor agregado a cada una de las unidades operativas a las que atiende, por medio de la condensación de las señales que deberá ser capaz de reconocer en el entorno y en su relación con el cliente.

Adicionalmente el Departamento debe procurar un acercamiento más evidente con los clientes y debe mejorar aun más la percepción que los clientes tienen sobre su trabajo. Esto es, en esencia, crear relaciones útiles en todas las direcciones posibles. No está de más decir que es necesario examinar los métodos para el aseguramiento de la calidad y la atención de quejas postatención de requerimientos por parte del cliente.

De manera que el enfoque propuesto tiene como componente el cambio de mentalidad de cada uno de los participantes en el procesos, desde el nivel jerárquico superior hacia los niveles meramente operativos, que permita colocar al cliente en el centro de la razón de ser del Departamento, más allá de verlo como un ente que hace requerimientos y a los que se les atiende tales solicitudes y ahí queda la cuestión hasta la próxima vez que sean requeridos los servicios.

4.3 Establecimiento de la propuesta

Como una unidad operativa dentro de la Organización y dada la complejidad de sus funciones, es necesario considerar una estructura integral fundamentada en cuatro pilares esenciales: la estrategia del Departamento, un reordenamiento de las funciones, capacitación del personal y desarrollo de canales de comunicación.

4.3.1 Definición de una estrategia.

El punto de partida para una buena gestión de las empresas, y en el caso particular, del Departamento, lo constituye tener clara una estrategia, es decir, tener claro un conjunto de reglas y normas de fácil entendimiento y completamente permeables a todo el equipo, que permita actuar, trabajar y planificar de manera óptima en cada momento y situación a la que pueda enfrentarse el Departamento.

Alineada con la estrategia corporativa, el Departamento de Soporte Funcional debe definir su propia misión, visión, objetivos estratégicos, metas y valores, a la luz de los cuales operará normalmente y contener la esencia de lo que es y representa el Departamento. Tal plan de una estrategia debe ser flexible y deberá ser adaptada a cambios en su forma y en su fondo según la realidad del Departamento y de su entorno.

El proceso de definición de una estrategia departamental que se propone consta de los siguientes pasos:

1. Análisis de la estrategia corporativa
2. Definición y establecimiento del Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
3. Definición de factores esenciales para el éxito, pertinentes al Departamento.
4. Definición un Cuadro de mando integral que contenga la estrategia del Departamento (Misión y Visión departamentales, objetivos departamentales y valores de trabajo) así como las perspectivas fundamentales de este enfoque.
5. Revisión y adaptación constante de la estrategia a la realidad.

Por medio del análisis de la estrategia corporativa, el Departamento deberá comprender el entorno estratégico donde se desenvuelve su operación, como primer paso fundamental para poder asimilar la manera en que su trabajo debe contribuir a los objetivos y el rumbo de la Organización planea tener en el presente y futuro. Ha de considerarse que en este punto posiblemente sea requerida la interpretación o aclaración de la estrategia por parte de un especialista del tema, el cual puede encontrarse a lo interno de la Organización.

El análisis FODA servirá para comprender el efecto de los aspectos controlables del Departamento (fortalezas y debilidades) y los aspectos no controlables (oportunidades y amenazas), los cuales permitirán conocer la situación real donde están inmersos. Para el análisis externo se utilizará el esquema de las cinco fuerzas de Porter (1998) a saber: Amenazas de los nuevos competidores, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con

los clientes, amenazas de servicios sustitutos (y proveedores sustitutos de los servicios) y la rivalidad real y potencial de los competidores u oferentes de los servicios.

Análisis Interno	Fortalezas: Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido el Departamento. Responde la pregunta ¿en qué nos diferenciamos?	Debilidades: Describe los factores en los cuales se posee una posición desfavorable . Responde a la pregunta ¿en qué estamos fallando?
	Oportunidades: Describen los posibles mercados, nichos de negocio y servicios que están a la vista de todos, pero si no son reconocidos a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.	Amenazas: Describen los factores que pondrían en peligro al Departamento cuando estas no son reconocidas a tiempo. Pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.
Análisis Externo		

Ilustración 4.3: Matriz para el Análisis FODA.

Fuente: Diseño propio basado en artículo "Análisis DAFO de Guía de Calidad, autor no especificado.

El análisis interno debe enfocarse en determinar la ventaja competitiva con que cuenta el Departamento, para lo cual los esfuerzos deberán considerarse factores como recursos disponibles tanto humanos como de capital, tecnológicos y activos, así como la calidad en el servicio, la percepción del cliente, la estructura interna del Departamento,

Por su parte, los factores esenciales para el éxito son aquellos elementos que deben estar presentes para que la operación del Departamento permita alcanzar los objetivos que se proponga y, por consiguiente, contribuir a los objetivos de la administración, al tiempo que lo distinguen y lo convierten en un elemento único dentro de toda la Organización global. Para determinar estos factores se apoyará mucho en los dos puntos anteriores, por cuanto su determinación consiste en la introspección hacia los procesos y servicios donde participa el Departamento y el enfoque principal que debe darse es la identificación y potenciación de esa “ventaja competitiva”

El establecimiento de un Cuadro de Mando Integral permitirá al Departamento dar un seguimiento más oportuno a lo que se ha establecido en la estrategia del Departamento. Este enfoque debe sustentarse en las cuatro perspectivas descritas por Kaplan y Norton (1986) a saber: Desarrollo y aprendizaje, negocios internos, cliente y finanzas y servirá al Departamento para poder identificar las áreas en las que puede mejorar y agregar valor al negocio, los aspectos donde se puede sobresalir frente al resto de la Organización, la percepción por parte de los clientes y la que los demás interesados tienen sobre él.

Este Cuadro de Mando Integral, como su nombre lo indica será una herramienta integradora de todos los esfuerzos del Departamento y permitirá además del fundamento de la estrategia, la comunicación efectiva de esa estrategia, trabajar de manera coordinada con las demás unidades de negocios, facilitar el enfoque de los objetivos a lo interno del Departamento así como en sus áreas relacionadas, dar un enfoque financiero al Departamento en cuanto a la planificación de recursos que debe existir y a su ubicación en el tiempo, servir de herramienta para modificar y reinventar cuantas veces sea necesario la estrategia del Departamento y contribuir al esquema de medición del logro alcanzado,

pudiendo establecer parámetros de revisión y acciones correctivas de manera oportuna.

4.3.2 Reordenamiento de las funciones del Departamento.

Existe una paradoja en la operación cotidiana del Departamento por cuanto este debe ser altamente eficiente en cuestiones transaccionales, al tiempo que ha de dedicar gran parte de sus esfuerzos a comprender qué requiere el cliente y como puede efficientizar su operación por medio de la gestión del conocimiento y el traslado de este a los clientes, lo cual lleva al equipo a distraerse de las cuestiones que debe atender de manera efectiva, debido a la necesidad de aprendizaje del cliente.

Por esta razón, ha de crearse en el equipo la figura de un Analista Tutor, el cual deberá ser un filtro entre las necesidades de aprendizaje del cliente y las transaccionales de este. Esta figura deberá ser un puente entre el cliente y el Departamento, a la vez que interactúa a lo interno muy de la mano con el supervisor y con los demás analistas. Por esta razón, su perfil se asimila al jugador pivote en el baloncesto: se ubica en el centro de la acción, actuará con el tablero a sus espaldas (la estrategia departamental) pero de frente al equipo y al cliente, pues debe tener una visión clara de lo que está ocurriendo, su acción es armar y dirigir la ofensiva, es decir, el servicio al cliente, sirve de traductor entre los participantes del negocio y promueve los pases necesarios para que tanto el equipo como el cliente logren entenderse y coordinar el juego.

Este recurso deberá tener un amplio conocimiento del negocio donde está inmerso el Departamento de Soporte Funcional, en primera instancia debido a que

deberá comprender las necesidades que enfrentarán ambos componentes: el cliente y el equipo de trabajo. E indistintamente promover el conocimiento en ambas direcciones, pues deberá tener la capacidad de identificar carencias en los conocimientos técnicos y profesionales a lo interno del Departamento, al tiempo que deberá ser capaz de identificar y diferenciar las necesidades de aprendizaje que tiene el cliente.

En su papel de tutor deberá propiciar la gestión del conocimiento no solo a lo interno del Departamento sino que también para con el cliente. De modo que deberá ser un facilitador de información tanto para sus compañeros de equipo como hacia lo externo.

De la descripción de funciones que se revisó en el capítulo trasanterior, el tutor deberá asumir como enteramente suyas algunas de ellas, lo cual permitirá al resto del equipo concentrarse en cuestiones puramente transaccionales que permitan dar fluidez a las solicitudes que ingresan los clientes. Específicamente la función del analista tutor se delinea de la siguiente manera:

- El analista tutor será el encargado de asignar y revisar la carga de trabajo de todos los analistas en asuntos meramente transaccionales.
- El analista tutor deberá asumir como suyas las solicitudes relacionadas con gestión del conocimiento por parte de los clientes. (Funciones misceláneas)
- El analista tutor deberá impartir las sesiones de traslado de conocimiento tanto a lo interno del Departamento como hacia el cliente, en todos los servicios que presta el Departamento.
- El analista tutor asistirá al supervisor en cuestiones administrativas relacionadas con las mejoras y ajustes necesarios a la estrategia establecida para el Departamento.

- El analista tutor deberá servir como receptor primario en el traslado de conocimiento hacia el Departamento proveniente de unidades de negocio.
- El analista tutor atenderá llamadas telefónicas de los clientes e ingresará lo más detalladamente posible la solicitud en un sistema de soporte para la resolución de incidentes. (Detallado en el apartado de Gestión de la Comunicación e Información)

Para que la inserción de esta figura de analista tutor sea bien recibida tanto por sus compañeros como por los clientes, deberá hacerse una campaña de información y comunicación. Los esfuerzos de esta publicidad será inculcar en todas la Organización y clientes a los que se da servicio, la nueva figura del analista, así como el papel que este tendrá en las acciones cotidianas y del mismo modo las expectativas y alcances de su función.

4.3.3 Gestión del conocimiento.

Por la naturaleza y conformación del Departamento, este carece de herramientas técnicas para el trabajo en equipo, identificación de necesidades del cliente, manejo efectivo del tiempo y establecimiento de relaciones efectivas con el cliente.

El Departamento ha de recursos, tanto materiales como temporales en desarrollar habilidades de atención al cliente, trabajo en equipo y trabajo basado en objetivos. Por esta razón, es importante no solo lograr el financiamiento de estas

capacitaciones, sino ubicar el espacio temporal requerido para sembrar los conceptos y dar seguimiento en cada uno de los analistas, en cuanto a esta nueva metodología de trabajo. Lo primero que acatará el Departamento es el enfoque de trabajo en equipo, luego el enfoque de servicio al cliente y posteriormente el de documentación y transmisión del conocimiento

a. Trabajo en equipo

El Departamento tiene buenas bases para el trabajo en equipo por cuanto es capaz de establecer las interrelaciones de manera libre y espontánea, según sus necesidades, al tiempo que considera la existencia de emociones y sentimientos que afectan positiva o negativamente el desempeño de cada uno; no obstante, deberá establecer una serie de normas o reglas de conducta que regulen estos comportamientos. Por otra parte, con el establecimiento de la estrategia departamental serán claros los objetivos meta y los objetivos que sustentan la razón de ser de este, ambos en conjunto deberán recíprocamente orientar la energía que contribuya al logro.

Como factor fundamental del desempeño del equipo de trabajo, éste deberá establecer formalmente reuniones con una periodicidad al menos mensual, para discusión sobre el desempeño. En este punto, el Departamento como equipo de trabajo deberá comprender el significado de la eficacia, es decir, será capaz de descubrir la mejor manera para el aprovechamiento de las capacidades de cada cual, la utilización eficaz del tiempo en colectivo, uso de la comunicación realimentativa y establecerá normas de cooperación mutua.

Tal como lo indica la teoría para equipos de trabajo, será necesario crear roles básicos, los cuales formarán parte de la estructura informal del Departamento, a saber: líder, secretario y evaluador. El líder, que no necesariamente será el supervisor o jefe departamental, deberá conocer de manera muy clara la estrategia departamental y la coordinación con los demás enfoques del Departamento y sus interacciones a nivel administrativo. Sus funciones principales están definidas en la coordinación de los objetivos y su ubicación temporal, acercar los medios para que el Departamento pueda lograr sus objetivos y metas, alentar al resto del equipo y servirá de soporte en los momentos críticos, además de modelar constantemente la manera de trabajo. El papel del secretario se enfoca en la documentación de las reuniones y en el seguimiento de las minutas, deberá recordar con periodicidad, formal o informalmente, individual y en colectivo, los compromisos adquiridos y la responsabilidad de cada cual. Por su parte, el evaluador fiscalizará la evolución del desempeño del equipo de trabajo, deberá promover la autocrítica y evaluará el funcionamiento y las opciones de mejora.

Respecto de la atención de reuniones ha de promoverse el Modelo de Ciclos de Eficacia Grupal, el cual se ilustra a continuación y es una guía para explotar al máximo las capacidades del equipo de trabajo.

Las reuniones llevadas a cabo según este esquema deberá ser dinámicas y bien diferenciadas en su objetivo sobre los temas por tratar, bien sean asuntos informativos, consultivos o en aspectos decisorios. Los tres enfoques objetivos no deberían mezclarse en una sola sesión.

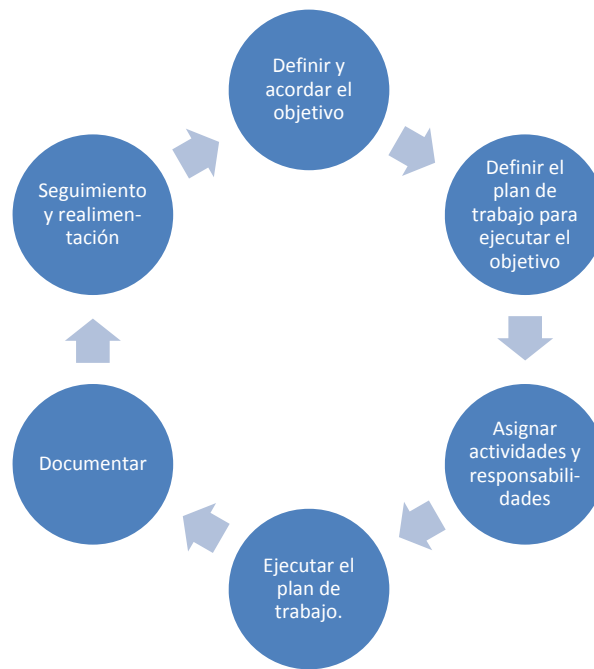


Ilustración 4.4 Modelo del Ciclo de Eficacia Grupal

Fuente: Diseño propio basado en artículo “Trabajo en equipo y dirección de reuniones”

A propósito de este aspecto, existen en el mercado costarricense varias empresas especialistas en dirigir talleres orientados al trabajo en equipo, cada cual tiene diferentes métodos de aplicación; sin embargo, para la contratación de un taller de este tipo deberá previamente considerarse a nivel interno cuál es el objetivo que se persigue y cuál el enfoque necesario, no obstante, es necesario que este taller contenga nociones teóricas y prácticas sobre aspectos como identificación y desarrollo de la capacidad de liderazgo, sentido de pertenencia al Departamento y a la Organización, desarrollo de confianza y pactos de responsabilidad, motivación y desarrollo personal.

b. Servicio al cliente

Los miembros del Departamento no tienen claro que con sus actividades cotidianas están llevando a cabo una interacción directa con el cliente y este cliente interno tiene una importancia que el cliente externo, más aun, de esta interacción con el cliente interno depende en gran medida el éxito o fracaso que se tiene en la relación con el cliente externo. Por esta razón, el Departamento deberá ser sometido a una capacitación que facilite la concepción de que es atención al cliente lo que están haciendo con sus labores diarias.

Es importante recalcar en cada uno de los miembros el enfoque hacia el servicio al cliente, el cual deberá contener al menos los siguientes aspectos:

- Disponer una actitud para el servicio al cliente.
- Desarrollar una actitud correcta ante cada interacción con el cliente.
- Aprovechar cada oportunidad para brindar un servicio con calidad.
- Mantener satisfecho al cliente.
- Adquirir un sentimiento de pertenencia, poder y responsabilidad sobre sus funciones.
- Buscar acercamiento y fortalecimiento de la comunicación efectiva con el cliente.
- Atender, escuchar, interpretar, traducir y solucionar con atención en la necesidad planteada por el cliente.
- Gestionar el conocimiento, pues este es la clave para el servicio con calidad.
- Ser siempre experto y profesional, tanto en lo sencillo como en lo complicado.
- Imponer siempre los objetivos y valores, los cuales dan razón de ser al trabajo del Departamento.

- Adquirir y desarrollar la iniciativa en las relaciones con el cliente.
- Perder el temor a aprender del cliente.
- Aprender a tomar riesgos y decisiones en lo que compete a su trabajo y a la interacción con el cliente.
- Promover la eficacia, la negociación y la solución efectiva de problemas.
- Tomar la calidad como un componente esencial del trabajo.

El fin primordial de esta capacitación en servicio al cliente es que cada uno de los analistas pueda en primera instancia familiarizarse con la teoría y práctica pertinente, para que posteriormente le sea fácil comprender la importancia que tiene el hecho de ofrecer un servicio de calidad a cada uno de sus clientes, así mismo del nivel de compromiso que cada uno esté dispuesto a colocar en sus labores depende la excelencia en el servicio. En este punto es importante aclarar y mostrar que por parte de la Organización deberá existir un nivel máximo de compromiso, el cual a la vez es exigible a cada uno de los analistas.

También en el mercado nacional existe gran cantidad de empresas que ofrecen este tipo de talleres. No obstante, al igual que para el punto anterior, la recomendación primera es que este tipo de desarrollo de habilidades se busque a lo interno de la Organización, pues deben existir programas establecidos para la potenciación de estos aspectos.

c. Acumulación y transmisión del conocimiento

Teniendo como fundamento los dos aspectos anteriores cada uno de los analistas estará en capacidad de comprender el entorno teórico en que su trabajo está inmerso. Atendiendo lo anterior, el equipo deberá poner a disposición del cliente los conocimientos adquiridos, pero no de manera teórica, sino que de forma práctica, por medio de la aplicación de estos enfoques en su trabajo cotidiano.

La primera noción que debe tener el analista es que el cliente debe percibir un cambio evidente en el trato que recibe. Posteriormente, el cliente estará en posición de ser más colaborador con el Departamento y el este a la vez, estará en capacidad de empoderar al cliente de ciertos aspectos que benefician y facilitan el trabajo.

En términos generales, la Organización deberá reafirmar la imagen que tiene sobre el Departamento, específicamente diferenciado por ser un centro de conocimientos, un consultor que promueve la innovación, un referencial en cuanto al uso correcto del gobierno así como la estrategia corporativa, y un generador de soluciones de fácil adopción y aplicación.

4.3.4 Gestión de la comunicación e información.

La comunicación con el cliente es fundamental para entenderlo y que este permanezca anuente a cooperar con el Departamento. Se observa que los canales formales son buenos; sin embargo, existe falta de acercamiento y seguimiento al cliente.

Desde esta perspectiva, es necesario que se adecúe y modernice la forma como se comunica con el cliente y se utilicen los medios tecnológicos disponibles para lograr acercamiento con el cliente. Adicionalmente debe colocar a disposición de este todo el conocimiento posible, por medios escritos o audiovisuales, que le permita al cliente empoderarse de asuntos básicos como el autoaprendizaje, los métodos de trabajo internos del Departamento y ciertos *tips* que faciliten sus actividades, sin tener que recurrir a todo momento al Departamento en sí. Se propone entonces la institucionalización de un centro de atención de llamadas, un centro de atención de mensajería instantánea y la construcción de un portal en la intranet corporativa para el Departamento.

a. Atención telefónica por medio de una línea directa

El Departamento deberá colocar a disposición del cliente un centro de atención de llamadas, por medio de un número telefónico interno de uso general en cada compañía a la que brinda servicios (como el usado para servicios de emergencia 9-1-1), por medio del cual el cliente que tiene una inquietud o requerimiento pueda llamar y obtener ayuda de escritorio de manera inmediata. Este esquema es aplicable al Departamento, puesto que, en primera instancia ya está siendo utilizado por la Organización en otras áreas de servicio al cliente interno, como lo es el Departamento de Tecnologías de Información, en segunda instancia para cuando se desarrolle la implantación de este esquema de trabajo, ya el Departamento deberá contar con el perfil del Analista Tutor, quien será el responsable de atender esta línea de comunicación. Como se indicó, este analista tendrá un papel de contacto directo con el cliente y asignará la carga de trabajo

entre los demás analistas, al tiempo que sirve de traductor entre la necesidad planteada por el cliente y la oferta de soluciones posibles.

En este punto es necesario aclarar que el esquema de trabajo en general no cambiará, pues las necesidades transaccionales de los clientes con las que estos últimos están familiarizados y saben exactamente qué requieren, no deberán pasar por esta instancia.

Este número telefónico de atención al cliente definitivamente contribuirá al descongestionamiento de las funciones de los demás analistas, pues no deberán preocuparse por disponer de su tiempo productivo, para labores de interpretación y gestión de conocimiento con el cliente directamente. Debe hacerse la observación que esto no sustrae el analista en cuanto a la atención directa con el cliente, una vez asignada una solicitud específica. Cuando competa, según el criterio del Analista Tutor, se le permitirá al Departamento permanecer enfocado en acciones prontas, con calidad y eficiencia, lo cual mejorará la relación con el cliente.

Según corresponda, las opciones de salida de esta interacción telefónica con el Departamento podrán ser:

- Generación de un caso por medio del Programa de Manejo de Incidentes.
- Calendarización de una capacitación sobre el área de aprendizaje que requiera el cliente.
- Solución del problema durante la atención de la llamada telefónica.

Desde la perspectiva del cliente, hacer uso de esta línea telefónica repercutirá en mejores tiempos de respuesta pues el riesgo de dirigir mal una

solicitud se evita al máximo. Adicionalmente de primera entrada, el Analista Tutor esta le facilitará la concepción de la necesidad real que tiene, puesto que muchas veces se distorsiona al tener el cliente un conocimiento reducido de las interacciones y posibilidades técnicas y funcionales del sistema ERP utilizado y al cual da soporte el Departamento.

b. Centralización del servicio de mensajería instantánea

Aun cuando los analistas poseen un servicio de mensajería instantánea o “*chat*” en línea, el tiempo que estos dedican a la atención de este influye directamente en su rendimiento, pues es una comunicación menos expedita que la atención por medio de voz.

El Departamento deberá crear una cuenta de Mensajería Instantánea que cumplirá la misma función que el número telefónico antes indicado, con la diferencia que es por medio escrito. A los clientes se les deberá indicar que para asuntos generales cuando requiera atención del equipo de soporte por medio de mensajería instantánea deberá contactar a esa dirección específica, la cual deberá contener el nombre del Departamento, por ejemplo “Soporte Funcional”, de modo que sea fácilmente identificable por los clientes.

Lo anterior no implica la eliminación de las cuentas de mensajería instantánea de los demás analistas, pero si permitirá descongestionar la atención que estos le deben poner, para asuntos que muchas veces no son los casos que se tienen asignados o en los que se están trabajando en un momento específico.

En este sentido, el cambio de mentalidad deberá efectuarse en los dos frentes: por un lado deberá insistírsele al cliente que el primer punto de contacto es la cuenta de mensajería instantánea creada para el Departamento , mientras que por el lado de los analistas deberá procurarse que utilicen los servicios de mensajería instantánea solamente para atender aquellos casos los cuales tiene asignados y, que cuando el cliente los contacte por esta vía, puedan redirigirlos al servicio de mensajería del Departamento .

Según corresponda, las opciones de salida de esta interacción por mensajería instantánea con el Departamento podrán ser:

- Generación de un caso por medio del Programa de Manejo de Incidentes.
- Calendarización de una capacitación sobre el área de aprendizaje que requiera el cliente.
- Solución del problema durante la atención de la conversación por medio del programa de mensajería instantánea.

c. Creación de un portal web para el Departamento

Dada la gestión del conocimiento que se abarcó en el apartado anterior y como se observó en el análisis del capítulo tres, existe mucha información en forma de procedimientos y manuales de proceso establecidos a lo interno del Departamento. Esta información llega al cliente contra demanda, es decir cuando el cliente los requiere.

Haciendo uso de la tecnología disponible, el Departamento deberá crear un portal web por medio de la intranet para compartir con todos los clientes e interesados reservorios de información. En este sitio el Departamento deberá

colocar de manera ordenada y sistemática toda aquella información de uso funcional y de importancia para el cliente, es decir, todos aquellos manuales de usuario, manuales de procesos, procedimientos, políticas, guías, presentaciones, mejores prácticas y, en general, cualquier información que sea de utilidad para el cliente en el desempeño de sus labores cotidianas.

El contenido de la información publicada por este medio debe ser objeto de revisión constante, es decir, al menos bimensualmente. Sin embargo, cada vez que por la naturaleza de los procesos, la información que este ahí deba modificarse, el Departamento deberá disponer de los recursos necesarios para actualizar de manera inmediata esa información, pues el cliente ha de tener siempre estas fuentes de consulta con las últimas novedades.

d. Publicación de un boletín departamental

El Departamento deberá publicar y enviar a sus clientes, con una periodicidad al menos mensual, un boletín informativo, el cual contendrá temas básicos, por ejemplo, cuál es la forma directa de comunicación (teléfono, correo electrónico, mensajería instantánea), cuáles son los tiempos de respuesta pactados, según la solicitud y problema descrito, etc, que promuevan el conocimiento tanto de procesos como de funciones, método de trabajo y mejores prácticas atribuibles al Departamento, con lo cual se dará un acercamiento entre el cliente y el este. Su elaboración no debe ser complicada y será emitido por medio electrónico a fin de no incurrir en costos económicos directos.

La extensión, el contenido y el método para la emisión del boletín deberán ser analizados por el componente estratégico del Departamento; no obstante, se

sugiere que este no tenga más de dos páginas de contenido, para que facilite la lectura por la mayoría de los clientes, sin que provoque sentimientos de rechazo debido a su extensión. El contenido se recomienda poco técnico, pues no debe perderse el objetivo de este boletín no es ofrecer información detallada, sino direccionar al cliente a dónde se encuentra esa información o cómo adquirirla. También deberá alternarse la edición y balancearse respecto de los diferentes servicios que brinda el Departamento. Adicionalmente, durante los primeros cinco meses de emisión deberá enviarse a todos los clientes reales y potenciales, pero a partir de la sexta emisión se hará contra demanda, para lo cual, en la página de intranet que se explicó en el apartado anterior, deberá existir una sección para la suscripción al boletín.

4.4 Propuesta para la implantación.

La propuesta diseñada tiene un ubicación temporal de largo plazo y en término de dieciocho meses deberá estar completamente institucionalizada y operando en pleno, según el siguiente cronograma.

Fase	Descripción	Inicio	Culminación
I. Asimilación del proyecto	La Administración deberá discutir la propuesta y establecer un proyecto de implantación.	Octubre, 2010	Octubre, 2010

Fase	Descripción	Inicio	Culminación
II. Presupuesto	La Administración deberá establecer los costos asociados con la propuesta y determinar la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo la implantación de la propuesta.	Octubre, 2010	Octubre, 2010
III. Implantación de la propuesta	a. La administración calendariza la o las sesiones necesarias para capacitar al personal en técnicas para el trabajo en equipo.	Noviembre, 2010	Diciembre, 2010
	b. La Administración calendariza la o las sesiones necesaria para capacitar al personal en técnicas para la atención y servicio al cliente.	Enero, 2011	Febrero, 2011
	c. La Administración define una reunión departamental en la cual se conformará el equipo de trabajo que analizará la estrategia corporativa. Se crea el equipo de trabajo y se asignan los roles descritos en la sección 4.4.3	Febrero, 2011	Febrero, 2011
	d. El líder del equipo para el análisis de la estrategia corporativa convoca las sesiones de trabajo encaminadas a discutir la estrategia corporativa y la eventual definición de estrategia departamental.	Marzo, 2011	Abril, 2011
III. Implantación de la propuesta	e. Se hace la declaración de la estrategia departamental y el primer	Última semana	Última semana Abril,

Fase	Descripción	Inicio	Culminación
(continuación)	comunicado a los clientes y al resto de la Organización	Abril, 2011	2011
	f. La Administración crea un equipo de trabajo al cual le designa la función de diseñar un boletín informativo, el cual será publicado a sus clientes y al resto de la Organización.	Mayo, 2011	Mayo, 2011
	g. La Administración coordina con los entes necesarios la eventual implantación de un número telefónico directo para el Departamento de Soporte Funcional, Una cuenta de mensajería instantánea para el Departamento llamada Soporte Funcional del ERP, una página en intranet para el Departamento.	Mayo, 2011	Junio, 2011
	h. El equipo de trabajo designado presenta el bosquejo y el plan de publicación del boletín para las primeras seis emisiones.	Junio, 2011	Junio, 2011

Fase	Descripción	Inicio	Culminación
III. Implantación de la propuesta (continuación)	i. La Administración plantea la nueva forma de trabajo al Departamento la cual se compone de: un analista tutor, una línea telefónica para atención a los clientes, una cuenta de mensajería instantánea y una página en intranet.	Julio, 2011	Julio, 2011
	j. La Administración y el Departamento modelan el enfoque de la reformulación del nuevo esquema de trabajo, por medio de sesiones de grupo.	Julio, 2011	Agosto, 2011
	k. Se aprueba y publica la primera emisión del Boletín departamental.	Agosto, 2011	Agosto, 2011
	l. La Administración y el Departamento crean y clasifican la información que se pondrá a disposición del cliente por medio de la página en intranet	Setiembre, 2011	Setiembre, 2011
	m. Se publica y se anuncia el sitio web del Departamento en la intranet corporativa	Octubre, 2011	Octubre, 2011

Fase	Descripción	Inicio	Culminación
III. Implantación de la propuesta (continuación)	n. La Administración define y asigna el recurso humano, que en adelante tendrá el papel de Analista Tutor.	Noviembre, 2011	Noviembre, 2011
	ñ. La Administración implanta a modo de prueba el papel del analista tutor, al tiempo que empieza a usar la línea de atención al cliente y el centro de mensajería instantáneo, lo cual le permitirá ejecutar cambios conceptuales antes de establecerlo definitivamente.	Diciembre, 2011	Diciembre, 2011
	o. El rol del analista tutor, la línea telefónica y el centro de mensajería instantánea son implantados y colocados a disposición de todos los clientes.	Enero 2012	Enero, 2012
IV. Seguimiento y control	La Administración deberá establecer los mecanismos de revisión y control apropiados que garanticen la toma de decisiones oportunas, la redirección del proyecto y las acciones correctivas necesarias.	Continuo	

Tabla 4.1 Cronograma para la implantación

Fuente: Diseño propio basado en la propuesta

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones generales

Teniendo como base el análisis y las observaciones realizadas sobre el Departamento de Soporte Funcional y con el sustento teórico de la Administración Estratégica y la Administración de Relaciones con el Cliente, se establecen las siguientes conclusiones:

La Administración de Relaciones con el cliente es una herramienta para la gestión organizacional que busca dirigir los esfuerzos de una empresa a la satisfacción del cliente. La teoría no hace distinción sobre dónde se encuentra ese cliente o qué tipo de cliente es. Por esta razón, los enfoques teóricos se aplican por igual al cliente interno como al cliente externo, al consumidor de productos y al de servicios.

La aplicación correcta de una Administración de Relaciones con el cliente implica en la mayoría de los casos, y esta no es la excepción, un cambio en la mentalidad y conducta de las personas que conforman las organizaciones. El Departamento en análisis debe disponerse en este momento al rompimiento de paradigmas respecto de lo que ha sido su enfoque hasta hoy y deberá tomar conciencia de la importancia que tienen los clientes para el mantenimiento del equipo de trabajo y de la Organización como un todo, en el mediano y largo plazo.

Si bien la reputación que tiene el Departamento dentro de la Organización, como proveedor de servicios de calidad, prontos y efectivos, no es un asunto que pueda ponerse en duda, si es evidente que esta reputación se ha logrado sin tener un enfoque real sobre qué se hace y para qué se hace. Definir un marco estratégico para el Departamento servirá como guía para enfocar los esfuerzos que deben llevarse a cabo. El Departamento no puede conformarse con lo que tiene hasta el día de hoy porque eso no garantiza su vigencia a lo largo del tiempo, en cambio debe ser efectivo en la planificación y debe sustentarse en una estrategia que va más allá de lo empírico.

Una vez más, la tecnología que facilita las acciones, también representa un riesgo latente, pues si esta no es bien aprovechada por el Departamento, existe la posibilidad que si sea utilizada por algún competidor a lo interno de la Organización. Por esta razón es importante que el Departamento esté consciente de su condición de participante en un mercado globalizado, donde el cambio constante, la innovación y el aprovechamiento de las oportunidades son los agentes que definen la sobrevivencia.

Analizar el Departamento de Soporte Funcional ha servido para comprender en términos prácticos todo el engranaje teórico que existe detrás de la conformación de las organizaciones y sus interacciones con el entorno. A lo interno del Departamento y de la Organización este análisis y la propuesta que dé él se desprende es una base a la que deberá la Administración darle robustez y consolidarla a lo largo del tiempo.

Finalmente, cualquier herramienta que se utilice para fomentar relaciones duraderas y de calidad para con los clientes, no puede ser estática sino que debe ser altamente dinámica, adaptable a los devenires de las organizaciones, cambios

en los mercados, modificaciones generadas por procesos internos y la propia necesidad de innovación que debe priorizar el Departamento. Por esta razón, todo lo que se ha analizado y descrito anteriormente debe considerarse como aspectos revisables y adaptables a las necesidades de las empresas a las cuales se dan los servicios y a las personas miembros de este Departamento.

5.2 Recomendaciones

A la luz del análisis realizado sobre el Departamento de Soporte Funcional y con el fin de apoyar el desempeño, la mejora continua, la innovación, el trabajo basado en la calidad y satisfacción del cliente de esta unidad operativa para una aplicación práctica de la propuesta antes descrita, se establecen las siguientes recomendaciones.

La Administración debe adoptar en pleno la propuesta formulada en el capítulo anterior, la cual presenta una plataforma esencial para encaminar al Departamento a enfocar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente y en el establecimiento de relaciones de calidad a largo plazo con cada uno de ellos, sin importar el mercado donde tienen sus operaciones o la ubicación geográfica de él. Este punto es fundamental no solo al considerar la cobertura actual de los servicios brindados y los clientes a los que se sirve, sino con miras a las expectativas de crecimiento que están dentro del planeamiento corporativo.

5.2.1 Recomendaciones generales

La Administración ha de ser el impulsor en el cambio de conducta del Departamento y deberá proveer los espacios y recursos necesarios para que el Departamento pueda mejorar los aspectos relacionados con comunicación, uso efectivo del tiempo, trabajo en equipo y trabajo por objetivos estratégicos.

La Administración deberá no solo alentar al equipo, sino buscar dentro de las compañías a las que el Departamento brinda servicios, la concienciación y compromiso necesarios respecto de la valoración del esfuerzo que el Departamento está llevando a cabo con el fin de ofrecer trabajos de mayor calidad.

El Departamento deberá dar un sentido de mayor utilidad a la información y al conocimiento que en conjunto poseen. Por esta razón, deberá colocar todo este conocimiento al alcance de los clientes y de la Organización en general y deberá mantener esos reservorios actualizados de manera continua.

5.2.2 Recomendaciones específicas

La Administración deberá proveer espacios para reuniones departamentales de al menos una hora, con una periodicidad mensual. Adicionalmente, deberá convocar a reuniones departamentales según considere necesario informar, consultar o decidir sobre aspectos que potencialmente afecten el desempeño, composición y rango de acción del Departamento.

La Administración debe potenciar el liderazgo y facultar para la innovación en todos los miembros del Departamento.

La Administración ha de establecer un mecanismo para la revisión del desempeño de manera trimestral, con cada uno de los analistas, por medio de reuniones uno a uno, con el fin de lograr un acercamiento con el equipo de trabajo, conocer sus inquietudes, el apego a las normas establecidas por el grupo, el rendimiento en el trabajo y los aspectos mejora que el colaborador detecta en el ambiente.

La Administración debe buscar métodos alternativos, diferentes de los económicos, para recompensar el desempeño y fomentar el trabajo en equipo y la participación.

La Administración deberá ser más insistente respecto de la necesidad de que el cliente califique el servicio brindado por el Departamento. En este sentido deberá evaluar si el esquema de calificación de todos los casos resueltos es aplicable o si sería preferible que esta solicitud de calificación fuera más aleatoria, con el fin de no fatigar al cliente y sea más anuente a calificar el servicio recibido.

El Departamento deberá incluir en sus estadísticas de rendimiento y valoración de los incidentes resueltos aquellos que no son calificados por el cliente y asignarles una calificación equivalente a cero o pobre, por cuanto el Departamento deberá considerar que cuando un cliente no está dispuesto a calificar el servicio brindado se debe a que está insatisfecho con la solución ofrecida.

El Departamento deberá diseñar y enviar a todos los clientes o en forma aleatoria a una muestra específica, encuestas de satisfacción general sobre los

servicios brindados. Esta encuesta será sometida trimestralmente y permitirá al Departamento tener puntos de control y readecuación de su desempeño.

El equipo de trabajo deberá ser capacitado para que esté en posibilidad de identificar las necesidades del cliente sin que sus preconcepciones, sentimientos o limitaciones personales, afecte el criterio general como especialista en el servicio al cliente.

El Supervisor del Departamento deberá delegar y compartir sus responsabilidades no operativas, permitiendo que los colaboradores se empapen de la estrategia y la administración del Departamento.

Los analistas han de ser capacitados y estar dispuestos a recibir el empoderamiento por parte de su supervisor y de la administración, así como el tiempo que estos deberán invertir para aprender a manejar las responsabilidades y riesgos que tal empoderamiento conlleva en sí.

Bibliografía y referencias

Albrecht, Karl G. (1992) *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Barcelona. Paidós.

Annual Report 2009 (2010) *GSK is changing. Annual Report 2009*. MorningStar. Consultado el 13 de mayo, 2010 de <http://quote.morningstar.com/stock-filing/Annual-Report/2009/12/31/t.aspx?t=XNYS%3aGSK&ft=&d=3c46f3afb8f1bfc79612eebda2952724>

Banco Central de Costa Rica (2010) *Producto Interno Bruto por industria a precios corrientes Composición porcentual*. Recuperado el 28 de marzo 2010 de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/formVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20605>

Bangemann, Tom Olavi (2005) *Shared services in finance and accounting*. Gower Publishing Limited.

Barquero Barrantes, Yuliana y Rojas Salazar, Manuel Emilio: (2009) *Propuesta de una herramienta de Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM) para la empresa Litografía Costa Rica*. Trabajo final de Graduación de Posgrado no publicada. UCR. San José.

Barroso Castro, Carmen y Martín Armario, Enrique. (1999) *Marketing relacional*. ESIC Editorial. Madrid

Campos Meneses, Randall: (2009) *Propuesta de desarrollo de un CRM para la empresa INS Valores Puesto de Bolsa S.A.* Trabajo final de Graduación de Posgrado no publicada. UCR. San José.

Castro, José Lino. *Entrevista personal*. Junio, 2010

Chang, Richard Y. y Kelly, P. Keith: (1996) *Satisfacer primero a los clientes internos: guía práctica para una mayor satisfacción de los clientes externos e internos*. Barcelona, España: Granica.

Christopher, Martin; Payne, Adrian; Ballantyne, David (1994) *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el Marketing*. Díaz de Santos. Madrid.

Claver Cortes, Enrique; Quer Ramón, Diego Francisco: (1999) *Estrategias de internacionalización de la empresa*. España.

Czinkota, Michael R.; Ronkainen, Ilkka A.:(2004) *Marketing Internacional*. México. Thompson.

David, Fred R.(2003) *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson MacGraw Hill. México.

De la Parra Paz; Eric: (1997) *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*. México: ISEF.

Deloitte Touche Tohmatsu / Deloitte & Touche (2010) 2009 Global Shared Services Survey Results Executive Summary. Recuperado el 31.mar.10 de <http://webserver3.deloitte.com.co/Servicios%20compartidos/2009%20Global%20Shared%20Services%20Survey.pdf>

Deloitte Touche Tohmatsu / Deloitte & Touche (2010) Centros de Servicios Compartidos. Recuperado el 31.mar.10 de http://www.deloitte.com/view/es_CO/co/servicios-ofrecidos/consultora/servicios-compartidos/index.htm

Deloitte Touche Tohmatsu / Deloitte & Touche. (2008) Servicios Compartidos: Tendencia en un Mundo Globalizado. Recuperado de el 31.mar.10 <http://webserver3.deloitte.com.co/Servicios%20compartidos/ServiciosCompartidospresentaci%C3%B3n.pdf>

Denton, D. Keith (1991) *Calidad en el servicio a los clientes: como compiten las grandes compañías americanas en la revolución del servicio al cliente*. Madrid.

Denton, Keith (1991) *Calidad en el servicio a los clientes.*: Díez de Santos. Madrid

Front office (Definición): 2010. Sappiens.com Recuperado de [http://www.sappiens.com/castellano/glosario.nsf/Relaciones_P%C3%BAbllicas/Front office/C0970B9D3572BE0D002569D8005B0553!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/glosario.nsf/Relaciones_P%C3%BAbllicas/Front%20office/C0970B9D3572BE0D002569D8005B0553!opendocument) Mayo, 2010.

Fundación valenciana de Calidad. *Trabajo en equipo y dirección de reuniones*. (2010) consultado el 10 de agosto, 2010 de http://www.fvq.es/Archivos/Publicaciones//fabdcd5434trabajo_equipo_direccion_reuniones.pdf

García Valcárcel, Ignacio () CRM. Gestión de la relación con los clientes. FC Editorial. Madrid.

Ginebra, Joan y Arana de la Garza, Rafael (1999) Dirección por servicio, la otra calidad. McGraw-Hill Latinoamérica. México.

GlaxoSmithKline (2010) Historia. GlaxoSmithKline Chile. Consultado el 13.may.10 de <http://www.gsk.cl/acerca-historia.html#history>

GlaxoSmithKline (2010) *Our history. GlaxoSmithKline plc* Consultado el 13.may.10 de <http://www.gsk.com/about/history-noflash.htm#>

Granados, Vanesa. *Entrevista Personal*. Junio, 2010

Guajardo Garza, Edmundo. (1996) *Administración de la Calidad Total*. México: PAX Editorial.

Guía de Calidad: *Análisis DAFO*. (2010) Consultado el 10 de agosto, 2010 de <http://www.guiadelacalidad.com/analisis-dafo.php?op=16>

Gutiérrez, Mario (2004) *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de Calidad*. Editorial LIMUSA. México.

Ireland, Duane; Hoskisson, Robert E., Hitt, Michael A.: (2008) *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases*. México: Cengage Learning.

Kotler Phillip y Armstrong, Gary (2003) *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

KPMG (2010) *Shared Service Center*. Recuperado el 31.mar.10 de <http://www.kpmg.ch/WhatWeDo/10624.htm>

Larrea Angulo, Pedro (1991) *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. San José: UCR, SIBDI

Lizano Araya, Melvin (2008) *Sectores Económicos*. Universidad de Costa Rica. San José.

- Lyonnet, Patrick (1989) *Los métodos de la calidad total*. Díaz de Santos. Barcelona.
- Maqueda Lafuente, Javier y Llaguno Musons José Ignacio (1995) *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Ediciones Diez de Santos. Madrid.
- Marín, José Nicolás y Motiel, Eduardo Luis (1993) *Estrategia: diseño y ejecución*. Selecciones.: Libro Libre. San José
- Melchior, Daniel C. (2008) *Shared Services: A Manager's Journey*. New Jersey.
- Michael A. Hitt,R.; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert E. (2009) *Strategic management: competitiveness and globalization*. México: Cengage Learning..
- Mintzberg, Henry; Quinn, Brian James y Voyer John (1997) *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall latinoamericana. México.
- Porter, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*.(1998) The Free Press. New York
- PriceWaterHouse Coopers Global (2010) CRM/consumer-centricism. PricewaterhouseCoopers International Limited. Recuperado el 30.mar.2010 de <http://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/crm/crm-consumer-centricism-retail-consumer.jhtml>)
- PriceWaterHouse Coopers. (2010) *Centros de Servicios Compartidos (Shared Service Centre)* Recuperado el 10.mar.2010 de <http://www.pwc.com/uy/es/shared-service-centre/publicacion.jhtml>
- Pümpin Cuno, Santiago García Echevarría (1993) *Estrategia empresarial: Como implementar la estrategia en empresa*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

- Reinares, Pedro (2005) *Los 100 errores del CRM: mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*. ESIC. Madrid.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005) *Administración*. México: Pearson Educational.
- Romero, Marcela: *Entrevista personal*. Junio, 2010
- Sanabria, Manfred: (2002) *Análisis y propuesta para el planeamiento y validación del sistema de servicio al cliente interno de DEMASA, en la sección de control de documentos de las áreas de harinas y tortillas*. Tesis de licenciatura no publicada. UCR. San José.
- Schulman, Donniel S (1999) *Shared services: adding value to the business units* .: J. Wiley. New York
- Tschohl, John. y Franzmeier, Steve (1994) *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Díaz de Santos, Madrid
- Wellington, Patricia (1997) *Como brindar un servicio integral al cliente: Lo mejor de la estrategia kaizen*.: McGraw-Hill. Bogotá.
- Zeithaml, Valerie; Parasuraman A. y Berry, Leonard (1993) *Calidad total en la gestión de Servicios*.. Diaz de Santos. España

Anexos

Anexo 1: Metodología de la Investigación.

Este proyecto, por su razón de ser académica, considera los métodos de investigación exploratoria documental, descriptiva, deductiva y argumentativa.

En la primera fase, para abordar el primer objetivo específico se usaron herramientas de investigación exploratoria documental, particularmente sobre temas relacionados con administración estratégica, administración de relaciones con el cliente, la industria de los centros de servicios compartidos, la medición del desempeño en empresas de servicios, servicio al cliente, y calidad en el servicio, entre otros.

La información se obtuvo de fuentes primarias y secundarias, especialmente por medio de la consulta de bibliografía y artículos en revistas, tanto impresas como digitales, por medio de internet.

El segundo objetivo se abordó por medio de la metodología descriptiva, por medio del diagnóstico del problema por medio de la observación y la recolección de criterios por parte de los clientes, la dirección del Departamento y los gestores de servicio en la unidad de negocio. Para este apartado se usó técnicas como entrevistas, toma de encuestas, revisión de estadísticas de medición del servicio, las cuales se obtuvieron por medio de la investigación de fuentes primarias de información.

El tercer objetivo específico se atendió por medio del análisis de la información obtenida en el diagnóstico, contrastándola con los factores descritos en el marco teórico, con lo cual se tienen criterios basados en la deducción que

formen la base a partir de la cual se estableció la propuesta para resolver la situación analizada. Las fuentes de información en este caso son primarias y secundarias.

El cuarto y quinto objetivo se desarrollaron usando el método de investigación deductivo y argumentativo, por medio de los cuales se analizarán las diferentes perspectivas a partir de las cuales se puede resolver el problema y se elegirá el conjunto de estrategias que mejor se adapte a la realidad de la unidad de negocios. En esta parte no solo se ofreció una alternativa para la solución, sino que se describieron las herramientas e insumos que deberán ser adoptadas por el Departamento con miras a obtener beneficio del estudio realizado.

La fuente de información es primaria y secundaria y se basará en el criterio del estudiante el cual a su vez sustentado en postulados académicos obtenidos a lo largo del plan de estudios realizado

Anexo 2: Cuestionario para el Departamento.

Cuestionario para medir enfoque de Servicio al Cliente en Departamento de Soporte Funcional

El siguiente cuestionario tiene como finalidad extraer su visión sobre el Departamento de soporte funcional en cinco áreas específicas. Este es un ejercicio con fines académicos, las respuestas que usted se sirva dar serán utilizadas confidencialmente y no serán individualizadas, sino que el análisis servirá en conjunto con las respuestas de otros colaboradores. Este cuestionario consta de cincuenta y cinco preguntas. En cada pregunta usted deberá calificar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de 1 a 10, siendo 1 la calificación deficiente o la que muestra mayor desacuerdo respecto al enunciado propuesto y 10 la que indique el mayor grado de acuerdo. Si tiene duda sobre algún ítem o concepto, por favor revise en el mismo orden, la “Guía para la resolución del cuestionario”, en las páginas posteriores. Muchas gracias por su colaboración.

Fundamentos del Departamento

1. El Departamento tiene una visión clara de lo que tiene que hacer.
2. Las actividades del Departamento son guiadas por un claro enunciado de misión.
3. Los objetivos del Departamento están bien alineados con los de la Organización.
4. El Departamento cuenta con los recursos y las destrezas adecuadas dentro de sus miembros.
5. Todos en el Departamento tienen un rol vital y claro.

6. El Departamento tiene el tiempo adecuado para reuniones.
7. Las reuniones son atendidas por todos los miembros del Departamento.
8. El Departamento puede medir su desempeño en forma efectiva.
9. El Departamento comprende los requerimientos de los clientes (internos y externo)
10. El Departamento es informado inmediatamente de cualquier cambio que pueda afectar la operación del grupo.
11. La Organización tiene expectativas claras el Departamento va a hacer (o hace).
12. El Departamento recibe o ha recibido adecuado entrenamiento para el trabajo en Departamento.

Funcionamiento del Departamento

13. Las reuniones de Departamento se realizan en forma eficiente.
14. Cada miembro del Departamento participa en forma adecuada.
15. El Departamento trabaja bien en conjunto.
16. El Departamento trabaja bien en coordinación con otros Departamento s de la Organización.
17. Los objetivos del Departamento tienen un impacto positivo en la Organización.
18. El Departamento se encuentra en la curva de mejoramiento continuo.

Desempeño del Departamento

19. El proceso de planificación del Departamento es adecuado.
20. Los planes del Departamento se alinean con los planes de la Organización.
21. El Departamento está cumpliendo con los requerimientos de sus clientes (externos e internos)

- 22. El Departamento es productivo.
- 23. La Organización está satisfecha con el desempeño del Departamento.
- 24. El funcionamiento del Departamento no interfiere con el trabajo individual.

Habilidades de Departamento

- 25. Los miembros del Departamento se comunican bien entre sí.
- 26. El Departamento ofrece realimentación apropiada a sus miembros.
- 27. Los miembros del Departamento conocen bien las labores que tienen que realizar.
- 28. El Departamento usa procesos efectivos de toma de decisiones y solución de problemas.
- 29. El Departamento es innovador.
- 30. El Departamento ha podido y puede mejorar su forma de trabajar.

Liderazgo de Departamento

- 31. El supervisor promueve la participación en la toma de decisiones clave.
- 32. El supervisor comparte la responsabilidad con los miembros del Departamento.
- 33. El supervisor es un líder efectivo.
- 34. Se comparten las ideas o sugerencias aunque supervisor no esté de acuerdo con ellas.
- 35. El supervisor se preocupa por el desarrollo de las habilidades técnicas e interpersonales de los miembros del Departamento.
- 36. El supervisor apoya y guía a los miembros del Departamento.
- 37. El supervisor promueve la resolución de problemas y la toma de riesgos racional.
- 38. El supervisor lidera con el ejemplo.

Clima y Atmósfera de equipo

39. Los miembros del Departamento confían entre sí.
40. La moral de Departamento es alta.
41. Los miembros del Departamento se apoyan mutuamente.
42. No existen sentimientos entre los miembros del Departamento que atenten contra el desarrollo de este.
43. El Departamento resuelve los conflictos internos en forma oportuna antes de que se amplifiquen.
44. Hay libertad de expresión de los sentimientos.
45. Todos los miembros del Departamento sienten que pueden influir en la toma de decisiones del Departamento.
46. Los miembros del Departamento pueden discutir abiertamente sus problemas.
47. Los miembros del Departamento muestran consideración por las necesidades y sentimientos de los otros miembros.
48. Los miembros del Departamento reciben reconocimiento por su desempeño.
49. Cada miembro tiene claro cuál es su rol en el Departamento.
50. Los miembros se sienten a gusto en el Departamento.
51. Los miembros se adhieren claramente a un conjunto de valores.
52. El Departamento se divide del trabajo conjunto.
53. Nadie, grupo de interés o género domina las actividades del Departamento.
54. El Departamento tiene una auto-imagen positiva.
55. El Departamento tiene una Buena reputación en la Organización.

Anexo 3: Guía para la resolución del cuestionario

Fundamentos del Departamento

1. “Vision” se refiere a la capacidad que tiene el Departamento para visualizarse en el futuro y se obtiene al responder la pregunta ¿Qué se quiere que sea el Departamento dentro de tantos meses o años?
2. Cada actividad o función dentro del Departamento se basan en la misión del Departamento. “Misión” se refiere a lo que se dedica el Departamento, a cuales necesidades de la Organización busca satisfacer y la manera en que se espera.
3. Los objetivos son las líneas de operación primordiales sobre los que se sustenta el trabajo del Departamento y en general estos se procura que estén alineados con los objetivos de toda la empresa (Objetivos Corporativos)
4. “Recursos” se refiere a todos aquellos insumos, tanto materiales, tecnológicos, humanos, de espacio físico, etc. y “destrezas” se refiere a las capacidades técnicas, humanas e intelectuales necesarias para una correcta operación.
5. El termino rol se refiere a las actividades o funciones de cada uno.
6. “Tiempo adecuado” debe entenderse como un tiempo tal que no sea insuficiente de modo que no se puedan abarcar todos los temas o asuntos importantes pero que tampoco sea exagerado de manera que de espacio a salirse de los temas o asuntos a tratar. Igualmente, debe considerar la frecuencia con que estas se realizan (diarias, semanales, mensuales, etc.).
7. Existe en todos los casos una asistencia del 100% de los miembros del Departamento a las reuniones.

8. La medición del desempeño debe entenderse como aquellos mecanismos e instrumentos que permiten al Departamento verificar la cercanía o lejanía de su desempeño con respecto de los objetivos guía y descripción de funciones que tienen cada uno de sus miembros y
9. Cada uno de los miembros del Departamento tiene un entendimiento tal que le permite identificarse con la necesidad del cliente, asume la posición de este y puede llevarla a la mesa de trabajo, a fin de dar una respuesta optima.
10. Cualquier modificación o riesgo de modificación del método de trabajo o las actividades del Departamento, son informadas con anterioridad a que estas entren en vigencia.
11. La empresa como un todo puede determinar la manera en que el Departamento apoyara su gestión en el mercado.
12. El entrenamiento en este ámbito debe entenderse tanto como capacidades técnicas para el trabajo en el sistema ERP, como en áreas de atención al cliente, resolución de conflictos y trabajo por objetivos.
13. "eficiente" se refiere a que permita abarcar todos los temas o asuntos importantes, dando un buen uso al tiempo sin que exista perdida.
14. La participación se refiere a que cada interrupción (cuando exista) sea oportuna y atinada.
15. Para responder esta pregunta, probablemente sea conveniente que se imaginara fuera del equipo y evaluara como se ve en conjunto desde afuera.
16. Basado en experiencia y las vivencias que ha tenido al relacionarse con otros Departamento s.
17. Los objetivos son la línea de trabajo que se estableció para el Departamento y usted debe analizar el aporte que estos hacen a la Organización ...

18. Mejoramiento continuo es, en general, la capacidad de identificar puntos de mejora, mejorarlos y una vez mejorados, volver a examinarlos y adecuarlos constantemente a la mejor forma de trabajo, esto en todas las áreas o actividades del Departamento
19. El proceso de planeación se refiere a la facultad que tiene el Departamento para anticipar o estructurar las formas de trabajo, según las necesidades futuras o expectativas de la empresa y del mercado.
20. Debe existir una correlación entre ambas planificaciones, por así decirlo, ambas deben apuntar en la misma dirección.
21. Es decir, se hacen trabajos que satisfacen las necesidades, inquietudes y problemas que tiene el cliente
22. "Productividad" se refiere a la relación existente entre las actividades realizadas y los recursos (materiales, tecnológicos, humanos) que fueron empleados para llevar a cabo tales actividades.
23. Esta es la percepción que usted tiene en el ambiente laboral general, sobre como es visto el Departamento ...
24. En ningún caso o en muy pocos, un funcionario en particular se ve afectado en su rendimiento, por tener que atender ciertos asuntos que competen al Departamento como un todo y no a una persona en específico.
25. Comunicación no debe entenderse como el intercambio de palabras, correos electrónicos, etc., sino que debe entenderse como la interrelación de los miembros a fin coordinarse mutuamente y no interferirse con sus funciones.
26. Desde la administración o supervisión del Departamento, se da seguimiento formal o informal a las funciones y expectativas de cada funcionario. .

27. La asignación de tareas y funciones es clara y no se interfieren entre sí, de manera que cada funcionario conoce perfectamente lo que debe hacer y las expectativas que existen sobre esto.
28. Un proceso efectivo sería aquel que minimice la recurrencia (que vuelva a ocurrir) de un conflicto o problema, una vez solucionado.
29. “Innovación” se refiere a la reexaminación de procesos y a la reinención de los mismos, buscando la simplificación de los mismos y la facilitación de estos de cara al cliente.
30. Históricamente se tiene noción de procesos que ha mejorado el Departamento, en este momento existe algún o se espera que se dé a futuro.
31. Al supervisor le gusta tomar el parecer de los miembros en asuntos importantes, no solo aquellos meramente operativos.
32. El supervisor puede delegar ciertas funciones, dada la responsabilidad que observa en los miembros y su confianza en ellos.
33. “líder efectivo” se refiere a características como oportunidad en la identificación de problemas, resolución y ejecución de planes de acción, que lidere con el ejemplo, que considere los valores personales de cada miembro, que comprenda las limitaciones personales y profesionales de cada miembro, que fomente el aprendizaje, la innovación y efectividad, etc.
34. El supervisor ha creado una atmosfera de confianza de manera que no siempre se tenga que estar de acuerdo con su criterio, sino que da opción a discrepar.
35. Es la capacidad que tiene el supervisor de visualizar a cada uno de los miembros como persona, no como un instrumento que ejecuta operaciones preestablecidas.
36. El supervisor es positivo y refuerza o apoya el accionar de cada miembro del Departamento.

37. “toma de riesgos racional” implica el hecho de poder medir y anticipar el los posibles efectos negativos de una resolución propuesta, antes de ejecutarla y de medir con anterioridad la racionalidad de ejecutar un plan.
38. Liderar con el ejemplo implica no solo que el supervisor indique que o como se debe hacer algo, sino que él sea el principal comprometido con lo que está proponiendo.
39. Existe en el Departamento una atmosfera de confianza mutua entre cada uno de los miembros y el supervisor.
40. “moral” en este contexto se refiere a la capacidad del hacer el trabajo de buena manera, con respecto por las personas, de igual manera las acciones y actividades son realizadas con buena fe.
41. Existe un nivel de cooperación óptima entre los miembros.
42. Cualquier sentimiento como egoísmo, predilección o superioridad podría atentar contra el buen funcionamiento del equipo
43. Existe un buen proceso de seguimiento y resolución de conflictos internos.
44. Los miembros no son censurados al expresar sus sentimientos, valores o criterios, tanto personales como laborales.
45. Cada uno de los miembros es participe en los procesos de toma de decisiones y se sienten comprometidos con el mismo...
46. No existe censura o temor de discutir asuntos con respeto y moderación.