

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
Sistema de Estudios de Posgrado

**Propuesta de una herramienta de Administración de las Relaciones  
con los Clientes (CRM) para la empresa Litografía Costa Rica**

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en  
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito  
parcial para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de Empresas con  
énfasis en Gerencia

**Dra. Juliana Barquero Barrantes A00508**  
**Ing. Manuel Rojas Salazar 973001**

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio  
2009

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias y amistades; por todo su apoyo y comprensión durante esta etapa de nuestras vidas.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darnos la fortaleza y la convicción para finalizar con éxito esta etapa tan importante en nuestras vidas.

A nuestras familias por su comprensión, paciencia, dedicación, consejos y apoyo.

A don Robert Bruce por permitir la realización de este estudio en su empresa, la Litografía Costa Rica; gracias por su colaboración y asesoramiento valioso en la realización de este proyecto.

A los profesores MBA. Roque Rodríguez, profesor tutor y MBA. Maribell Varela, profesora guía, por su asesoramiento, tiempo y paciencia durante la realización de este trabajo.

## HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Posgrado

---

MBA. Roque Rodríguez  
Profesor tutor

---

MBA. Maribell Varela Fallas  
Profesora asesora

---

MBA. Robert Bruce Cuadra  
Supervisor laboral

---

Dra. Juliana Barquero Barrantes  
Estudiante

---

Ing. Manuel Rojas Salazar  
Estudiante

## TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Hoja de Aprobación.....	iii
Tabla de Contenidos.....	iv
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Tablas.....	xi
Índice de siglas y abreviaturas.....	xii
Resumen.....	xiii
Introducción.....	15
Capítulo I: Aspectos generales relacionados con la Administración de las Relaciones con los Clientes.....	19
1.1. La Industria de la Imprenta y la Litografía.....	19
1.1.1. Definición e historia.....	19
1.1.2. La industria de la imprenta y la litografía en Costa Rica.....	20
1.1.3. Condiciones económicas generales de la industria.....	23
1.1.3.1. Restricciones legales.....	24
1.1.3.2. Medio Ambiente.....	24
1.1.3.3. Impacto social y económico.....	24
1.1.3.4. Atractivo de la industria.....	25
1.1.4. Actualidad de los diferentes mercados.....	25
1.2. Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM).....	27

1.2.1. Definición de CRM.....	27
1.2.2. Importancia del CRM.....	27
1.2.3. Clasificación de CRM.....	29
1.2.4. Etapas del CRM.....	32
1.2.5. Áreas de cobertura de CRM.....	34
1.3. Características de un CRM.....	35
1.3.1 Particularidades y pilares de un CRM.....	35
1.4. Implicaciones del uso del CRM .....	38
1.4.1. Ventajas y desventajas.....	38
1.4.2. Riesgos asociados.....	41
1.5. Antecedentes Tecnológicos.....	42
1.5.1. Tecnología de información.....	42
1.5.2. Almacenamiento de datos.....	43
1.6. Internet y CRM.....	44
1.6.1. El rol de la tecnología en el servicio al cliente.....	44
1.7. Implementación de un CRM.....	46
1.7.1. Administración.....	46
1.7.2. Las Personas.....	46
1.7.3. Aspectos técnicos y económicos.....	47
1.8. Modelos de CRM.....	48
1.8.1. Modelo de dimensiones.....	48

1.8.2. Modelo de simple flujo.....	49
1.8.3. Modelo típico de CRM.....	51
Capítulo II: Descripción general de la empresa Litografía Costa Rica y su entorno.....	53
2.1. Conceptualización de la empresa.....	54
2.1.1. Historia.....	54
2.1.2. Misión y visión.....	56
2.1.3. Valores de la empresa.....	57
2.1.4. Objetivos.....	59
2.1.4.1. Metas de ventas.....	61
2.2. Estructura organizacional.....	61
2.2.1. Organigrama.....	62
2.2.2. Funciones.....	63
2.2.2.1. La gerencia general.....	63
2.2.2.2. Contabilidad y financiero.....	64
2.2.2.3. Supervisor de ventas.....	64
2.2.2.4. Vendedores.....	66
2.2.2.5. Jefe de producción.....	67
2.2.2.6. Personal técnico especializado.....	67
2.2.3. Servicios ofrecidos.....	67
2.2.3.1. Fórmulas.....	67
2.2.3.2. Cajas Plegadizas y Etiquetas.....	69

2.2.3.3. Imprenta.....	69
2.2.3.4. Calendarios.....	69
2.3. Entorno interno.....	70
2.3.1. Clima organizacional.....	70
2.3.1.1. Estructura laboral.....	70
2.3.1.2. Condiciones del ambiente laboral.....	71
2.3.1.3. Clima organizacional desde el punto de vista gerencial y del personal.....	73
2.3.2. Estrategia actual.....	77
2.3.3. Servicio al cliente.....	81
2.4. Entorno externo y su relación directa sobre la empresa.....	83
2.4.1. Situación actual.....	83
2.4.2. Competencia.....	85
2.4.3. Clientes.....	92
2.4.4. Medio Ambiente.....	98
2.4.4.1. Impacto ambiental.....	98
2.4.4.2. Manejo del papel y similares.....	99
2.4.4.3. Contaminación acústica.....	100
Capítulo III: Descripción de la situación actual de la empresa Litografía Costa Rica S.A. en el ámbito de la administración de las relaciones con los clientes.....	102

3.1. Investigación de fuentes de datos primarios.....	102
3.2. Análisis y presentación de los resultados de la investigación.....	104
3.3. FODA.....	129
3.3.1. Análisis Interno.....	129
3.3.2. Análisis Externo.....	134
3.4. Matriz FODA.....	137
Capítulo IV: Propuesta de una herramienta estratégica de Administración de las Relaciones con los clientes (CRM) para la empresa Litografía Costa Rica S.A.....	140
4.1. Objetivo de la propuesta.....	140
4.2. Justificación de la propuesta.....	141
4.3. Características de la estrategia.....	143
4.4. Propuesta de la herramienta estratégica de CRM.....	144
4.4.1. Desarrollo de la propuesta para Litografía Costa Rica.....	146
4.4.2. Esquema de la propuesta.....	147
4.4.2.1. Fase 1.....	148
4.4.2.2. Fase 2.....	163
4.5. Propuesta de plan de acción.....	170
4.6. Posibles barreras.....	176
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	180
5.1. Conclusiones.....	180
5.2. Recomendaciones.....	182

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Clasificación de CRM.....	29
Figura 1.2 Etapas del CRM.....	32
Figura 1.3 Ventajas versus Desventajas del CRM.....	38
Figura 1.4 Modelo de dimensiones.....	48
Figura 1.5. Modelo de simple flujo.....	49
Figura 1.6. Modelo típico de CRM.....	51
Figura 2.1. Proceso de producción de rollos comerciales.....	55
Figura 2.2. Valores de la Litografía Costa Rica.....	58
Figura. 2.3. Organigrama de Litografía Costa Rica.....	63
Figura 2.4. Descripción del clima organizacional desde el punto de vista de la gerencia de la Litografía Costa Rica.....	75
Figura 2.5. Descripción del clima organizacional desde el punto de vista del personal de la Litografía Costa Rica.....	76
Figura 3.1. Matriz FODA.....	137
Figura 4.1. Esquema de la propuesta de CRM para la Litografía Costa Rica.....	147
Figura 4.2. Diagrama del menú principal del software CRM.....	166

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Proporción de clientes activos vs inactivos.....	104
Gráfico 3.2. Lapso de años como clientes de la empresa.....	106
Gráfico 3.3. Cantidad de servicios adquiridos en los últimos 5 años.....	107
Gráfico 3.4. Enfoque de la empresa al brindar sus servicios.....	108
Gráfico 3.5. Expectativas no satisfechas en su totalidad.....	109
Gráfico 3.6. Aspectos del servicio en los cuales los clientes han tenido quejas.....	111
Gráfico 3.7. Promedio de llamadas para solicitar un servicio.....	112
Gráfico 3.8. Promedio de llamadas de seguimiento al pedido de un cliente.....	113
Gráfico 3.9. Eficiencia de los medios de comunicación.....	114
Gráfico 3.10. Eficiencia en la evacuación de dudas.....	116
Gráfico 3.11. Relevancia de la automatización de servicios.....	117
Gráfico 3.12. Eficiencia en el tiempo para llegar a un acuerdo.....	119
Gráfico 3.13. Seguimiento de la empresa a las necesidades de los clientes.....	120
Gráfico 3.14. Beneficio esperable de una buena relación con los clientes.....	121
Gráfico 3.15. Fidelidad de los clientes a la Litografía Costa Rica.....	122
Gráfico 3.16. Conocimiento de los servicios que brinda la Litografía Costa Rica.....	123
Gráfico 3.17. Aspectos determinantes en una compra.....	124
Gráfico 3.18. Factores determinantes de la lealtad hacia una empresa.....	126
Gráfico 3.19. Medición del desempeño de la empresa, asociado a la satisfacción de los clientes.....	128

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 4.1 Bosquejo de base de datos de la empresa cliente de la Litografía Costa Rica.....	155
Tabla 4.2 Bosquejo de base de datos del contacto directo en la empresa cliente de la Litografía Costa Rica.....	155
Tabla 4.3.1 Bosquejo de base de datos de las compras de la empresa cliente de la Litografía Costa Rica.....	156
Tabla 4.3.2 Bosquejo de base de datos de las compras de la empresa cliente de la Litografía Costa Rica.....	156

## **INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS**

CRM: Administración de las relaciones con los clientes; por su nombre en inglés, Customer Relationship Management.

SIM: Sistema Integrado de Manufactura

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social

TI: Tecnologías de información

DOS: Sistemas de Disco Operativo

POP: punto de venta, por su nombre en inglés point of purchase

FODA: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

## RESUMEN

Barquero Barrantes, Juliana y Rojas Salazar, Manuel

Propuesta de una herramienta de Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM) para la empresa Litografía Costa Rica: caso del período 2008-2009.

Trabajo final de graduación, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. San José, C.R.

El objetivo principal de este proyecto consiste en proponer una herramienta de administración de las relaciones con los clientes (CRM), para la empresa Litografía Costa Rica, que permita mejorar el servicio que esta organización brinda a su clientela, con el fin de que haya satisfacción y se desarrolle una relación de lealtad entre ambas partes.

La organización analizada es la Litografía Costa Rica, la cual es una pequeña empresa proveedora de servicios de imprenta y litografía, a nivel nacional.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se desarrolla una investigación que se inicia con una indagación de tipo documental, para fundamentar los requisitos teóricos en el tema del CRM, así como el servicio y la atención al cliente. Posteriormente, se realiza una descripción de la industria en la que se desenvuelve la empresa, aspectos propios de sus quehaceres, tales como su historia, su cultura organizacional, su situación actual, además de sus servicios ofrecidos, clientes y competencia. Todo esto con el objetivo de conocer a fondo las características, necesidades y carencias de la empresa en cuestión.

Basándose en el conocimiento adquirido de la empresa, se aplica una encuesta a una muestra de clientes escogidos al azar, con base en un listado suministrado por la empresa; la misma estaba dirigida a determinar la satisfacción actual de los clientes, conocer más a fondo sus necesidades, así como su opinión acerca de los servicios y productos que les ofrece la Litografía Costa Rica. Además, se realiza una serie de entrevistas a algunos clientes de la empresa; igualmente en el sector interno de la organización; se entrevista al

Gerente General y a algunos empleados claves en lo que respecta al servicio al cliente. Con base en la información compilada se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), las cuales sirven de fundamento para la propuesta final.

Finalmente, se plantea una propuesta de una herramienta de administración de las relaciones con los clientes (CRM) para la Litografía Costa Rica, la cual trata de ajustarse al máximo a las características y particularidades de la empresa y de su situación actual; sin embargo, también busca que la empresa cambie su cultura y que su modo de trabajo gire en torno de su clientela y la búsqueda de su satisfacción, con el fin de generar lealtad y fidelidad hacia la Litografía. Esta propuesta incluye una serie de recomendaciones finales, y las prioridades para su implementación, si el Gerente General de la empresa la considera factible.

Palabras claves: ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM), SERVICIO AL CLIENTE, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIA, RETROALIMENTACIÓN, FODA.

Director de la investigación:

MBA. Roque Rodríguez

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

## INTRODUCCIÓN

Una empresa es una unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Una empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfacciones a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En ella el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Muchas veces las empresas prestan mayor interés en la administración de cómo dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales y dejan inadvertido el servicio al cliente. Por otra parte, las empresas cada día se preocupan por crecer pero se olvidan de monitorear cómo crece su competencia y cómo incrementan sus carteras de clientes, debido al buen servicio y atención que brindan.

El mundo actual es un mundo globalizado; cada día las personas tienen más y mejor información, conocen sobre aspectos relacionados con los productos que adquieren, saben acerca de sus derechos como consumidores, dominan lo relacionado con calidad y buen servicio. Según Carrión (2005), los clientes día con día tienen gustos y preferencias más sofisticadas, además, son más exigentes y tienen mayor criterio al realizar sus adquisiciones.

De acuerdo con Santa Cruz y Tamayo (2005), la satisfacción del cliente es un indicativo muy comúnmente utilizado en las organizaciones para medir su desempeño; sin embargo, ellos consideran que un métrico aún más importante debe ser la lealtad del cliente a través de los años y para esto es determinante un entendimiento profundo de sus necesidades.

Tradicionalmente se ha escuchado la frase, “El Cliente siempre tiene la razón”, pero no siempre, dentro de una organización, se tiene en claro que realmente el cliente es el centro del giro del negocio. La alta competitividad en todos los mercados, ha desencadenado una necesidad de cambio, en las calles hay una guerra por atraer más y mejores clientes. Y

lastimosamente, muchas veces las empresas recurren a estrategias poco éticas, e incluso, ilegales.

El servicio al cliente y la satisfacción del mismo, son conceptos bastante amplios y que implican no solamente poner en acción los mecanismos de funcionamiento por parte de la empresa, sino que implica un cambio en su estructura y en su cultura organizacional. Lograr mantener a los clientes contentos, es la mejor estrategia defensiva en contra de la competencia.

El brindar un buen servicio actualmente ya no es suficiente, se necesita que éste sea realmente sobresaliente, de tal modo que permita que la empresa se diferencie de sus competidoras. El servicio al cliente abarca una gran cantidad de aspectos, como la construcción de relaciones sólidas y de confianza con los consumidores, una adecuada comunicación que permita conocer a fondo las necesidades y las características de todos y cada uno de los usuarios, la búsqueda constante del mejoramiento de los procesos dentro de la empresa, siempre en pro de brindarle una mejor atención al cliente; entre otros.

Para efectos del presente proyecto y realizar un análisis su organización y de su entorno, se eligió la *Litografía Costa Rica*, la cual es una de las empresas de mayor trayectoria en el nivel nacional en lo que respecta al negocio de la imprenta y la litografía. Nació en 1947 y desde entonces ha venido creciendo y desarrollándose en este mercado. Actualmente brinda servicios de confección de formularios continuos, cajas plegadizas, material promocional, material POP (material promocional que se utiliza en el punto de venta), calendarios, entre otros.

El crecimiento acelerado del mercado litográfico y la necesidad de satisfacer a clientes cada día más sofisticados y quisquillosos, convierten este momento en el ideal para que la *Litografía Costa Rica* dé un giro en su cultura y estructura organizacional, hacia la satisfacción de los clientes. A través de esta investigación se pretende conocer más a fondo las características de la empresa, tanto de sus fortalezas así como de sus debilidades, para así desarrollar una propuesta de cambio.

Para orientar la investigación hacia una meta precisa, se tomará en cuenta los siguientes objetivos:

- a) Fundamentar, de forma teórica, los beneficios y bondades de una herramienta de administración de las relaciones con los clientes.
- b) Conocer a profundidad las particularidades de la Litografía Costa Rica y analizar su cultura organizacional, su estrategia, sus metas, su modo de trabajo, su clima organizacional. Todos estos aspectos son sumamente importantes para el análisis y así, lograr desarrollar una propuesta acorde con sus necesidades.
- c) Conocer, mediante una encuesta y una entrevista a profundidad, la opinión de los clientes acerca de los servicios y productos ofrecidos por la empresa, tanto como su sentir acerca del trato y la atención que se les brinda, con el fin de establecer áreas fuertes de la empresa, además de áreas de mejora.
- d) Plantear de forma detallada, una propuesta de cambio hacia una cultura centrada en los clientes, mediante la implementación de una herramienta de administración de las relaciones con los clientes (CRM). Y finalmente brindarle a la empresa una recomendación clara y concisa de aspectos que se deben tomar en cuenta, con el fin de mejorar y ser más competitiva.

Este proyecto pretende cubrir una evaluación general del servicio al cliente que ofrece Litografía, a través de un análisis tanto en el sector interno de la empresa, mediante la realización de encuestas y entrevistas, además de la observación directa, y también un estudio en el sector externo por medio de encuestas y entrevistas a determinados clientes. Con base en la información compilada durante este proceso se procederá a realizar un análisis detenido y a proponer las recomendaciones del caso.

La mayor limitación en la realización de este trabajo es el alto grado de subjetividad en torno al concepto de *servicio al cliente*. Aunado a esta situación, muchas veces las encuestas no son tomadas con la seriedad del caso, e incluso, en ocasiones los clientes se rehúsan a participar de este tipo de estudios.

Este proyecto se limita a la elaboración de una propuesta con su respectivo plan de acción; sin embargo, queda ya a criterio de la Gerencia General de la empresa su posterior implementación. Realmente se espera que lo que se proponga sea una herramienta a partir de la cual la entidad mejore sus estrategias de servicio y logre conservar la fidelidad de los clientes actuales y capture nuevos. De esta forma, a mediano plazo, podrá evaluar su efectividad en términos de aumento en las ventas y en la rentabilidad de la empresa.

## **Capítulo I: Aspectos generales relacionados con la Administración de las Relaciones con los Clientes**

### 1.1. La Industria de la Imprenta y la Litografía

#### 1.1.1. Definición e historia

La imprenta y la litografía son métodos utilizados para reproducir textos y/o imágenes sobre papel o materiales similares. Se utilizan, principalmente, con fines publicitarios, informativos, de empaque, entre otros. La litografía es considerada un tipo especializado de imprenta, la cual se utiliza principalmente en la reproducción de imágenes, incluso, obras artísticas.

Los métodos de impresión datan desde épocas antiguas. La evolución de la imprenta desde las primeras formas con el uso del tampón hasta el proceso de imprimir en prensa, se produjo de manera independiente en distintas épocas y en diferentes lugares del mundo.

En el siglo II los chinos desarrollaron el arte de imprimir textos. Igual que muchos inventos, no era del todo novedoso, ya que hacía alrededor de un siglo que se practicaba la impresión de dibujos e imágenes sobre tejidos.

Dos factores importantes influyeron favorablemente en el desarrollo de la imprenta en China: la invención del papel en 105 d.C. y la difusión de la religión budista en China. Los materiales de escritura comunes que existían en el antiguo mundo occidental, tales como el papiro y el pergamino, no resultaban apropiados para imprimir. El papiro era demasiado frágil como superficie de impresión y el pergamino, un tejido fino extraído de la piel de animales recién desollados, resultaba un material caro. El papel, por el contrario, es bastante resistente y económico.

Los primeros modelos famosos de impresión china, producidos antes de 200 d.C. se obtuvieron basándose en letras e imágenes talladas en relieve en bloques de madera. Un inventor chino de esta época pasó de los bloques de madera al concepto de la impresión

mediante tipos móviles, es decir, caracteres individuales dispuestos en fila, al igual que en las técnicas actuales. Sin embargo, ya que el idioma chino exige entre 2.000 y 40.000 caracteres diferentes, los antiguos chinos no consideraron útil dicha técnica, y abandonaron el invento.

El alemán, Johann Gutenberg, es considerado como el inventor de la imprenta en Occidente, en el año 1436. Desde esta época hasta el siglo XIX, se habían ido creando algunas tipografías y se había perfeccionado el oficio de la imprenta. Sin embargo, en los años de 1800, los avances en el mundo de la impresión hicieron énfasis en aumentar la velocidad. El tercer conde de Stanhope, introdujo la primera prensa de imprimir, construida totalmente en acero. Más tarde, en 1814, Friedrich König inventó la prensa accionada por vapor, y revolucionó toda la industria de la impresión. En 1817, Francisco Xavier Mina, liberal español que organizó una expedición para apoyar la lucha de los mexicanos por su independencia, llevó a México la primera imprenta de acero, (se considera la primera que hubo en América), en la que imprimieron sus periódicos y proclamas, específicamente en el estado de Texas.

Con el pasar de los años, la industria se fue perfeccionando y modernizando, gracias a los diferentes avances tecnológicos, que permitieron que la imprenta se diversificara o especializara y de ahí surgen los distintos tipos de impresión, tales como la flexografía, la fotocomposición, la serigrafía, la tipografía, la litografía offset, el grabado, entre otros.

#### 1.1.2. La industria de la imprenta y la litografía en Costa Rica

Como se puede observar, y tomando como referencia las fechas de invención de estos procedimientos, el negocio de la imprenta y la litografía no es nuevo, sino más bien de larga trayectoria mundial. En Costa Rica, la primera imprenta fue traída en el año 1930, y fue el último país de Centroamérica en introducirla. Fue conocida, al principio, como la imprenta del Estado y más adelante, pasó a ser la Imprenta Nacional.

Actualmente, en Costa Rica, existen varias empresas que se dedican a esta actividad, la gran mayoría, empresas familiares que a través de los años han venido creciendo y, por lo

tanto, se encuentran bastante bien establecidas en el país. Dentro de las empresas que se desenvuelven en este campo, se pueden mencionar: Litografía Costa Rica, Formularios Standard, Moore, Litografía Vargas, Carvajal Costa Rica S.A., Librería Universal, Jiménez & Tanzi, Imprenta Nacional, entre muchas otras.

A pesar de la existencia de un número significativo de empresas participantes en este mercado, no todas se desenvuelven de la misma forma. Algunas de ellas funcionan enfocadas en un área específica de la industria, es decir, su trabajo es mucho más especializado. Mientras que otras, trabajan abarcando muchos más campos de la industria.

Por otra parte, algunas de ellas son grandes, con capacidades de producción elevadas y con procedimientos administrativos sumamente eficientes, lo cual, en conjunto, les brinda una ventaja competitiva. También están las empresas pequeñas con capacidades de producción tal vez no tan altas, pero que presentan características de dinamismo, efectividad, eficiencia y adecuado manejo de recursos; estas condiciones les abren, igualmente, toda una ventana de oportunidades.

Sin embargo, también existen empresas grandes, de gran trayectoria, con capacidades de producción altas, con gran cantidad de recursos, pero presentan problemas de tipo administrativo que entorpecen su actividad y su desarrollo. Esta situación las coloca en una posición de riesgo frente a los competidores grandes y efectivos, así como también frente a los pequeños, pero dinámicos.

A su vez, es importante resaltar la incursión de empresas transnacionales tales como “Office Depot”, tanto como algunas librerías grandes. Estas empresas han venido a revolucionar un poco la industria de la imprenta y la litografía, ya que brindan ciertos servicios (no todos) de este tipo, a costos muy bajos y con una eficiencia muy alta, pues cuentan con equipo moderno, especializado y altamente efectivo.

Dentro de los servicios que brindan las empresas que se dedican a la imprenta y la litografía, se encuentran la confección de formularios y rollos continuos, que son todos los documentos utilizados por las empresas privadas y gubernamentales, para la

comercialización de sus productos y servicios; incluye también aquellos documentos valores y que son impresos en formulario continuo para impresora matricial. También las cajas plegadizas, que son todos las que requieren las empresas industriales, farmacéuticas, cosméticos y de la industria alimentaria para empaques, etiquetas, prospectos, material promocional, para la comercialización de sus productos y servicios; además de calendarios, brochures, invitaciones, entre otros.

El negocio de la imprenta y la litografía, es una venta de servicios, y a pesar de tener fama de ser altamente rentable, es una actividad que se debe manejar con suma cautela, ya que los costos fijos que se manejan son bastante elevados y los riesgos de producción también son altos. Además, el hecho de que las materias primas sean importadas, representa un riesgo latente debido a la inestabilidad cambiaria que hoy en día se experimenta.

De aquí la importancia de ofrecer servicios de buena calidad, a un buen precio, con tiempos de entrega aceptables, personal calificado en el servicio al cliente, además de una cartera de clientes amplia, con el fin de poder generar los ingresos económicos suficientes que permitan que el negocio sea realmente rentable.

Se podría decir que clientes potenciales, hay suficientes, ya que prácticamente el cien por ciento de las empresas requieren de este tipo de servicios, ya sea con fines publicitarios, informativos, facturación, de empaque, y otros. Sin embargo, estos usuarios buscan excelencia en el servicio y lastimosamente no siempre sus expectativas son satisfechas.

Al hablar de excelencia, se está tratando una gran cantidad de aspectos, tales como la rapidez del servicio, la puntualidad en la entrega, la satisfacción de sus necesidades y expectativas, que el precio sea justo y el trato amable y profesional, que en caso de algún problema, éste sea solucionado lo antes posible y de forma efectiva; en fin, todo lo relacionado con el servicio al cliente, debe ser de óptima calidad.

El motor que mueve una empresa son las ventas, y el caso del negocio de la imprenta y la litografía, no es la excepción. Por esta razón, uno de los procesos de mayor importancia y por ende, que se deben realizar con mayor cuidado, es la selección del personal que integra

la fuerza de ventas. Una adecuada escogencia de esta parte fundamental de personal de la empresa es determinante para el éxito de la misma.

Los agentes de ventas son quienes están en constante contacto con el cliente, ofreciéndole los servicios que la empresa brinda; y son los que cargan la mayor parte de la responsabilidad en cuanto a la posterior satisfacción del cliente, por supuesto, sin dejar de lado la enorme responsabilidad de la empresa en sí, de brindarle a su empleado el apoyo necesario para que él o ella pueda cumplir con su cliente, en términos de puntualidad, calidad, precio, etc.

### 1.1.3. Condiciones económicas generales de la industria

Respecto de las fórmulas, los principales actores son grandes empresas multinacionales que operan a nivel regional y a nivel latinoamericano; además, hay empresas medianas, familiares, que han evolucionado comprando maquinarias de segunda, multicolores, e incursionando en negocios que van abandonando las grandes impresoras, las cuales se ven imposibilitadas a continuar en estos procesos de producción por criterios de calidad, por no tener acceso a lotes de papeles defectuosos o de oportunidad, que sí tienen las empresas más ágiles y pequeñas. Una vertiente de este negocio ha sido la subcontratación de proveedurías en empresas, en las que Jiménez y Tanzi y Carvajal Costa Rica, S.A., son pioneros.

En cuanto a las cajas plegadizas, los principales actores son empresas medianas y grandes con capacidad de impresión multicolor, la utilización de plegadoras/pegadoras en la línea de producción y el perfeccionamiento posterior de los productos con barnizado UV de alto brillo o mate, embozados, estampados, relieves, troquelados en forma de ventana, y otros.

Son conocidos como competidores medianos y grandes, Fotolit, LIL, Fotorama, Vargas, Master Litho, Moravia/Cajagraf, ICAR, GrafoPrint; todos ellos con prensas de medio pliego multicolores y de cuarto de pliego, también policromados. Otros actores, por ejemplo ICAR, incluso, han llegado a comercializar productos finales, tales como perfumes y cosméticos.

#### 1.1.3.1. Restricciones legales

No existen restricciones legales que regulen efectiva y específicamente el negocio; sin embargo, en algunas ocasiones los diferentes competidores en el campo recurren a dumping. Pero en el negocio de la imprenta y la litografía, los recursos económicos son escasos y muy valiosos, por lo tanto, prácticamente nadie recurre a herramientas jurídico-legales para controlar la situación.

#### 1.1.3.2. Medio Ambiente

Se considera que la industria es de producción limpia. La maquinaria que se utiliza produce residuos no tóxicos, por tanto, el manejo de los mismos no es peligroso; además, el equipo en sí no origina niveles de contaminación ni polución significativos. Sin embargo, sí se debe resaltar que tiene un alto impacto ambiental, ya que una de sus materias primas es el papel; por lo tanto, se debe promover con más esfuerzo el reciclaje y la maximización del uso de estos recursos con el fin de limitar, en la medida de lo posible, el impacto negativo que tiene la industria sobre el ecosistema.

#### 1.1.3.3. Impacto social y económico

El negocio de la imprenta y la litografía, tiene una estructura organizacional bastante peculiar: el personal administrativo (la parte gerencial, administrativa y financiera), es bastante reducido; por lo general, se limita a una o dos personas; luego, el personal de ventas, que es un poco más numeroso, pero se podría decir que, en promedio, se manejan unas diez personas. Como se puede observar, la parte del personal más altamente calificado, con niveles de educación universitaria, es bastante reducida.

No obstante, dependiendo ya del tamaño propiamente de la empresa, se requiere de cantidades significativas de mano de obra, para labores meramente técnicas; por lo tanto, es fuente de empleo para personas con bajos niveles educativos. Se busca el pago de salarios competitivos, además de brindarle a los empleados buenas condiciones laborales.

#### 1.1.3.4. Atractivo de la industria

Como ya se ha mencionado, la industria es ya madura, y al igual que la gran mayoría de mercados, tanto en el nivel nacional como internacional, se encuentra sobrepoblada. La lucha entre los diferentes competidores es ardua y sobresale el que se encuentra a la vanguardia en tecnología, en buen servicio, en precios competitivos, etc.

Las barreras de entrada a esta industria, realmente son altas, debido a la enorme inversión necesaria en maquinaria y equipo, aparte del mantenimiento que amerita, para lo cual requiere de capital. Esta condición, asociada con la necesidad de mantenerse a la vanguardia en la compra y adquisición de equipo nuevo, moderno y especializado, además de la capacitación constante del personal en la operación de máquinas, obliga a que cualquier empresa que incursione o esté en el negocio, deba ser administrativamente muy eficiente con el fin de generar los recursos necesarios para sustentar todos costos fijos y de producción que la empresa demanda.

Por otra parte, día con día el país y el mundo en general, viven en condiciones económicas más adversas. Las diferentes empresas en los diversos mercados ven cómo, cada día, es más difícil alcanzar sus metas de ventas. Por esta razón se considera realmente necesario cumplir con altos estándares de calidad, no sólo en el producto final terminado, sino en todo el proceso en sí, el servicio y la atención. Todos estos aspectos requieren de inversión por parte de la empresa, con el fin de contar con el soporte adecuado y requerido para satisfacer a los clientes, en conjunto con un personal total y completamente alineado y comprometido con los objetivos de la organización.

#### 1.1.4. Actualidad de los diferentes mercados

Actualmente, la gran mayoría de los mercados se encuentran saturados. La competencia por atraer a más y mejores clientes, es cada vez más fuerte; por lo tanto, éstos se han vuelto la razón de ser del negocio. Si se compara el pasado con el presente, se podría decir que el panorama ha dado un giro de 180°. Antes abundaban los clientes y había unas cuantas empresas prestadoras de un servicio particular; pero el número de clientes por empresa era

suficiente para la subsistencia de las mismas; actualmente, la situación es bastante distinta y aunque siempre hay muchos clientes, la cantidad de empresas que se dedican a dar este servicio particular ha crecido de forma exponencial, por lo cual, el número de clientes por empresa es significativamente menor que en la antigüedad.

Por esta razón, las diferentes empresas han desarrollado e implementado diferentes estrategias y tácticas con el fin de atraer hacia sí a la mayor cantidad posible de clientes. En el campo de los negocios se dice que requiere de menor esfuerzo mantener a la clientela ya adquirida, que estar en una búsqueda constante de nuevos adquirentes. Y la forma de mantener esos clientes, es que se encuentren contentos con el servicio y/o el producto obtenido; un cliente satisfecho no sólo es un cliente fiel, sino que es un cliente que va a traer más clientes.

Dentro de los planteamientos estratégicos de las empresas, en la mayoría de los casos, se encuentra dentro de las prioridades, el objetivo de crecer dentro del mercado, no sólo mejorando las ventas, sino también en la participación de mercado, aunque, actualmente, las condiciones económicas mundiales y los mercados tan altamente competitivos den ocasión a que la obtención de estas metas, no sea tarea sencilla. Los clientes cada día tienen más de donde escoger, por lo tanto, las empresas deben esforzarse cada vez más en satisfacerlos, con el objeto de mantenerlos fieles a la empresa misma. *Las necesidades de los clientes se sofistican y demandan atenciones cada vez más personalizadas. Esto nos ha llevado a necesitar nuevos enfoques a la hora de hacer Marketing, mucho más orientados a cultivar la relación con los clientes como entidades individuales y diferenciadas.* (Carrión, 2005)

## 1.2. Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM, por sus siglas en inglés Customer Relationship Management)

### 1.2.1. Definición de CRM

Las siglas CRM se refieren al concepto de Customer Relationship Management, que en español se traduce como la Administración basada en las relaciones con los clientes. CRM como tal, se refiere a una estrategia de negocios dentro de una organización, basada en la orientación hacia los clientes. Sin embargo, también se conoce como CRM al software o sistemas informáticos especializados que funcionan como apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes.

*En CRM estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes (Goyeneche, 2006).*

La base fundamental en la que se cimienta el CRM, es la recopilación de la mayor cantidad de información valiosa sobre los clientes, para darle mucho más valor a la oferta. Por lo tanto, para desarrollarlo la empresa debe trabajar fuertemente con el fin de conocer las necesidades de su clientela. Teniendo una base de datos con esta información, la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva al adelantar su oferta y mejorar la calidad en la atención.

### 1.2.2. Importancia del CRM

Como bien se ha mencionado, actualmente la competencia es intensa y global, y esta circunstancia repercute dificultando enormemente la diversidad de productos y servicios. En respuesta a esta situación, las empresas se han inclinado hacia una nueva fuente de diferenciación: el cliente.

El modelo tradicional de negocios, sostiene que una compañía debe enfocarse a producir y/o proporcionar productos y/o servicios, además de venderlos, en su mayoría a su mercado

meta. Con base en el texto anterior, el mercadeo se ha enfocado en aumentar la participación de mercado. Philip Kotler describió en 1960, las cuatro P's del mercadeo (Producto, Precio, Plaza, Promoción) y un gran número de gerentes ha seguido esta filosofía dejando de lado las necesidades individuales de los clientes.

En la actualidad este enfoque ha cambiado radicalmente. Está encausado hacia un modelo de negocios orientado hacia el cliente y no hacia el producto, lo que ha ocasionado a muchas compañías, cambiar sus negocios en la parte productiva y logística, para proporcionar productos y servicios más individuales de acuerdo con las necesidades de los clientes, es decir, personalizados.

El cambio también está en los clientes; ahora son “blancos en movimiento”; ya que son cada vez más sofisticados y discernientes, más interesados en productos y servicios innovadores y personalizados; sus gustos y necesidades son cada vez más exigentes. Adicionalmente, la globalización y la competitividad hacen que los clientes/consumidores posean mayor libertad de escogencia de lo que están dispuestos a ejercer. Por lo cual, el ciclo de los productos se reduce significativamente y los adquirentes requerirán productos innovadores en mayor medida.

Los altos ejecutivos se han dado cuenta del enorme valor que representa un enfoque centrado en los clientes. La implementación de la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) es la clave fundamental que les permite crecer y optimizar la productividad en el mercado actual.

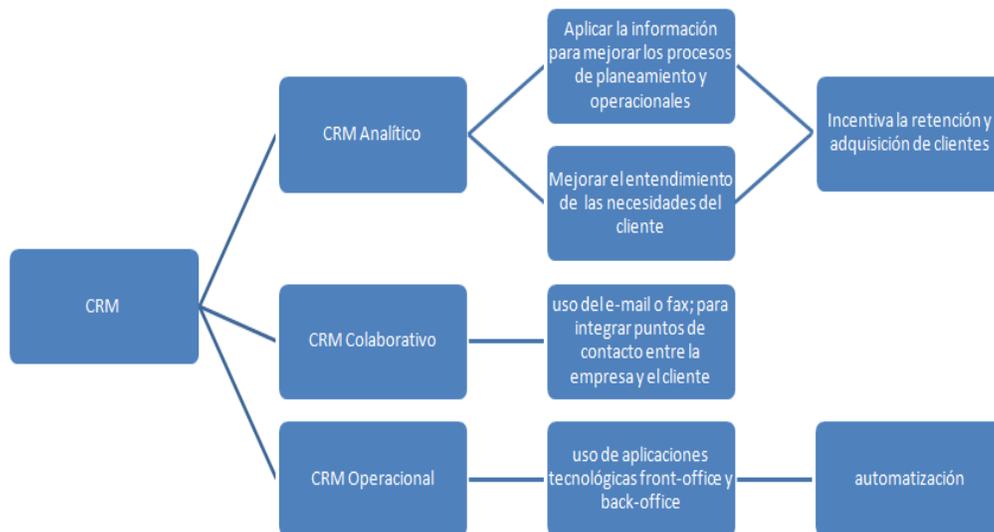
El CRM permite a todos los segmentos de la empresa realizar un buen trabajo. Basándose en el principio de que los clientes son el activo más valioso de una empresa, esta estrategia se mueve desde la organización tradicional, de marketing, ventas, soporte, servicios y sistemas como departamentos independientes y desconectados, hacia organizaciones integradas, con la intención de mejorar la total interacción entre la empresa y sus clientes a través de una integración transparente y continua de gente, procesos y sistemas.

Los empresarios de hoy en día deben dejar de lado la antigua filosofía de que una misma talla sirve para todos, ya que esto hace que se menosprecien algunos clientes y que se sobrevaloren los otros. Se debe recordar el principio de Pareto, que dice que sólo el 20% de los clientes representan el 80% de las ganancias. Es conveniente identificar y mantener un control sobre este 20% ya que, de lo contrario, se podrían perder.

Esto deja en claro que no todos los clientes deben ser tratados de igual manera. Es favorable que las empresas enfaticen en estos porcentajes de clientes, ya que un descuido de ellos haría que se perdiera la lealtad del consumidor hacia un producto. Sobre este principio hay que pensar no en la cantidad sino en la calidad de clientes; deben tener buenas bases y raíces de lealtad con la empresa para que no tengan una relación con la empresa solo por el éxito de una campaña sino que sea una relación de larga vida.

### 1.2.3. Clasificación de CRM

Figura 1.1 Clasificación de CRM



Fuente: Modificado de Menéndez 2001

En el entorno de un CRM se pueden encontrar aspectos que permiten hacer una clasificación de los tipos de CRM. Menéndez (2001), afirma que toda la filosofía que se fue desarrollando, está soportada por diferentes tecnologías que cubren el ecosistema CRM y que comprenden las subdivisiones de CRM Colaborativo, Operativo y Analítico. A su vez, González (2001) amplía y explica la importancia del CRM Analítico, haciendo hincapié en la visión integral que, éste ofrece para optimizar, verdaderamente, las relaciones con los clientes. Sin embargo, de acuerdo con Zavala, el tipo de CRM que más empresas utilizan, es el operacional, ya que es en el que se automatiza la mayoría de las acciones.

*CRM Analítico:* Componente del CRM que permite identificar y dar seguimiento a los diferentes tipos de clientes dentro de la empresa. Con información puede determinar qué estrategia seguir para atender las diferentes necesidades de los clientes identificados. Menéndez (2001), menciona que un CRM analítico recoge toda la información normalizada y referente a los diversos datos y productos, y está ligado, por ejemplo, a un data warehouse.

Por otro lado, González (2001) menciona que el CRM analítico ofrece una visión integral sobre el cliente, la cual sirve de base a los métodos analíticos consistentes que permiten medir, predecir y optimizar las relaciones con los clientes. Además, separa el objetivo del CRM analítico en dos partes:

- a) Aplicar la información eficientemente para mejorar los procesos de planeamiento y los operacionales y así incentivar la retención y adquisición de clientes.
- b) Mejorar el entendimiento de las necesidades del cliente durante la interacción a través de los diferentes puntos de contacto.

Así pues, esta parte del CRM permitirá modelar y agregar todos los aspectos del negocio en una visión integral y luego, transferir las decisiones estratégicas a las áreas operacionales, de tal forma que se genere y mantenga el valor corporativo.

*CRM Colaborativo:* Aplicación de la tecnología de información, que utiliza medios como voz, e-mail y fax, que permite la automatización y la integración de todos los puntos de contacto del cliente con la empresa.

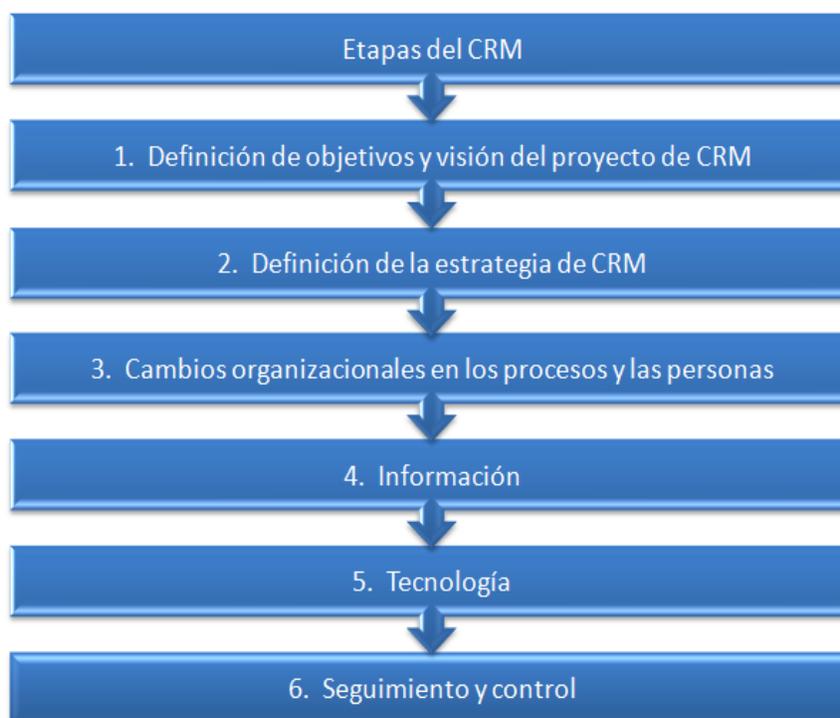
Menéndez (2001), menciona que el CRM colaborativo permite la interacción de los clientes con la empresa mediante la utilización de diferentes canales para realizar múltiples funciones.

*CRM Operacional:* Aplicación de la tecnología de información para mejorar la eficiencia de la relación entre clientes y empresa. Son todas las aplicaciones que se tienen en el front-office (atención al cliente, marketing y ventas) y back-office (finanzas, RH, compras, y otros.). Zavala (2001) menciona que en el CRM operacional es donde la mayoría de las empresas están enfocadas: sistemas de automatización de la fuerza de ventas, centros de atención a clientes, sitios de comercio electrónico y sistemas de automatización de pedido.

Entre los productos de CRM operacional están las aplicaciones de automatización de fuerza de ventas (SFA), automatización de canales de ventas (SCA), sistemas de e-commerce y call center. Estos tipos de CRM deben interactuar con el fin de permitir hablar de una solución que envuelva todo el ciclo de vida del cliente, y busque integrar los procesos front-office y back-office, además de la capacidad de interacción con los clientes habilitados por Web.

#### 1.2.4. Etapas del CRM

Figura 1.2 Etapas del CRM



Fuente: Elaboración propia, 2009

Conceptualmente, la metodología para el desarrollo de un proyecto de CRM contempla las siguientes etapas:

a) Definición de objetivos y visión del proyecto de CRM

El primer paso, es la definición de una visión así como unos objetivos globales del proyecto; de esta manera se focaliza y se establece el curso de acción. Para ello, se debe realizar un análisis de fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de tener un punto de partida.

#### b) Definición de la estrategia de CRM

Luego de haber definido la visión y objetivos, es indispensable determinar la estrategia por seguir para alcanzar las metas propuestas. Esta estrategia debe ser clara en el rumbo que deben seguir las diferentes partes de la organización, debe analizar las competencias actuales y calendarizar los eventos con el fin de garantizar efectividad de la misma.

#### c) Cambios organizacionales en los procesos y en las personas

Es necesario modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia y dar máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del consumidor. Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura organizacional.

#### d) Información

Se debe compilar la información necesaria, tanto de los clientes como del interior de la empresa, ya que este es el paso crucial para desarrollar la base de datos que le permitirá a la empresa desarrollar a cabalidad el CRM.

#### e) Tecnología

Una vez que los conceptos anteriores se han definido correctamente, se debe proceder a pensar en la parte tecnológica. Conociendo las verdaderas necesidades y requerimientos de la empresa misma, se procede a la escogencia de la tecnología que mejor se adapte.

#### f) Seguimiento y control

Como todo proyecto dentro de una organización, no es algo que se realiza una vez y se olvida, sino, más bien, se debe mantener en constante evaluación y actualización para que sea adaptable al entorno cambiante en el que se desenvuelve la empresa.

Sin embargo, los diferentes autores tienen diferentes puntos de vista con respecto al tema de las etapas de un CRM; por ejemplo Kalakota (1999), se apoya en las fases del ciclo de

vida del cliente y afirma que cada una de ellas tiene diferente impacto en la relación del cliente con la empresa. Por otro lado, González (2001) menciona que el CRM puede observarse desde otro punto de vista más metodológico de análisis y acción.

El fin último de un CRM es que la empresa se pueda anticipar a los deseos del cliente. Es un proceso continuo que requiere de retroalimentación constante, ya que las necesidades y los deseos cambian de forma rápida al igual que el mercado. Por lo tanto el sistema debe ser un medio de obtener información, sin llegar al grado de acosar al cliente.

Un aspecto sumamente importante que se debe implementar en el momento de adoptar esta herramienta, es la habilitación de diversas formas en que el cliente pueda comunicarse con la empresa. Además, esta comunicación debe ser tan efectiva, que el adquirente reciba una respuesta oportuna lo antes posible.

Alcanzar este verdadero significado de CRM, es decir, hacer del cliente el eje sobre el cual gira la empresa, generará beneficios en términos de incremento en ventas, en ganancias, márgenes de utilidad, aumento de satisfacción del cliente y reducción en costos de ventas y mercadeo.

#### 1.2.5. Áreas de cobertura de CRM

El mundo actual presenta una característica en común entre sus diferentes mercados: el alto grado de competitividad. Esto repercute directamente sobre una situación en particular: la pelea feroz entre las empresas por los clientes. Por esta razón, es tan importante que la administración se fundamente en las relaciones con los clientes, ya que estos últimos son la esencia de todos y cada uno de los negocios, la razón de ser de las empresas.

Cuando se utiliza el término CRM, se está haciendo referencia a todas las interacciones que pueda haber entre un negocio y sus clientes. Abarca la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad; además, en el campo de la informática comprende metodologías, software y uso de Internet para administrar de una manera eficiente y rentable, las relaciones de un negocio con sus clientes.

El CRM tiene diversas áreas de cobertura dentro de una empresa, y sus diez componentes más relevantes son:

- a) Funcionalidad de las ventas y su administración
- b) El telemarketing
- c) El manejo del tiempo
- d) El servicio y soporte al cliente
- e) La mercadotecnia
- f) El manejo de la información para ejecutivos
- g) La integración del ERP
- h) La excelente sincronización de los datos
- i) El e-commerce
- j) El servicio en el campo de las ventas

Al establecer estas relaciones, las compañías encuentran estabilidad al ofrecer lo que el cliente desea. Para lograr esta relación fuerte con el cliente se deben emplear varias acciones: identificar, diferenciar, interactuar y personalizar.

Identificar es la capacidad de clasificar a un cliente y reconocerlo aunque se acerque por diferentes formas (sitio Web, Centro de llamadas, Local comercial). Una vez identificado, el segundo paso es diferenciarlo, de acuerdo con sus necesidades y su importancia. Luego, se debe interactuar con los usuarios, con el fin de obtener feedback o retroalimentación. Sólo cuando se consigue que el cliente se comuniqué con la compañía, se aprende a diferenciarlo y se pueden satisfacer sus necesidades.

### 1.3. Características de un CRM

#### 1.3.1. Particularidades y pilares de un CRM

El eje central de la filosofía de CRM es el cliente, por lo tanto, las áreas de la empresa que deben poner en marcha esta estrategia, primeramente son los departamentos comerciales, de mercadeo y atención al cliente, y se extiende, posteriormente, al resto de departamentos.

La alta competitividad de los mercados ha venido a generar una situación particular de necesidad de clientes. Por lo tanto, alcanzar fidelidad y retener a los ya adquiridos, es primordial para el buen desarrollo del negocio y de ahí, que el concepto CRM y toda su filosofía, se esté aplicando en las empresas y los empresarios.

Las principales características de los CRM son:

- ❖ Maximiza la información del cliente.
- ❖ Identifica nuevas oportunidades de negocio.
- ❖ Mejora el servicio al cliente.
- ❖ Genera procesos optimizados y personalizados.
- ❖ Optimiza las ofertas y reduce los costes.
- ❖ Identifica los clientes potenciales que generen mayor beneficio.
- ❖ Fortalece el principio de fidelidad en los clientes.
- ❖ Incrementa las ventas, tanto por incremento de ventas a clientes actuales, como por ventas cruzadas.

La ventaja competitiva, que desarrolla la empresa con respecto a sus competidores, al implementar un CRM, es que puede anticiparse a las necesidades de los usuarios, aumentar su nivel de servicio y aprovechar una mayor cantidad de oportunidades que el mercado ofrece.

Un aspecto de gran consideración en mantener “la pertenencia” de los clientes, es conocer su comportamiento. El propósito es identificar aquellos clientes y prospectos que son potencialmente importantes para la compañía y evaluar el su retorno al cambiar su comportamiento y, en consecuencia, al reducir las brechas. El objetivo es establecer objetivos para estos clientes y establecer los recursos apropiados para cada uno de estos.

De la observación del comportamiento de los clientes, se derivan tres puntos por considerar:

- ❖ Segmentación de clientes
- ❖ Análisis de brechas

#### ❖ Determinación de recursos

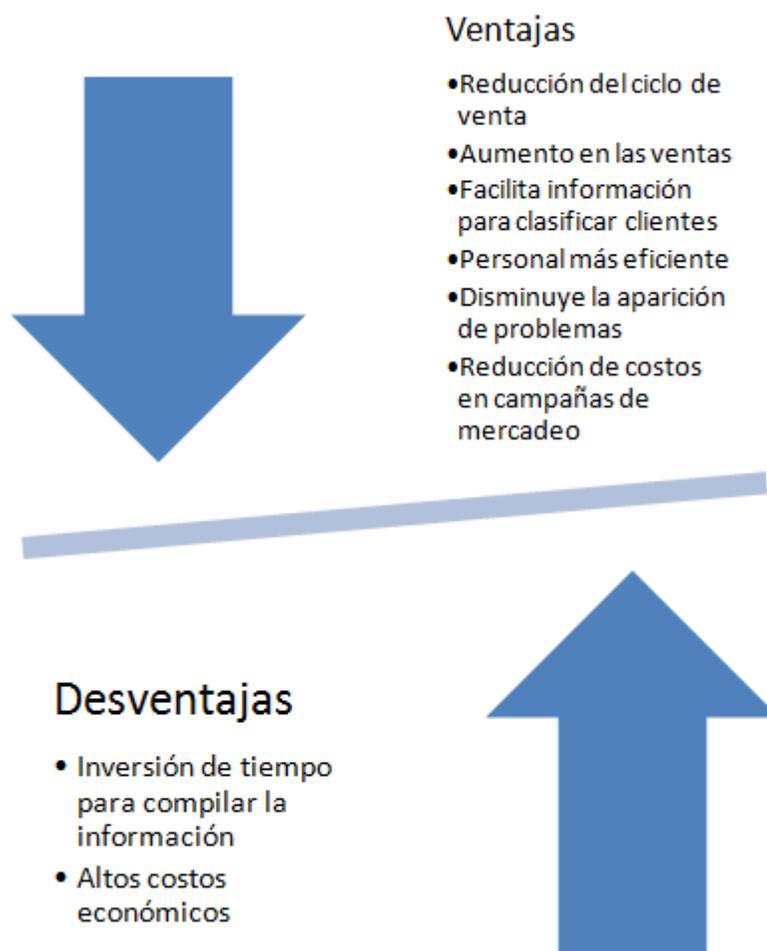
Cuando se habla de segmentación de clientes debe entenderse como la agrupación de los usuarios y prospectos de acuerdo con su comportamiento y valor para una organización. Este procedimiento es esencial, ya que la empresa puede centrarse en los clientes más importantes para diseñar una comunicación que permita reconocerles su relación con la marca. El análisis de brechas permite identificar las oportunidades para cambiar o mantener el comportamiento de cada uno de los clientes y prospectos, con el fin de que generen más ingresos para la empresa. Existen tres tipos de brechas: de adquisición, de ventas y de retención.

La brecha de adquisición es la oportunidad de adquirir clientes rentables de los prospectos del mercado. La brecha de ventas describe la oportunidad de vender más a los clientes existentes, para volverlos más leales a la marca y más provechosos para la organización. Y la brecha de retención describe la oportunidad de mantener a los clientes más rentables durante más tiempo, y reducir el riesgo de la “fuga” de los mismos.

## 1.4. Implicaciones del uso del CRM

### 1.4.1. Ventajas y desventajas

Figura 1.3 Ventajas versus Desventajas del CRM



Fuente: Elaboración propia, 2009

Una ventaja muy importante que se obtiene con la implementación de un CRM, es que se aumentan las ventas y reduce el ciclo de venta. En la micro y pequeña empresa, al contar con un número no muy grande de clientes y personal, el manejo de la información se facilita y reduce la posibilidad de aparición de problemas.

Además, en estos casos, el hecho de manejar un bajo caudal de información también reduce los costos intrínsecos del CRM, ya que, por lo general, no es necesario adquirir un software específico, sino que a través de programas sencillos como el Excel o el Access, se puede manejar la información. Sin embargo, en algunas ocasiones estas empresas pequeñas manejan procesos poco formales, con el inconveniente de tener empleados no muy diestros en el manejo de procedimientos y herramientas administrativas; puede representar una traba importante para la correcta implementación del sistema.

La principal ventaja que trae consigo la implementación de un CRM en una empresa, es la enorme cantidad de información que ésta posee de los clientes, tanto los actuales como los potenciales, lo cual permite orientar la oferta hacia sus deseos y necesidades, aumenta el grado de satisfacción y optimiza su ciclo de vida.

Otro de los grandes beneficios de su aplicación viene asociado con la reducción de costos en las campañas de mercadeo, ya que se realizan campañas específicas a cada segmento de clientes susceptibles de responder en forma afirmativa, y se obvian, de esta manera, las campañas masivas. Al aumentar la tasa de respuesta positiva se reduce el gasto, se incrementa el retorno y por tanto, también el costo por contacto.

Además, sumamente relevante es el hecho de que se crea un aumento de la eficiencia del personal, ya que éste tiene acceso permanente a información actualizada de la empresa, sus productos, servicios y sus clientes.

De forma un poco más puntual, otra serie de ventajas que trae consigo la implementación de un CRM en una empresa, son las siguientes:

- ❖ Realiza una adecuada segmentación de los clientes.
- ❖ Orienta los recursos y energías de la organización hacia los clientes más representativos.
- ❖ Identifica y conoce el ritmo de nuevas y posibles necesidades de los clientes.

- ❖ Permite, por lo tanto, conocer de antemano las nuevas necesidades que se transforman en soluciones, por parte de la empresa.
- ❖ Aumenta la retención de clientes y atrae nuevos.
- ❖ Concentra la atención en distintos canales, con base en las preferencias de los clientes.
- ❖ Optima el control y monitoreo de las ventas.
- ❖ Permite diferenciarse de los competidores.
- ❖ Reduce el costo de los canales, los cuales representan un rubro importante dentro del costo total.
- ❖ Prioriza la diferenciación por servicio, por encima del precio.
- ❖ Recompensa al personal con base en sus contribuciones a la empresa.

Como se puede observar, la implementación correcta y oportuna de un CRM, representa una serie de ventajas. Sin embargo, también se deben tomar en consideración algunos aspectos negativos que tiene la herramienta.

Una de las desventajas más significativas está relacionada con el costo elevado que implica la aplicación de un CRM, pues estos costos se representan en términos, tanto económicos como humanos, ya que se debe tomar en cuenta que su implementación requiere de un exhaustivo trabajo de campo, con el fin de obtener datos importantes, veraces y efectivos; además, se debe proceder a su procesamiento y análisis, con el fin de convertirlos en información asertiva y útil.

Por otra parte, si se decide hacer la inversión en la tecnología de soporte para completar mejor el proceso, hay que tener en cuenta la existencia de software especializados, los cuales tienen costos elevados de acuerdo con las características que contengan. Además, es importante recalcar, en este punto, que previo a la compra de estos

sistemas, se debe estar seguro de tomar la decisión correcta, es decir, optar por el software que mejor se adecue a las necesidades y características de la empresa.

Es importante también, saber cómo llegarle al cliente y cómo obtener la información necesaria, ya que muchas veces son un tanto recelosos y pueden sentir que se les está invadiendo su privacidad, y se crearía, en vez de un efecto positivo, uno negativo con este cliente.

#### 1.4.2. Riesgos asociados

Pese a la gran cantidad de beneficios ligados a la implementación de un CRM, también existen algunos riesgos asociados, los cuales deben ser analizados previos a iniciar el proceso.

Shaw (2002) describe dentro de los riesgos más destacados, los siguientes:

##### ❖ Dificultad de implementación

Como ya se ha visto el proceso de la implementación de un CRM es largo y laborioso y representa un despliegue importante de recursos: dinero, tiempo, personal, entre otros, todos completamente necesarios, ya que si no se realiza el proceso a cabalidad, los resultados obtenidos se van a distanciar bastante de los esperados. Datos incompletos o mal procesados repercuten en bases de datos no verídicas que van a generar información errónea, con lo cual no se van a obtener los beneficios que se proyecten.

##### ❖ Dependencia de la WEB

La Internet y la intranet, en las empresas que las poseen, son herramientas poderosas, fáciles de utilizar y útiles para obtener mucha información valiosa acerca de los clientes, de los mercados, del entorno en general. Sin embargo, crear excesiva dependencia de la web para desarrollar todos y cada uno de los negocios, de las transacciones, o de cualquier proceso, no es bueno; ya que un pequeño desperfecto en la red puede desencadenar en que el negocio se venga abajo; por eso es importante

darle un uso adecuado y racional a estas herramientas sin crear dependencia de las mismas.

#### ❖ Sobre automatización

Como bien se ha venido mencionando en reiteradas ocasiones, el software de CRM, es un soporte técnico para el modelo en general, sin embargo, no lo son todo. Caer en una sobre automatización no es conveniente, ya que el sistema en sí no es quien interactúa con los clientes; son las personas de área de ventas, mercadeo, servicio al cliente, quienes tratan día a día con ellos.

#### ❖ Efectividad no garantizada

El hecho de implementar un CRM no garantiza *per se* que sea un éxito, todo el proceso se debe manejar de forma cautelosa. Dentro de los determinantes de éxito de una implementación de CRM, se pueden destacar tres pasos importantes:

- Diseño de la estrategia y agilidad organizacional.
- Planeación y Análisis para la ejecución de CRM.
- Ejecución de las interacciones con los clientes.

Como bien se ha mencionado, la implementación de un CRM es un proceso integral, que abarca una gran cantidad de pasos y etapas, las cuales deben desarrollarse detalladamente, si se desea tener éxito al final. Cualquier falla en cualquier etapa del proceso, representa un riesgo inminente para un fracaso final.

## 1.5. Antecedentes Tecnológicos

### 1.5.1. Tecnología de información

A lo largo de la historia las empresas se han empeñado en buscar todas aquellas alternativas que les permitan mejorar sus procesos internos, así como la cobertura de

mercados cada vez más amplios. En este reto se han visto apoyadas, no solo de sus recursos humanos sino también de recursos tecnológicos, herramientas que se han utilizado como aliado principal de todo negocio, pues les permite sobresalir en un mercado cada vez más competitivo y saturado. Así pues, en la orientación de los negocios de los últimos 150 años, se observa que en los años 1850's el enfoque de los negocios era principalmente hacia la producción, en los 1900's, hacia las ventas, en los 1950's hacia el marketing y en los 2000's, los negocios están dirigidos a los clientes (Bosé, 2002).

Así pues una de las claves más importantes que ha revolucionado la forma de llevar a cabo acciones comerciales, es sin duda, lo que se conoce hoy como tecnología de información. Dicho término es el punto de partida del replanteamiento y renovación de los procesos de los negocios, en una constante búsqueda del perfeccionamiento de los mismos.

La tecnología hoy en día, permite optimar las relaciones que se dan entre los entes que tienen una participación activa en los procesos de las empresas. Tal y como lo aseguran Ecker y Watson (citado por Chen y Popovich, 2003), “el usar tecnología para optimizar sus interacciones con los clientes, las empresas pueden crear una visión de 360 grados de sus clientes para establecer sus interacciones en el pasado y el mejorar éstas en el futuro”.

En relación con las tecnologías de información, un CRM significa una integración de tecnologías de la empresa para que se trabaje con ellas en forma conjunta, tales como las bases de datos, internet, sistemas de soporte telefónico, ventas, marketing y producción. (Bosé, 2003).

#### 1.5.2. Almacenamiento de datos

El almacén tecnológico de datos, más conocido como base de datos de las corporaciones, es una herramienta tecnológica de información que permite a los proveedores de servicios o productos, tener una visión clara de las necesidades y requerimientos de sus clientes. Dicha información es crítica para un buen diseño del producto, innovación de servicios, la consolidación de la visión de los clientes así como calcular el valor de vida del cliente.

Específicamente, las bases de datos extraen, limpian, transforman y manejan grandes volúmenes de datos en sistemas heterogéneos. Entonces, cuando la empresa cuenta con

información pertinente de sus clientes, podrá identificar y reportar con base en los productos, servicios, regiones geográficas, canales de distribución, grupos de clientes y clientes individuales concernientes (Bosé, 2003).

Chen y Popovich, (2003), afirman que el uso de bases de datos ofrecen diversos beneficios tales como:

- ❖ Acceso preciso y rápido a la información para facilitar las respuestas a las cuestiones de los clientes.
- ❖ Calidad de los datos y filtro de los mismos para eliminar aquella información que no es importante o se duplica.
- ❖ Extraer, manipular y escoger datos de manera rápida para hacer análisis de los clientes rentables y crear un modelo de retención para los mismos.
- ❖ Calcular el valor actual de los clientes y estimar el valor futuro de los mismos.

## 1.6. Internet y CRM

### 1.6.1. El rol de la tecnología en el servicio al cliente

En la implementación de una estrategia CRM, la tecnología juega un papel muy importante, ya que será la encargada de habilitar y coordinar los canales de interacción con los clientes a través de una variedad de tecnologías como son: los sistemas telefónicos, Internet, correos electrónicos, fax, sistemas reconocedores de voz, redes locales, y otros.

La rapidez y la eficiencia de las respuestas a los clientes, proporcionan una reducción en los tiempos y costos. Por ejemplo, tener en línea la información de los productos o servicios que se ofrecen, brinda al cliente una respuesta a su consulta de forma inmediata, en un envío automático por correo, de la información que solicita.

La tecnología puede llegar a contestar preguntas como: ¿Estamos satisfechos o hacemos lo necesario para mejorar los procesos y servicios? ¿Tratamos de reducir costos mejorando en eficiencia y pasando este beneficio a nuestros clientes? (Coscia, 1993)

El rol que tiene la tecnología en la integración de la estrategia CRM es fundamental. La existencia de la tecnología, el soporte, los sistemas y las herramientas para la construcción de la estrategia, proporcionan el medio a través del cual, las empresas buscan lograr la integración de la relación con sus clientes.

De acuerdo con Tapscott (1996), los siguientes factores tecnológicos tienen un papel importante en la efectividad de una estrategia de atención al cliente:

- ❖ Disponibilidad de poderosas computadoras personales, necesarias para poder dar un rápido procesamiento y un tiempo de respuesta corto.
- ❖ Contar con una interfaz entre computadoras y línea telefónica. La combinación de estos dos medios permite una rápida atención de solicitudes de los clientes, reduciendo los tiempos de espera, que son una de las razones de clientes insatisfechos.
- ❖ Poseer un software de inteligencia artificial, permitirá dar respuestas y sugerencias a las preguntas de los clientes, en forma directa.
- ❖ Accesibilidad de Internet: Permitirá ofrecer los servicios y productos en línea.
- ❖ Disponer de una arquitectura cliente–servidor: Permiten administrar los equipos personales que están dedicados al servicio al cliente.
- ❖ Tener una interfaz gráfica: Proporciona una operación sencilla y de fácil comprensión para el personal que lo operará.

Cabe destacar que todos estos aspectos tecnológicos deben estar integrados con un sano aspecto humano y una cultura de atención y servicio, para que puedan llegar a tener una adecuada coordinación y lograr los resultados que se necesitan para la implantación tecnológica.

## 1.7. Implementación de un CRM

### 1.7.1. Administración

Con el tremendo auge que han tenido los modelos de CRM en el mercado, algunas empresas se han apresurado a comprar productos relacionados con estos sistemas; sin embargo, muchas veces no tienen un entendimiento real de cómo es que las aplicaciones de un sistema de CRM hacen alguna diferencia en sus empresas (Xu et al, 2002).

Cuando se les pregunta a los líderes de las empresas del porqué instalaron un sistema de CRM, ellos suelen responder que lo hacen porque es la tecnología más avanzada que hay. En repetidas ocasiones, aseguran que si la competencia se auxilia con dicha tecnología, ellos también lo harán, lo cual es un error. Un punto importante que se debe tomar en cuenta es que si realmente no se enfocan en la comprensión de sus clientes y necesidades, la tecnología no será redituable.

CRM, normalmente, se relaciona con el cambio en los procesos de negocios y la introducción de nueva información tecnológica y, consecuentemente, un liderazgo efectivo es muy importante. El hecho de que los líderes monitoreen el ambiente externo de las organizaciones, les da a ellos, un lugar relevante para establecer la mejor estrategia en relación con un proyecto de CRM. Como adición, los líderes son una importante fuente en la autorización y control del desempeño y motivación de los entes relacionados con la empresa, para hacer de un proyecto de ésta magnitud, algo beneficioso para toda la empresa (Xu et al, 2002).

### 1.7.2. Las Personas

El CRM se puede visualizar como una panorámica de los clientes, de 360 grados, dentro del ciclo de los negocios. El CRM involucra el mejoramiento e incremento de la comunicación que se da entre la empresa y sus clientes. Es importante que la información fluya por todos los puntos de contacto de todos los usuarios. El compartir la información permitirá una comunicación más efectiva, por tanto, se refuerza la idea de que un sistema de CRM cambia la forma en que se comparte la información en una empresa (Xu et al, 2002).

Así, cuando las personas, específicamente los empleados, comparten la información que arrojan los sistemas de CRM, se visualizarán resultados perceptibles como:

- ❖ Niveles superiores de servicio al cliente.
- ❖ Oportunidades de ventas cruzadas y su incremento.
- ❖ Una vasta información de los hábitos y preferencias de los clientes con los que cuenta la empresa.
- ❖ Un completo e integrado estudio de los clientes.
- ❖ Puntualización de los segmentos clientes a los que está dirigido, así como los mejores usuarios.
- ❖ Mejoramientos en la eficiencia en los centros de servicio, llamadas, y otros.

### 1.7.3. Aspectos técnicos y económicos

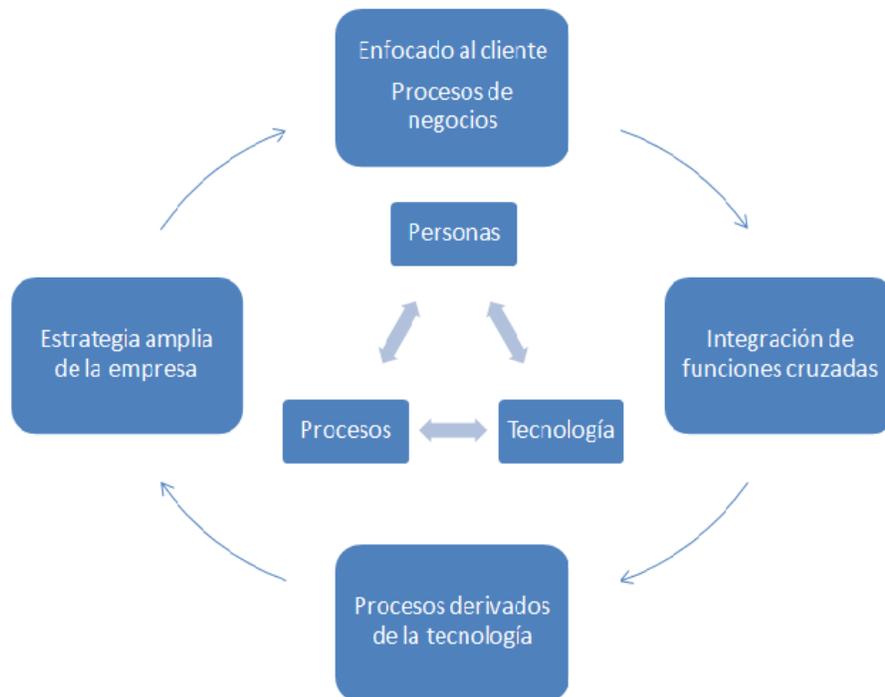
Para mejorar la calidad del servicio al cliente, no solo es necesario que las interacciones con éstos sean eficientes. La llave para lograr un verdadero acierto competitivo, es lograr identificar las características individuales de los clientes más rentables de la empresa. Con el objetivo de maximizar la interacción que se da con los clientes, el staff de la compañía necesita hacer una base datos y tener un dominio total de las aplicaciones que ofrece el CRM. Esta cualidad dará la oportunidad a la empresa de tener un panorama visual acerca de los clientes y así mejorar los esfuerzos de marketing.

El CRM es una inversión a largo y no a corto plazo. No contar con sistemas tecnológicos que permitan facilitar los procesos de trabajo, puede no considerarse una grave falla, pero seguramente lo hará menos eficiente, pues la pérdida de tiempo existirá. Es importante contar con la gente correcta y asegurar que usen las soluciones buenas que permitan favorecer a los factores críticos para lograr el éxito. Los directores de las empresas siempre están en la búsqueda de inversiones que favorezcan a largo plazo las mismas, las cuales, en un principio, pueden ser costosas, pero que a lo largo del tiempo no sólo se recuperará la inversión sino que se sobre pasa, y es, justamente, lo que se busca con CRM.

## 1.8. Modelos de CRM

### 1.8.1. Modelo de dimensiones

Figura 1.4 Modelo de dimensiones



Fuente: Modificado de Chen y Popovich, 2003

Este modelo integra tres dimensiones clave: procesos y tecnología con un contexto de empresa grande, un cliente guiado y una tecnología íntegra, además de una organización funcional.

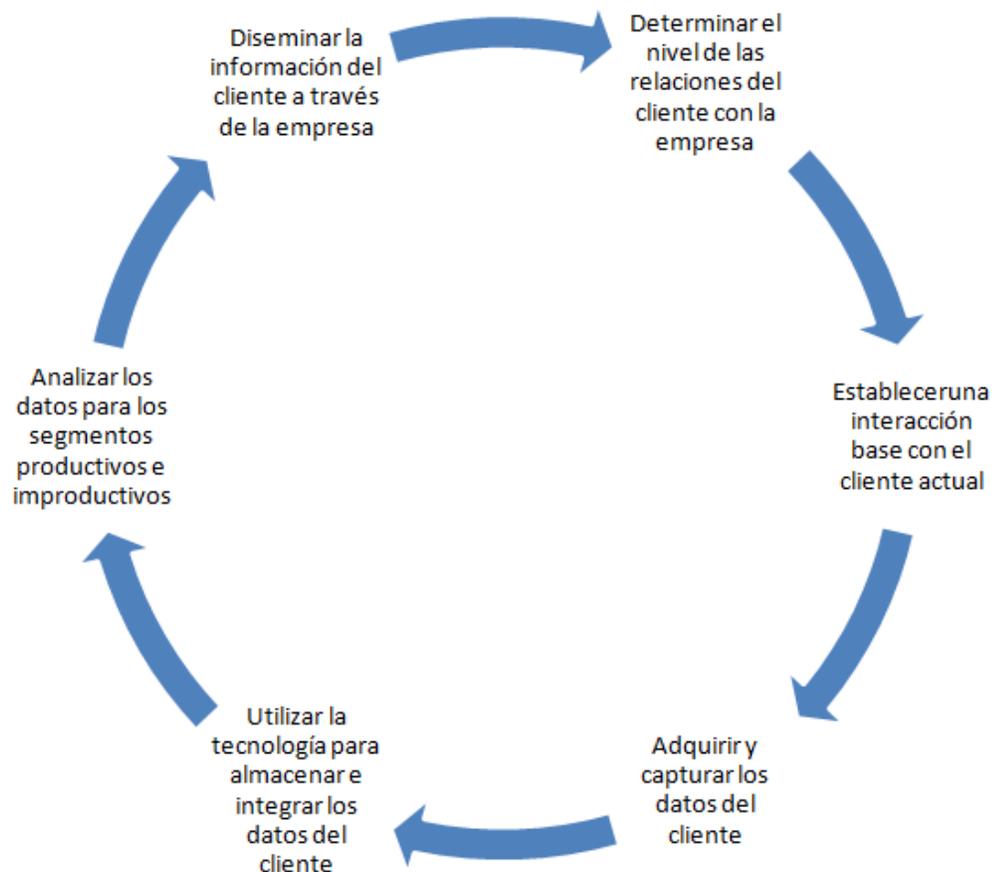
La base de un sistema de CRM trata de cambiar una transacción basada en marketing con un énfasis en ganar nuevos clientes, a través de una efectiva administración con los consumidores (Christopher et al., cfr. Law, 2003)

Los datos generados del cliente ayudan a crear un punto de vista fácil de él y así poder comprender el comportamiento de compra del mismo.

La tecnología que rastrea y analiza el comportamiento del consumidor, permite a las compañías identificar fácilmente a los mejores clientes y centra los esfuerzos de marketing en los que son de compras frecuentes. Por otra parte, le permite a la empresa interactuar, responder y comunicarse de forma más efectiva con el cliente y así mejorar las tasas de retención.

### 1.8.2. Modelo de simple flujo

Figura 1.5 Modelo de simple flujo.



Fuente: Modificado de Chen y Popovich, 2003

Este modelo nos presenta la forma en la que se puede implementar un sistema de CRM. La primera etapa de este modelo nos indica que debemos evaluar primero el nivel de CRM que

actualmente maneja la empresa, para así saber cuáles son las áreas de mejora o si se necesita adoptar un sistema completo de CRM.

En la segunda promueve la búsqueda y establecimiento de interacciones con los clientes para poder conocerlos mejor y obtener información valiosa de ellos y que la empresa pueda capturar en la siguiente etapa.

En la tercera se captura los datos del cliente, resultado de la interacción previa con el fin de obtener un concentrado y poder construir un perfil del usuario, que sea útil para poder desarrollar programas de retención.

En la cuarta, se usa la tecnología para almacenar e integrar los datos del cliente.

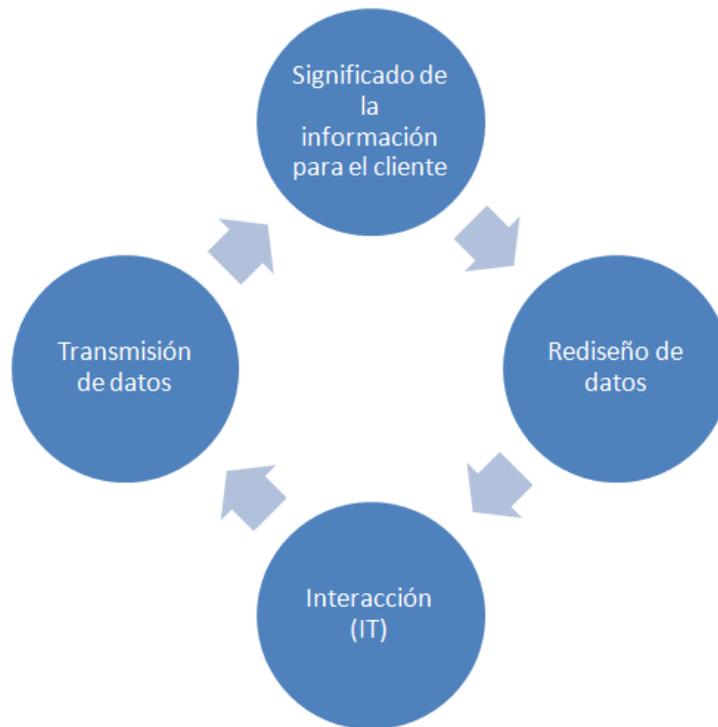
A través de las bases de datos, se forman categorías de informaciones, de acuerdo con ciertas características.

En la quinta, ya se hace una división de datos, es decir, se analizan para poder determinar segmentos distintos de mercado, de acuerdo con características comunes y con el perfil antes determinado.

En la sexta y última etapa se canaliza la información del cliente hacia los demás departamentos de la empresa. En esta fase, se distribuye la información a los departamentos pertinentes, para actualizar la información existente o complementarla.

### 1.8.3. Modelo típico de CRM

Figura 1.6 Modelo típico de CRM



Fuente: Modificado de Chen y Popovich, 2003.

En este modelo se relacionan cuatro pasos:

a) Significado de la información del cliente:

En esta fase es muy aconsejable que la administración considere la uniformidad del producto y el valor que genera para el cliente, además de considerar el cómo va a usar la información del cliente así como:

- ❖ Los puntos de interacción con el cliente.
- ❖ Los puntos de decisión de interacción.

Primero debe identificar cómo, cuándo y dónde va a interactuar con el cliente. Segundo, es el cómo se va a utilizar la información obtenida para mejorar la calidad de las decisiones que se toman.

b) Re- diseño de datos:

Una vez obtenidos los datos, se debe considerar el valor útil que éstos tienen para la empresa; se debe re-diseñar ese dato para convertirlo en información sobre el cliente; dicha declaración se puede colocar en bases de datos, las cuales ayudarán a construir perfiles de los clientes, con base en su comportamiento de compra y diversas características, con lo cual, es más fácil identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores.

c) Interacción

Con la tecnología, podemos convertir un simple dato en información útil. La información obtenida de los datos de los clientes se convierte, entonces, en una herramienta muy importante para el desarrollo de la interacción con el usuario, lo cual permite que se obtenga una valiosa retroalimentación. Con la interacción se puede ubicar áreas de mejora. La tecnología de información es una herramienta útil en el sistema CRM.

d) Transmisión de datos:

Nuevamente la tecnología de información cumple un papel importante dentro del sistema de CRM, ya que una vez que se tiene un cúmulo de información, se necesita transmitirlo a través de diferentes áreas de la empresa y el medio por cual lo podemos compartir y/o distribuir entre las diferentes áreas, es a través de la tecnología.

La información, al ser transmitida, se aprovecha mejor y se puede tener un conocimiento más amplio y así tener una mayor capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes y de ese modo, lograr retenerlos.

## **Capítulo II: Descripción general de la empresa Litografía Costa Rica S.A. y su entorno**

Una empresa es una unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de la tecnología adecuada para la actividad específica que realiza; asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita efectuar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, entre otros.

Toda empresa engloba una amplia gama de personas (inversionistas, personal, clientes), todos ligados entre sí a través de relaciones. Y a pesar de que todos y cada una de estas personas son importantes en la organización, cada día hay una mayor orientación hacia los clientes, como razón de ser de la empresa. Como se mencionó en el Capítulo I, una de las herramientas más utilizadas en el manejo de lo referente a los clientes, es el lo que se conoce como Administración de las Relaciones con los Clientes, CRM (Customer Relationship Management). La implementación de una herramienta de gestión empresarial, trae consigo una serie de beneficios para la empresa, ya que ayuda a transformar la cultura empresarial y la induce a girar en torno de los clientes y de la satisfacción de sus necesidades.

Con el fin de poder hacer una propuesta de implementación de un CRM a la empresa Litografía Costa Rica, que realmente se adecue a sus necesidades específicas, es preciso realizar una descripción general de la empresa. Tomando en cuentas aspectos tales como, su historia, misión y visión, objetivos, giro de la misma, el servicio al cliente que ofrece, entre otros.

## 2.1. Conceptualización de la empresa

### 2.1.1. Historia

La Litografía Costa Rica es una empresa familiar que fue fundada por Roberto Bruce Segura y Rodrigo Mora Sánchez en el año 1947. Ambos se aventuraron en esta industria con el objetivo de ser empresarios independientes. Se decidieron a incursionar en este negocio, el cual, aunque desconocido, resultó muy atractivo debido a su alto margen de utilidad.

Su primer local comercial se ubicaba en la Avenida 10, en el centro de San José y contaban con poca maquinaria. Sin embargo, conforme pasó el tiempo y al mando de Roberto Bruce Segura, lo que empezó como un negocio pequeño, comenzó a crecer en forma paulatina; por lo que para el año 1978 ya se habían tenido que trasladar a su actual localidad, en Barrio Corazón de Jesús.

El traslado se debió, principalmente, a un aumento en sus necesidades de producción, lo cual significaba una mayor demanda de personal y equipo especializado, y por ende, de espacio. En ese momento contaban con tres máquinas de impresión, las cuales se mantienen hoy en día; además, una máquina litográfica, dos máquinas de fórmulas continuas y una conectora.

Desde hace ya unos veinte años, la empresa pasa a manos de Roberto Bruce Cuadra, quien no sólo es el propietario mayoritario de la misma, sino que también funge como gerente general.

Cuando la litografía pasa de Roberto Bruce padre a Roberto Bruce hijo, la empresa empieza en un proceso de modernización. Se incluyen los sistemas de cómputo con el fin de llevar la información financiera de la empresa de una manera más organizada; además, se añade a la producción sistemas de plataformas MAC para la parte de litografía e imprenta, a través del cual se logró mejorar los tiempos de elaboración del producto.

También se compró nueva maquinaria, mucho más rápida y que brinda acabados de mejor calidad, además de maquinaria de colores, de formato grande, con el fin también de diversificar la producción. En la parte de activos fijos de la empresa, se cuenta con un edificio propio y todas las prensas litográficas, aparte de máquinas de formularios continuos, conectoras, máquinas de colores en línea, equipos de acabado. Todo el equipo está totalmente pago y en operación.

La empresa ha tratado, en la medida de lo posible, de mantenerse a la vanguardia en lo que respecta a nuevas tecnologías y equipo especializado altamente eficiente; y a pesar de que su modernización en aspectos tecnológicos no ha sido rápida, las necesidades de este tipo están cubiertas de forma tal, que la empresa se mantiene competitiva en este aspecto.

Más recientemente, hace aproximadamente tres años, la litografía amplió sus servicios, incursionando en el negocio de los rollos comerciales, lo cual ha sido de gran ayuda para las ventas, ya que la demanda de rollos continuos en el mercado es bastante alta.

Figura 2.1. Proceso de producción de rollos comerciales.



Fuente: Elaboración propia, 2009

Actualmente, el proceso está mucho más simplificado, ya que se salta la parte del negativo; ahora mediante una tecnología llamada CTP (Computer to Plate), se digitaliza toda la pre prensa de la empresa, desde la elaboración del arte hasta la impresión de la plancha o matriz de impresión. Con este proceso, se logra reducir aún más el tiempo de reacción para clientes que tienen sus artes digitalizados y que requieren tiempos de entrega rápidos, que son la gran mayoría. Como se puede observar, la empresa intenta, dentro de sus posibilidades, invertir en la parte tecnológica, con el objetivo de ser una competidora fuerte del mercado.

### 2.1.2. Misión y visión

En la declaración de la misión y la visión de una empresa u organización, se resume la razón de ser, metas y valores de la misma. El propósito principal de ambas, es unificar el sentido de la organización, además de ser un motivador interno y coadyuvante para las relaciones públicas. La misión está vinculada con los valores más profundos y relevantes de cualquier organización; describe cómo competir y generar valor al cliente. La visión, por su parte, es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, y sirve para alinear a todos los involucrados con la empresa, hacia un mismo fin.

La Litografía Costa Rica, cuenta con una misión y una visión claramente establecidas, en las cuales se plantea el rumbo por seguir, con el fin de alcanzar sus metas.

- ❖ *Misión:* Ser una empresa diversificada que supla todas las necesidades de impresión de formularios y empaques, de los clientes industriales, comerciales y de servicios pequeños y medianos, en una forma económica y oportuna, y generar alta rentabilidad a los socios y beneficios económicos a los miembros de la familia Licorian.
- ❖ *Visión:* Mantener e incrementar la rentabilidad de la empresa a través de mayor volumen de clientes y mejorar la mezcla de productos impresos de las tres áreas principales de la empresa; a través de una actividad focalizada de gestión de ventas, reclutando y desarrollando vendedores identificados con la clientela y resolviendo las dificultades de los clientes medianos y pequeños.

De acuerdo con lo observado en una visita realizada a la planta física de la empresa, ni la misión ni la visión se encuentran plasmadas en una placa en algún sitio visible para los empleados y visitantes; el Gerente General de la empresa considera esto innecesario, debido a que ésta es una organización relativamente pequeña, donde la interacción entre todos los empleados, él incluido, es constante y muy cercana; el flujo de información se mantiene expedito, por lo tanto, él mismo se encarga de recordarle a todo el personal tanto la misión como la visión de la empresa.

Además, en vista de que la atención a los clientes es por vía telefónica, o en persona a través de visitas a las oficinas de los clientes, la cantidad de visitantes es realmente baja, lo cual también hace innecesario la colocación visible de la misión y la visión.

### 2.1.3. Valores de la empresa

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. A través de ellos se define a sí misma, ya que los valores de una organización son los valores de sus miembros y en especial, los de sus dirigentes.

De acuerdo con el gerente general de la Litografía Costa Rica, en la cultura de la empresa se destacan tres principios fundamentales: la protección al empleado, al cliente y la honestidad. Éstos se aplican día a día y son los que guían la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión y la visión. Además, constituyen el cimiento de la organización para generar beneficios para las personas y empresas que los aplican.

- ❖ Protección al empleado: uno de los principales intereses es buscar el bienestar económico, físico y emocional de las personas que colaboran directamente con la empresa. Por lo tanto, además de cumplir con todas las normas obligatorias y establecidas por el Estado, se trata, en la medida de lo posible, de mantener salarios altamente competitivos, igualmente, se estimula al empleado a desarrollar sus habilidades y capacidades al máximo, y se fomenta el desarrollo de un sentido de pertenencia que le brinde seguridad y estabilidad al personal. Por su parte, también se busca la instauración de las mejores prácticas en materia de seguridad laboral con el fin de minimizar los riesgos de accidentes laborales.
- ❖ Protección al cliente: el crecimiento y desarrollo de una empresa se debe en una gran parte a los clientes; por esta razón, en esta empresa se busca al máximo darle al cliente el mejor servicio, personalizado, de alta calidad, con tiempos de entrega reales, precios justos y conformes con sus necesidades y requerimientos. Además, se cumplen con todas las normas establecidas, con el fin de impedir que los productos ofrecidos afecten la salud de los clientes.

- ❖ **Honestidad:** se refiere a la cualidad de expresarse y manejarse con coherencia y sinceridad, además de dar un trato justo y equitativo no sólo a los clientes, sino también a los empleados. La honestidad permite que exista un respeto verdadero hacia la calidad humana y hacia las relaciones interpersonales; por lo tanto, se considera uno de los pilares más importantes de la empresa, ya que engloba la totalidad de los valores morales y éticos del ser humano.

Figura 2.2. Valores de la Litografía Costa Rica



Fuente: Elaboración propia, 2009

Por otra parte, en la labor cotidiana de todos y cada uno de los empleados se promueven tres principios básicos: liderazgo, trabajo en equipo y excelencia. A través de los mismos, se pretende crear una verdadera cultura organizacional, en la que todos y cada uno de los colaboradores, trabaje de forma proactiva, en busca de mejoras continuas y de una manera alineada.

- ❖ **Liderazgo:** infundir un fuerte sentido de pertenencia es vital para que el empleado se sienta seguro en el negocio y actúe dentro de sus labores de forma proactiva, abierta al cambio y a la mejora. El hecho de considerarse líderes en el negocio, genera en los empleados una actitud positiva ante cualquier situación; además, refleja hacia los clientes, una imagen fuerte y confiable.
- ❖ **Trabajo en equipo:** dentro de la empresa, se considera que el equipo de colaboradores, es un grupo de personas exitosas, por lo tanto, su rendimiento debe estar a esa altura. Todos y cada uno brinda un aporte sumamente valioso; la comunicación entre ellos es importante, con el fin de trabajar en un verdadero

alineamiento, comprometidos para alcanzar sus metas tanto individuales como grupales.

- ❖ Excelencia: se fomenta la innovación, la creatividad, la búsqueda constante de la excelencia en sus de sus labores. Además, por su parte, la empresa como tal, trata de mantenerse a la vanguardia en tecnología, equipo y procesos.

Sin embargo, es importante destacar que, a pesar de que todo esto de los valores y principios corporativos existen y se consideran de relevancia en el desarrollo de la empresa, por el momento no se encuentran documentados en ninguna clase de manual o folleto de cultura organizacional de la empresa. Y al igual que con la misión y la visión de la empresa, el Gerente no considera necesario el registro de los valores, debido a que la estructura organizacional es pequeña y el grado de interacción y comunicación entre todos los empleados, es muy alto.

#### 2.4.1. Objetivos

Los objetivos corporativos se refieren a una situación ideal a la cual una organización aspira. De acuerdo con el tiempo requerido para su alcance, se clasifican en objetivos a largo plazo o estratégicos, objetivos a mediano plazo o tácticos y por último, a corto plazo u operacionales.

De acuerdo con el Gerente General de la Litografía Costa Rica, el objetivo principal y considerado a largo plazo, está explícito en la misión, que se fundamenta en la idea de ser una empresa diversificada que supla todas las necesidades de impresión a clientes pequeños y medianos, en una forma económica y oportuna y que genere un alto grado de rentabilidad.

Sin embargo, también existe una serie de objetivos un poco más puntuales, entre los que se destacan los siguientes:

- ❖ Incrementar el número de clientes exigentes y diversificados (locales, exportadores, industriales livianos, comerciales, entre otros).
- ❖ Fomentar una labor activa y especializada en la parte de telemercadeo, con el fin de optimizar la atención a los clientes, incluso los que por alguna razón no son atendidos de foma personal.

- ❖ Mejorar la atención a los clientes mediante una mayor supervisión de las carpetas de producción, por medio de un “vendedor interno”.
- ❖ Contar con materia prima oportuna y programada, preferiblemente atada a contratos, simplificar la variedad, establecer lazos con los “convertidores de papel”, con el fin de no tener inventarios osciosos.
- ❖ Reducir los tiempos de entrega a través de una óptima programación de la producción y una comunicación fluida y expedita entre los diferentes actores involucrados en el proceso.
- ❖ Reducir los gastos financieros, minimizando costos y maximizando el uso de los recursos.

Esta serie de objetivos anteriormente mencionados, se pueden considerar como objetivos a mediano plazo, ya que todos se basan en tácticas específicas para alcanzar el objetivo principal de la empresa. Además, otra característica que los clasifica como objetivos tácticos, es que se pueden perfectamente dividir por áreas: los dos primeros son específicos para el Departamento de Ventas; el tercero, es del área de servicio al cliente (el cual en el caso de esta empresa, corresponde al Departamento de Ventas); el cuarto y quinto son para el Departamento de Logística y por último, el sexto, es específico del área administrativa financiera de la empresa.

En cuanto a objetivos a corto plazo, la teoría dice que se define como tal, aquel que se planea realizar en un período menor de un año y son prácticamente individuales, ya que son los objetivos que cada empleado debe alcanzar por medio de su labor en la empresa. Por lo general, estos objetivos son establecidos a principios del año y deben estar en total alineamiento con los objetivos estratégicos y tácticos de la empresa.

En el caso de la Litografía Costa Rica, esto último es un proceso, por así decirlo, informal; todos y a cada uno de los empleados, desde el momento de su contratación, se le da a conocer sus labores y tareas específicas, las cuales, en general, no cambian, por lo que dentro de la organización no se considera necesario el establecimiento de objetivos individuales anuales. Los únicos empleados que año con año si se someten a un proceso de elaboración de objetivos personales, son los vendedores, a quienes, mediante un procedimiento bastante informal, se les asigna lo que se conoce como su meta de ventas.

#### 2.1.4.1. Metas de ventas

Dentro del objetivo general de la Litografía, queda implícito el hecho de que la empresa debe crecer año con año, al igual que cualquier compañía. Esta expectativa de crecimiento, no sólo es en ventas, sino también en participación de mercado. Con base en lo anterior; al final de cada año, tomando en cuenta las ventas realizadas durante ese período, se realiza una proyección de lo que se debería de vender el año siguiente. De esta manera se establece la meta general de ventas.

Posterior a este proceso, se debe subdividir esa meta total entre los diferentes vendedores. Por lo general, la cuota de individual es convenida entre cada uno de ellos y el Gerente de Ventas y el Gerente General. Sin embargo, el criterio fundamental utilizado para fijar las cuotas, es realizar un incremento anual de un 10%.

A pesar de que la empresa sí tiene dentro de sus lineamientos el propósito de aumento en las ventas, lo realiza como un proceso formal, el cual es transmitido a todos y cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas; se podría decir que este proceso se realiza de forma incompleta. Por otra parte, el Gerente de Ventas debe comprometerse a estar en una revisión y/o supervisión constante, que garantice que el vendedor está realizando las acciones necesarias, así como su mayor esfuerzo para alcanzar y sobrepasar su meta personal.

Además, dentro de la forma de trabajar de la empresa no existe ningún tipo de tratamiento de estímulo o punición con base en los resultados obtenidos al final del año. Es decir, la fuerza de ventas no ve recompensado ni castigado su buena o mala labor, dentro de la empresa durante el año.

## 2.2. Estructura organizacional

Como ya se citó antes, la Litografía Costa Rica es una empresa nacional, ubicada en la zona Oeste de San José, específicamente, en el Barrio Corazón de Jesús; esta es un área suburbana destinada de modo dominante al uso industrial. La compañía se dedica a la

venta de productos que ellos mismo producen, tales como formularios continuos, cajas plegadizas, material publicitario, calendarios, entre otros. Estos servicios son ofrecidos a otras empresas pequeñas y medianas, para satisfacer sus necesidades a nivel nacional.

Por el tamaño de su organización, la litografía cae dentro de la clasificación de pequeña empresa y cuenta con un personal conformado por 45 personas. En esta compañía se busca hacer un uso adecuado de los recursos, además de optimizar la estructura administrativa y operativa, de forma tal, que sea posible alcanzar buenos niveles de producción.

### 2.2.1. Organigrama

Como bien se ha mencionado, en reiteradas ocasiones, la litografía Costa Rica es una empresa dedicada a la producción y venta. Como se puede observar en el esquema de organigrama siguiente, la empresa cuenta con un Gerente General, quien es la cabeza de la empresa y luego, hay tres departamentos:

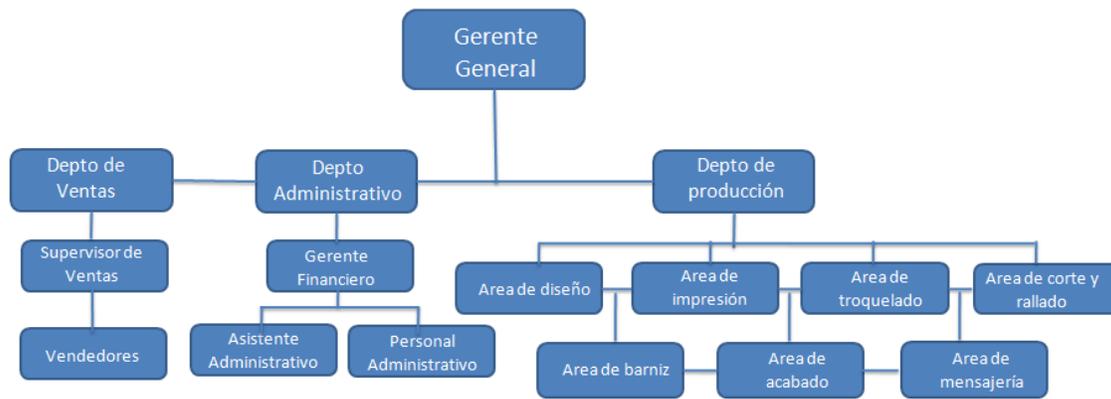
- ❖ Ventas
- ❖ Administración
- ❖ Producción

El Departamento de Ventas se compone de un supervisor de ventas, responsable de los siete vendedores de la empresa, quienes se encargan de la atención personalizada a los diversos clientes de la empresa.

Siguiendo con la estructura organizacional, está el Departamento Administrativo, que está conformado por seis miembros; el Gerente Financiero se encarga, en conjunto con la Gerencia General, de la administración correcta de los recursos humanos, materiales y todos los asuntos de índole financiera y contable. Este Gerente tiene a su cargo cinco personas quienes practican tareas meramente administrativas; además, cuenta con un asistente administrativo quien realiza labores de recepción de llamadas y secretariado para toda la empresa en general.

Por último, el Departamento de Producción, el cual es el más grande de todos, conformado por treinta personas, se subdivide en siete diferentes áreas: la parte de diseño, que se encarga de la elaboración de artes; las áreas de impresión, troquelado, corte, barniz y acabado, que son la producción propiamente dicha y, finalmente, una sección de mensajería que se encarga de la entrega del producto terminado. Cabe resaltar que la empresa no cuenta con una sección específica de control de calidad, donde se haga una revisión del producto final, previo a hacer la entrega al cliente. Esta labor la realiza el área de acabado, pero es efectuada de manera informal; es decir, no existe un proceso establecido que dicte las normas de calidad mínimas que debe presentar el producto.

Figura. 2.3. Organigrama de Litografía Costa Rica



Fuente: Elaboración propia, 2009

## 2.2.2. Funciones

### 2.2.2.1. La gerencia general

La gerencia general es ejercida por el propietario de la empresa. El tipo de mando que él practica se basa en el hecho de que todas las decisiones y acciones son, en el final, tomadas o realizadas por él mismo, con la intención de tener un mayor control sobre lo que sucede con su empresa.

El proceso de la toma de decisiones es llevado de la siguiente manera:

- a) Escucha o propone las alternativas posibles de acción.
- b) Evalúa estas diferentes alternativas, y analiza sus posibles consecuencias.
- c) Decide cuál de las alternativas se llevará a cabo.
- d) Delega las funciones o tareas respectivas en los diferentes encargados.
- e) Controla de cerca el proceso: tanto el comienzo como su desarrollo.
- f) Se retroalimenta durante el curso de acción del proceso y trata de realizar cambios cuando es necesario.

El gerente general tiene una función mucho más importante que la toma de decisiones; debe figurar como líder, y dirigir con el ejemplo. Su trabajo es proactivo, diligente, dinámico y va en busca de las mejores prácticas dentro y fuera de la empresa, con el fin de optimizar todo proceso y acción que se lleva a cabo en la misma.

#### 2.2.2.2. Contabilidad y financiero

Este departamento tiene como función primordial la parte financiera y contable; es decir, realiza todos los registros contables y desarrolla los estados financieros correspondientes a cada período. A su vez, se encarga de todo lo que respecta a crédito y cobro, además de atención a proveedores y compra de materias primas. Cuenta con un área de soporte administrativa que hace las labores de recepcionista de la empresa, aparte de darle apoyo a los diferentes grupos dentro de la empresa.

Dentro de lo que cabe resaltar de las funciones de este departamento está la administración de un sistema integrado utilizado por la empresa, llamado SIM (Sistema Integrado de Manufactura), a través del cual la empresa puede llevar un mejor control financiero y de los clientes.

#### 2.2.2.3. Supervisor de ventas

El supervisor de ventas tiene a su cargo una de las tareas más complejas e importantes en el manejo de la empresa. Debe desarrollar y promover, no sólo la elaboración de un plan

estratégico para generar ventas, sino que debe velar porque el mismo se lleve a cabo de forma certera y efectiva; y en caso de encontrar alguna falla en el camino, debe ser eficiente en tomar las medidas necesarias para producir el cambio.

Igualmente, debe fungir como un líder proactivo y enérgico, con el fin de motivar a los agentes vendedores a no solo alcanzar, sino a sobrepasar sus metas de ventas establecidas. Y es muy importante que tenga el carisma necesario para generar en su personal a cargo un deseo de superación; además, debe lograr que sus subordinados se apropien de la idea de desarrollar ellos mismos las tácticas y acciones claves, necesarias para alcanzar sus propios objetivos empresariales.

La selección del personal del Departamento de Ventas lo realiza la Gerencia General, en conjunto con el Supervisor de Ventas. En el momento de reclutar un nuevo miembro del equipo de ventas, el Gerente General se da a la tarea de escoger al prospecto que mejor llene las expectativas para el empleo. La forma de elegir de entre los aspirantes, es mediante una entrevista.

Sin embargo, a pesar de que se realiza esta entrevista y a través de ésta se evalúan las capacidades y habilidades de los aspirantes, no existe un protocolo establecido y escrito de cómo debe realizarse este proceso de selección. Un protocolo es el instrumento donde se dictan las principales características que debe tener la persona que vaya a trabajar como agente de ventas; también registra las diferentes ‘pruebas’ que el aspirante debe superar para poder llegar a formar parte del equipo de ventas.

Cada vendedor maneja su propia cartera de clientes, sin embargo, no existe una forma ordenada u organizada de realizar esta división. Ni la empresa, en general, ni el Supervisor de Ventas, realiza un despliegue de recursos en lo que se refiere a diseño o planeamiento de rutas, territorios o clientes.

El manejo de los clientes se da de la siguiente manera: los vendedores realizan los contactos necesarios para ir generando más clientes en el trabajo diario. Sin embargo, cuando hay cambios de vendedores (por ejemplo, si alguien renuncia o es despedido) se le

pasa la cartera de clientes del vendedor antiguo al nuevo, y se le brindan instrucciones de buscar nuevos clientes, constantemente.

Por su parte, si algún cliente nuevo realiza un contacto con la empresa, con el fin de contratar sus servicios, la asignación de éste se realiza de forma equitativa, tomando en cuenta básicamente los aspectos de experiencia y capacidad de cada agente. Esta decisión es tomada por el supervisor de ventas, quien es el que conoce mejor las habilidades de su personal a cargo; posteriormente esta decisión es avalada por el gerente general.

#### 2.2.2.4. Vendedores

Actualmente la Litografía Costa Rica cuenta con siete vendedores: cinco hombres y dos mujeres. Todos laboran en condiciones equitativas, cuentan con un salario base, además de las comisiones que van del 3% al 5% sobre las ventas que realicen.

Su función primordial es atender clientes, trabajan un 80% de su tiempo en las calles y el resto en la empresa. Realizan visitas a los diferentes clientes para ofrecerles los productos que la litografía les puede abastecer y una vez cerrado el trato con el cliente, deben proceder a realizar todo el papeleo correspondiente para poder darle luz verde a la confección del pedido. Una vez terminada esta parte del proceso, deben darle seguimiento a sus pedidos, con el fin garantizarse, a ellos mismos y a sus clientes, que todo marcha de la forma esperada y que las fechas de entrega van a ser cumplidas.

Según afirma el Supervisor de Ventas *...de los siete vendedores, dos de ellos cuentan con gran experiencia y profesionalismo, sin temor a equivocarme puedo decir que tienen un amplio conocimiento de este mercado; estas personas son de los mejores en nuestro país. Tenemos un vendedor ocasional, que atiende cuentas informalmente por teléfono, dos vendedores que para mi gusto, no deberían estar dentro de la organización y otros dos que están en un proceso de crecimiento. La venta de los productos que comercializamos no es para cualquier vendedor, la experiencia ha demostrado que vendedores exitosos en muchos productos, al querer ingresar en venta de formularios y materiales litográficos en una empresa como Litografía Costa Rica, son un fracaso por lo que han emigrado a otras líneas .*

#### 2.2.2.5. Jefe de producción

Su labor es en extremo importante y delicada, ya que, como su nombre lo indica, debe organizar de forma detallada y ordenada el proceso de producción. Debe lograr generar un plan estructurado en conjunto con el horario establecido para la producción. Este planeamiento debe realizarse basado en varios aspectos claves, entre ellos, la prioridad de la operación por realizar, la fecha de entrega establecida, las cantidades a producir, y otros.

Como se ha venido mencionando, su labor es sumamente detallista, ya que debe tomar en cuenta una gran cantidad de factores y dictar una serie de órdenes a sus subalternos, para que éstos logren desarrollar la producción de la manera más eficiente posible. El objetivo principal de la programación de la industria, consiste en lograr un movimiento rítmico y coordinado entre las diferentes etapas de producción, con el fin de que no existan cuellos de botella donde el ritmo de trabajo se vea detenido, ya que esto tendría un efecto negativo para la producción en general.

#### 2.2.2.6. Personal técnico especializado

Para todo lo que es manejo operacional de la maquinaria se cuenta con una serie de personas que tienen conocimiento técnico en el uso del equipo especializado que se utiliza en el desarrollo de este tipo de industria.

### 2.2.3. Servicios ofrecidos

La empresa ofrece una serie de servicios a nivel nacional; entre ellos destacan:

#### 2.2.3.1. Fórmulas

Son todos los documentos utilizados por las empresas privadas y gubernamentales, para la comercialización de sus productos y servicios, para la documentación de las operaciones de logística y reparto, documentación contable interna y externa; incluye también aquellos documentos valores y que son impresos en formulario continuo para impresora matricial. Están diseñadas especialmente, para ser usadas en impresoras de impacto. Su construcción

consiste en formatos divididos por perforaciones que permiten su fácil desprendimiento, una vez que han sido impresas.

Una de las aplicaciones más representativas y comunes de las formas continuas son las denominadas Speediflo y el CIF. Las primeras se refieren a los formularios continuos de dos o más copias (ya sea con carbón o papel químico), y las segundas son los formularios de una sola copia.

Para su manufactura e impresión se utilizan prensas rotativas de rollo a rollo y se compaginan automáticamente en alzadoras (colectoras) de formularios con una unidad engomadora o crimpadora.

Litografía Costa Rica también posee la tecnología CTP (Computer to Plate) que digitaliza toda la pre prensa de la empresa, desde la elaboración del arte hasta la impresión de la plancha o matriz de impresión. Con esto se logra reducir aún más el tiempo de reacción para clientes que tienen sus artes digitalizados (la gran mayoría) y que requieren tiempos de entrega rápidos.

Dentro de los formularios continuos hay dos tipos predominantes:

❖ Juego Fácil

Formulario presentado en forma suelta donde el registro y procesamiento de datos se efectúa forma a forma. Resulta de gran utilidad debido a sus múltiples aplicaciones. El producto debe ser llenado manual o mecánicamente por medio de máquinas de escribir o impresoras (facturas, notas de entrega, pedidos, planillas de depósito bancario, recibos de cobro, órdenes de compra y de entrega, cheques voucher, giros, y otros). Estos formularios, de acuerdo con los requerimientos del cliente, pueden tener diversas presentaciones: formas sueltas, blocks, talonarios engomados, engrapados y carátula envolvente. La construcción de este juego de hojas se puede realizar en papel bond con carbón intercalado, o con papeles auto copiantes.

### ❖ Formularios Wiz

Formulario diseñado para ser llenado en forma manual. Su presentación puede ser en original y copias ó sólo en original; el tipo de estructuración se reserva a las preferencias del usuario. Comúnmente es numerado y posee un sistema de arrastre por medio de hoyos de archivos, ubicados a la cabeza del formulario. Por la naturaleza de los equipos donde se utiliza, se presenta en forma continua sin hoyos marginales.

Está destinado a cubrir las necesidades operativas de las pequeñas empresas, tales como tintorerías y lavanderías, tiendas, ventas de repuestos, floristerías, talleres, y otros. Otras aplicaciones pueden ser autorizaciones de entrada o pases, identificación de materiales, entre otros.

#### 2.2.3.2. Cajas Plegadizas y Etiquetas

Son todos aquellos productos impresos por medios tradicionales de offset y flexografía que requieren las empresas industriales, farmacéuticas, de cosméticos y de la industria alimentaria, que requieren de empaques, etiquetas, prospectos, material POP (llamado de esta forma por sus siglas en inglés de Point of Purchase), para la comercialización de sus productos y servicios. Incluye la impresión de material de apoyo publicitario y al que el cliente accede directamente, y no por medio de intermediarios.

#### 2.2.3.3. Imprenta

Incluye todos los productos y servicios impresos por medios tradicionales como offset, de formato pequeño y tipografía, que requieren los clientes de empresas pequeñas y medianas para la papelería, hojas carta membretadas, sobres No. 10, los cuales requieren acabados especiales como estampados, embozados y todos aquellos productos de clientes internos de Litografía Costa Rica que necesitan troquelados, embozados, estampados, plastificados, acabados finales, necesarios para la terminación de cajas plegadizas, etiquetas, y otros.

#### 2.2.3.4. Calendarios

Son los productos impresos estandarizados que se distribuyen en todos los sectores comerciales e industriales y de servicios. Estos productos se imprimen en prensas rotativas y se terminan en prensas planas; se ven involucrados todos los sectores de Litografía Costa Rica.

### 2.3. Entorno interno

#### 2.3.1. Clima organizacional

El clima organizacional se refiere al conjunto de características medibles dentro de un ambiente de trabajo, según la percepción de quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer las circunstancias en las que se desarrolla su clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados, y de acuerdo con numerosos estudios puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

El conocimiento del clima organizacional permite fortalecer las bases de la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en su estructura interna.

Cuando se habla de clima organizacional, es sumamente importante hacer la comparación entre el clima que debería haber y el que actualmente se presenta; el análisis de esta brecha es relevante, y debe hacerse con el fin de buscar cambios oportunos que permitan una mejora de las condiciones existentes.

##### 2.3.1.1. Estructura laboral

Como ya se mencionó, la Litografía Costa Rica es una empresa pequeña, sus 45 empleados comparten una única área de trabajo, donde se combina la sección administrativa y la parte

productiva. Por lo tanto, todos, gerencia, administrativos, ventas, operarios, se encuentran en contacto constante y se respira un aire de respeto mutuo.

Estructuralmente, la empresa trabaja de lunes a viernes, en un solo turno que comprende de 7:30 am a 5:00 pm, con su respectivo tiempo de almuerzo, al medio día y dos tiempos de café, uno a media mañana y otro a media tarde. Por lo general, se trabaja únicamente durante este turno, y en ocasiones muy esporádicas, cuando la situación realmente lo amerita, se trabajan horas extras; sin embargo, se trata de evitar al máximo.

El control de la asistencia y la puntualidad se realiza de forma estricta mediante reloj marcador de tarjeta. Quien tenga personal a cargo, debe velar y exigir que ambas cosas se cumplan; además, el Gerente General es responsable de supervisar que este reglamento realmente sea respetado.

Los salarios que se ofrecen dentro de esta compañía, son considerados por la gerencia competitivos; además, se cumple con todas las obligaciones legales que el Estado demanda, con el fin de garantizar seguridad e igualdad de condiciones a todos y a cada uno de los colaboradores.

#### 2.3.1.2. Condiciones del ambiente laboral

Desde el punto de vista de la Gerencia General, un grupo de empleados bajo el mando y supervisión de un líder eficaz, es el motor que moviliza una empresa por buen rumbo. En la Litografía Costa Rica, se pretende implementar este punto de vista del Gerente, quien en todo momento se encuentra en total disposición de dirigir de la mejor manera posible a su personal.

Una característica de la administración de esta empresa es que se trata de maximizar el tiempo de trabajo operativo, por lo tanto, se trata de evitar, en la medida de lo posible, cualquier otro tipo de actividad, llámese reuniones, capacitaciones, entrenamientos, convivencias, y otros, ya que son consideradas innecesarias; el Gerente trabaja tiempo completo en la empresa, y dentro de sus labores de supervisión y dirección, se encuentra en

constante contacto con todos y cada uno de los miembros de su personal, por lo tanto opina que la comunicación es certera, efectiva y suficiente.

Por otra parte, se practica la gerencia de puertas abiertas; la ubicación de la oficina del gerente, se podría decir que es estratégica, tiene una puerta que da hacia el área de producción y otra que abre hacia el área administrativa. Para la Gerencia esta táctica es sumamente importante ya que le envía al personal una señal de que él está anuente a recibirlos, escucharlos y atenderlos. Todas sus propuestas, planes u opciones son bien recibidas; posteriormente, son evaluadas con el objetivo de analizar su contenido y por último, se toman las acciones necesarias respecto de las mismas.

Cada uno de los integrantes del personal, se encuentra en equidad de condiciones, no hay ningún tipo de discriminación por género o etnia. Se valora el esfuerzo realizado en el trabajo diario, además de las capacidades y habilidades de cada colaborador(a). De acuerdo con el Gerente General y el Supervisor de Ventas, se cuenta con miembros sumamente valiosos, debido a su larga trayectoria y experiencia dentro de la empresa.

A pesar de que la empresa cumple con las normas básicas exigidas por el Estado y fomenta, en la medida de lo posible, el crecimiento y bienestar de los empleados, se puede destacar la carencia de dos aspectos importantes de un buen clima organizacional: un plan de desarrollo personal y un plan de recompensas o estímulos, a pesar de que la Gerencia considera que sí se impulsa en el empleado, la superación personal y profesional; además, que él como cabeza del grupo, conoce las características, fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores; no hay un plan de desarrollo personal individual que cada integrante construya de acuerdo con sus necesidades e intereses. Un plan de desarrollo debe permitir que la persona crezca y se desenvuelva en áreas de provecho, tanto personal como profesional, y que haya junto con la empresa, un beneficio mutuo.

El otro punto se refiere al plan de estímulo para premiar el esfuerzo y el desempeño de los empleados. La necesidad de motivación desde el punto de vista psicológico tiene gran importancia y repercute significativamente en el desempeño del ser humano. Aplicado esto a una empresa, se dice que un colaborador motivado, es un funcionario que rendirá de

manera eficaz y óptima. En la litografía, el sentir de la Gerencia es que si el personal cuenta con las condiciones básicas, justas y obligatorias que debe ofrecer todo patrono, no hay necesidad de brindar recompensas adicionales. El empleo debe brindarle satisfacción al trabajador, por el simple hecho de realizarlo bien; los premios o estímulos extra tergiversan el verdadero sentido del trabajo.

Aquí los únicos que reciben algún tipo de incentivo adicional son los vendedores y sólo cuando logran una venta a un precio mayor que los precios de lista; en estos casos, reciben una comisión extra de un 20% por encima del sobreprecio, pero si la venta se realiza a precio de lista no tiene esta recompensa, sino únicamente la comisión correspondiente por la venta realizada.

#### 2.3.1.3. Clima organizacional desde el punto de vista gerencial y del personal

Las características de un sistema empresarial son las que generan un determinado clima organizacional. El clima organizacional existente en una determinada empresa se puede explicar a través de nueve dimensiones. Cada una de ellas se relaciona con ciertas propiedades de la sociedad, entre las que se destacan:

- ❖ Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo más libre.
- ❖ Responsabilidad (empowerment): es el sentir de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben amplia y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- ❖ Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- ❖ **Desafío:** significa el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- ❖ **Relaciones:** consiste en la percepción por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- ❖ **Cooperación:** representa el sentir de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- ❖ **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- ❖ **Conflictos:** corresponde al grado en que los integrantes de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ❖ **Identidad:** consiste en el sentimiento de pertenencia a la empresa y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

A continuación se detallan dos esquemas donde se describe cada una de los nueve aspectos antes citados, referentes al clima organizacional; a manera gráfica, se les colocó colores con el fin de representar el grado de satisfacción tanto por parte de la gerencia como de los empleados, donde el rojo es bajo grado de satisfacción, amarillo es nivel medio y verde satisfacción alta.

Figura 2.4. Descripción del clima organizacional desde el punto de vista de la gerencia de la Litografía Costa Rica.



Fuente: Elaboración propia, 2009

Como se puede observar, en opinión de la Gerencia General, el clima organizacional dentro de la empresa es adecuado; él tiene un alto grado de satisfacción en aspectos tales como estructura, recompensas, relaciones, cooperación y conflictos, lo cual indica que según su óptica, la empresa se encuentra en términos generales bien; en relación con esta posición, se presenta un contraste con lo expresado por los empleados, lo cual se describe a continuación.

Figura 2.5. Descripción del clima organizacional desde el punto de vista del personal de Litografía Costa Rica.



Fuente: Elaboración propia, 2009

De acuerdo con este esquema, en general, los empleados de la Litografía Costa Rica catalogaron los nueve aspectos con una satisfacción de mediana a baja, lo cual indica que el clima organizacional que ellos perciben no es el óptimo; además ellos tienen ciertas disconformidades, incluso, cabe resaltar que la parte de las recompensas y el desafío fueron definidos como de baja satisfacción. Estos aspectos se deben analizar con mayor detalle, con el fin de buscar mejoras en cuanto a la conformidad y comodidad de los empleados.

### 2.3.2. Estrategia actual

La Litografía de Costa Rica es una empresa de larga trayectoria en el país; tiene más de 60 años de estar en el mercado, ofreciendo servicios de imprenta y litografía a clientes industriales, comerciales y de servicios, tanto pequeños como medianos. Actualmente, al igual que en todos los campos, este tipo de comercio, que en sus inicios era sumamente rentable, con pocos actores en el mercado, se ha tornado en un negocio muy competitivo y cada día se encuentran más micro y pequeñas empresas que se aventuran en esta industria.

Y si bien es cierto, la cartera de clientes de la Litografía Costa Rica es muy rica, día a día se ve más diezmada. Esta es una situación preocupante, por lo cual es imperante tomar cartas en el asunto y buscar la manera de recuperar clientes antiguos y atraer nuevos.

A pesar de este escenario, la empresa aún no se ha ocupado de desarrollar un plan estratégico para la atracción de nuevos clientes y aunque de manera informal se busca la retención de los clientes ya existentes, en reiteradas ocasiones éstos se pierden debido a situaciones que generan insatisfacción y descontento por parte de los mismos, además de la fuerte competencia en relación con los precios.

#### ❖ Promoción

Actualmente la empresa carece de cualquier tipo de material promocional, debido a que es una sociedad de ventas de servicios a otras empresas, y no se había considerado necesario; sin embargo, sí es una carencia de importancia. En este momento, la empresa no cuenta con una página web donde los clientes actuales y potenciales puedan tener acceso a información que les permita conocer acerca de los productos y servicios que la empresa proporciona.

Todas las ofertas y servicios son ofrecidos única y exclusivamente a través de las visitas de los vendedores. Además, tampoco se cuenta con un área fuerte de telemarketing que se enfoque en la captación de clientes nuevos y en la evacuación de dudas sobre servicios, precios y promociones; esto sería sumamente útil para atraer nuevos clientes, aparte de abarcar una serie de clientes que, principalmente distancias, se han dejado de ver.

En este momento, dentro de la empresa se está trabajado en un proyecto de elaboración de un catálogo de ventas, con el fin de que los vendedores tenga una herramienta visual a través de la cual puedan mercadear los productos.

#### ❖ Plaza

Como bien se ha mencionado en reiteradas ocasiones, la empresa se dedica a la venta de servicios; la gran mayoría de sus clientes son del gran área metropolitana, ya que por razones, tanto del tamaño del personal de ventas como también de la distancia que habría que recorrer para alcanzar clientes en áreas rurales, la visita a zonas alejadas es prácticamente imposible.

Cada uno de los vendedores maneja su propia cartera de clientes, a los cuales trata de brindarles una atención personalizada, además de hacerles visitas frecuentes para ofrecerles los productos y generar ventas para la empresa. Cuando alguno de los vendedores detecta algún cliente potencial, le hace una visita, le lleva artes y muestras de trabajos, ofrece los servicios de la empresa mediante ofertas y mide el potencial del cliente a través de este contacto.

#### ❖ Producto

La empresa se dedica a la venta de servicios que ofrece productos personalizados que satisfagan las necesidades de cada cliente específico. Puede ser que el cliente mismo aporte el arte y las muestras, o que la empresa les ayude a desarrollarlo.

La mayoría de los productos son hechos bajo pedido y de acuerdo con las necesidades de los consumidores. Con los calendarios, también se trabaja bajo pedido de un cliente; sin embargo, también en tiempos cuando la planta está subutilizada, se aprovecha para producir grandes cantidades de calendarios que luego son inventariados y vendidos, mediante un catálogo que la empresa distribuye entre sus clientes.

La ideología de la empresa, en este punto, está apostando básicamente a la diferenciación por aspectos de calidad, y ofrece excelentes materiales, acabados finos y atención a los detalles; además de una estricta puntualidad en lo que a fechas de entrega se refiere. Por

otra parte, se le brinda al cliente el beneficio de entrega; el sistema de distribución lo constituye un grupo de intermediarios, y en ciertos casos, los mismos vendedores son los que hacen llegar los productos a los usuarios finales.

Sin embargo, cabe resaltar que en lo que respecta al control de calidad, la empresa no cuenta con los suficientes controles; por ejemplo, a pesar de que en el área de acabado se hace una revisión final del producto terminado para asegurarse que se cumplan con las características necesarias, no existe un protocolo establecido que registre cuáles son las normas de calidad mínimas de la producción; tampoco existe como un control entre lo que se despacha de la planta y lo que se le entrega al cliente; este último no debe firmar un recibido o aceptado conforme, de lo que le es suministrado. Estos detalles en algunas ocasiones, generan que, en el momento de una queja o un reclamo, no exista una documentación que respalde a la empresa.

#### ❖ Precio

La política de precios de la organización, según la gerencia, consiste en “ No dejar un cinco sobre la mesa”. La estrategia es siempre tratar de obtener el máximo precio posible que el cliente pueda soportar, en la medida de lo que permita la competencia. A través de esta ideología se pretende conseguir los máximos ingresos posibles, que generen la máxima cantidad posible de utilidades que a su vez permita el crecimiento de la empresa. Además, el hecho de estar a la vanguardia con precios competitivos, es determinante en el óptimo crecimiento de ventas y de participación de mercado.

Sin embargo, en estos tiempos, de mercados tan altamente competitivos, muchas veces se deben tomar decisiones difíciles. La guerra de precios entre las empresas competidoras es una batalla difícil de ganar, y por esta razón, la litografía ha venido desarrollando la estrategia de enfocarse hacia un liderazgo, ante todo en calidad y puntualidad en la entrega, más que en bajo precio.

Los precios no son fijos, constantemente varían; el factor más importante que determina su fijación es el costo de la materia prima, principalmente por ser importadas; por lo tanto, las diferencias en el tipo de cambio tienen repercusiones importantes. Además, las materias

como el papel, tinta, placas, químicos, están en manos de industrias altamente concentradas y sus precios tienden hacia el alza y muchas veces las condiciones competitivas no permiten trasladar estos incrementos al producto final, y así disminuyen los márgenes de utilidad.

Asimismo, otro aspecto fundamental en la fijación de precios, es el costo de la mano de obra directa, el cual se ve inflado por la absorción total de otro tipo de gastos variables de operación, inclusive, gastos financieros y depreciación y que, en algunas ocasiones, tienen repercusiones negativas hasta en el porcentaje de la comisión del vendedor.

Actualmente la empresa utiliza un método para fijar los precios, sin embargo, no ha dado los resultados esperados, por lo que se está replanteando la estrategia, con el objetivo de afinar el costeo variable, establecer punto de equilibrio mensual, semestral y anual, controlar las horas extras y maximizar el consumo de recursos.

#### ❖ Tecnología

En cuanto a los aspectos tecnológicos, la parte administrativa de la empresa cuenta con un sistema computarizado, elaborado en DOS (Sistemas de Disco Operativo), llamado SIM (Sistema Integrado de Manufactura), el cual se encuentra en una red compuesta por un servidor y cuatro terminales, con el objeto de que los empleados involucrados en la administración de la empresa, tengan acceso al mismo, puedan manipular las áreas que les corresponde y estén al tanto de cambios que se presenten. Este sistema permite llevar un adecuado control de los inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, historial de clientes, reportes de ventas, contabilidad, entre otros.

Es considerada en el área administrativa como una herramienta importante y de gran soporte, principalmente, para la realización de las diferentes tareas financieras y de manejo de inventario. No obstante, es una herramienta meramente numérica, no permite desarrollo de bases de datos ni almacenamiento de información relevante con respecto a los clientes, además carece de interfaces gráficas, alarmas e indicadores.

En la parte de producción, toda la maquinaria fue comprada nueva entre los años 1970 y 1990 y se puede considerar como un equipo de acabado competitivo con el resto de la industria. Además, se está en constante revisión y mantenimiento de este equipo con el fin de que permita una producción de alta calidad. Dentro de la maquinaria que se podría considerar necesaria y que la empresa no cuenta con ella, están dos equipos: la dobladora de brochures y la pegadora de lomos de libros.

### 2.3.3. Servicio al cliente

Se podría decir que el servicio al cliente, en su totalidad, está a cargo del mismo personal de ventas, ya que ellos son quienes tienen el mayor contacto con los consumidores. De hecho, la información que todos y cada uno de los vendedores maneja y conoce sobre sus clientes, son datos sumamente valiosos para la empresa. Lastimosamente, esa información actualmente, se encuentra única y exclusivamente en la cabeza de cada vendedor; no existe un sistema ni manual ni computarizado donde se almacenen los datos, que constituyen uno de los activos de mayor importancia para la empresa.

Estos datos de los que se habla en el párrafo anterior, no se refieren exclusivamente a información de ventas, sobre necesidades de productos o requerimientos en términos de precios o calidades, sino que, la verdadera información valiosa, es la que permite conocer al cliente no sólo como tal, sino como persona, sus necesidades desde un punto de vista más personal, lo que les gusta en un servicio, lo que buscan; el desarrollo de un lazo más de amistad que sólo laboral, tiene repercusiones positivas en el negocio.

Los vendedores se encargan de visitar a los distintos clientes, ofrecerles servicios, escuchar sus necesidades, tratar de solventar al máximo todas sus inquietudes y satisfacer sus requerimientos. Sin embargo, después de la generación de la venta, el vendedor tiende a perderse un poco en lo que respecta a todo el proceso, el cual se detalla a continuación:

- a) El cliente realiza el pedido al vendedor
- b) Ya en la empresa, el vendedor procede a llenar una carpeta donde debe anotar toda la información del pedido del cliente

- c) Esta carpeta la debe pasar al supervisor de ventas, quien revisa que no se haya omitido ningún dato
- d) Una vez que la carpeta está debidamente completa y autorizada por el supervisor, pasa al área de producción
- e) El producto pasa por los diferentes procesos hasta que es finalmente terminado
- f) En el área de acabado, se le realiza una revisión completa para controlar que cumpla con lo especificado en la carpeta
- g) Se entrega el producto terminado al cliente.

Como se puede observar, después de pasar la orden, el vendedor, algunas veces, se desentiende del proceso, lo cual no es correcto, ya que debe estar más al tanto, con el fin de que pueda informar a su cliente acerca del avance de su producto.

Un área donde hay fallas en lo que respecta al servicio al cliente, es en el momento de cotizar un trabajo, incluso, en este punto se llega a producir la pérdida del cliente, debido a dos circunstancias: la primera, el tiempo de cotización: muchas veces el tiempo para elaborar una cotización formal es muy extenso y el cliente busca rapidez en el servicio. Y la segunda razón, que es muy frecuente, son los asuntos de precio. Una vez realizada la cotización y el cliente encuentra el precio muy elevado, si él lo permite, se hace una interconsulta con el Supervisor de Ventas y el Gerente General, con el fin de hacerle una nueva propuesta, con mejor precio, con el objetivo de no perder ni la venta ni el cliente.

Otra parte de servicio al cliente que está un tanto descubierta, es cuando existe algún tipo de queja por parte de los usuarios, ya sea con respecto al vendedor, tiempo de entrega, material entregado, y otros. Estos reclamos son recibidos por la asistente administrativa de la empresa, quien se encarga de canalizarla al vendedor, cuando consideran que la queja es algo que él puede resolver; pero cuando ya se trata de un problema mayor, se dirige al Supervisor de Ventas o al Gerente General, quienes analizan la situación y cuando consideran que el reclamo procede, se hace nuevamente el trabajo.

La empresa no cuenta con personal exclusivo para la atención de las quejas de los clientes; tampoco realiza estudios de forma periódica, a través de encuestas o entrevistas, donde logre analizar el nivel de satisfacción de los clientes en los diversos aspectos de su atención. Las quejas por lo general, se tratan de resolver de manera más expedita posible; sin embargo, no hay un protocolo establecido y escrito, que permita esquematizar la atención de este tipo de situaciones, lo cual facilitaría el proceso en gran manera, ya que el personal tendría claro cómo actuar ante determinada circunstancia sin necesidad de incurrir, tal vez, en procesos y gastos innecesarios.

En la Litografía Costa Rica no existe, ni en forma escrita ni de manera informal, un plan de enfoque al cliente. A pesar de que la gerencia conoce y es consciente del valor del cliente dentro de la empresa, no se ha desarrollado un plan como parte de su cultura organizacional, con el fin de alinear a toda la empresa hacia un mismo objetivo: crear lealtad del cliente hacia la empresa, lo cual traerá consigo los beneficios de incremento en ventas y por ende, crecimiento y desarrollo para la compañía.

## 2.4. Entorno externo y su relación directa sobre la empresa

### 2.4.1. Situación actual

En el año 2008 se desencadenó una crisis económica de gran magnitud. Entre los principales factores causantes de esta situación se encuentran los altos precios de las materias primas, la crisis alimentaria mundial, la elevada inflación y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia hipotecaria y otra de confianza en los mercados.

Esta crisis tiene sus orígenes en los Estados Unidos, la economía más grande del mundo. Desde años atrás, este país había venido arrastrando una serie de problemas financieros y, en el 2008, emergió una grave depresión crediticia e hipotecaria. Este fuerte colapso causó la quiebra de medio centenar de bancos y entidades financieras, con lo cual se precipitaron los valores bursátiles y la capacidad adquisitiva y de ahorro de la población.

Una de las características más destacadas de esta crisis ha sido su rápida extensión por todo el mundo, tanto en países desarrollados como en los subdesarrollados. Por ejemplo, la economía de Japón, una economía caracterizada por su crecimiento constante y significativo, sufrió una contracción del -0.6% en el segundo trimestre de 2008.

En Costa Rica, la situación de la economía es cada vez más crítica, la inflación ha venido aumentando en forma dramática; en el año 2007, el encarecimiento cerró con un 10.8%; en el 2008 cerró con 13.9%. Es decir, en cuestión de un año aumentó 3 puntos porcentuales, lo cual es un claro indicativo del aumento en el costo de la vida. Esta condición repercute de forma muy negativa en el mercado nacional, ya que cada vez las personas ven más disminuida su capacidad adquisitiva; las empresas buscan la manera de reducir gastos y recurren a medidas drásticas como los recortes de personal. Todos estos hechos juntos incrementan aún más la crisis y generan un ambiente hostil, cargado de incertidumbre.

Por su parte, la inestabilidad del diferencial cambiario (dólar-colón) ha sido otro de los problemas que han venido afectando principalmente a las empresas que importan materia prima. Esta incertidumbre del tipo de cambio repercute en una inestabilidad de los precios, que las empresas ofrecen a sus clientes. Además, cuando la empresa está acostumbrada a cotizar en colones, muchas veces un cambio en el sistema de bandas puede representar una disminución en las ganancias o, incluso, pérdidas.

Día tras día los empresarios ven cómo el alto costo de vida tiene repercusiones negativas en sus ventas; de la misma manera, los cambios en el costo de las materias primas tienen consecuencias negativas en sus márgenes de utilidad; es decir, por todos lados están perdiendo. Y aunado a esta circunstancia caótica, está el hecho de que los bancos, prácticamente, tienen cerrado el crédito, lo cual impide a las empresas buscar el soporte financiero y el problema es cada vez más grande, más difícil de solventar.

En el caso de la empresa Litografía Costa Rica, la principal repercusión que ha tenido la crisis sobre la empresa misma, es la variación de los costos de las materias primas, porque, al ser la gran mayoría importadas, sus precios varían constantemente, generando

inestabilidad en los costos de producción; también esta organización participa, como las demás, de las limitaciones crediticias por parte de la banca ante la crisis.

Además, tomando en cuenta que la litografía se dedica a vender servicios a clientes que, a su vez, son empresas, la situación de ellos también se vuelve crítica, es decir, si sus ventas bajan, obviamente, su demanda de servicios, también va a bajar. Es una reacción en cadena, donde todos salen perdiendo.

#### 2.4.2. Competencia

Como se ha mencionado en varias ocasiones, el negocio de la imprenta y la litografía en Costa Rica está altamente saturado; existen desde grandes empresas con años de trayectoria en la industria, equipo industrial y especializado, hasta micro empresas que han incursionado en el mercado desde un pequeño garage con un pequeño equipo digitalizado y sin ningún tipo de personal calificado ni estructura organizacional.

Debido a esta sobresaturación que se presenta en este mercado, en algunas ocasiones la competencia en esta batalla por ganar participación en el mercado y por aumentar ventas, recurre a la competencia desleal, lo que se conoce como dumping, con el fin de abarcar más clientela. Y aunque se podría recurrir a instancias encargadas de regular precios, o a otro tipo de herramientas legales, hay una actitud pasiva frente a esta situación; ninguna de las empresas que se ven directamente afectadas por estas acciones ilegales ha tomado las medidas necesarias para tratar de resolver la situación.

Como ya se ha dicho, la Litografía Costa Rica es una pequeña empresa que compite con otras, tanto nacionales como transnacionales. Muchas de estas empresas son compañías especializadas, en tanto que la litografía es diversificada, pues como se observó en el apartado de servicios ofrecidos, brinda variedad de ellos. Algunos de los principales competidores de la Litografía Costa Rica son:

## ❖ Formularios Standard

Misión: *Contribuimos al éxito de nuestros clientes, mediante satisfacción continua de sus necesidades de formularios y manejo de información, atendidas con un servicio excepcional.*

Basan su misión en una política de calidad que se fundamenta en cinco principios claves: cumplimiento efectivo, espíritu de liderazgo, capacidad efectiva de respuesta, honestidad profesional y actitud preventiva.

*Formularios Standard* es una de las empresas competidoras en el campo de la imprenta, con mayor participación en el mercado. Es una empresa multinacional presente en toda Centroamérica, con plantas de producción localizadas en Costa Rica, Guatemala y Panamá.

La empresa *Formularios Standard* se especializa en la producción de formularios tres clases:

- Formularios Comerciales: se refiere a los formularios convencionales, utilizados para facturas, órdenes de compra, controles, entre otros.
- Formularios Comerciales Especiales: se les denomina especiales ya que manejan una mayor variedad de colores e información; son mucho más elaborados.
  - Formularios o Etiquetas con Papel Autoadhesivo: son las etiquetas utilizadas para rotular diferentes productos
  - Formularios Troquelados: se refiere a los formularios que vienen previamente perforados
  - Rollos: estos son los más utilizados como material POP
  - Foil y Realce: su uso principal es como holograma en los documentos valorados

- Formularios Valorados: son documentos que se elaboran bajo ciertas medidas de seguridad, utilizando la tecnología de verificación de documentos, tanto en tinta como en el tipo de papel de seguridad; además, tienen pantallas de seguridad con formas geométricas, con el fin de evitar la falsificación de documentos

Como ya se mencionó, Formularios Standard es una empresa multinacional, que tiene plantas en Guatemala, Costa Rica y Panamá, además de oficinas de ventas en toda Centroamérica, por lo tanto, es una empresa grande, con altos niveles de producción; esta situación le permite competir agresivamente en el mercado nacional, con precios bajos. Además, utilizan tecnología de punta con lo cual la calidad de su producción es muy alta. Por otra parte, es una empresa con elevados niveles de responsabilidad social en términos de protección al medio ambiente y vela por la utilización de materias primas provenientes, exclusivamente, de plantaciones forestales destinadas a la tala.

#### ❖ **Formularios Moore de Centroamérica S.A**

*Misión: Ofrecemos soluciones gráficas integrales a las necesidades de registro, manejo y comunicación de información, optimizando los recursos para potenciar la rentabilidad de los clientes y de nuestra empresa.*

*Visión: Ser la empresa gráfica completa, líder en Costa Rica, con un alto nivel de excelencia en sus productos y servicios*

*Formularios Moore, es una empresa transnacional con sedes en distintas partes de América; fue creada en 1882, por el señor Samuel Moore, en Canadá, que creó la primera forma de registro comercial: un libro de ventas. Esta empresa empezó a crecer rápidamente y ya en 1906, se internacionalizó.*

En 1934 la empresa pasa a llamarse Moore Corporation Limited; en esta misma época decide expandirse más internacionalmente, y llega así, con franquicias a América Latina. La visión futurista de sus directivos, ha llevado a la corporación a tener posiciones importantes en el mercado de formularios en todo el continente americano. *Formularios*

*Moore* fue comprada en los años de la década del ochenta por Moore-Wallace, un productor de formularios en Canadá y, posteriormente, se ha logrado fusionar con otras importantes empresas; en el año 2004 Moore pasa a formar parte del grupo RR Donnelley, que es el mayor impresor del mundo. En Costa Rica cuenta con nueve oficinas de ventas distribuidas en todo el territorio nacional.

Esta empresa ofrece una gran variedad de servicios, tanto del área de imprenta como de litografía, entre los que se destacan:

- Cash Rolls: se refiere a rollos de papel utilizados en máquinas registradoras; pueden ser de una o varias copias, con o sin publicidad.
- Etiquetas: utilizadas básicamente para la identificación de activos fijos, empaques, envases, productos, promociones, entre otros. Además, pueden ser troqueladas o sin troquelar y empacadas sueltas o en rollos de formas continuas.
- Publicidad: conocido como material POP, para la promoción y comercialización de servicios y productos.
- Empaques: se refiere al diseño de empaques de categoría para la presentación y proyección de productos tales como cosméticos, joyería, alimentos, y otros.
- Formas Continuas: papelería utilizada por las empresas en facturación, controles internos, cupones, entre otros. Pueden ser de una o varias copias.
- Publicaciones: actúa como una editorial, publicando libros, revistas, folletos, catálogos, entre otros.

Además de todos estos servicios anteriormente descritos, los cuales son los que compiten directamente con las prestaciones que brinda la Litografía Costa Rica, *Formularios Moore* ofrece una amplia variedad de otros servicios, tales como confección de tarjetas plásticas, voucher cheques, rollos continuos para uso de oficina, entre otros.

*Formularios Moore* es una empresa, que al igual que *Formularios Standard*, cuentan con ventajas competitivas de altos niveles de producción que les permite incursionar en

el mercado con precios bajos. Además, el hecho de ser una empresa multinacional, es un sello de respaldo y garantía en aspectos como seguridad y calidad.

#### ❖ **Carvajal C.R. S.A.**

Misión: Carvajal S.A. es una empresa multinacional que, con sentido social y haciendo las cosas bien, contribuye a la productividad de sus clientes y al desarrollo de las personas, pues ofrece productos y servicios innovadores, competitivos y rentables para garantizar un crecimiento sostenible.

Vision: Consolidarnos como empresa multinacional líder en América Latina y ser el proveedor preferido de productos y servicios, manteniendo un excelente nivel de calidad.

La empresa *Carvajal*, es una imprenta multinacional, fundada en Colombia en el año 1904, por Manuel Carvajal y sus dos hijos. Los tres, considerados hombres visionarios, a lo largo de los años, fueron invirtiendo en diferentes tecnologías que le permitieron a la empresa crecer enormemente; en 1946 ya era una red comercial en las cuatro principales ciudades de Colombia.

En la década de los 50's la empresa inicia con dos negocios que se convierten en pilares de su futuro desarrollo multinacional, que fueron la producción de fórmulas continuas y directorios telefónicos.

En la década de los años 60's, *Carvajal* trasciende las fronteras e inicia operaciones en Puerto Rico. Posteriormente, comienza su expansión comercial y en los 70's llega a Costa Rica, Panamá, Nicaragua, Ecuador, Chile, México y Guatemala. Además, desarrolla y hace público su lema "Carvajal hace las cosas bien", el cual define y representa la filosofía de la empresa.

En la década de los 80's esta imprenta desarrolla una intensa actividad empresarial en toda la región, y se consolida como una compañía multinacional líder. En la década de los 90's, *Carvajal* reestructura su actividad en once frentes empresariales para trabajar de manera más eficiente en cada uno de los países que opera y asistir de manera más eficaz a sus clientes.

Para lograr los mejores resultados en la optimización de la competitividad de sus clientes, la Organización Carvajal fusionó de manera estratégica, en el año 2007, a tres de sus compañías (Fesa, Integrar e IBC), con el fin de unir sus experiencias y capacidades en la búsqueda de “Integrar Valor” para sus clientes.

Actualmente, las empresas que forman parte de *Carvajal* son Assenda, Bico Internacional, Cargraphics, Carpak, Escarsa, Editorial Norma, Mepal, Musicar, Propal y Publicar. Por lo tanto, Carvajal es una empresa que ofrece una amplia variedad de servicios; cuenta con una gran cantidad de ventajas que le permite manejar buenos precios y altos niveles de calidad.

El portafolio de servicios comprende tres capacidades fundamentales para la competitividad de una compañía: tecnologías de información y comunicaciones (TIC), impresión y logística.

*Carvajal* ofrece a las compañías servicios enfocados en hacer más eficiente el proceso de registro, manejo y administración de información, e impresión y control en los diferentes formatos y medios (facturas, impresión variable, elementos publicitarios), el proceso de realización y custodia de documentos valores (tarjetas, cheques, certificados, y otros), además del abastecimiento de suministros (equipos, oficina, aseo y cafetería).

También elabora cheques personalizados, brinda el servicio de diseño y elaboración de toda clase de formularios continuos, universales y especiales, así como la fabricación de formas separables, etiquetas y formularios adhesivos.

Por su parte, la empresa busca ofrecer servicios enfocados en mejorar los procesos tecnológicos de las compañías, agilizar la información con sus clientes y proveedores, y obtener información clave para la toma de decisiones. *Carvajal* es una empresa que desde sus inicios ha buscado crecimiento; este enfoque de integración para mejorar sus relaciones con los diferentes involucrados con la empresa, entre ellos sus clientes, es algo que ellos han venido desarrollando y dándole mucha importancia.

*Carvajal* utiliza un sistema “no transaccional”, es decir, libre de vendedores; sin embargo, no tienen capacidad para todas las compras de sus clientes por lo que subcontratan, en subasta hacia la baja, entre un número desconocido de impresores.

Una dificultad que ha tenido que sortear, es tener que mantener precios durante períodos largos y sujetos a los vaivenes de los precios mundiales de la materia prima. Por otra parte, están enlazados con el Banco Popular y el Banco de Costa Rica, quienes montan los pedidos y ellos llevan un inventario promedio y hacen recomendaciones de órdenes.

### ❖ **Jiménez & Tanzi**

Misión: Lograr exceder las expectativas de nuestros clientes, nuestro equipo humano y nuestros inversionistas, con el compromiso de ser líderes en el abastecimiento de servicios, suministros e implementos de oficina y estudiantes, con responsabilidad y eficiencia.

Visión: Ser líderes en soluciones innovadoras en el abastecimiento de servicios, suministros e implementos para oficina y estudiantes, con proyección internacional.

Jiménez & Tanzi empezó su labor comercial como una tienda especializada en el suministro de artículos de ingeniería, arquitectura y dibujo, en 1956.

Durante los primeros 20 años se mantuvo como tienda especializada y adicionó nuevos servicios en el campo de arquitectura e ingeniería. Posteriormente, paralelo a la venta de equipos para ingenieros y arquitectos, se introdujo el de copiado de planos.

Con la llegada de la marca Staedtler y la incursión en el mercado de copiado, la gama de productos se amplió y Jiménez & Tanzi implementó el suministro de productos más modernos e incursionó en la venta de artículos para los estudiantes de escuelas y colegios técnicos.

La estructura de tienda especializada que caracterizó a Jiménez & Tanzi en sus inicios, se fortaleció aún más cuando se introdujo, a través de la fábrica Ozalid, la venta de copadoras de planos y papel heliográfico para las copias.

En la década de los 80's la situación económica difícil que se vivió en Costa Rica, afectó seriamente el proceso de importación de artículos y mercadería, en general. Además, con el auge del Mercado Común Centroamericano, el sector industrial proliferaba y en Costa

Rica se conseguía financiamiento y crédito para el desarrollo efectivo de la industria. Ambas circunstancias impulsaron el desarrollo de la imprenta, con la cual, al inicio, se brindaba, principalmente, el servicio de duplicación, levantado de texto y encuadernación.

Actualmente Jiménez & Tanzi ofrece la gama de servicios de impresión Litográfica y Digital:

- Departamento de Pre-Prensa: Se diseñan y preparan todos los elementos digitales proporcionados por nuestros clientes para su posterior impresión.
- Departamento de Impresión Digital, donde se brinda una amplia variedad, desde impresión de textos, hasta libros, revistas, material POP, carnets y tarjetas
- Departamento de Impresión Offset

Jiménez & Tanzi es una empresa nacional que ha alcanzado altos niveles de integración de diversas actividades, y esta circunstancia ha sido de vital importancia en su crecimiento. Ellos han apostado por alta calidad y rapidez en el servicio, además de la accesibilidad para el cliente, debido a que cuenta con 14 tiendas distribuidas en el territorio nacional. Estos tres aspectos son las características que han diferenciado a Jiménez & Tanzi y han hecho que hoy se encuentre en una buena posición en su mercado.

#### 2.4.3. Clientes

Las empresas industriales y comercializadoras son de los principales clientes que demandan el servicio de imprenta y litografía. Dentro de las necesidades que busca satisfacer este tipo de empresas, están los formularios que utilizan para generar órdenes de compra, cotizaciones, facturas, cuponerías, las cajas plegadizas para el empaque y comercialización de productos terminados o alimentos. También lo que se refiere a material promocional, conocido como POP, que las empresas utilizan en sus puntos de venta para atraer la atención de los consumidores.

En general, un cliente promedio destina un aproximado de ₡500,000.00 al año para este fin. Y al tratarse de un producto “commodity”, está siempre en busca de precios bajos. A pesar

de que se podría decir que los clientes potenciales son muchos, el mercado también está muy saturado. La verdad es que los clientes cada día se vuelven más quisquillosos en sus decisiones; al tener más opciones de donde escoger, buscan el servicio que verdaderamente satisfaga sus expectativas en una serie de aspectos tales como: precio, calidad, eficiencia, servicio personalizado, cumplimiento de tiempos de entrega, resolución de problemas, entre otros.

La Litografía Costa Rica, como bien se ha mencionado a lo largo de este capítulo, cuenta con una amplia cartera de clientes, sin embargo, las condiciones altamente competitivas del mercado, así como la situación económica actual, repercute día a día en la pérdida de los mismos. Dentro de los clientes más destacados de la empresa están: Purdy Motor, Riviana Pozuelo, Montecillos, los cuales tienen características de buenos clientes, en el sentido de la lealtad que han mantenido con la empresa a lo largo de los años, así como también por la demanda de servicios que representan ingresos, prácticamente fijos para la litografía.

#### ❖ **Purdy Motor**

**Misión:** Somos un equipo que busca mejorar constantemente y que labora con ahínco para mantenerse como la organización automotriz más progresiva, dinámica y de mejor calidad en sus servicios.

**Visión:** Ser la mejor empresa automotriz de Costa Rica en términos de servicio al cliente, especializada en la línea de productos Toyota y los servicios que la complementan. (Esto lo lograremos a través de colaboradores capaces y motivados y de la utilización efectiva de la tecnología informática).

Purdy Motor es una empresa que se dedica a la venta y reparación de vehículos de las marcas Toyota, Daihatsu, Hino y Lexus.

En el año 1957 H. T. Purdy Inc. (propiedad del Sr. Amadeo Quirós) adquirió la representación, en Costa Rica, de Toyota Motor Corporation y su crecimiento vertiginoso le ha mantenido a la vanguardia de la industria automotriz nacional. La empresa inició en un

pequeño local en el centro de San José, con la importación de dos Land Cruiser, por parte de Xavier Quirós, hijo de don Amadeo, quien con una visión emprendedora y mucho esfuerzo, logró colocar exitosamente una marca japonesa en el primer lugar de preferencia a nivel nacional.

Conforme la empresa fue creciendo, en 1964 se trasladaron a un local más espacioso, por el Cementerio General de San José, donde, incluso, instalaron una ensambladora, la cual ensamblaba vehículos de diferentes marcas. Posteriormente, se expandieron hacia otros campos de la industria, lo que le dio el empujón final hacia su consolidación.

Tras la muerte de Xavier Quirós, sus hijos quedaron al frente de la empresa; ambos también con mucha visión hacia el futuro. En el año 1997, decidieron nombrar una Junta Directiva, con personas de experiencia en el campo de los negocios, además de un Gerente General externo. Más adelante, en el año 2001, tomaron la representación de DAIHATSU y en el año 2005, innovaron de dos maneras: abrieron la primera sucursal de Purdy Motor en México y adquirieron la representación de la marca HINO. Actualmente, la empresa es considerada la más importante del mercado automotriz nacional.

Purdy Motor, tiene una larga trayectoria como cliente de la Litografía Costa Rica, y desde hace más de treinta años contrata sus servicios. Esta empresa es considerada como uno de los clientes más importantes para la litografía, debido a los montos de su facturación, pero principalmente, por su lealtad durante tantos años. Esta es una de las razones principales por las que para la litografía es muy sencillo trabajarle, ya que al tratarse de trabajos repetitivos, existen los patrones y las plantillas, lo cual simplifica, en gran medida, sacar adelante cualquier proyecto.

Las ventas que la litografía le realiza a Purdy Motor, son tramitadas a través de una de las vendedoras de mayor experiencia dentro de la empresa (Aurora Fernández). La comunicación que existe entre ambas partes es muy fluida y cercana; por lo general, no se presentan malos entendidos ni problemas con respecto a la satisfacción del cliente con el producto final entregado. Además, por el mismo hecho de la larga trayectoria como cliente, se le brinda un trato bastante preferencial; incluso, en tiempos de picos de trabajo, se le brinda atención prioritaria.

Del total de las ventas realizadas a Purdy, un 90% son formularios continuos para todo lo referente a facturas, hojas de entrada y salida de vehículos, controles internos, entre otros. El otro 10% representa trabajos de litografía, como material publicitario y cuponeras. En promedio de forma anual los montos facturados a este cliente son ₡50.000.000, que representa un 4% de las ventas totales de la empresa.

Purdy Motor y la litografía trabajan a 60 días de crédito, y la mayoría de los clientes cuentan sólo con 30 días de plazo. Sin embargo, este es un cliente que a lo largo de sus treinta años, ha demandando los servicios de impresión y mantiene sus cuentas al día.

#### ❖ **Galletas Pozuelo DCR S.A.**

Misión: Somos una empresa centroamericana dedicada a la fabricación y comercialización de productos alimenticios de calidad. Nuestro éxito se fundamenta en la satisfacción plena de clientes y consumidores, el bienestar y motivación de los empleados y la confianza de los accionistas, con un compromiso permanente de mejoramiento e innovación.

Visión: Somos Pozuelo, la organización #1 en el negocio de alimentos. Trabajamos en equipo con la mejor gente para deleitar y garantizar la preferencia de nuestros clientes y consumidores.

Galletas Pozuelo DCR S.A. es una empresa que se dedica a la producción y venta de galletas de la marca Pozuelo.

En el año 1919, Felipe Pozuelo, un español radicado en Costa Rica, fundó la “Fábrica de Galletas y Confites Felipe Pozuelo e Hijos Ltda.”, localizada en un edificio frente al Hospital San Juan de Dios. Debido a su crecimiento y a la necesidad de suplir la alta demanda de estos productos que existía, sus propietarios se proponen ampliar la infraestructura y maquinaria de la fábrica, por lo que a partir de 1962, comienzan sus operaciones en La Uruca, donde actualmente se localiza la planta de producción y sus oficinas administrativas

En 1964, la compañía fue vendida a Grace & Co., y seis años después, en 1970, es adquirida por la compañía norteamericana Riviana Foods, Inc., de Houston, Texas, Estados Unidos. Desde ese momento, todos los productos elaborados por la Empresa llevan la marca “Riviana Pozuelo”, que ha experimentado un proceso de crecimiento constante. Actualmente se ha dado otro cambio, en el que la empresa ha pasado a ser subsidiaria de Grupo Nacional de Chocolates, S.A., una sociedad especializada en inversiones en empresas de alimentos, con sede en Colombia, y es parte del conglomerado conocido como Grupo Empresarial Antioqueño.

La Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A. es una empresa certificada ISO 9001:2000 y desarrolla sus labores bajo las más estrictas normas de higiene y seguridad. Además, cumple con todas las disposiciones legales y sanitarias establecidas en Costa Rica y en los países a los que exporta.

Pozuelo también es una empresa con larga trayectoria como cliente de la Litografía Costa Rica y por ende, también goza de ciertos privilegios. Los montos de su facturación son importantes para la litografía, pues ascienden a los ₡48.000.000, que representa alrededor de un 3.8% de las ventas totales de la empresa.

A diferencia de Purdy Motor, la mayor parte de los contratos de Pozuelo, son de la parte litográfica, casi que en un 100%, lo cual es un gran beneficio para la litografía, ya este tipo de trabajo es mucho más rentable que los de imprenta, propiamente. La mayor cantidad de pedidos de Pozuelo son cajas plegadizas debidamente etiquetadas, las cuales utilizan en el empaque de sus productos.

Por otra parte, al igual que con Purdy Motor, para la litografía es muy sencillo realizar sus trabajos con rapidez, ya que también son trabajos repetitivos, y ya existen las plantillas y los artes, lo cual simplifica en gran medida todo el proceso. Y a su vez, por su larga trayectoria como cliente, el lazo creado entre ambas empresas permite que Pozuelo goce de un trato preferencial.

Las ventas que la litografía le realiza a Pozuelo, son tramitadas a través de otra de las vendedoras de la empresa (Yamileth Arias). Y como ya se mencionó, entre ambas partes

hay una relación bastante cercana, por lo tanto hay una gran comunicación y no se presentan malos entendidos ni problemas con respecto a la satisfacción del cliente con el producto final entregado. Las condiciones de pago de Pozuelo son cómodas para ambas partes, 60 días de crédito, y por el momento, ésta se encuentra al día con sus cuentas.

### ❖ **Coopemontecillos**

Visión: Ser los expertos en crearle valor a la actividad cárnica.

Misión: Somos una empresa con proyección global, creadora de valor en la actividad cárnica, que a través del esfuerzo de asociados - productores y trabajadores -, desarrollamos opciones prácticas para el disfrute de nuestros clientes, con rentabilidad y en armonía con el ambiente.

Montecillos es una empresa cooperativa, que se dedica a la venta y exportación de carnes de res y cerdo, y también sus procesados y derivados.

Esta cooperativa es una asociación de ganaderos y trabajadores que unen sus esfuerzos productivos en búsqueda de la excelencia; fue creada en 1964 con el objetivo de ofrecer al mercado nacional estándares controlados en la calidad y la higiene en la producción de carne.

Tiene más de 40 años de trabajar en el mercado y ha integrado una serie de actividades tanto vertical como horizontalmente y en la actualidad, cuenta con seis unidades de negocio, donde se procesan y comercializan los diferentes tipos de productos cárnicos, sus derivados y también productos complementarios; esta gran diversificación ha permitido que Montecillos se ubique en un lugar de privilegio en los diferentes mercados.

Dentro de los diferentes negocios de Montecillos está el matadero de consumo local e internacional para reses y cerdos, la curtiembre de cuero y piel para calzado, marroquinería, vestimenta y suelas, el procesamiento y comercialización de embutidos, productos congelados y de carnes adobadas y marinadas para un mercado de altos estándares. Además, tienen una fábrica de jabón y otra de estereofón.

Sus labores son internacionales y una de sus principales funciones es la exportación de carne; incluso, cuentan con una oficina internacional en Puerto Rico. Para este tipo de pedido es que contratan los servicios de la Litografía Costa Rica; el principal de sus pedidos son las cajas plegadizas, debidamente etiquetadas que utilizan para empaclar sus productos de exportación.

Montecillos es atendido por el vendedor que tiene más tiempo de trabajar para la litografía (Rómulo Berrocal); esta empresa es también considerada dentro de las principales e importantes como cliente de la Litografía Costa Rica, ya que al igual que Pozuelo, la totalidad de su demanda es de productos litográficos, los cuales, como ya se mencionó en su momento, es uno de los servicios más rentables.

Las ventas que se le realizan a Montecillos representan un 2.1% del total de las ventas, lo que en términos monetarios se traducen a unos ¢25.000.000. Esta empresa también tiene sus años como cliente de la litografía y la atención que se le brinda, en la medida de lo posible, se trata de que sea rápida y que satisfaga sus necesidades. En general, la relación que existe entre ambas partes es buena, la comunicación es abierta y los términos de pago se manejan a 60 días de crédito, los cuales son respetados.

Como se puede observar en la descripción de los tres clientes anteriores, todos tienen características en común y son de gran importancia para la empresa. Una particularidad digna de resaltar, es que a pesar de que son algunos de los clientes más grandes e importantes, su representación en las ventas totales de la empresa, son relativamente bajas (2 a 4%) Este porcentaje es indicativo de que la Litografía Costa Rica no depende de unas cuantas empresas grandes que la sostengan, sino, más bien, de que su sustento está basado en el manejo de un buen volumen de clientes.

#### 2.4.4. Medio Ambiente

##### 2.4.4.1. Impacto ambiental

Desde los inicios de la era industrial hasta hace pocos años, se creía en el desarrollo económico exponencial, creyendo que la capacidad de la Tierra para sostener ese incremento acelerado, era ilimitada. Actualmente se sabe que los recursos naturales del

planeta son agotables, y que seguir con ese ritmo de crecimiento implica altos riesgos para la sobrevivencia de mundo.

Desde la década de los 70's se ha creado una mayor conciencia sobre el impacto ambiental que tienen las industrias sobre la vida en el planeta. La tendencia actual es hacia la búsqueda del mantenimiento del ecosistema y algo importante de resaltar de toda esta campaña ambientalista, es que se destaca el hecho de que la responsabilidad es de todos.

Las empresas públicas y privadas tienen una cuota de responsabilidad alta en lo que respecta al mantenimiento del medio ambiente. Deben procurar tener una producción limpia y amigable con el medio ambiente. Es parte de la responsabilidad social empresarial, que las organizaciones den un adecuado manejo a sus desechos y residuos, que busquen formas de maximizar el uso de recursos, con el fin de reducir los desperdicios, además de tener planes activos con el objetivo de mejorar las condiciones del medio ambiente.

#### 2.4.4.2. Manejo del papel y similares

En la industria de la imprenta y la litografía, una de sus materias primas, la cual es totalmente indispensable, es el papel o similares. Este recurso representa un fuerte impacto ambiental, ya que los árboles son recursos naturales muy valiosos. Por lo general, existen plantaciones o bosques destinados a la tala con el fin de producir la materia prima del papel. Sin embargo, se debe dejar en claro que es de vital importancia, tanto para la economía propia de la empresa, como para el mejoramiento del medio ambiente, que se maximice el aprovechamiento de los recursos, en el caso de la imprenta, el uso del papel.

Cabe resaltar que en la Litografía de Costa Rica, cuentan con un plan de reciclaje, con el fin de que los residuos de papel y similares, sean manipulados correctamente. El reciclaje es sumamente importante y tiene impactos sumamente beneficiosos:

- ❖ Reduce la necesidad de los vertederos y la incineración

- ❖ Ahorra energía y evita la contaminación causada por la extracción y procesamiento de materiales vírgenes y la manufactura de productos que utiliza materiales vírgenes
- ❖ Disminuye las emisiones de gases de invernadero que contribuyen al cambio climático global
- ❖ Conserva los recursos naturales como la madera, el agua y los minerales
- ❖ Ayuda a sostener el medioambiente para generaciones futuras.

#### 2.4.4.3. Contaminación acústica

La contaminación acústica es el exceso de sonido que altera las condiciones normales del ambiente en una determinada zona. Si bien, el ruido no se acumula, traslada o mantiene en el tiempo como los otros elementos de contaminación, también produce efectos negativos sobre la salud auditiva, física y mental de las personas, si no se controla adecuadamente.

Las principales causas de la contaminación acústica son aquellas relacionadas con las actividades humanas como el transporte, la construcción de edificios y obras públicas, la industria, entre otras. Los organismos internacionales, han concluido que quienes están expuestos a este tipo de contaminación, corren el riesgo de una disminución importante en la capacidad auditiva, igualmente, la posibilidad de trastornos psicológicos.

Según la Organización Mundial de la Salud 50 dB es el límite superior, antes de considerar que el sonido pasa a ser contaminación auditiva. Las industrias, principalmente las dedicadas a la producción, tienen el problema de la enorme cantidad de ruido que producen, por esta razón se han establecido ciertas localidades como zonas industriales, con el fin de que los ruidos ahí producidos no vayan a tener efectos perjudiciales, por ejemplo, en áreas residenciales.

Sin embargo, también es importante que las empresas se concienticen de que este ruido que allí se produce, puede tener efectos perjudiciales, negativos sobre su personal. Deben

tomar conciencia y establecer una serie de disposiciones, además de brindarles a sus empleados las medidas de protección necesarias para cuidar su salud integral.

La Litografía Costa Rica, se localiza en una zona industrial, por lo tanto, no existe un fuerte impacto en contaminación auditiva en los alrededores. A pesar de esto, el ruido que se produce dentro de la empresa podría tener efectos perjudiciales sobre el personal, sin embargo, en una visita realizada a la empresa no se observó a ninguno de los funcionario que usara implementos para evitar estos daños.

Una vez descrita la situación general real de la Litografía Costa Rica, en términos de sus condiciones internas, así como también el escenario externo que la rodea e influye sobre la misma, es mucho más sencillo proceder a analizar el grado de necesidad de la empresa de un sistema de administración de las relaciones con los clientes (CRM).

En el siguiente capítulo se describirá el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), relacionado básicamente con el aspecto del servicio al cliente que en esta organización se brinda, el cual, en conjunto con un trabajo de campo (encuestas y entrevistas) permitirá conocer con mayor certeza el grado de satisfacción que los clientes tienen con la litografía.

### **Capítulo III: Análisis de la situación actual de la empresa Litografía Costa Rica S.A. en el ámbito de la administración de las relaciones con los clientes**

Para el presente capítulo se realizó una investigación de campo, cuyo objetivo primordial fue identificar la percepción que tienen los clientes de la Litografía Costa Rica acerca de la empresa propiamente, así como del servicio y la atención que brinda. Con el fin de determinar esa apreciación se aplicó una serie de entrevistas y encuestas a ciertos clientes, escogidos de manera aleatoria. Además, se realizaron entrevistas dentro de la empresa, con el objetivo de conocer sus opiniones y percepciones sobre los mismos aspectos.

El objetivo principal de las encuestas y entrevistas en el sector interno de la empresa, fue complementar la descripción objetiva de la empresa realizada en el capítulo II; igualmente, detectar áreas que se puedan mejorar dentro de la empresa; de la misma manera se buscó información en el sector externo de la empresa, con el fin último de conocer el punto de vista de los clientes, con respecto al servicio obtenido de la Litografía Costa Rica; también se pretende dar una breve pincelada de las características y perfiles de los clientes consultados. Además, a través de estas encuestas y entrevistas, se busca identificar el grado de satisfacción del cliente, en relación con el servicio y producto proporcionado por Litografía Costa Rica, y ofrecer los indicativos necesarios para la propuesta de un CRM, lo mismo que las variables y procesos que no llenan las expectativas de los clientes y se pudiera mejorar mediante la implementación de esta herramienta de gestión empresarial.

#### 3.1. Investigación de fuentes de datos primarios

Cómo ya se explicó, para la obtención de los datos primarios se utilizó una investigación de tipo exploratorio, a través de la cual se buscó esclarecer la percepción del servicio que brinda la empresa y cómo se ha manejado su relación, en ambas direcciones, en el pasado.

Esta investigación se llevó a cabo con base en dos fuentes de informantes: la parte interna de la empresa, en la que se hizo una entrevista amplia al Gerente General de la empresa y a algunos empleados, principalmente del Departamento de Ventas, para determinar sus percepciones sobre la empresa en general y, más específicamente, acerca de la

administración de la información dentro de la empresa; de igual modo, conocer también su opinión sobre el manejo de las relaciones con los clientes.

El otro sector entrevistado, fue el externo de la empresa; se realizó una encuesta a 85 clientes de Litografía Costa Rica, los cuales se escogieron de forma aleatoria (La fórmula para sacar el número de la muestra se encuentra en el anexo 1). A través de dicha herramienta, se pretende conocer diferentes aspectos relativos a la empresa y el trato que les brinda, así como su grado de satisfacción por los servicios ofrecidos en el pasado.

Las encuestas se complementaron con seis entrevistas hechas a profundidad a ciertos clientes, a quienes se escogieron con base en los parámetros de la diversidad de consumidores de la Litografía. Las empresas donde se realizó esta entrevista fueron: Icafé (institución pública, que demanda servicios de imprenta y litografía), Junta de Pensiones (empresa semiprivada, que demanda servicios de litografía), Banca Promérica (banca privada, que demanda servicios de imprenta), Agencia Datsun (agencia de autos, que demanda servicios de imprenta y litografía), MARINSA (empresa privada de transportes marítimos, que demanda servicios de imprenta), ILG Logistics (empresa aduanera, que demanda servicios de cajas plegables e imprenta). Las herramientas de trabajo tanto para las encuestas como para las entrevistas están en los anexos 2, 3, 4, 5 y 6.

El proceso de la recolección de datos se llevó a cabo en el período comprendido entre el mes de febrero y marzo del año 2009; las empresas contactadas, en su mayoría, se concentran en la gran área metropolitana, ya que ésta es la zona de mayor atención por parte de la Litografía; también se hizo contacto con empresas de zonas rurales. Algunos de ellos se hicieron de forma personal, mientras que otros se realizaron por vía telefónica. Durante todo este proceso no todos los clientes estuvieron anuentes a colaborar y no fueron incluidos dentro de la muestra; algunos otros se reportaron como inactivos (es decir, que por el momento no están contratando los servicios de la Litografía), a éstos se les solicitó indicar el motivo de su deserción y sí fueron incluidos dentro de la muestra.

Previo a la etapa de pasar la encuesta a los diversos clientes, el cuestionario primeramente fue revisado por el Gerente General de la empresa con el fin de contar con su aprobación;

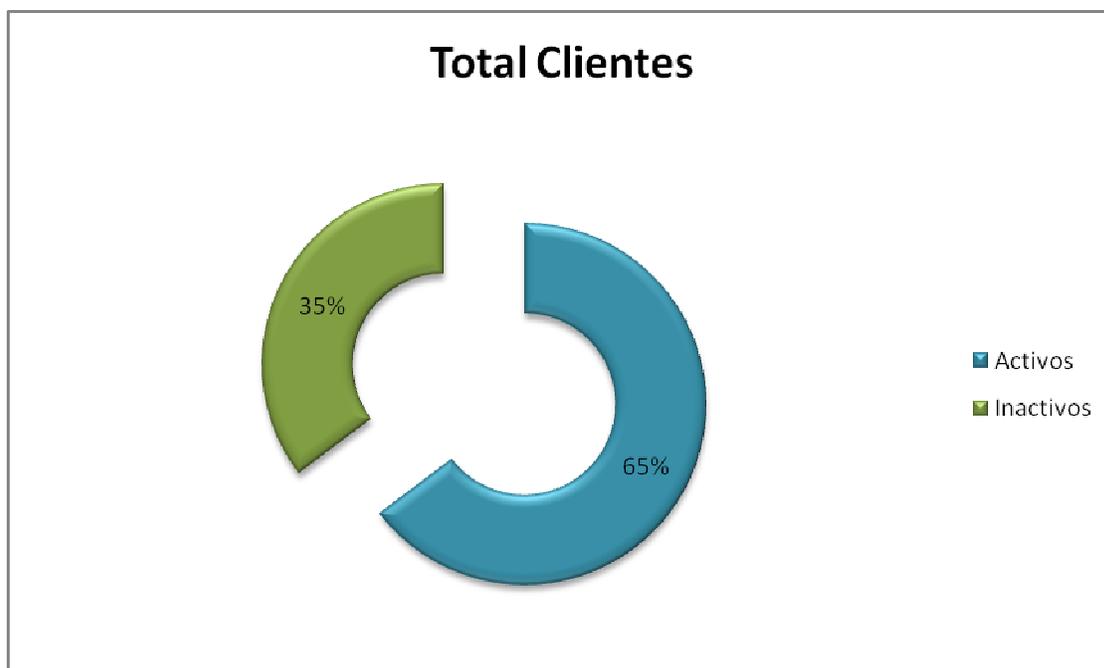
además, se realizaron pruebas para verificar la comprensión del mismo, y que su tiempo de llenado fuese corto para facilitar su realización.

### 3.2. Análisis y presentación de los resultados de la investigación

Con el fin de elaborar una propuesta concreta de implementación de una herramienta de CRM, es necesario analizar la situación actual de la empresa con respecto a sus clientes, tanto desde el punto de vista de ellos como del personal de la empresa; para tal efecto, se procedió a pasar una encuesta, cuyos resultados se detallan a continuación.

De los 85 clientes encuestados, los cuales fueron tomados al azar, de la base de datos de clientes de cada uno de los vendedores de la empresa, se determinó que no todos están activos en este momento; esta situación se describe en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.1. Proporción de clientes activos vs. inactivos.



Fuente: Elaboración propia, 2009

De los 85 clientes, únicamente el 65% realmente se encuentran realizando compras de forma periódica; el otro 35% dejó de ser cliente de la empresa por varias razones: entre otras, las dos más importantes son: los problemas por precios, en primer lugar; en segundo lugar, dificultades en la resolución de conflictos y quejas y, en tercer lugar, la morosidad de la empresa con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).

El primer aspecto, como se dijo, el más común, es una queja que también se presentó, incluso, en los clientes activos, como se verá más adelante; las diferentes empresas consideran que la Litografía Costa Rica no es la más competitiva en términos de precios. El segundo aspecto, referente a la resolución de problemas, los clientes se quejaron de intransigencia y lentitud al resolver situaciones conflictivas; y por último, en lo tocante a la CCSS, esto es un impedimento de compra de servicios por parte de las empresas estatales, ya que dentro de los requerimientos establecidos en este tipo de organizaciones, es que sus proveedores se encuentren al día en sus cuotas obrero-patronales.

Por tanto, tomando ese 65% del total de los clientes contactados como el universo total al cual se le pudo realizar la encuesta completa, se obtuvieron los siguientes resultados.

Como bien se ha mencionado, la empresa Litografía Costa Rica es una de las empresas pioneras de esta industria en Costa Rica, con más de 60 años de estar en el mercado. La primera pregunta de la encuesta busca conocer el lapso en años que tiene la empresa encuestada de ser cliente de la Litografía.

Gráfico 3.2 Lapso de años como clientes de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2009

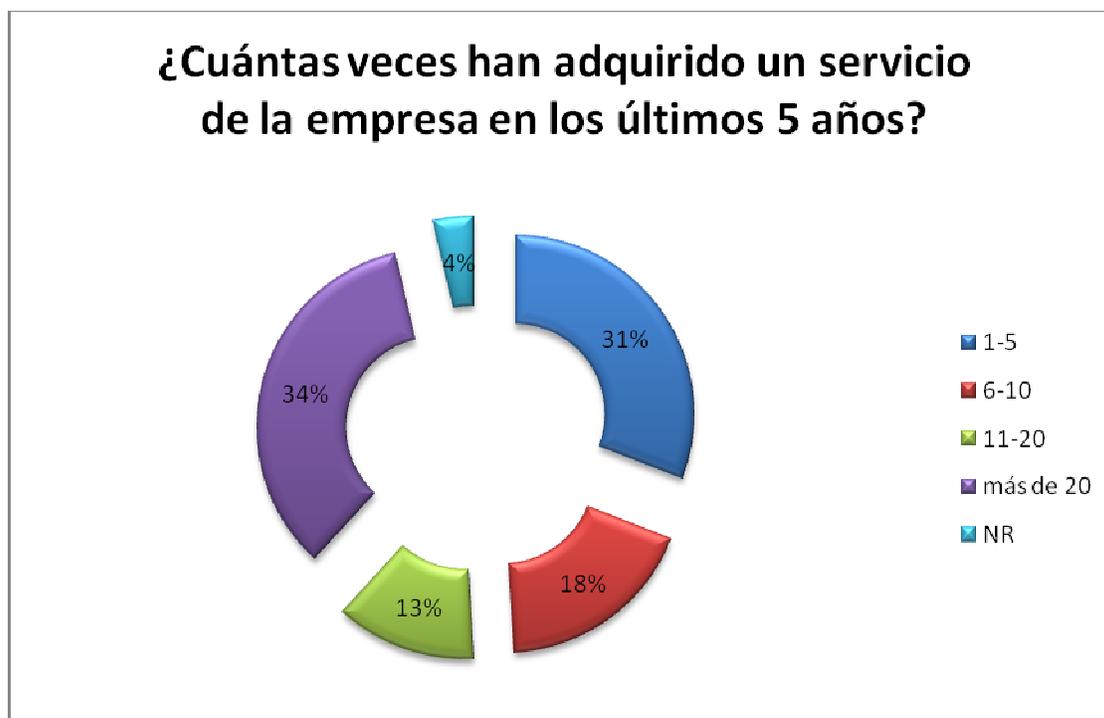
Como se puede observar, la gran mayoría de las empresas encuestadas han sido clientes de Litografía Costa Rica por un período de tiempo largo; el 36% reportó más de seis años e incluso, un 55% reportó ser clientes por más de 10 años; sin embargo, un dato importante de resaltar es el hecho de que, de todos los clientes contactados, ninguno dijo tener menos de un año de trabajar con la Litografía y un bajo porcentaje, 14% de los encuestados dicen ser clientes por período menor a los 5 años.

De los datos anteriores se pueden inferir dos situaciones: una con respecto al largo tiempo que han permanecido los clientes en esta empresa, lo cual denota que han recibido una buena atención y han desarrollado una relación de fidelidad con la Litografía, que, a su vez ha hecho un esfuerzo importante con el fin de mantener a sus clientes más importantes; pero, por otra parte, esta carencia de clientes nuevos es un indicativo de que la empresa no tiene un programa o plan de atracción de nuevos clientes. Ésto, desde el punto de vista de los investigadores es importante, máxime si se toma en cuenta el punto citado en el gráfico primero, donde se demuestra que verdaderamente ha habido una pérdida de adquirentes.

Los vendedores son quienes conocen a sus clientes, su potencial de compra, sus intereses, sus necesidades. Por lo tanto, ellos se han esforzado por darle el mejor servicio posible a sus clientes más importantes; ellos mismos, en las entrevistas realizadas, manifestaron su especial interés hacia estos clientes mayoritarios. A pesar de que sí es muy importante esta preferencia, por ser sus clientes más fieles con un potencial de compra alto; es una situación que se debe modificar, ya que es necesario prestar atención también a los clientes pequeños, y de igual forma, invertir tiempo en la búsqueda de nuevos, por supuesto sin descuidar a los clientes grandes de muchos años, con el fin de fortalecer las ventas de la empresa.

Enfocándose más hacia lo que se refiere al perfil de los clientes, el tercer gráfico representa la frecuencia de compra de los mismos.

Gráfico 3.3. Cantidad de servicios adquiridos en los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia, 2009

De este gráfico cabe resaltar el contraste, ya que los rubros mayoritarios de esta pregunta corresponden a un 34% que respondió que han realizado más de 20 pedidos en los últimos cinco años, es decir, una frecuencia de compra alta, en oposición al 31% que indica una

frecuencia de compra baja, al haber realizado de uno a cinco pedidos en este mismo período; esta situación podría explicarse por los calendarios que son un único pedido anual, sin embargo, como se puede observar, representan una parte importante en el negocio.

Además, los empleados de la empresa comentaron que muchos clientes tienen por costumbre abastecerse de formularios una única vez al año, por lo que realizan una única compra en todo el año, pero ésta es representativa para la empresa por ser de grandes volúmenes.

Otro factor importante por considerar de acuerdo con el gráfico siguiente, es la percepción que tienen los clientes sobre el enfoque de la empresa, ya sea que esté centrado en el producto, en el cliente o, en el mejor de los casos, en ambos aspectos, ya que como se mencionó en el capítulo 1, los clientes cada día tienen más de dónde escoger, por lo que las empresas deben buscar excelencia en sus servicios con el fin de ser competitivos.

Gráfico 3.4. Enfoque de la empresa al brindar sus servicios.



Fuente: Elaboración propia, 2009

El gráfico muestra que un 45% de los clientes considera que la empresa tiene un enfoque tanto hacia sus productos como sus clientes; es la condición deseada ya que esto genera valor agregado. Sin embargo, cabe resaltar que el 54% restante se divide en un 46% de los clientes que considera que la Litografía se enfoca únicamente en el producto, en contraste con un 9% que cree que el enfoque de la empresa es exclusivo sobre los clientes; estas diferentes percepciones pueden corresponder al hecho de la heterogeneidad del servicio brindado, específicamente debido a que son siete vendedores, cada uno con características y habilidades distintas; es importante que la empresa le preste atención a esta diversidad encontrada, ya que ambos factores (cliente y producto) constituyen enfoques de gran importancia y, si los clientes perciben una desatención en uno de ellos, les genera insatisfacción.

Como bien se ha mencionado a lo largo de este trabajo, la satisfacción del cliente es uno de los aspectos más relevantes para mantener su fidelidad con la empresa. En el gráfico 5 se puede apreciar cuál de las expectativas consultadas no ha sido cubierta en su totalidad a los clientes, por parte de la empresa.

Gráfico 3.5. Expectativas no satisfechas en su totalidad.



Fuente: Elaboración propia, 2009

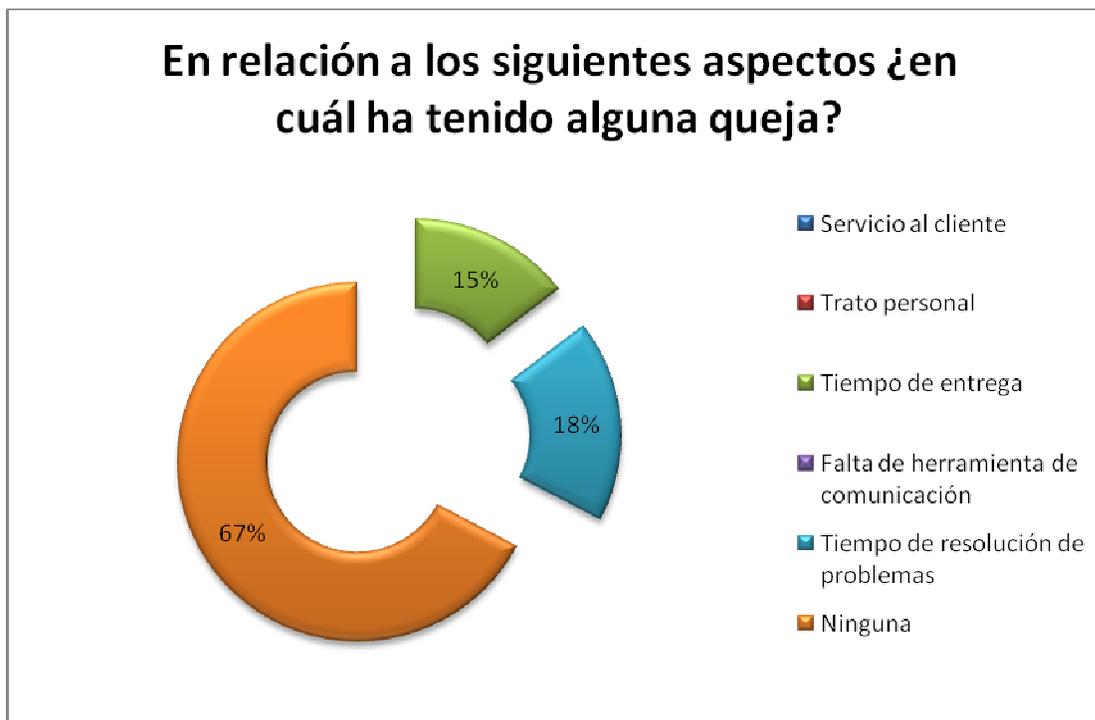
El gráfico muestra claramente que el 73% de los clientes contactados no han tenido ningún tipo de insatisfacción en los aspectos que se muestran ahí mismo; esta condición es reflejo de que la empresa ha realizado un esfuerzo por brindar un buen servicio que cubra las necesidades de sus clientes y busca una forma de fortalecer su lealtad. No obstante, sí hace un contraste con el primer gráfico presentado sobre los clientes activos e inactivos; se podría pensar que el esfuerzo por brindar un servicio integralmente satisfactorio, se ha realizado con ciertos clientes, específicamente, más no ha sido un esfuerzo parejo.

El otro 27% de los clientes contactados manifestó cierta insatisfacción, particularmente, en relación con el precio en un 16%; esta situación ya se había tratado en el capítulo anterior, y se ha detectado como uno de los problemas que aqueja mayormente a la Litografía, ya que en un mercado tan altamente competitivo, una de las armas más fuertes de pelea por parte de todas las empresas, es el valor adquisitivo. Además, en las entrevistas realizadas, los clientes manifestaron que muchas veces se necesitaba de una segunda negociación con la Litografía para buscar mejores precios por parte de esta empresa y, en algunos casos, incluso en este segundo intento de trato, los precios no eran competitivos.

De acuerdo con la Gerencia General de la empresa, su mayor foco de atención en el cual ellos basan su competitividad es la calidad, tanto del producto como del servicio y no tanto el precio. En general, como se puede observar en el gráfico anterior, ningún cliente ha tenido problema con la calidad del producto; por su parte, de los clientes que ya no compran servicios de la Litografía, únicamente uno reportó haber dejado de adquirir sus formularios con esta empresa, por problemas con la calidad del papel.

En vista de que este trabajo pretende mejorar las relaciones con los clientes, brindándoles un servicio de mejor calidad, se indagó más a fondo en las quejas que han tenido los clientes en aspectos relacionados básicamente a la atención.

Gráfico 3.6. Aspectos del servicio en los cuales los clientes han tenido quejas.



Fuente: Elaboración propia, 2009

Como se puede observar, de los clientes, en su gran mayoría, un 67%, no reporta haber tenido quejas con respecto al servicio, y el 33% restante que sí manifestó tener quejas, se divide bastante, equitativamente, en dos aspectos: tiempo de resolución de conflictos, un 18% y tiempo de entrega, un 15%.

En las entrevistas se pudo ampliar este tema y se observó que en lo que se refiere a la resolución de conflictos, lo que molesta a los consumidores, es que luego de haber recibido su pedido, si se presenta alguna disconformidad, no hay rapidez para resolver el problema, se tarda demasiado en llegar a un acuerdo entre ambas partes. Por el otro lado, con respecto al tiempo de entrega, se encontró que el problema no es que la empresa incumpla con la fecha estipulada de entrega, sino, más bien, que en algunos casos, el tiempo entre la realización de un pedido y la entrega del mismo, es muy extenso.

Los empleados y la gerencia consideran que en la resolución de conflictos, ellos tratan de hacerlo lo más rápido posible, sin embargo, se debe evaluar una serie de aspectos antes de tomar una decisión, lo cual lleva su tiempo. Y lo del tiempo de entrega, dentro de los principios de la empresa, está la puntualidad en el cumplimiento de un compromiso, por lo tanto, en tiempos de picos de trabajo, no pueden proponerle al cliente fechas más cercanas, ya que no podrían cumplirlas, lo cual va en contra de sus estatutos.

Siguiendo con la parte de atención al cliente, la Litografía Costa Rica cuenta con siete vendedores quienes son los responsables de mantener un vínculo cercano con sus respectivos clientes; muchas veces el contacto es personal, pues es la mejor forma, ya que de este modo, la interacción es más humana y hay mayor oportunidad de conversar y de desarrollar un lazo más cercano. Sin embargo, muchas veces, por limitaciones de tiempo, los contactos se realizan vía telefónica; en los gráficos 7 y 8 se muestra la cantidad de llamadas que los clientes deben realizar para demandar un servicio y la cantidad de llamadas que la Litografía realiza al cliente para mantenerle informado sobre el proceso de su pedido.

Gráfico 3.7. Promedio de llamadas para solicitar un servicio.



Fuente: Elaboración propia, 2009

Se puede apreciar en el gráfico anterior, que la gran mayoría de los clientes contactados, un 82% reportó que realiza un promedio entre 1 y 5 llamadas para solicitar un servicio en particular, lo cual se considera aceptable, aunado a lo que se pudo apreciar en las entrevistas, los clientes entrevistados dijeron que con una única llamada, el vendedor se presentaba rápidamente en sus instalaciones para finiquitar detalles y proceder a realizar, ya fuese la cotización o el pedido mismo. También cabe resaltar que un 14% de los clientes reportaron que no tienen que hacer ninguna llamada, lo cual es la condición ideal, ya sea porque el vendedor lo visita o lo llama para saber si requiere algo. Únicamente el 4% reportó que tenía que realizar más de 20 llamadas para recibir atención; incluso, dentro de los clientes que dijeron que ya no contrataban los servicios de la Litografía Costa Rica, ninguno mencionó como causa de esta deserción el hecho de dificultad de contacto con los vendedores.

Gráfico 3.8. Promedio de llamadas de seguimiento al pedido de un cliente.



Fuente: Elaboración propia, 2009

Así mismo, se observa que el seguimiento que se le da al pedido de un cliente por vía telefónica para informarle sobre su pedido, un 67% se encuentra dentro del intervalo de 1 a 5 llamadas, lo cual también es aceptable, sin embargo, el restante 33% reportó que no recibía ningún tipo de llamada informativa; esta condición no es ideal, ya que no promueve estrechar los lazos entre ambas empresas. Por su parte, como se pudo constatar con las entrevistas, la mayoría de las veces que los clientes reciben llamadas de seguimiento a un pedido, es porque ellos mismos han llamado para informarse acerca del producto o para aclarar alguna duda y por eso el vendedor, posteriormente, lo llama para informarle o resolver su inquietud.

Además, el seguimiento que la empresa debe darle a sus clientes no se debe limitar al momento en el que haya algún pedido por medio, sino que la comunicación debe ser constante, eficiente, con el único propósito de estrechar las relaciones con los clientes. En el gráfico siguiente se describe la percepción de los consumidores sobre la comunicación que mantiene la empresa con ellos.

Gráfico 3.9. Eficiencia de los medios de comunicación.



Fuente: Elaboración propia, 2009

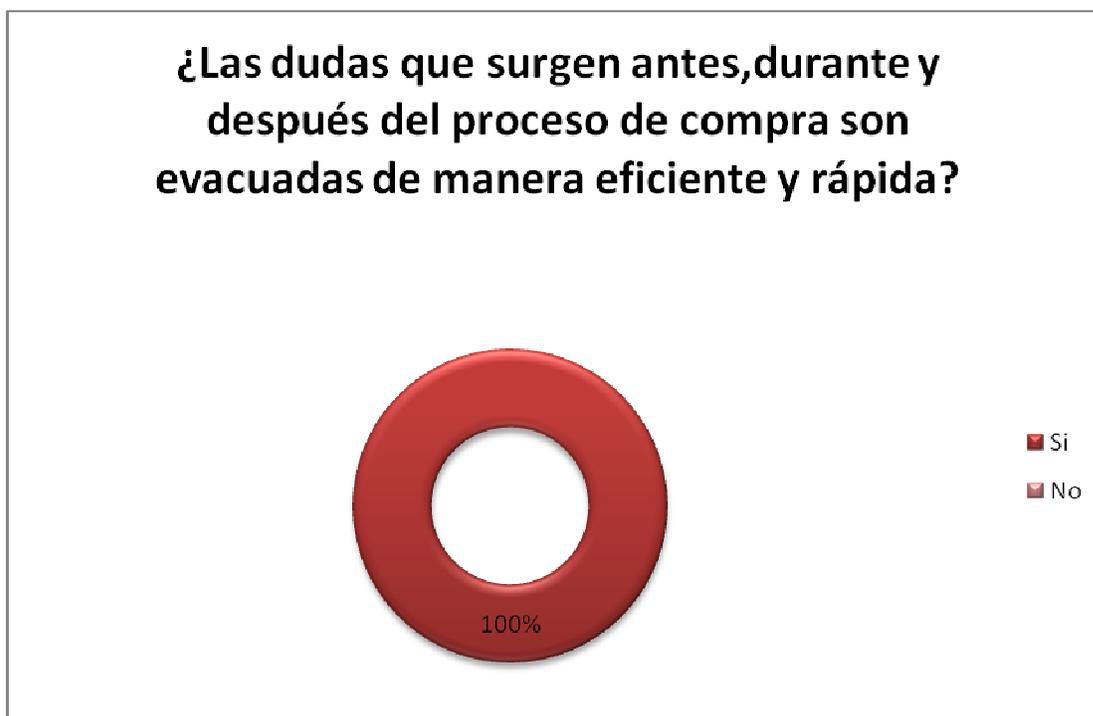
Se observa en el gráfico anterior que un 51% de las empresas consultadas consideran los medios de comunicación eficientes, lo cual es muy importante, pues una buena comunicación es crucial para acercar la empresa a los clientes; luego, un 47% la considera medianamente eficiente, lo que da pie a una posibilidad de mejorar los canales de comunicación, y sólo un 2% la considera ineficiente.

En las entrevistas a los clientes, ellos describieron la comunicación como buena, pero consideran importante la posibilidad de aumentar los canales de comunicación; surgió, como recomendación en estas conversaciones, la necesidad de una página web interactiva que le permita al cliente estar más y mejor informado. Los empleados, por su parte, prometen realizar un mayor esfuerzo por estar en contacto con los clientes y brindarles la mejor atención posible.

El dinámico mercado actual exige un alto nivel de competitividad y uno de los factores por tomar en cuenta, es una elevada capacidad de respuesta; en cuanto a ello, una de las principales herramientas en la toma de decisiones, es la información que debe ser transmitida por medios de comunicación eficientes; esta solución permitiría, a su vez, servir mejor al 18% que manifestó descontento en cuanto al tiempo que tarda la resolución de problemas, según el gráfico N° 7.

Continuando con el tema de la comunicación, el siguiente gráfico responde a la percepción del cliente acerca de la efectividad en evacuación de dudas que surjan antes, durante y después del proceso de compra.

Gráfico 3.10. Eficiencia en la evacuación de dudas



Fuente: Elaboración propia, 2009

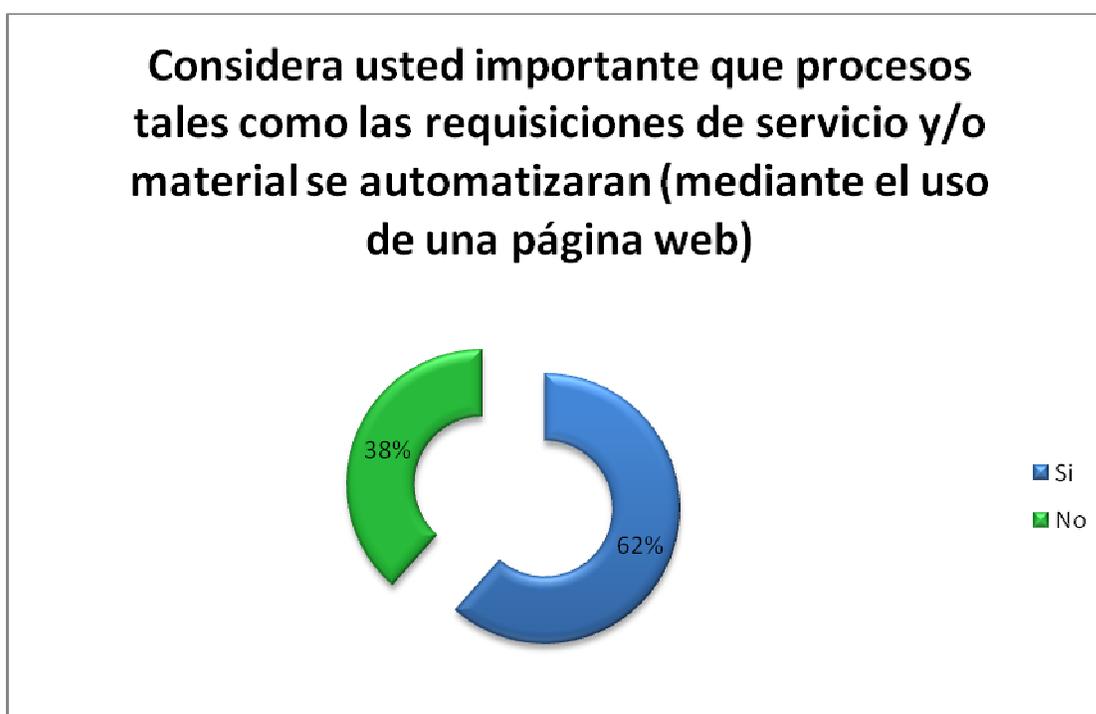
Los resultados son indicadores de buen servicio, ya que los clientes sienten que la atención respecto de la evacuación eficiente y rápida de dudas, es muy buena. Esta es una situación para aprovechar, porque en el proceso de aclarar inquietudes, se presenta la oportunidad de aprender de los clientes y sus necesidades, además de la posibilidad de satisfacerlas y generar una mejor relación entre los ellos y la empresa. Hoy día, debido a la importancia de dar seguimiento a esas necesidades de los consumidores, la comunicación electrónica surge como una muy buena alternativa.

Hasta hace unos 20-30 años, existían pocos adelantos tecnológicos que afectaban de manera significativa las comunicaciones inter-organizacionales. Pero los avances tecnológicos cada día vuelven la comunicación sumamente sencilla, por medio de los radio-localizadores, los faxes, las videoconferencias, las reuniones electrónicas, el correo electrónico, los celulares, el correo de voz, los comunicadores personales tipo Palm, entre otros. Todos estos aparatos son facilidades que el mercado ofrece para que las empresas

logren mantenerse en contacto con sus clientes, tanto dentro como fuera del país, sin necesidad de mantenerse inmóviles en una estación de trabajo.

Otro componente de la comunicación electrónica es la automatización de los servicios; en cuanto a este aspecto, se consultó a los clientes si consideraban importante la automatización de los servicios, como por ejemplo, mediante un sitio web, y el resultado, de acuerdo con el gráfico N ° 11, es el siguiente:

Gráfico 3.11. Relevancia de la automatización de servicios



Fuente: Elaboración propia, 2009

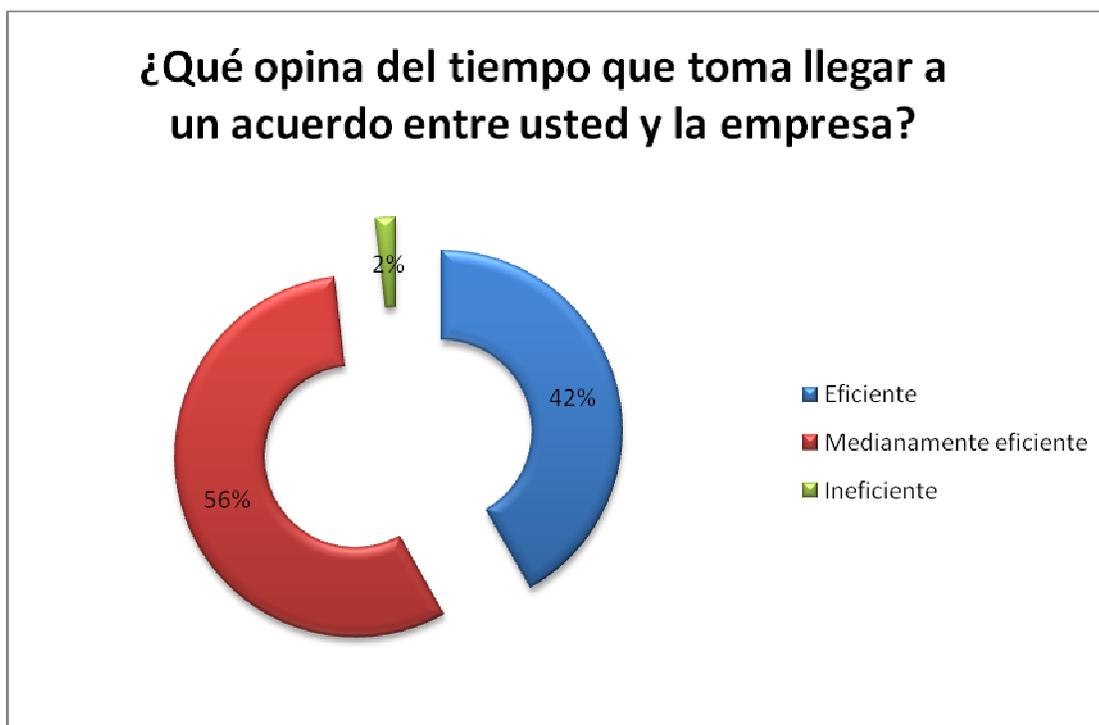
De acuerdo con la gráfica anterior, la mayoría de las empresas considera relevante la automatización de los servicios. Predomina un 62% que cree en esta posibilidad, comparado con un 38% que no lo creen importante, lo cual denota que los clientes, cada día, en mayor medida, hacen uso de Internet para informarse, estar en contacto con sus proveedores, y facilitar la comunicación en ambas vías.

Como se mencionó en algún otro momento, en las entrevistas realizadas, los clientes mostraron mucho interés en una página web interactiva. Por su parte, en la empresa también se sabe de la falta de esta herramienta, la cual no sólo sería útil para interactuar con los clientes actuales, sino también para capturar clientes nuevos.

La red permite también un proceso general de compra-venta y fortalecer los principios de fidelidad de los clientes, que antes no se habría planteado. Los *Programas de Fidelización on-line* poseen importantes ventajas frente a los programas tradicionales, como optimizar los procesos con los participantes, reducir costes o agilizar las tareas administrativas entre muchas otras, ya que se puede ofrecer un trato personalizado a los clientes y conocer cada una de las necesidades únicas de cada empresa. Además, algunos expertos consideran que los costos asociados a los *Programas de Fidelización off-line* o tradicionales, son absorbidos por costos de administración y mantenimiento mayores, frente al que suponen éstos en los programas on-line. La diferencia se debe al sistema de administración on-line, la optimización y automatización de los procesos, el ahorro de costes de impresión, envíos y comunicaciones, y otros.

Cuando se tocó el tema del precio en el gráfico N° 5, se mencionó que algunos clientes manifestaron, en las entrevistas, que en algunos casos requerían de segundas negociaciones para llegar a un acuerdo. Además, considerando aspectos de necesidad de mejora de la comunicación de la empresa con sus clientes, se les preguntó qué opinaban acerca del tiempo que tomaba llegar a un acuerdo entre ambas partes, y se obtuvo el siguiente resultado.

Gráfico 3.12. Eficiencia en el tiempo para llegar a un acuerdo



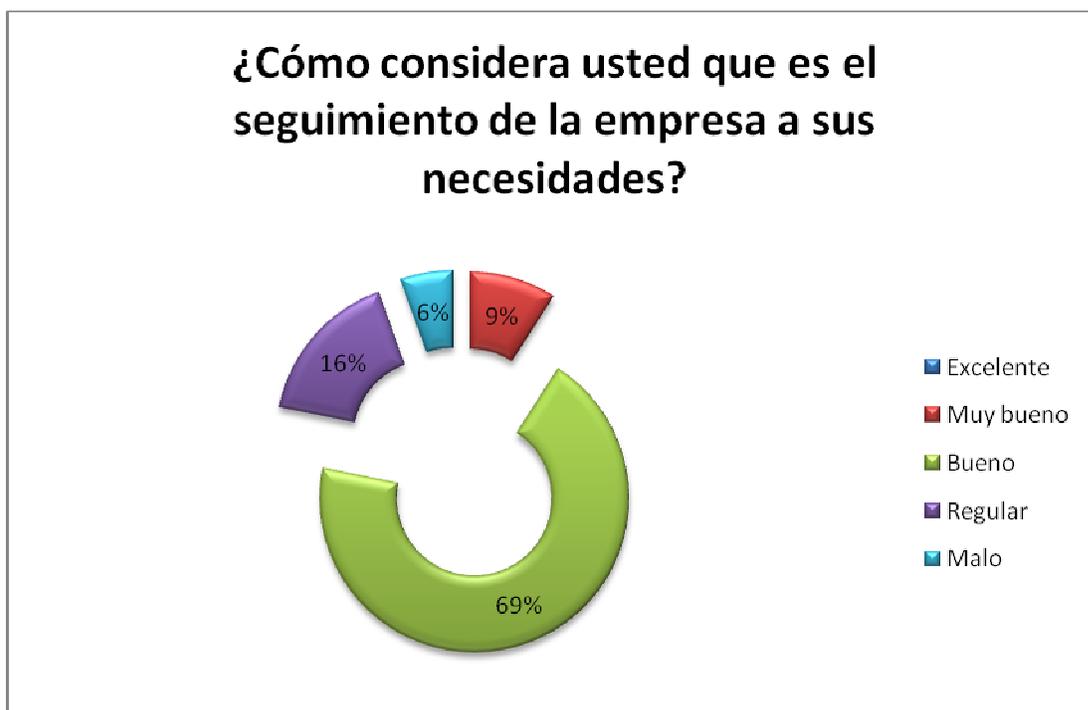
Fuente: Elaboración propia, 2009

En el gráfico se puede apreciar que la mayoría de los clientes, un 56%, considera que el tiempo que toma para llegar a un acuerdo, es medianamente eficiente, contra un 42% que si lo considera eficiente, y únicamente un 2% lo cree ineficiente. Ahondando en el tema, en las entrevistas, los clientes opinan que el aspecto de segundas negociaciones, es uno de los factores que influye; sin embargo, comentaron que un punto importante es que, en ocasiones, el tiempo que llevan las cotizaciones es muy extenso.

Indagando en la empresa, se detectó que el proceso de las cotizaciones se lleva a cabo de forma manual y una única persona se encarga de esto, lo cual, dentro de la empresa, consideran que es la razón de esta situación.

Siguiendo con lo que respecta a la atención del cliente por parte de la Litografía Costa Rica, se le preguntó a las personas contactadas cuán bueno es el seguimiento que la empresa da a sus necesidades como clientes.

Gráfico 3.13. Seguimiento de la empresa a las necesidades de los clientes.



Fuente: Elaboración propia, 2009

El gráfico muestra que de las empresas consultadas, un 69% considera que la empresa le brinda un buen seguimiento a sus necesidades, lo cual podría considerarse como aceptable, pero con muchas oportunidades de mejora; cabe resaltar que únicamente un 14% catalogó el seguimiento como muy bueno y ninguno lo calificó como excelente. Por su parte, un porcentaje significativo de un 16% de los encuestados, considera que es regular y un 8% lo considera malo, lo cual es preocupante. En lo referente a este tema, la Litografía Costa Rica tiene grandes oportunidades de mejorar, y la propuesta del presente trabajo, de implementar un CRM, es una solución útil para mejorar en este aspecto.

La atención al cliente es un factor determinante en el desarrollo de relaciones entre el consumidor y la empresa; se supone que la existencia de una mejor relación entre ambas partes, es una situación beneficiosa también para ambas partes, ya que la empresa proveedora mejorará sus ventas y la empresa compradora tendrá los productos que necesita, de acuerdo con sus requerimientos específicos. Se les preguntó a los clientes que opinaban acerca de este supuesto y la respuesta se detalla a continuación, en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.14. Beneficio esperable de una buena relación con los clientes



Fuente: Elaboración propia, 2009

Como se observa en el gráfico, el 47% de los clientes no respondieron a esta pregunta. El 53% restante sí respondió, el 25% considera que el mayor beneficio es la fidelidad del cliente con la empresa, el 15% dijo que tendrían un mayor consumo y por último, un 13% dijo que esta situación generaría mayor confianza en la empresa. En las entrevistas realizadas, los clientes manifestaron que, al desarrollarse una relación más estrecha, los tres factores especificados en la pregunta, se darían, ya que al haber mayor confianza y fidelidad por parte del cliente, habría un incremento en las ventas.

Para determinar el grado de fidelidad actual de los clientes con la empresa, se les preguntó si utilizaban los servicios exclusivamente de la Litografía Costa Rica, o si por el contrario, contrataban otras empresas, en algunas ocasiones.

Gráfico 3.15. Fidelidad de los clientes a la Litografía Costa Rica.



Fuente: Elaboración propia, 2009

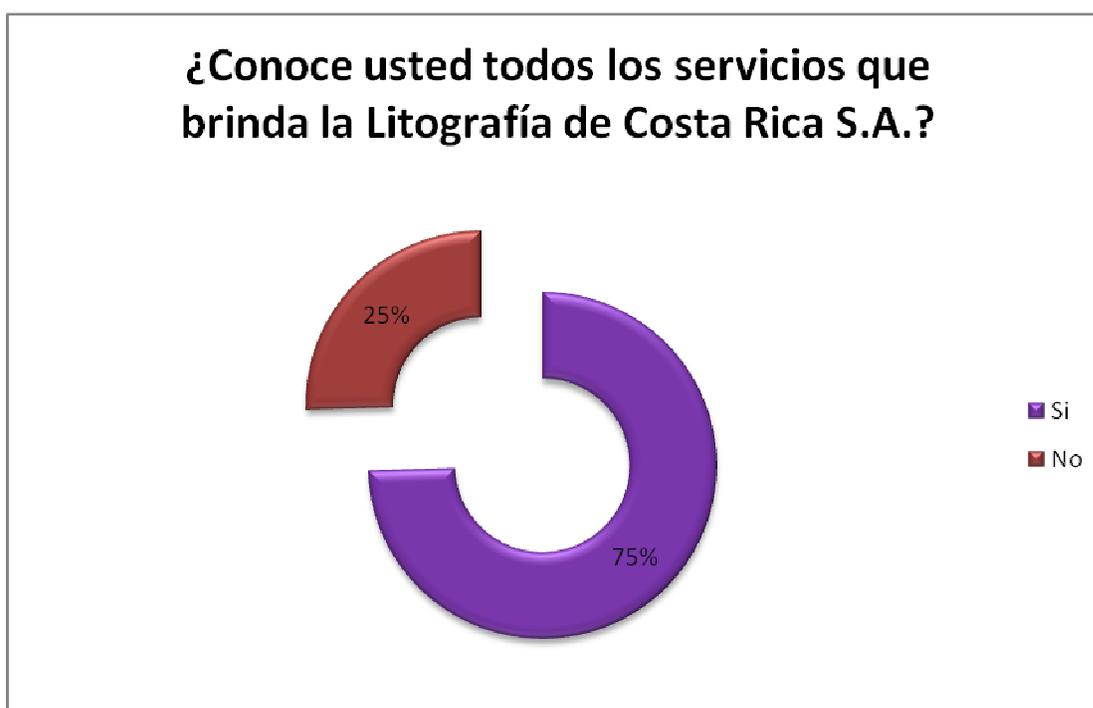
Como se denota en el gráfico, el 60% de los clientes profesan fidelidad a la Litografía, mientras que un 40% dijo que, en ocasiones, realizaba contrataciones con otras empresas; en las entrevistas se pudo constatar que una de las principales razones de esta situación es que las empresas, por lo general, realizan dos o tres cotizaciones antes de tomar una decisión y no siempre la Litografía Costa Rica les ofrece los mejores precios; además, otra razón para que los clientes contraten con otros proveedores, es que, a veces, la Litografía Costa Rica, se encuentra morosa con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), lo cual impide que las organizaciones estatales puedan contratar sus servicios.

A estas situaciones, en la Litografía, responden que cuando el cliente les da la oportunidad de mejorar el precio y hacer una segunda negociación, ellos buscan la forma de ganar el contrato, sin embargo, como siempre, si se busca el lado de la calidad, por lo general, sus costos son altos. Y en relación con la situación con la CCSS, de acuerdo con la Gerencia General, se trata, en la medida de lo posible, de mantenerse al día con estos pagos, aunque

en ocasiones, les es imposible, debido a la gran cantidad de costos fijos y variables que demanda la empresa, aunado a las épocas de ventas bajas.

Para finalizar con lo que respecta a la comunicación y servicio que la empresa brinda a sus clientes, se quiso corroborar si los clientes efectivamente conocen la totalidad de los servicios que ofrece la Litografía Costa Rica, pues desde el punto de vista de los empleados y del Gerente General, esta empresa brinda una gran variedad de servicios, lo cual es uno de sus puntos fuertes, porque los clientes tienen la posibilidad de realizar una única compra, con un único proveedor.

Gráfico 3.16. Conocimiento de los servicios que brinda la Litografía Costa Rica.



Fuente: Elaboración propia, 2009

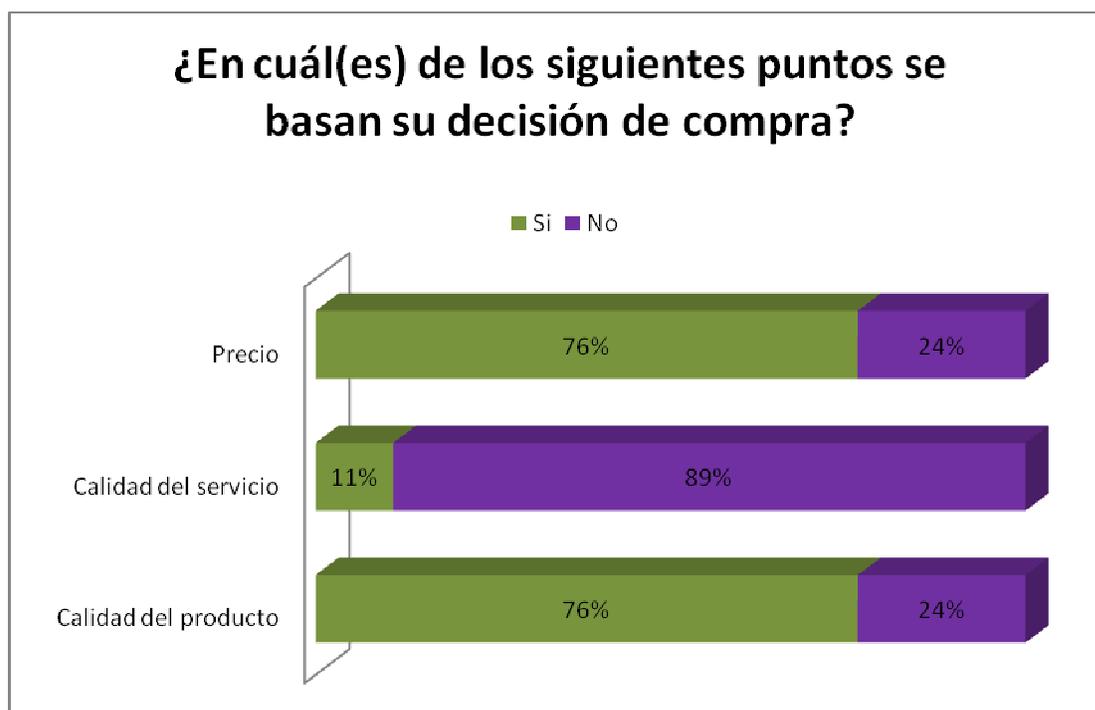
De acuerdo con el gráfico anterior, la gran mayoría de los clientes, un 75%, conoce la totalidad de los servicios que ofrece la litografía, en contraste con un 25%, que conoce

únicamente algunos<sup>1</sup>. Esta variable es un indicador de la necesidad que se tiene, de mejorar las vías de comunicación entre la empresa y sus clientes, con el fin de informarlos mejor.

La herramienta que se propone implantar en la Litografía Costa Rica es un CRM, el cual, como se explicó en el capítulo I, supone, como plataforma inicial, una base de datos que contenga información relevante acerca de los clientes, que permita a la Litografía ofrecer servicios que verdaderamente vayan a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, a cabalidad. Con el fin de conocer un poco más acerca de los clientes de la Litografía, se realizó un par de preguntas para conocer un poco mejor los gustos, preferencias e intereses de ellos.

La primera pregunta buscaba conocer qué es lo que consideran importante en el momento de tomar una decisión de compra, tal como lo muestra el gráfico siguiente.

Gráfico 3.17. Aspectos determinantes en una compra.



Fuente: Elaboración propia, 2009

<sup>1</sup> En el momento de la entrevista se realizó un ejercicio de comprobación para corroborar que efectivamente el cliente conociera todos los servicios

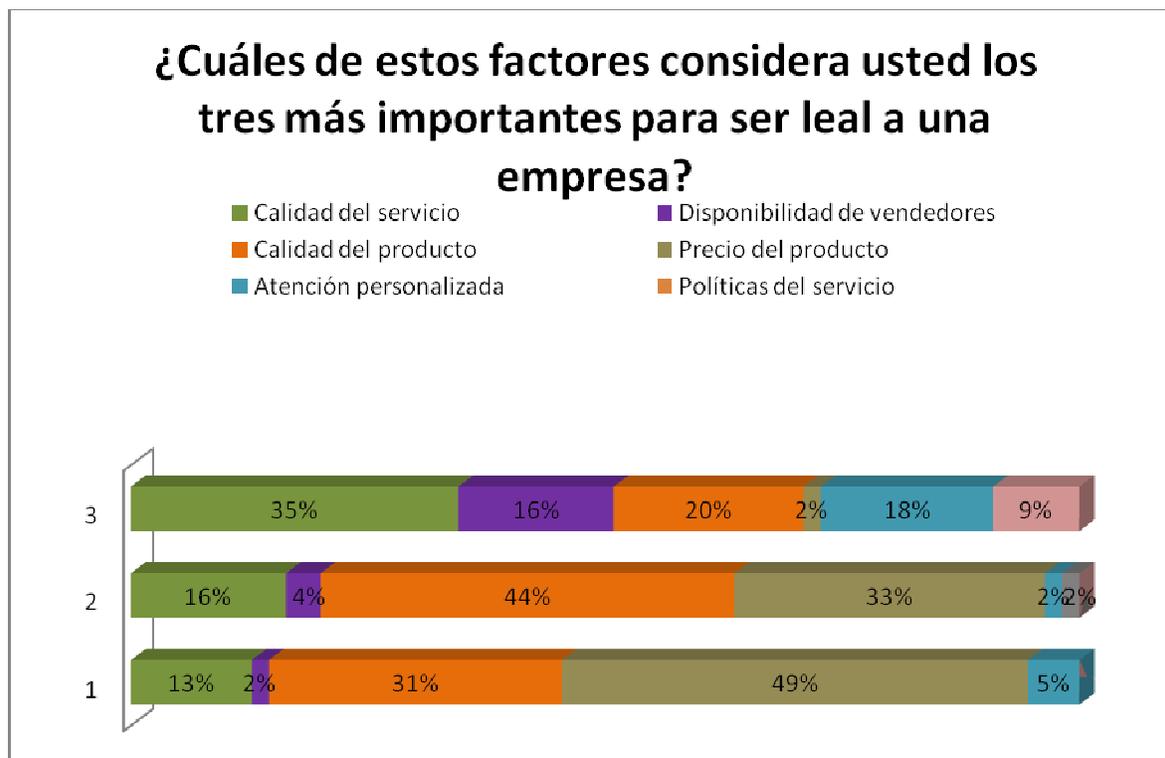
Como se aprecia en el gráfico anterior, el precio y la calidad del producto son los dos aspectos más importantes en los cuales los clientes encuestados basan su compra, específicamente, un 76% de los clientes considera que calidad y precios son los determinantes en la adquisición; y según las entrevistas, es una combinación de ambos aspectos, lo que les permite tomar la mejor decisión; también opinan que la Litografía Costa Rica debe buscar una forma de bajar un poco los costos, ya que, en términos de calidad, están bastante bien, mas en precio, por lo general, andan por encima del promedio del mercado.

Esta posición concuerda con lo que ya se explicó anteriormente sobre el punto de vista del gerente de la empresa, que considera que su producto se vende por la alta calidad del mismo.

A pesar de que la calidad del servicio no fue un aspecto que los clientes determinaron tan importante, (únicamente un 11% lo considera en la decisión de compra), los investigadores consideran que cada día este punto va tomando más fuerza, ya que en mercados tan altamente competitivos, factores como el trato, la atención, el tiempo de entrega, el tiempo de espera, la rapidez del servicio, la facilidad de comunicación, en el largo plazo, van calando en la relación empresa – cliente y se convierte en un elemento estratégico que podría otorgar a la Litografía Costa Rica una ventaja competitiva.

En relación con el mismo tema, se le preguntó a las empresas encuestadas qué factores consideraban determinantes para ser fiel o leal a un proveedor. La gráfica siguiente muestra los resultados obtenidos.

Gráfico 3.18. Factores determinantes de la lealtad hacia una empresa



Fuente: Elaboración propia, 2009

Como se puede apreciar en el gráfico, los aspectos que los clientes consideran más determinantes para establecer y/o desarrollar una relación de lealtad con una empresa proveedora, son el precio, en primer lugar, el 49% de los clientes manifiesta que este factor es el derrotero número uno que tomaría en cuenta; en segundo lugar, la calidad, que fue puesta en primer lugar por el 31% de los clientes; los otros factores que los clientes mencionaron en el lugar de privilegio como determinantes para desarrollar fidelidad hacia un proveedor, fueron: la calidad del servicio, por un 13%, la atención personalizada, por un 5% y la disponibilidad de los vendedores, un 2% de los entrevistados. Sin embargo, independientemente de su priorización, la serie que prevaleció en la mayoría de los casos fue: 1. precio, 2. calidad del producto y 3. tiempo de entrega.

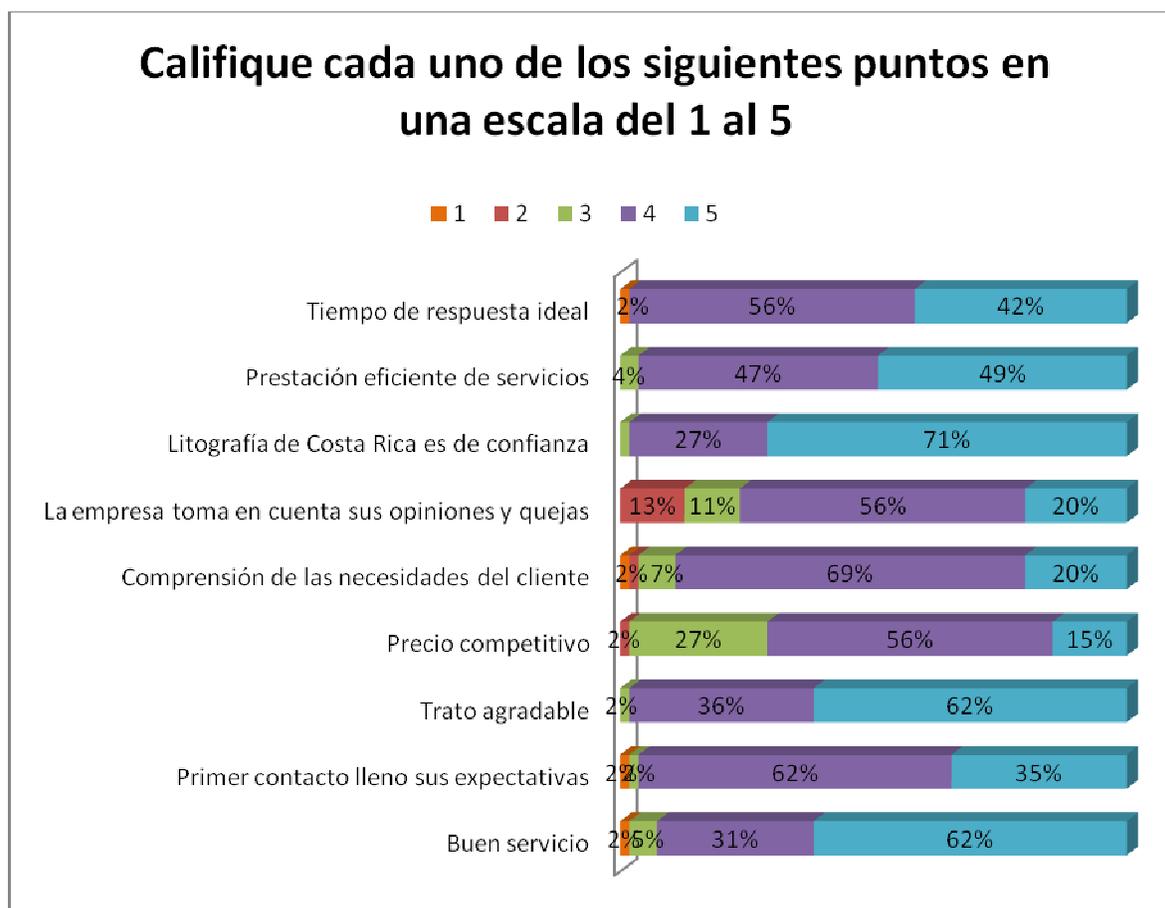
En el mundo globalizado y competitivo de hoy en día, el cliente ha aumentado en gran manera su poder de negociación, y por esta razón, es fundamental mantener clientes

satisfechos. La empresa debe integrar la satisfacción de los clientes dentro de la estrategia empresarial y para ello, debe desarrollar herramientas que le permitan gestionar y medir esa satisfacción.

Para finalizar la exposición de los resultados de las encuestas, se muestra un último gráfico que resume, en un serie de aspectos, cómo perciben los clientes el desempeño de la empresa, asociado a su satisfacción. El gráfico N° 19, consiste en una escala de Likert donde 5 significa *Totalmente de acuerdo*, 4 *De acuerdo*, 3 *Indiferente*, 2 *En desacuerdo* y 1 *Totalmente en desacuerdo*.

La escala de Likert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, bajo la perspectiva de considerar las actitudes como un continuum que va de lo favorable a lo desfavorable; esta técnica, además de situar a cada individuo en un punto determinado, en cuanto al rasgo común en otras escalas, tiene en cuenta la amplitud y la consistencia de las respuestas.

Gráfico 3.19. Medición del desempeño de la empresa, asociado a la satisfacción de los clientes.



Fuente: Elaboración propia, 2009

Este último gráfico es un resumen de una serie de aspectos que se tocaron a lo largo de este análisis, donde se reitera que, en general, los clientes están bastante satisfechos con los servicios que les ofrece la Litografía Costa Rica. La gran mayoría está de acuerdo o totalmente de acuerdo en puntos tales como el buen servicio, trato agradable, confianza en la empresa, buen tiempo de respuesta, entre otros. Donde se puede observar un mayor porcentaje de indiferencia, es el aspecto de precio; y en la parte donde se le pregunta si considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones, ahí se observa un porcentaje significativo de un 13% que está en desacuerdo.

Como se ha podido observar a lo largo de este análisis, los clientes encuestados mantienen una postura bastante uniforme en relación con las diferentes preguntas. Además, las entrevistas realizadas a algunos clientes, así como también a las diversas partes de la empresa, permitieron ahondar más en ciertos aspectos de interés tanto como esclarecer puntos que con las encuestas únicamente hubiese sido difícil intuir.

Con base en toda esta información y análisis en el capítulo IV, se procederá a establecer una propuesta de CRM. Igualmente, en el capítulo V se detallarán algunas recomendaciones, con el fin de mejorar la competitividad de la Litografía Costa Rica.

### 3.3. FODA

#### 3.3.1. Análisis Interno

##### ❖ Fortalezas

Las fortalezas de una empresa son las características especiales con las que cuenta y por las que tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Se refiere a los recursos que se manejan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, y más.

Las principales fortalezas de la Litografía Costa Rica son las siguientes:

**Personal con la más amplia experiencia:** como bien se ha mencionado a lo largo de este trabajo, la parte del servicio al cliente de la empresa está básicamente en manos del personal de ventas, quienes son los que se encuentran en contacto directo con los clientes; no sólo en la parte de ventas propiamente, sino que, si se presenta alguna duda o queja, el vendedor es quien en la mayoría de los casos, recibe de primera entrada la información. De los siete vendedores fijos que tiene la empresa, todos cuentan con una vasta experiencia en el área de litografía, unos de ellos formados dentro de la Litografía Costa Rica propiamente, y otros en otras litografías; incluso, algunos de ellos tienen más de 20 años de trabajar para la Litografía Costa Rica. Dada esta situación de antigüedad en la empresa, la interacción que estos empleados tienen con sus clientes, está basada en una relación laboral y de

amistad; esta condición es muy provechosa para la litografía, ya que a través de esta amistad, también se desarrolla fidelidad por parte del cliente e incluso, hasta cierto compromiso.

**El tiempo de entrega más fiel:** el tiempo de entrega es uno de los aspectos que los clientes consideran sumamente importante, no sólo el compromiso por ofrecer los tiempos más cortos, sino también que sea real; es decir, que si la empresa se compromete a entregar un pedido en cierta fecha, que sea realmente entregado en el tiempo acordado. Cabe recalcar que esta es una de las grandes fortalezas de Litografía Costa Rica, el cumplimiento fiel en sus tiempos de entrega; esta cualidad no sólo es constatada como uno de los principales cometidos de la empresa, sino que los clientes así lo confirman y lo valoran. En las entrevistas a profundidad realizadas a los clientes, ellos externaron que un aspecto fundamental del servicio que les brinda la Litografía, es que siempre cumplen con la fecha de entrega programada, contrario a lo que ocurre con la competencia; además que en casos de emergencia, incluso, le dan prioridad a sus pedidos, para sacarlos en un período sumamente corto.

**Imagen sólida de la empresa:** Los clientes de la Litografía Costa Rica en las diferentes entrevistas dijeron que consideran a la empresa como una entidad de mucha confianza y solidez, ya que la amplia trayectoria de más de 60 años de estar en el mercado, les da mucha seguridad de que la empresa es confiable. Y a pesar de que muchos competidores son empresas muy grandes, incluso transnacionales, los clientes han tenido mayor cercanía con la Litografía Costa Rica, conocen las características de sus servicios, por lo que la tienen en su top of mind.

**La accesibilidad de los clientes al Gerente de la empresa:** el Gerente General de la Litografía Costa Rica es una persona sumamente accesible, todos y cada uno de los clientes sabe que él maneja una política de puertas abiertas, por lo tanto, en cualquier momento pueden contactarlo y hacerle saber sus necesidades o quejas. Incluso, algunos clientes manifestaron que manejan sus pedidos directamente con él.

**Cuenta con instalaciones y equipo totalmente depreciado:** tanto el terreno, como el edificio y el equipo que posee la Litografía Costa Rica, es propio y se encuentra en su

totalidad depreciado, lo cual representa una ventaja porque no se tienen que cargar estos costos al precio final de su producto.

### ❖ **Debilidades**

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Se refiere a todos aquellos recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros.

Dentro de las principales debilidades que se encontraron en la Litografía Costa Rica están las siguientes:

**Mal manejo de información:** El manejo de la información en la Litografía Costa Rica es bastante empírico; a pesar de que la empresa si tiene un sistema de información en red para el manejo de ciertos datos, este sistema permite únicamente manejar data numérica, además de esto, el sistema se encuentra subutilizado ya que existen algunas funciones que no se usan. Dentro de las deficiencias de este software está la carencia de interfaces gráficas, indicadores y alarmas; por otra parte, lo más importante, no permite almacenar información detallada de las necesidades, características, opiniones y sugerencias de los consumidores. Esa información únicamente se encuentra en la cabeza de todos y cada uno de los vendedores, lo cual representa un riesgo potencial porque en el momento que alguno de ellos deje la organización por alguna razón, esta información sumamente valiosa para la empresa, se irá con ellos.

**Descontrol sobre el desempeño de los empleados:** los vendedores no tienen un plan de trabajo explícito que les permita desarrollarse tanto de forma individual como grupal, de modo que se enfoquen en sus clientes y aumentar sus horizontes; a pesar de que sí se establecen las metas de ventas, no hay un plan detallado de las acciones claves que se van a tomar, con el fin de alcanzar este objetivo; tampoco existe un control o revisión por parte de los superiores durante el período para evaluar el avance de cada uno de los vendedores, con respecto a su meta de ventas. Por lo tanto, en caso de que el empleado no logre cumplir con lo establecido, tampoco se busca desarrollar un plan para que el vendedor mejore su labor. Y si al final del año la meta de ventas no ha sido alcanzada, no se toma ningún tipo

de medida; igualmente, si este objetivo es alcanzado y/o sobrepasado, tampoco hay un premio o motivación extra para el empleado por su esfuerzo y dedicación a su trabajo.

**Falta de motivación:** la motivación al personal, a través de incentivos como comisiones extras, capacitaciones, entre otros, es muy importante, ya que los funcionarios motivados van a ofrecer mejores servicios, entre los que se brindará una mejor atención a la clientela. Sin embargo, en la Litografía Costa Rica, ambas acciones no son consideradas relevantes por parte de la Gerencia, por tanto, no se realizan.

**Comunicación interna deficiente:** en las visitas realizadas a la empresa y en las entrevistas a miembros de diferentes departamentos, se demostró que existe una comunicación deficiente entre ambas vías. La falta de reuniones y capacitaciones dentro de la organización, provoca que en ocasiones no exista un verdadero alineamiento entre las diferentes secciones, lo cual entorpece el proceso de crecimiento de la empresa.

**Falta de definición y claridad en los roles de trabajo:** cuando un empleado entra a trabajar en la Litografía Costa Rica, no existe un proceso de inducción establecido que le permita al nuevo miembro del equipo conocer acerca del manejo total de la compañía, sino se permite que el empleado, por sí mismo, vaya conociendo y asumiendo su rol respectivo. Esta situación descrita deja en claro que no hay un estatuto formal donde se registre, amplia y detalladamente, el papel que cada uno de los puestos juega dentro de la empresa, sus funciones específicas ni el enfoque de la propia compañía.

**Sistemas de información desactualizados:** a pesar de que la parte humana es sumamente importante en lo que al trato se refiere, la tecnología ha venido a ser un aliado valioso para mejorar en eficiencia y efectividad. Por el momento, en la Litografía Costa Rica, los procesos administrativos, tales como cotizaciones, son procesos que se llevan a cabo de forma manual, lo cual enlentece el proceso, tanto que ocasiona quejas por parte de la clientela. Además, el sistema de información utilizado tiene bastantes limitaciones, las cuales entorpecen el desarrollo de la empresa.

**Estancamiento tecnológico:** a diferencia de los principales competidores de la Litografía, ésta carece de una página web donde sus clientes, tanto activos como potenciales, puedan

conocer más acerca de la empresa y sus servicios ofrecidos. Además, la falta de este website imposibilita que los clientes interactúen de manera rápida con la organización, y puedan hacer pedidos en línea, aclarar sus dudas, o incluso, ver el estatus de su pedido. De acuerdo con lo investigado en transcurso de este proyecto, ésta es una de las grandes debilidades de la Litografía.

**Carencia de un departamento de servicio al cliente:** la Litografía no tiene un departamento de servicio al cliente propiamente dicho; los vendedores tratan, en la medida de lo posible, de resolver cualquier problema o inquietud que surja por parte de los clientes; sin embargo, al no existir un protocolo establecido y formal de cómo tratar las diferentes quejas, dificultades o situaciones que puedan surgir; sucede que la solución de las mismas no sea expedita. A su vez, la creación de un departamento de servicio al cliente sería importante, no sólo para escuchar quejas que se presenten, sino también para poner mucho más cuidado a las sugerencias y opiniones de los clientes, además de evaluar más acuciosamente la atención que los vendedores brindan a sus clientes.

**Desconocimiento de las condiciones de la competencia:** la empresa no realiza estudios de mercado con el fin de buscar las mejores prácticas para luego ver la forma de tropicalizarlas a sus características y necesidades, e implementarlas en la empresa. La búsqueda constante de innovación y mejora es determinante para brindarles a los clientes, cada día, un mejor servicio y una mejor atención.

**Personal de ventas poco capacitado:** tanto la gran mayoría de los representantes de ventas, como el Gerente de Ventas, carecen de conocimiento en técnicas básicas de relaciones públicas, técnicas de ventas, servicio al cliente, lo cual representa una deficiencia en la empresa, ya que son ellos quienes deben desarrollar un vínculo con sus clientes y lograr que se fortalezcan los vínculos de fidelidad; del mismo modo, es su deber brindarles un servicio al cliente efectivo, que los beneficie a ellos y a la empresa.

**Morosidad con la Caja Costarricense del Seguro Social:** en varias ocasiones la Litografía Costa Rica se atrasa con sus cuotas obrero-patronales, y esta falta repercute negativamente en la venta de servicios, porque impide que la empresa le venda a entidades estatales, que, generalmente, son contratos importantes; además de que crea en el cliente

cierta desconfianza, ya que esto se toma como un indicador negativo de la situación de la empresa.

**Los precios más altos del mercado:** Como se pudo observar en el análisis de gráficos que se realizó en este capítulo, todos los distintos clientes de la empresa concordaron en que la Litografía Costa Rica maneja precios elevados, e incluso, en algunos casos no competitivos; este factor es un problema porque la empresa pierde ventas debido a que los clientes, en su mayoría, realizan varias cotizaciones con el fin de encontrar el proveedor que mejor les convenga, y por cuestiones de costos, muchas veces deben contratar los servicios de otra empresa.

### 3.3.2. Análisis Externo

#### ❖ Oportunidades

Las oportunidades son todos aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben aprovechar en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Dentro de las oportunidades que el entorno externo ofrece y que podrían ser aprovechadas por la empresa, se encuentran las siguientes:

**Adquisición y difusión de información en tiempo real, a través de Internet:** la Internet es una enorme fuente de información, y a través de la red, la Litografía puede obtener una gran cantidad de datos acerca de sus competidores: sus prácticas, sus productos y servicios, entre otros. Además, el uso de la Internet sería sumamente beneficioso si se aprovecha para indagar sobre las mejores prácticas, las cuales, en su momento, podrían ser implementadas también en la Litografía. Por otra parte, mediante su utilización, podrían compilar información de sus clientes, lo cual sería aún más útil en el sentido de darles una mejor atención, más individualizada y acorde con sus necesidades y características. Por otro lado, la Internet es una herramienta publicitaria poderosa, a través de la cual la Litografía puede incursionar en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional.

**Utilización de software de CRM:** en el mercado existe una gran variedad de software, los cuales se utilizan para crear bases de datos; el CRM, como bien se explicó en el capítulo I, se refiere a una herramienta de gestión empresarial para administrar las relaciones con los clientes; asignar tiempo y dinero a la creación de esta base de datos y la implementación de un software de CRM que se adecue a sus necesidades, es realmente una inversión y jamás un gasto, pues permite mejorar las relaciones con los clientes y crear en la empresa una verdadera ventaja competitiva.

**Mejores precios en la importación de materia prima:** con entrada en vigencia del DR-CAFTA, se espera la disminución de los aranceles con lo que los precios de importación podrían disminuir considerablemente; la empresa puede aprovechar esta situación para realizar la importación de materias primas a mejores precios, con lo cual mejoraría su margen de utilidad y también podría mejorar sus precios comerciales y ser más competitiva. Esto sería sumamente provechoso para la empresa ya que, por lo general, como ya se ha mencionado, los clientes se quejan de los altos precios de la Litografía, y más actualmente, en momentos de crisis, el asunto del precio es un factor determinante en la compra, por parte de los consumidores.

**Diversificación por medio de alianzas estratégicas:** la diversidad en los servicios es un asunto que los clientes buscan, ya que les permite concentrar sus compras en unos cuantos proveedores, y a través de esta medida de compras de altos volúmenes, es posible obtener mejores precios. Por lo tanto, la Litografía podría buscar formas económicas de diversificarse aún más y un modo es a través de la realización de alianzas estratégicas con empresas que presten servicios que la Litografía Costa Rica no brinde y de esta manera, se diversifican ambas organizaciones y se establece una relación ganar-ganar.

#### ❖ Amenazas

**Guerra de precios y prácticas desleales por la alta competitividad:** como ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo, actualmente el mercado litográfico es altamente competitivo, en el que todos y cada uno de los actores pelean por obtener la mayor cantidad de clientes. Esta batalla es fuerte y se juega con factores como precio, calidad, tiempos de entrega; sin embargo, la principal arma en este embate, es el precio, pues es uno de los

principales aspectos que el cliente busca, máxime, tratándose de un producto commodity. Lastimosamente, al ser la competencia tan difícil, en varias ocasiones muchas empresas caen en acciones poco éticas, desleales e ilegales con el fin de ganar participación, como el dumping, con lo cual perjudican a las otras empresas que trabajan dentro de las fronteras de la ética.

**Disminución de la demanda de servicios:** el año 2009 ha sido difícil para la economía, debido a la crisis económica mundial que viene aquejando desde el año 2008. Este período de recesión que se vive actualmente, es una amenaza fuerte para este tipo de empresas, ya que uno de los principales rubros de los presupuestos que se recorta dentro de las organizaciones, es la parte de mercadeo, donde cae una gran cantidad de los productos que las litografías emiten. Además, por ser las litografías empresas que venden a otras, si estas últimas ven disminuidas sus ventas y sus clientes, es muy probable que sus requerimientos de insumos, como por ejemplo formularios continuos para facturación, también se vean disminuidos y por lo tanto, sus compras a las litografías se reduzcan.

**Cambios rápidos en los precios debido a la inestabilidad del diferencial cambiario:** en vista de que la gran mayoría de las materias primas son importadas directamente, la fluctuación en el tipo de cambio (dólar-colón) es una situación que afecta enormemente ya que repercute en los precios que la empresa puede ofrecer, tanto como en su margen de utilidad. Por lo tanto, la Litografía no puede mantener sus precios por períodos prolongados, sino que se mantienen en constante variación.

**Disminución en la demanda de los servicios debido al uso de la facturación digital:** el avance tecnológico ha venido a cambiar la forma en que se realizaban las cosas años atrás; actualmente, se ha popularizado el uso de la facturación digital, con lo cual las empresas han venido a hacer de forma más eficiente y económica, algunos procesos. Sin embargo, esta situación repercute de manera negativa, tanto en las empresas como en las litografías e imprentas que sufren una disminución de la demanda, por ejemplo, en los formularios continuos para la facturación.

### 3.4. Matriz FODA

Figura 3.1. Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia, 2009

En el sector interno, la Litografía Costa Rica es una empresa con grandes fortalezas; por ejemplo, el personal con experiencia es una gran ventaja, principalmente para el área de ventas, también, aspectos tales como la puntualidad en el tiempo de entrega y la accesibilidad a contactar al Gerente de la empresa, son factores que los clientes aprecian y que dan valor agregado al producto que adquieren. Además, la imagen sólida de la empresa de larga trayectoria, es un sello de garantía para los clientes, quienes la perciben como una casa de confianza. Todos estos puntos positivos de la organización se deben explotar y fortalecer cada día más, con el fin de crecer y mejorar.

Al lado de estas fortalezas se logró encontrar una gran cantidad de debilidades, las cuales no se debe tomar, únicamente, como los aspectos negativos, sino más bien, deben verse como áreas por mejorar, espacios de trabajo donde los administrativos de la empresa puedan poner su atención y encausar a toda la organización hacia un cambio positivo. Si bien es cierto, el cambio no se puede dar de la noche a la mañana, es importante analizar estos puntos débiles, con el objetivo de buscar la manera de superarlos.

Los aspectos internos tienen la característica de ser manipulables, precisamente por estar dentro de la misma organización, no obstante, existe una serie de factores que influyen en la empresa, que son externos a ella: entre otros, condiciones económicas, políticas, sociales, culturales, las cuales afectan el negocio; algunas condiciones se pueden tomar como oportunidades (positivas) y otras como amenazas (negativas).

Costa Rica, en este momento está atravesando por un período de cambios; se vislumbran grandes oportunidades comerciales tanto a nivel nacional como internacional; la Litografía Costa Rica estará en capacidad de aprovecharlas y beneficiarse de ellas, si se abre al cambio y entra en un proceso de modernización, principalmente en la parte tecnológica, no tanto en el área operativa de la empresa, como en la parte administrativa, de ventas y mercadeo.

Por otro lado, el ambiente externo le plantea a la organización una serie de amenazas, las cuales representan riesgos potenciales, pero para enfrentarlas y superarlas exitosamente, es conveniente que la empresa tome las medidas necesarias, fortalezca sus debilidades y refuerce sus fortalezas de forma que todas juntas sean sus armas en esta batalla.

Después de realizado el análisis, tanto de las encuestas y de las entrevistas, como del entorno interno y externo de la empresa, desde una óptica más subjetiva y con toda la información compilada, en siguiente apartado se procederá a presentar una propuesta de la implementación de una herramienta de administración de las relaciones con los clientes, a través de la cual se pretende optimizar el servicio al cliente que brinda la empresa Litografía Costa Rica.

## **Capítulo IV: Propuesta de una herramienta estratégica de Administración de las Relaciones con los clientes (CRM) para la empresa Litografía Costa Rica S.A.**

En los capítulos anteriores se presentó el respaldo teórico del CRM y se describió en detalle la empresa Litografía Costa Rica, tomando en consideración aspectos tales como su historia, misión, visión, clima organizacional, entre otros, además de los productos y servicios brindados a sus clientes, y se detallaron sus principales competidores. Con base en esta información, se procedió a realizar la herramienta para el trabajo de campo, mediante la cual se logró compilar una cantidad significativa de información relevante, para analizar detenidamente la situación de la empresa, específicamente su servicio al cliente.

El trabajo de campo y su posterior análisis proporcionó el fundamento sobre el cual se procederá, en este capítulo, a describir la propuesta de CRM para la Litografía Costa Rica. También se planteará un plan de acción con el fin de que en un futuro cercano se logre una exitosa adaptación de dicha propuesta.

Para la implementación de un CRM es necesario tener un mapa general de la situación de la empresa con respecto a sus clientes, así como también es indispensable tener claro que se pretende lograr respecto de la atención de los clientes, para posteriormente, definir metas puntuales, ya que son varias las áreas en las que hay que trabajar si se quiere realmente llevar a la práctica, en su totalidad, una estrategia de CRM.

### **4.1. Objetivo de la propuesta**

La propuesta tiene como propósito general, definir una serie de acciones por tomar, con el fin de mejorar las relaciones proveedor – cliente, y describir las oportunidades que podría ofrecer la implementación de una herramienta de administración de las relaciones con los clientes (CRM), a una empresa que brinda servicios de litografía e imprenta, como el caso de Litografía Costa Rica.

La propuesta sugiere la implementación de esta herramienta de gestión empresarial como estrategia competitiva para buscar el establecimiento de relaciones fuertes y perdurables

con los clientes, por medio del conocimiento de sus necesidades y preferencias, que genere valor agregado a la empresa y mejore su competitividad dentro de un mercado convulso.

Las herramientas estratégicas de CRM toman como base fundamental la información del entorno y de sus clientes, para utilizarla de modo que se pueda alcanzar la máxima satisfacción y aumentar la retención de esta clientela, además de promover la captura de nuevos prospectos, tanto como identificar aquello que genera valor para el cliente, para luego proporcionárselo en el momento y situación oportunos.

Por su parte, dentro de la estrategia de la empresa, se debe buscar la forma de atraer nuevamente a los clientes que, en su momento, se fueron de la empresa; conviene recontactarlos y establecer nuevamente una relación con el objetivo primero de conocerlos mejor, sus necesidades y características, para luego poder ofrecerles nuevamente los servicios de la Litografía.

#### 4.2. Justificación de la propuesta

En el entorno actual es difícil satisfacer por completo las necesidades de los clientes, igualmente resulta complicado obtener beneficios en economías abiertas, por lo que todos los esfuerzos que puede llevar a cabo la empresa para atraer, retener, servir y expandir las relaciones con los clientes, serán muy valiosos a la hora de construir una lealtad sustentable y agregarle valor.

Para generar estas ventajas competitivas, es preciso trabajar en la creación, mantenimiento y crecimiento de las relaciones con los clientes. Sin embargo, tales relaciones no se pueden establecer, si no se conoce, o al menos reconoce a cada uno de sus clientes. Por esto, la empresa debe prepararse para diferenciar a cada cliente y tratarle de acuerdo con una escala de valores basada en el conocimiento que posea de cada uno de ellos. La gestión de las relaciones con los clientes (CRM), permite mejorar la competitividad de las empresas, a través de la selección de los clientes más valiosos y la personalización de los productos y servicios a sus necesidades.

Es importante señalar que una propuesta de CRM, no se refiere a la implementación de tecnología, mediante la adquisición de un software especializado, sino que el CRM es una iniciativa de negocios que conlleva un cambio en la forma de trabajo de la empresa. La tecnología es sólo un habilitador para apoyar una mayor productividad por parte de las personas y de los procesos que soportan la gestión con el cliente. Sin embargo, no es absolutamente necesario, si la empresa no cuenta con el capital para realizar la inversión, puede adaptar la tecnología que tenga a su alcance para montarse de forma primaria.

Analizando propiamente la Litografía Costa Rica, con base en el nivel de madurez de sus productos y servicios ofrecidos, sus mercados y de la etapa del ciclo de vida que su industria posee, resulta preciso que tome medidas tales como proteger su territorio, estar más cerca de sus clientes, establecer mecanismos de fortalecer su fidelidad, conocerlos con mucho más detalle y ayudar a su fuerza de ventas en el logro de los objetivos. Por tanto, se considera justo y necesario que la empresa emprenda una estrategia de CRM o de “Centralización en el Cliente”.

La finalidad de su implementación es alcanzar objetivos de tipo estratégico como mantener y ganar participación en el mercado, incrementar los ingresos, liderar un segmento del mercado, incrementar los niveles de rentabilidad y en general, aquellos que garanticen la supervivencia y crecimiento de la empresa a mediano y largo plazo.

Por tanto, se puede afirmar que el desarrollo de una estrategia CRM que persiga incrementar la lealtad y fidelidad de los clientes, mediante una mejora en el proceso de creación de valor, será beneficiosa para la Litografía Costa Rica.

#### 4.3. Características de la estrategia

De acuerdo con las investigaciones acerca de este asunto, algunos autores concuerdan en considerar el CRM como un constructo multidimensional que se encuentra compuesto por los siguientes componentes: personas, procesos y tecnología, y su éxito depende de la correcta alineación de los mismos (Chen y Popovich, 2003).

A su vez, la gestión del conocimiento es considerada como determinante del éxito de una estrategia CRM, ya que permite la adquisición y difusión del conocimiento de los clientes por toda la organización, de forma que las relaciones sean mejoradas y se establezca un vínculo que brinde mayor valor para los clientes y otros agentes implicados. Por ello, se considera adecuado incluir a la gestión del conocimiento como una variable importante de considerar dentro de la propuesta de CRM, para Litografía Costa Rica.

Otra variable importante por considerar es la orientación al mercado y al cliente que una empresa debe poseer para implementar con éxito una estrategia de este tipo, pues la orientación al mercado y al cliente persigue la continua detección de las necesidades de los usuarios, tanto como su satisfacción. Estas variables importantes de tomar en cuenta como determinantes en la implementación exitosa de un CRM, se detallan a continuación:

❖ Variable de la organización

Se refiere a aspectos relacionados con la gestión del recurso humano, estructura organizacional y asignación de recursos. Si se toma en consideración que la puesta en marcha de una estrategia CRM, implica cambios tanto en la forma en que la empresa se organiza, como en sus procesos de negocio, es necesario incluir una variable que recoja la importancia e impacto de dichos factores organizacionales en el éxito de CRM. A su vez, se debe ser consciente del papel determinante que ejerce el componente humano a la hora de poner el proyecto en marcha.

❖ Variable de tecnología

La segunda variable del modelo hace referencia al aspecto tecnológico. Si bien es cierto que CRM no debe verse como un concepto únicamente tecnológico, debemos reconocer que las TI (tecnologías de información) han venido a simplificar y facilitar, en gran medida, una serie de aspectos dentro de una empresa y la puesta en marcha de un CRM no es la excepción. Los software de CRM permiten a las organizaciones ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y a un costo menor.

En este aspecto se incluyen aspectos tales como: posesión de una infraestructura adecuada de sistemas de información, de hardware y software adecuados para servir a los clientes,

que los sistemas de información se encuentren integrados a través de las distintas áreas funcionales, o que la empresa mantenga una base de datos con información importante de todos sus clientes.

❖ Variable de gestión del conocimiento

Dicha variable es considerada determinante en el éxito de la puesta en marcha de una iniciativa de CRM, pues para gestionarlo de una manera efectiva, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento, pues estas capacidades, al ser difíciles de imitar, se convierten en una potencial fuente de ventaja competitiva.

❖ Variable de orientación al cliente

El enfoque sobre los clientes constituye el componente más importante de la orientación al mercado, e implica que la organización debe conocer su mercado meta, para así comprender sus necesidades y deseos. Como afirman Chen y Popovich (2003), la orientación al mercado puede considerarse como la generación, diseminación y receptividad de inteligencia de mercado, e implica que los diversos departamentos involucrados en la satisfacción de las necesidades de los clientes compartan la información disponible. Por tanto se debe considerar que la orientación al cliente supone un prerequisite indispensable para la implementación de estrategias CRM.

#### 4.4. Propuesta de la herramienta estratégica de CRM

A continuación se realiza una propuesta para la implementación de una herramienta de CRM que se ajusta y se adecua a las necesidades reales de la empresa. No obstante, se debe tener presente que a pesar de que en el nivel teórico se aprecian múltiples beneficios en la aplicación de ventajas de CRM, se encontraron también, en la revisión de literatura, algunos estudios que señalan fracasos en el momento de la implementación práctica.

Así, por ejemplo, Xu y Walton (2005) señalan que los sistemas de CRM, en la práctica, realmente no han tenido los resultados esperados por parte de las empresas, en contra

posición de lo ofrecido y prometido por las empresas de la industria de software de este género. A su vez, Bolton (2004) sostiene que la mayor parte de las empresas que han realizado implementaciones de CRM, pioneras, parecen haber fracasado, pues hay una brecha grande entre lo esperado y lo obtenido; además, señala, como motivo principal del poco éxito, el hecho de que las empresas sólo se concentraran en la tecnología y no hayan realizado toda una serie de cambios y transformaciones necesarias en la estrategia y procesos de negocio, indispensables para una iniciativa como la del CRM. Esto es fácilmente explicable, ya que sin una adecuada integración de la estrategia global de CRM, es prácticamente imposible que haya éxito.

Otros, como Starkey y Woodcock (2002), destacan la posición de que, el nivel de gasto en CRM, ha aumentado significativamente en los últimos años, y las competencias en el ámbito de la gestión de clientes no sólo, no se han visto incrementadas por dicha inversión, sino que en algunos casos, éstas no obtuvieron beneficio, ya que los índices de satisfacción corporativa investigados con dicha estrategia, fueron bajos.

En vista de lo señalado anteriormente y tomando en cuenta que todavía no existe una clara comprensión del porqué algunas iniciativas tienen éxito, mientras que otras fracasan, en esta sección se tratará de plantear un modelo que recoja las principales variables que determinan el éxito de un CRM. Para la definición de la propuesta, nos basaremos en los estudios analizados, en la revisión de la literatura, y se prestará especial atención a aquellos casos que incluían un modelo de éxito previamente testado.

Mediante la presente propuesta de CRM para Litografía Costa Rica, se pretende mejorar la coordinación de los esfuerzos realizados por la empresa, dirigidos hacia y con el cliente, que maximice la eficiencia en el flujo de comunicación por medio de los canales que se utilicen. Esta posición vuelve significativo el presente estudio, ya que su objetivo es incrementar las ventas de la Litografía Costa Rica y su rentabilidad.

#### 4.4.1. Desarrollo de la propuesta para Litografía Costa Rica

En la práctica se ha demostrado, de acuerdo con la investigación, que en realidad no hay una metodología estándar que sea exitosa para implementar una herramienta CRM en una

empresa; esta condición se debe, en gran medida, a que no todas las empresas son iguales; de la misma manera, no todos los negocios plantean el empleo del CRM con el mismo objetivo. Además, como se mencionó anteriormente, la implantación del CRM integra todo un cambio del enfoque de la organización, la cual se orientará hacia el cliente y su satisfacción.

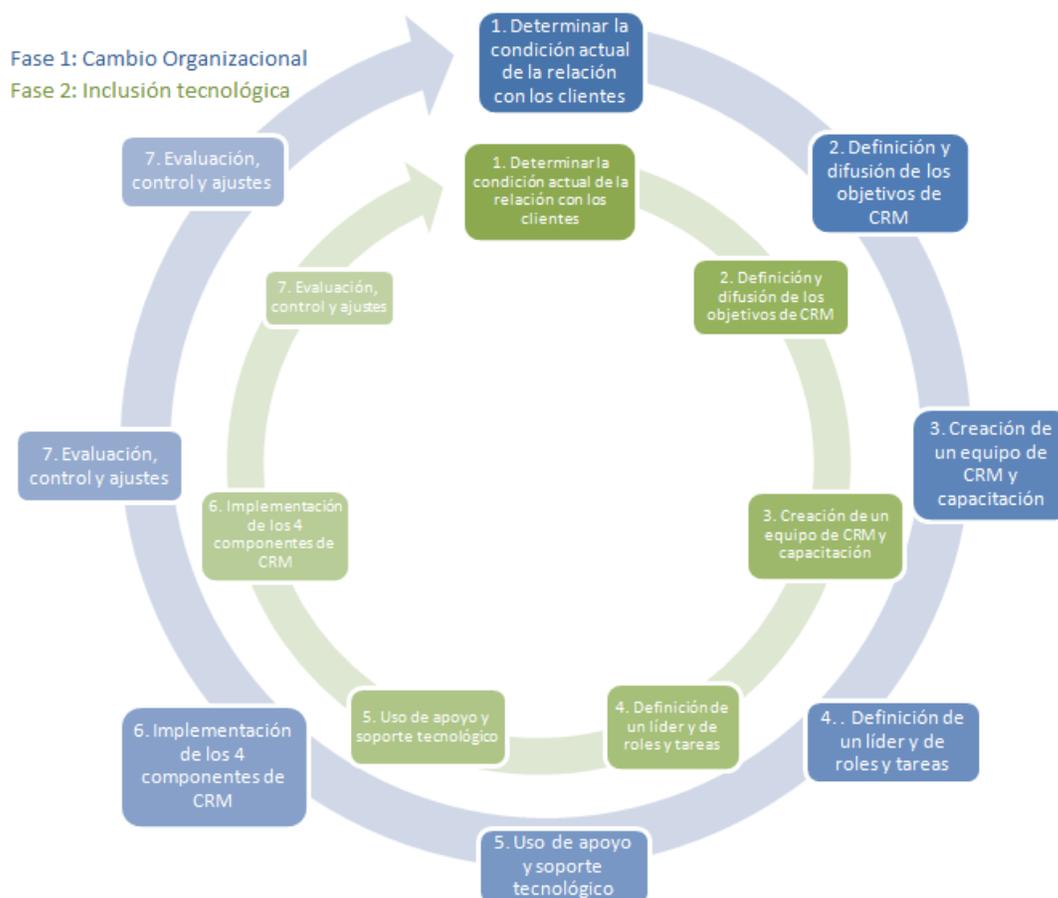
De acuerdo con Chen y Popovich (2003), la Administración de Relación con el Cliente (CRM) es una combinación de gente, procesos y tecnología que intenta entender a los clientes de una compañía. Es un acercamiento integrado a las relaciones de manejo del usuario, que se centre en su retención.

Cabe destacar que para la Litografía Costa Rica, la estrategia de CRM debe basarse en un cambio profundo de la orientación estratégica de la empresa. La propuesta que se plantea presenta varios aspectos relacionados con cambios estratégicos, aplicación tecnológica, manejo de la información, sin embargo, siempre es en el sector interno de la organización que se pretende que el Gerente revise la factibilidad y la viabilidad de cada paso de la propuesta.

Esta propuesta implica que todos los trabajadores de la empresa, deben estar conscientes que el activo más importante con el que cuenta la sociedad, es precisamente su clientela y la información que sobre ella se tenga dentro de la organización. Por lo demás, es imprescindible contar con el apoyo del Gerente General y de los encargados de todos los departamentos para lograr la integración necesaria y alineación de los objetivos para una satisfactoria implementación.

#### 4.4.2. Esquema de la propuesta

Figura 4.1. Pasos para la propuesta de CRM para la Litografía Costa Rica



Fuente: Elaboración propia, 2009

La propuesta que se plantea tiene dos fases, cada una con cuatro etapas distintas subdivididas, a su vez, en diversos pasos. El hecho de proponerlo en fases, es con el fin de que la empresa vaya asimilando las diferentes partes de manera paulatina y las implemente de acuerdo con su criterio de factibilidad y, de igual modo, lo vaya ajustando más a sus necesidades.

#### 4.4.2.1. Fase 1: Cambio organizacional

Esta primera fase tiene como plan que la empresa realice los cambios organizacionales necesarios, tanto en el nivel estructural como cultural; también que desarrolle ciertas herramientas como la base de datos con la información básica y necesaria de cada cliente. Esta primera parte del proyecto, se planifica para un período aproximado de 2 años, cuando se pueda asimilar, de forma integral, el concepto de CRM por parte de todos y cada uno de los empleados de la Litografía; igualmente, que se evalúen los beneficios obtenidos.

En esta fase inicial, aún no se plantea una inversión en tecnología, sino que, más bien, se busca la explotación al máximo de los recursos con los que cuenta la empresa, tanto informativos (a través de la fuerza de ventas) como tecnológicos (sistema de información y equipo con el que se cuenta actualmente y herramientas básicas en Excel o Access).

##### ❖ **Etapa 1: Planificación del proyecto**

- a) Analizar la situación actual de la relación de los clientes con la empresa.

Para poder empezar la empresa, todos sus empleados deben tener claro el panorama actual. Todos deben conocer sus fortalezas y sus debilidades, sus oportunidades de mercado y las amenazas que los asechan. Una vez clara esta situación, la empresa puede definir norte, objetivos y estrategias. Antes, sería imposible ya que no habría un punto de partida. Este estudio de mercado y trabajo de campo, se realizó y se expuso amplia y detalladamente en el capítulo anterior.

Con base en esta información, se logró definir las áreas fuertes de la empresa, las cuales no se pueden descuidar, también ciertos puntos débiles, que, indispensablemente, hay que mejorar. Entre las áreas de mejora que se establecieron en el capítulo anterior, están:

- La necesidad inminente de optimizar el manejo de datos: por el momento la información de los clientes está únicamente en manos de la fuerza de ventas; el control sobre los clientes debe volver a la empresa, ya que nunca debió ser propiedad de un grupo exclusivo de sus empleados.

- La comunicación debe ser mucho más fluida, expedita y eficaz: actualmente, a pesar de que la Gerencia practica una gerencia de puertas abiertas y trata de ser lo más accesible posible, muchas veces la comunicación en el sector interno de la empresa, no es la mejor. Se debe buscar la forma de establecer reuniones periódicas a través de las cuales se pueda brindar una retroalimentación positiva por parte de los empleados hacia la Gerencia, también la búsqueda de una mejor alineación e integración de toda la organización, mediante los comunicados que realice la Gerencia durante estas sesiones.
- Relacionarse con los clientes: los clientes actuales de la empresa son de larga trayectoria, lo cual denota que la empresa ha realizado un esfuerzo por su retención; sin embargo, la falta de interés en capturar nueva clientela, y en recuperar clientes perdidos, indica una actitud pasiva por parte de la empresa, y en este caso, específico, del personal de ventas.
- Requerimiento de inducción y capacitación: los empleados deben tener claridad en sus roles y tareas, esto permite generar responsabilidad en ellos sobre estas labores; de esta forma, la Gerencia puede supervisar más fácilmente y tener mayor control sobre sus empleados y su desempeño.
- Enriquecer la parte de servicio al cliente: como bien se ha mencionado, la empresa carece de un departamento establecido de servicio al cliente; la necesidad de su creación es muy importante porque los clientes ameritan sentir un respaldo dentro de la empresa, saber dónde quejarse, sugerir u opinar. En este sentido, también se denota la falta de un protocolo de acción, es decir, un documento claro y difundido de cómo actuar en una determinada circunstancia con respecto al cliente.
- Estudios de mercado: actualmente la empresa no invierte ni tiempo ni dinero en investigaciones de mercado que les permita conocer la situación de sus competidores, precios, condiciones, entre otros. Todos estos aspectos son sumamente importantes y se pueden utilizar como referencia para analizarlos y compararlos con los del nivel interno de la empresa.
- Políticas de precios: los precios que maneja la Litografía, para la gran mayoría de clientes, son superiores a los que manejan sus competidores en el mercado; la

empresa debe ahondar sobre esta situación para analizar su estructura interna y sus costos, que le permitan llegar a ser más competitivos en este aspecto.

- Tecnologías de información antiguas: los sistemas utilizados en la empresa, actualmente, no son los mejores, están subutilizados y carecen de información necesaria e importante; además, no permite realizar una serie de procesos de forma automática, por lo que inciden de forma negativa en la imagen que se proyecta a los clientes.
- Motivación del personal: el sistema de trabajo de la Litografía no incentiva a los empleados a brindar su mayor y mejor desempeño; se debe evaluar un modo de incentivar al personal, que vaya de acuerdo con la línea de pensamiento del Gerente, pero que genere la motivación necesaria para promover un trabajo eficiente y efectivo.
- La satisfacción de los clientes: aunque los usuarios se refieren a la atención que reciben por parte de la empresa, como buena, la satisfacción no es la mejor, ya que sienten que no hay un verdadero interés en sus necesidades; además, los tiempos de negociación, en ocasiones, son demasiado extensos.

Con base en las áreas anteriores, se puede notar que hay bastantes de áreas de trabajo por mejorar dentro de la organización, por lo que, una vez descrita y conocida la situación, se debe proceder a definir qué es lo que se desea obtener de la implementación de un CRM en la empresa.

#### b) Definir y difundir los objetivos de la implementación del CRM

Este es un paso muy importante para alcanzar una implementación exitosa del CRM, pues son estos objetivos las guías fundamentales sobre las cuales va a caminar la empresa hacia el cambio; además, otro aspecto importante sobre los objetivos, es que éstos serán, más adelante, el parámetro sobre el cual se podrá medir si realmente la implementación es o no efectiva.

Los objetivos que la empresa defina en esta etapa, deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas, y en tiempo real. Estas características son las que permitirán que la

estrategia que se desarrolle con base en ellos, sea lo más concisa y precisa posible; además, serán total y completamente evaluables a través de indicadores. Se debe evitar el establecimiento de objetivos como "mejorar las relaciones con los clientes", pues son bastante generales y ambiguos, y son de muy poca utilidad.

De acuerdo con el análisis realizado hasta el momento, los objetivos que se plantean para el primer año de uso del CRM, son los siguientes:

- Aumentar la tasa de retención de los clientes en un 20%.
- Incrementar las ventas totales en un 10%.
- Reducir las quejas de los clientes en un 20%.
- Capturar nuevos clientes en un 10%.
- Reconquistar clientes perdidos en un 5%.
- Mejorar eficiencia de procesos administrativos y productivos en un 20%.

Ahora bien, ya definidos los objetivos para el primer período de implementación del proyecto, la Gerencia debe convocar a una reunión donde todos los empleados estén presentes, para proceder a expresar y explicar de la forma más clara posible, estos objetivos generales que debe alcanzar la empresa, mediante el uso del CRM. Todos y cada uno de los miembros del personal debe analizarlos y entenderlos, pues éste es el punto de partida para que ellos, como miembros de un equipo de trabajo consolidado, desarrollen sus acciones claves por realizar durante este período, para contribuir al alcance de los objetivos generales de la organización.

Estas estrategias por desarrollar, tanto por departamento como de forma individual, deben ser revisadas, evaluadas y aprobadas por el Gerente General de la empresa, quien en su poder de cabeza, es quien determinará si dichas estrategias están realmente alineadas y comprometidas con las metas de la organización. De esta manera existirá un solo norte y una integración de toda la empresa.

Esta última parte de desarrollo departamental e individual, va muy de la mano con el siguiente paso que se refiere a la capacitación; conforme el empleado vaya asimilando

conceptos y conocimiento sobre el CRM, podrá alinear su pensamiento a los nuevos ideales de la empresa, de forma que podrá impulsar su desarrollo en la misma línea.

### ❖ **Etapa 2: Empoderamiento del proyecto**

- a) Crear un equipo encargado del proyecto, y brindar capacitación en temas referentes a CRM

Una vez que los objetivos estén plasmados en el papel y difundidos a través de la toda organización, se debe proceder a crear un equipo que se encargue de velar por el funcionamiento del proyecto. Los integrantes del equipo, además de estar comprometidos con el proyecto y cree en él, deben contar con las habilidades adecuadas para desenvolverse correctamente durante la implementación de la propuesta. Se recomienda que el equipo cuente con personas de diferentes partes de la empresa, y que estén enteradas de las necesidades de su departamento, para que aporten la información y el empuje requerido para sacar adelante el proyecto.

Se reitera la importancia del conocimiento y asimilación de los objetivos dentro de la cultura organizacional de la empresa, ya que éstos constituyen el cimiento de todo el constructo.

Este equipo es quien, en su mayoría, debe recibir mayor capacitación sobre el tema, sin dejar de lado la importancia de capacitar al resto del personal, ya sea mediante sesiones de todos los empleados, o bien, mediante el uso de agentes multiplicadores, con quienes el integrante del departamento que pertenece al equipo de CRM, sea quien se capacite de forma activa y directa, y luego transmita este mensaje al resto de sus compañeros.

A través de estas capacitaciones se va a lograr una adecuada asimilación del proceso en general; además, durante ese procedimiento, surgirán las dudas y nuevas propuestas por integrar. La retroalimentación que se realice en este momento, será sumamente enriquecedora para el plan, en general.

b) Definir un líder en el equipo, así como tareas y roles específicos

Este equipo debe contar con un líder proactivo e ingenioso que, en este caso, se recomienda que sea el Gerente General, ya que es quien posee el mayor conocimiento sobre el tema; aparte de que posee las características de poder y liderazgo dentro de la empresa, lo que permitirá que el proyecto avance a paso seguro y firme. El líder debe compilar información y analizarla detenidamente, para luego, proceder a asignar tareas y roles específicos para cada miembro, pues esto repercutirá en que el proceso sea mucho más rápido y fluido.

La desagregación o descentralización de las funciones, es una forma de empoderamiento que adquieren los empleados para que ellos, a su vez, sientan como suyo el proyecto y se esfuercen en mayor medida por alcanzar su éxito. Y aún cuando cada quien tenga funciones específicas, el líder debe ser enfático en el control y seguimiento de todos y cada miembro, con el fin de velar porque todo marche al pie de la letra.

En este proceso, es imperante que la comunicación sea eficiente entre ambas vías, ya que cualquier punto por considerar será determinante más adelante, cuando el hecho de realizar los cambios y ajustes sea más complicado. Para desarrollar esta comunicación se recomienda realizar reuniones frecuentes a través de las cuales se puedan discutir temas de interés y se fomente el respeto y el diálogo.

Basados en las deficiencias de la empresa, establecidas en el primer paso, lo mismo que en los objetivos planteados en el segundo, se deben realizar ciertas acciones claves y desarrollar ciertas herramientas de importancia, que permitan la posibilidad de implementar el CRM. Los roles y tareas específicas, se detalla a continuación:

Los cambios organizacionales en el sector interno de la empresa, que son necesarios, corresponden, básicamente, al mejoramiento en la comunicación, a la creación de un departamento de servicio al cliente o, en su defecto, capacitación del personal actual en lo que respecta al servicio al cliente; establecimiento de protocolos para afrontar diversas situaciones, como por ejemplo, quejas sobre servicios brindados, sugerencias sobre productos, entre otros, establecimiento de sistemas de evaluación para los empleados,

instauración de un sistema de precios competitivos, evaluación y búsqueda de mejoramiento de los sistemas de tecnologías de información. Todos estos aspectos se describen con mayor detalle en el punto 4.5, referente al plan de acción.

Lo que sí se describirá en el siguiente paso es el desarrollo de la herramienta fundamental sobre la cual se construirá el CRM.

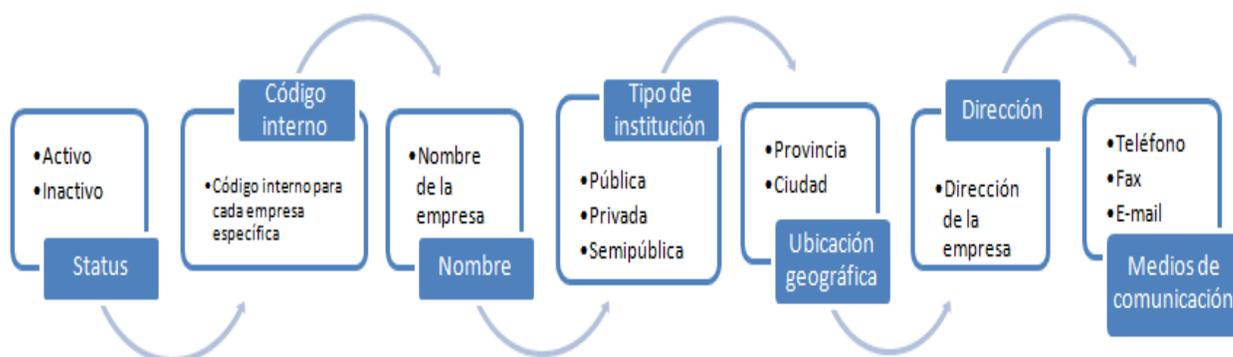
c) Elaboración de una base de datos de los clientes utilizando tecnología inicial

Para proceder a elaborar una base de datos, mediante una investigación teórica de diferentes software de CRM y con base en la experiencia de los investigadores, se determinaron los datos que se consideran relevantes y que se requieren para cargar más adelante, en una segunda fase, el software especializado en CRM.

Detalladamente se analizó un sistema que uno de los investigadores utiliza en su trabajo día a día. La característica de este software que lo hace ideal para este caso particular con la Litografía Costa Rica, es el hecho de que la base de datos se puede cargar desde y descargar hacia archivos de Excel. Por tal razón, la creación de la base de datos en Excel, que es lo que se propone para esta primera fase del proyecto, es en esencia el fundamento o la materia prima que se utilizará en la segunda fase para cargar el sistema de CRM. Por supuesto, queda a criterio de la Gerencia General la decisión de pasar a esta segunda fase e invertir en la creación de este sistema de tecnología de información.

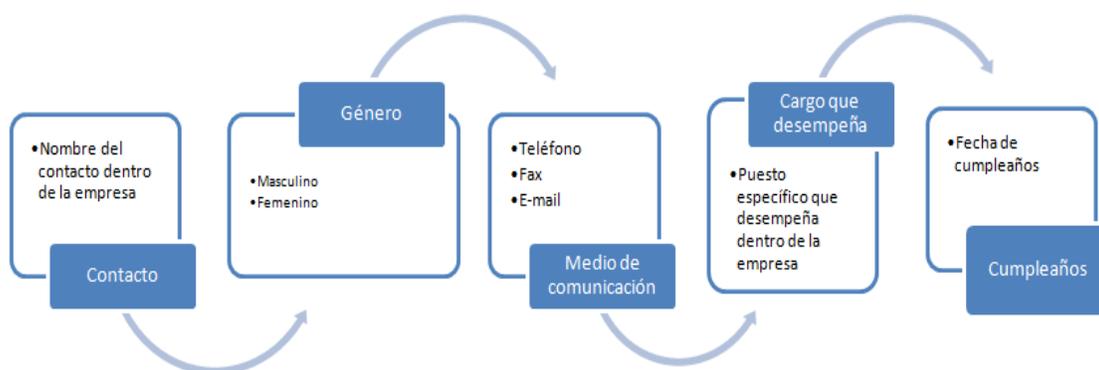
Con base en el análisis de este sistema se pudo determinar la información relevante que se requiere de cada cliente, igualmente, aspectos internos de la empresa con los que se puede definir un poco más el perfil de cada cliente específico. Por tanto, la base de datos debe contener lo siguiente:

Tabla 4.1 Bosquejo de base de datos de la empresa cliente de la Litografía Costa Rica



Fuente: Elaboración propia, 2009

Tabla 4.2 Bosquejo de base de datos del contacto directo en la empresa cliente de la Litografía Costa Rica



Fuente: Elaboración propia, 2009

Tabla 4.3.1 Bosquejo de base de datos de las compras de la empresa cliente de la Litografía Costa Rica



Fuente: Elaboración propia, 2009

Tabla 4.3.2 Bosquejo de base de datos de las compras de la empresa cliente de la Litografía Costa Rica



Fuente: Elaboración propia, 2009

Estos son los datos que se consideran relevantes y que deben estar en la base de datos; pero queda a criterio de la Gerencia General de la Litografía, escoger cuáles considera él significativos para su empresa, puesto que es él quien conoce el medio en el que se desenvuelve y qué es factible para su organización y qué no.

Para esta primera fase la recomendación es que, por el momento, se utilice únicamente la base de datos en Excel, la cual se debe ir alimentando en forma constante, con el fin de mantenerla actualizada. En las visitas que los vendedores realicen a cada cliente durante el día, deben procurar revisar la información referente cada uno, para que de esta forma, la data contenida en la base sea información actual, real y útil.

Una vez que el modelo de base de datos sea analizado y estructurado por la Gerencia de la empresa, se procederá a cargarlo con la información. El montaje de esta base de datos se le encargará a la fuerza de ventas de la empresa porque son quienes se encuentran en constante contacto con la clientela y son quienes los conocen con mayor profundidad.

Como ya bien se mencionó, el montaje se ha de realizar en Microsoft Office Excel, que es un su manejo es sencillo. Además, si se opta por el software de CRM, el desarrollo del mismo se puede hacer compatible con el Excel, para que la información se pueda cargar fácilmente, sin tener que invertir nuevamente tiempo en elaboración de datos.

A su vez, Excel tiene diferentes herramientas a través de las cuales se puede ordenar la base de diversas maneras: se pueden utilizar funciones como los filtros, las agrupaciones, las consolidaciones, entre otros, que permiten jugar con la base y extraer información relevante y útil.

La correcta elaboración y complete de esta base de datos es esencial para poder saltar a la siguiente etapa que se refiere ya a la implementación del CRM.

### ❖ **Etapa 3: Implementación**

La tercera etapa consiste en la aplicación de los componentes del CRM, para lo cual será necesario realizar algunos ajustes y modificar la estructura organizacional de la Litografía Costa Rica, así como ciertos procesos, con el fin de lograr su conversión en una empresa centrada en el cliente, pero que no sólo sea una situación planteada en el papel, sino algo que se respire dentro del clima organizacional de la empresa. Los procesos deberán ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia y como bien se ha mencionado en

reiteradas ocasiones, se le dará máxima prioridad a los procedimientos que más impacto tengan en la satisfacción del cliente.

Para que esta aplicación de CRM tenga mejor aceptación en forma integral en la empresa, es necesario generar e introducir valores de organización orientados fuertemente al cliente, en la cultura corporativa, de modo que se pueda generar una cultura interna en la que se tenga al cliente como su principal oportunidad y sobre el cual hay que realizar el mejor esfuerzo.

De acuerdo en lo expuesto anteriormente, se procede a detallar cada uno de los cuatro componentes del CRM que deben ser aplicados en este paso. Estos cuatro componentes tienen como objetivo principal conocer más a los clientes, que es un paso crucial para el éxito de la estrategia de CRM basada en el conocimiento de ellos y en el desarrollo de productos y servicios a su medida.

a) Identificar a los clientes

La empresa cuenta con una cartera de clientes bastante amplia, sin embargo, no todos ellos van a tener igual nivel de importancia dentro la organización; para tal efecto, se deben identificar aspectos claves, con el fin de darle al cliente una clasificación. Por esta razón es necesario incorporar en la base de datos, columnas referentes a *fecha de inicio de ser cliente, frecuencia de compra, promedio de compra mensual, servicio que demanda*, ya que por medio de estos rubros, se podrá clasificar a los clientes.

Básicamente se recomienda un cruce de datos, porque a través de esta combinación se obtendrá información muy enriquecedora para la empresa, la que le permitirá hacer una clasificación adecuada.

Por el momento esta clasificación tendrá que realizarse de forma manual, utilizando las funciones del Excel, lo cual facilitan el proceso de forma significativa. Los software especializados de CRM, con base en parámetros, por ejemplo los citados anteriormente,

se encargan de lanzar la clasificación, y tiene la ventaja no sólo de la rapidez, sino también de la objetividad.

b) Diferenciar a los clientes

El propósito de la diferenciación es enfocar tanto el comportamiento de la empresa como sus esfuerzos en la atención de los clientes, de una forma individualizada, según el valor de cada uno de ellos para la entidad. Esta acción se realiza desde la base de datos procesada con la información de cada uno de los clientes identificados, lo cual genera un perfil para estimar y calcular el valor que tiene cada cliente para la empresa, en términos de los parámetros establecidos, según los objetivos planteados.

La diferenciación de los clientes responde a una realidad comercial que va más allá de una decisión arbitraria, es la consecuencia de una demanda implícita de los clientes que reclaman una participación más equitativa de los beneficios generados, máxime, cuando no se trata de una simple transacción, sino de una relación comercial empresa – cliente. Por tanto, el objetivo en sí, de la diferenciación es, en la medida de lo posible, maximizar la adaptación de la empresa a las características del cliente o grupo de clientes, y reconocer el valor de cada uno de ellos, premiarlo, gratificarlo y remunerarlo, con un criterio de proporcionalidad.

Por medio de la base de datos propuesta se pueden extraer esta información, ya que las columnas de *fundamento de decisión de compra*, *frecuencia de compra*, *servicio que demanda*, *fecha de última compra*, son fundamentales para este componente de diferenciación, pues permitirán saber qué es lo que el cliente busca satisfacer mediante el servicio que le pide a la Litografía. La combinación de esta información, es decir, la transferencia de datos también es muy útil porque, por ejemplo, conociendo la frecuencia y la fecha de la última compra realizada, la empresa se puede adelantar a que el cliente pida, es decir, que la empresa le ofrezca el producto en el momento indicado.

En la actualidad, con una competencia tan agresiva, todos los clientes de la Litografía Costa Rica representan un valor importante, lo cual significa que el seguimiento y el trato que se

le debe dar a cada uno de ellos, deben ser adaptados y de la mayor calidad posible. Además, se debe recordar que la mejor promoción es la que va de boca en boca, y expresa la excelencia del servicio.

c) Relacionarse con los clientes

Se debe definir una forma eficiente de relacionarse con esos mejores clientes identificados y diferenciados anteriormente, para, así, poder definir las mejores estrategias y tácticas para relacionarse con ellos. Lo fundamental es identificar qué relaciones permitirán que el cliente desarrolle fidelidad a la empresa y cuáles de estas relaciones son percibidas por la clientela como de valor agregado.

En este punto es más que importante la capacitación de los vendedores en aspectos relacionados con el servicio al cliente, técnicas de mercadeo y ventas, relaciones públicas, ya que si ellos conocen sobre estos temas, es más factible que puedan establecer y desarrollar relaciones y lazos fuertes y duraderos.

Es importante propiciar la interacción entre el cliente y la empresa, y desarrollar un conjunto de acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos de negocio; de esta forma, ambas serían el núcleo del concepto de CRM y representarían la parte tangible donde se materializa absolutamente todo: la comunicación eficaz de un mensaje, la venta de un producto y la prestación de un servicio. Por tanto, tiene sentido conocer muy bien su naturaleza y que cada interacción vaya orientada y se desarrolle en torno de un segmento de clientes o un cliente en concreto, y no para todo el mercado.

En la base de datos propuesta se establece unas columnas que son útiles para este componente del CRM; por ejemplo, la de *agente responsable de atención*, también *calificación del servicio y atención recibida*. La información que se extraiga de estos puntos será vital porque permitirá evaluar el desempeño de los agentes de ventas en su relación con los clientes. Otra parte de la base de datos que puede ser beneficioso para esta área, es la *calificación de la comunicación*, ya que la comunicación es la base para

establecer una buena relación; por tanto, conocer la opinión del cliente al respecto, genera valor para la empresa.

En este aspecto de relación cliente – empresa, sería muy beneficioso la creación de un departamento de Servicio al Cliente; incluso, en esta primera fase, se podría crear con una persona de base que se encargue de recibir las llamadas de los clientes; de llamarlos a ellos para realizar evaluaciones y controles sobre los vendedores, además de trabajar más de cerca con los clientes, ayudar a mantener actualizada la base de datos y darle seguimiento al proceso de los pedidos.

#### d) Personalizar

Este último aspecto se trata de una combinación de los primeros dos componentes, ya que una vez conocida claramente la clasificación tanto como se haya logrado diferenciar al cliente, la empresa estaría en capacidad de darle el valor agregado de individualizarlo. Es decir, que una vez que se logran conocer sus prioridades, preferencias, intereses, hay una mayor posibilidad de satisfacer sus necesidades; incluso adelantarse a las mismas; y como ya se dijo anteriormente, no esperar a que el cliente pida, sino ofrecerle lo que necesita, en el momento adecuado, ajustándose a sus requerimientos y características.

Toda esta acción permite generar valor agregado, de manera que el cliente lo note y lo aprecie. Estas son estrategias para hacer que el usuario sea fiel, leal y comprometido con la empresa proveedora, en este caso, la Litografía Costa Rica.

Por supuesto que en este componente de personalización, es sumamente necesario la parte de identificación de los clientes más importantes, porque es sobre ellos que la empresa debe trabajar más fuertemente para retenerlos dentro de su cartera, sin dejar de lado, ni descuidar a los clientes más pequeños, pues aunque por el momento no sean representativos dentro de la organización, en algún momento podrían llegar a serlo.

Hay que buscar detalles o información que permitan personalizar algún aspecto del trato de la empresa hacia el cliente, a partir de sus necesidades y de su valor. La compañía debe

adaptar, en algún sentido, su conducta para satisfacer las necesidades particulares que el usuario haya expresado. La parte de producción o de prestación de servicios de la empresa debe ser capaz de tratar a cada consumidor de un modo distinto a partir de la interacción del cliente con el departamento de ventas.

Se puede aumentar la lealtad y la rentabilidad de los clientes (de uno en uno) con la implementación de una "relación de aprendizaje" con cada uno de ellos, empezando por los más valiosos. Una relación de aprendizaje es aquella que se va volviendo más inteligente con cada nueva interacción. El cliente le cuenta alguna necesidad y la empresa personaliza el producto o servicio para satisfacerla. Así, con cada interacción y personalización, la adaptación del producto o servicio hacia ese cliente concreto, irá mejorando. Entonces, aunque un competidor ofrezca el mismo tipo de personalización y de interacción, el usuario no obtendrá el mismo grado de satisfacción hasta que transmita a ese competidor, aquello en lo que ya ha dedicado tiempo y energía para enseñarle o transmitirle al anterior proveedor.

#### ❖ **Etapa 4: Evaluación, control y ajustes**

Es necesario recordar que el presente proyecto no contempla la puesta en marcha de la propuesta, sin embargo, el último de los pasos se basa en la posibilidad de su realización, en cuyo caso, el seguimiento y el control son muy necesarios. Por otra parte, una vez que se ha recibido la información sobre las necesidades de los clientes de la Litografía Costa Rica, se debe difundir a los departamentos correspondientes para que ellos, a su vez, inicien la operación y desarrollen el servicio que los clientes buscan.

Este es el último paso de la propuesta y tiene como fin optimizar la implementación de la propuesta y realizar de forma precisa los ajustes necesarios.

Teniendo en cuenta que dentro de las funciones del Gerente se encuentra la de dirigir y controlar las operaciones de ejecución, de modo tal que el conjunto de acciones realizadas se ajusten (en tiempo, costo y calidad) a lo especificado en el proyecto, es de vital importancia que él tenga la autoridad, liderazgo, capacidad de adaptación, sentido de

equilibrio, ingenio, además de una gran facilidad de comunicación y rapidez para tomar decisiones y para controlar las tareas, teniendo presente la dificultad que esto implica.

Además, los empleados de la Litografía, que tengan contacto, en general, con la herramienta, deben supervisar su correcto funcionamiento y sugerir las mejoras pertinentes, para lo cual también es necesario que exista un buen programa de capacitación continua en cuanto a la utilización del CRM. No basta con poseer mucha información de los clientes, sino que ésta debe ser utilizada para mejorar progresivamente el servicio ofrecido. Si la capacitación se realiza en todos los niveles de la organización, entonces será mejor la eficiencia de su utilización, ya sea en el nivel interno como en el externo.

Es importante destacar que, aunque se tenga un plan global de desarrollo del proyecto, es muy importante dar pasos cortos y seguros; también se debe buscar la motivación necesaria para que la empresa marche por el largo camino hacia ser una organización centrada en el cliente.

#### 4.4.2.2. Fase 2: Inclusión tecnológica

De acuerdo con los resultados obtenidos en la implementación de la Fase 1, es decir, con base en la medición de los objetivos de la primera fase, la Gerencia debe analizar la factibilidad de pasar a la siguiente etapa. En esta segunda parte se pretende que la empresa incorpore ya otras medidas más profundas y especializadas en lo referente a CRM; por ejemplo, la incorporación de tecnología específica como un software especializado de CRM, además de invertir en otras herramientas tecnológicas necesarias, como computadoras portátiles, personal especializado en el manejo del sistema y personal altamente capacitado en servicio al cliente, que colabore con la actualización de la información, además de establecer programas formales de capacitación en temas referentes a CRM, manejo del sistema, servicio al cliente, entre otros. Otro aspecto fundamental de esta segunda fase es la inversión en investigación de mercado, para establecer un verdadero benchmarking de condiciones, precios, comportamientos de la competencia, para así tener parámetros de comparación y de mejoramiento.

Esta segunda fase, debe contar básicamente con los mismos elementos de la primera, las mismas etapas, con los mismos pasos; únicamente que, esta vez, mucho más orientados a la parte tecnológica, con todo lo que esto implica, de mayor personal y mucho más especializado.

### ❖ **Etapas 1: Planificación del proyecto**

Es muy difícil planear la fase dos en forma detallada, como se hizo la primera, porque se planea realizar en un lapso de un par de años, lo cual implica realizar nuevamente una investigación de campo y un análisis exhaustivo de la información que se extrae de la base de datos, con el fin de establecer nuevamente un punto de partida con las condiciones que se presenten en ese momento.

Igualmente, a partir de esa situación real y actual del momento, se podrán desarrollar los objetivos que la Gerencia considere, para así planear la estrategia por seguir. Dichos objetivos deben ser analizados y comentados en toda la organización, con el fin de que sean correctamente asimilados.

### ❖ **Etapas 2: Empoderamiento del proyecto**

Seguidamente viene la parte referente a la capacitación. Este aspecto sí vendría a ser un poco distinto, en el hecho de que anteriormente se estaba preparando la empresa para la utilización de una herramienta más simple en Excel; ahora la situación plantea un reto un poco más grande, pero igualmente alcanzable, que es el uso de un software especializado en CRM.

Con el fin de enfocarse en un software de este tipo, primeramente se debe recurrir a las evaluaciones realizadas de la base de datos que se estaba utilizando en la fase uno; para esta acción, precisamente, se desarrolló en esta primera etapa, un punto final de seguimiento y control; con base en estos controles y revisiones realizadas se puede determinar si la base actual de ese momento es la ideal para que la empresa continúe trabajando, o si en su defecto, requiere de algún ajuste o cambio. En este sentido, el aporte de quienes manejan

esta base es muy valioso, ya que entre todos podrán decidir si falta o sobra algún dato particular.

Si es necesario realizar ajustes o cambios, se debe proceder a realizar esas variaciones necesarias lo más rápido posible, para estar en completa seguridad de que la información con que se cuenta es realmente la que se necesita y la importante.

Una vez que se tiene la información, que es parte de la materia prima, es necesario analizar los software que el mercado ofrece, ver y conocer sus características y cuáles de ellas son las que verdaderamente la Litografía requiere. El Gerente debe realizar este análisis, pues es quien en su posición de líder del proyecto, tanto como líder de la empresa, debe revisar la factibilidad de la adquisición y el manejo del mismo.

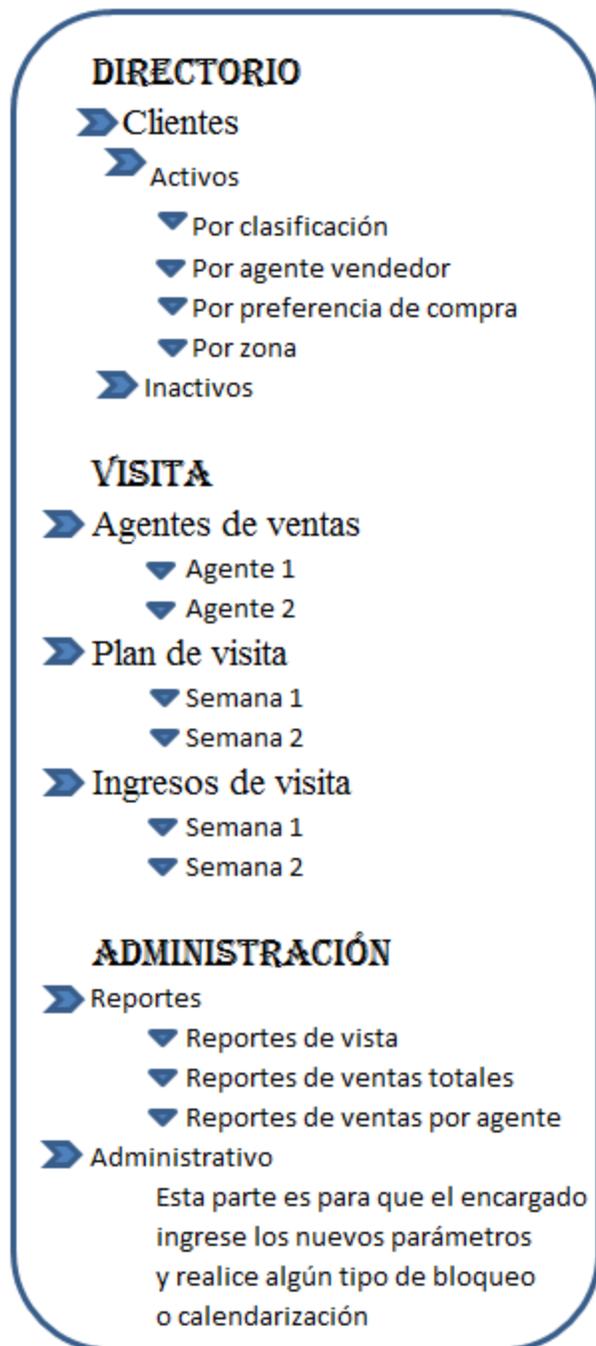
- Propuesta de sistema de CRM

Con base en la situación actual y analizando lo que el mercado ofrece actualmente y basándose en la experiencia de los investigadores en el manejo de este tipo de sistemas, se procede, en este apartado, a realizar una descripción de las características que debe poseer el sistema de CRM. En realidad, aunque el mercado ofrezca sistemas ya listos, de acuerdo con Shaw (2002) referente a los sistemas de CRM, nunca debe ser la empresa la que se ajuste al sistema, sino más bien, todo lo contrario, que sea el sistema el que se ajusta a las características propias de la organización.

Con fundamento en lo que se expone anteriormente, se plantea, a manera de recomendación, que se analicen las características que se consideran necesarias, que debe contener el sistema, para a un profesional especializado en el área de la informática para que desarrolle el programa y se encargue de su mantenimiento y soporte.

- Características básicas del sistema

Figura 4.2. Diagrama del menú principal del software CRM



Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Como punto de partida, el sistema debe ser compatible con Excel, ya que los datos con los que cuenta la empresa, están en este formato, por tanto, es necesario que exista facilidad de carga y descarga de la información.

Debe contar con un espacio específico donde se cargue la base de datos, la cual, en primera instancia, debe estar subdividida por status del cliente (activo/inactivo); luego, que cada subdivisión se pueda organizar en diversas vistas, por ejemplo, por clasificación, por vendedor, por zona, por servicio que demanda, entre tantos.

Cada cliente debe contener su propia ficha, en la cual esté toda la información que se tenía en la base de datos, para que el proceso sea mucho más ordenado, esta información debe organizarse en pestañas, por ejemplo, una primera pestaña que contenga información de la empresa, una segunda donde esté la información del contacto, una tercera donde se encuentre la información de la Litografía en relación con el cliente, y una cuarta donde se especifique, exclusivamente, información referente a la clasificación del cliente.

Toda la información referente a un cliente debe ser fácilmente modificable, mediante una función de edición, con el fin de continuar con el mantenimiento de la actualización de la información y realizar cambios cuando sea necesario. Además, debe contener una función para ingresar nuevos clientes, sin necesidad de descargar y cargar nuevamente el sistema.

La función de los correos electrónicos masivos, podría ser una opción importante dentro del sistema, es decir, que el vendedor o el Gerente, pueda seleccionar los clientes que desee y mediante una función concreta pueda enviarles una información específica a los usuarios, previamente seleccionados, por correo electrónico, sin necesidad de ir uno por uno. Por ejemplo, si se quisiese enviar un catálogo de productos, una promoción especial, un saludo a los cumpleaños del mes, entre otros.

La base de datos debe ser única; sin embargo, no todos quienes tengan acceso a la base, podrán acceder a todas las partes; por el contrario, cada quien tendrá vía para entrar en las partes que corresponden a su departamento o necesidad. Únicamente el Gerente General

tendrá el acceso a todo, ya que de esta forma podrá controlar más de cerca el funcionamiento del sistema y la utilización que se le esté dando dentro de la empresa.

Esta base debe estar en red, con un servidor que se encargue de generar las réplicas del sistema; por lo tanto, si un vendedor ingresa un cambio o una nueva información, a través del Internet, es posible que se reproduzca de inmediato el cambio en el servidor y cuando los demás usuarios abran el sistema y repliquen la nueva información, aparezca también en sus computadoras.

El sistema debe tener una parte donde el vendedor pueda ingresar sus visitas realizadas, lo cual le va a generar cumplimientos; también una parte donde pueda ingresar sus órdenes de compra o sus demandas de cotizaciones. Y al estar en red, toda la información que el vendedor genere producirá réplicas de forma instantánea, en los computadores de todos los compañeros y demás miembros de la empresa. Por ejemplo, en caso de una cotización, en el momento que el vendedor genera la acción en el sistema, automáticamente, a la persona encargada de cotizaciones, le aparecerá en su sistema esa demanda. Este procedimiento representa un ahorro en tiempo, con lo cual, los procesos se llevarán a cabo de un modo mucho más eficiente.

A su vez, se necesita que el sistema cuente con un área administrativa, a la que únicamente ciertas personas puedan, realmente, tener acceso, en este caso, el encargado del sistema y el Gerente General. Esta parte del sistema debe contener un área que permita crear reportes que servirán como indicadores del desempeño de los empleados. Por ejemplo, reportes de visitas, de ventas y de cumplimiento, que serán de gran utilidad para la Gerencia de la empresa, pues tendrá un control más cercano y más fundamentado en la labor que desempeñan sus empleados.

Es importante que el sistema se encuentre integrado con las diferentes partes de la empresa; por ejemplo, que a la hora en que el vendedor ingrese un pedido, en el mismo sistema puedan ingresar todas las especificaciones del caso, el Gerente de Ventas pueda aprobarlo rápidamente y que lo hagan pasar de forma inmediata a Producción, donde el encargado

podrá, igualmente a través del mismo sistema, conocer todo lo que él necesita para dar inicio al proceso productivo.

De igual forma, hay que proceder con otros departamentos como el de Diseño, si es necesario. Esta integración permitirá que los procesos dentro de la empresa sean lo más expeditos posible. Actualmente, la empresa realiza un esfuerzo grande por trabajar eficientemente; sin embargo, en un futuro, con el apoyo tecnológico, será mucho más sencillo y rápido.

Una vez que el sistema esté desarrollado y que la Gerencia lo haya aprobado en todos los aspectos, se deben proceder a realizar pruebas antes de cargarlo con la información definitiva, con el fin de descartar cualquier pequeño fallo y realizar el ajuste respectivo antes de implementarlo y ponerlo en acción.

### ❖ **Etapa 3: Implementación**

La implementación del sistema conlleva un análisis detallado acerca del sistema, para cerciorarse de que realmente vaya a emanar la información tal y como se necesita; además, que permita automatizar los dos componentes del CRM: identificar y diferenciar, lo cual hará mucho más sencillo la realización de los otros dos componentes: relacionarse con el cliente y personalizar sus productos y su atención.

Una vez que todo esto se encuentre debidamente verificado y analizado, se procederá a poner en marcha nuevamente el proceso en un sentido más tecnológico y automatizado. Sin embargo, como también se estudia en la teoría, según lo que proponen Menéndez (2001), Chen y Popovich (2003) y Bolton (2004), el CRM es un proceso integral y no por el hecho de tener las facilidades de tecnología, como software especializados o equipo multimedia de punta, es que el CRM va a caminar por sí sólo; por el contrario, se requiere de una constante revisión de la información, de los procesos, con el objeto de que todo marche por buen camino, que se sigan las pautas correctas y se generen los resultados y beneficios esperados.

#### ❖ **Etapas 4: Evaluación, control y ajustes**

Por último, y al igual que en la fase inicial, se reitera la importancia del control y seguimiento, ya que es mediante la constante evaluación de los resultados y de los objetivos planteados, que verdaderamente se podrá concluir con certeza y seguridad si el proyecto es un éxito, o si bien, requiere de realizar ajustes y cambios para adecuarse mejor a las necesidades de la empresa.

En este último paso, es indispensable contar con la retroalimentación tanto interna como externa, que permita valorar necesidades y nuevos proyectos por planear para el futuro.

Como punto final, se reitera que queda a criterio de la empresa, específicamente del Gerente General, la evaluación de la factibilidad de cada una de las fases y etapas, así como los procesos concretos, porque es él quien, con su experiencia, conoce a profundidad y en detalle las particularidades de su organización.

#### 4.5. Propuesta de plan de acción

Aunque el proyecto no estipula la puesta en marcha de la propuesta de CRM, se realiza un planteamiento teórico de un plan de acción para que su posterior implementación se lleve a cabo en forma adecuada. De acuerdo con el desarrollo de los puntos expuestos anteriormente, los pasos que se sugieren fueron divididos en diferentes partes para su mejor implantación; el objetivo es que, de esta forma, se pueda ir evaluando paso a paso y de manera integral, el proceso de avance de la propuesta y poder realizar las adecuaciones necesarias para el logro de los objetivos propuestos.

Un plan de acción involucra todas aquellas actividades específicas que se deben realizar para llevar a cabo el cambio propuesto. Este plan permite establecer un panorama claro de las tareas por realizar, así como prioridades y necesidades; además, mediante estas acciones se pretende mejorar la situación de la empresa.

Con base en los análisis realizados en el capítulo anterior, además de la información compilada en los capítulos I y II, a continuación se mencionan algunas de las primeras acciones por tomar en la Litografía Costa Rica, con el fin de adoptar un enfoque en los clientes.

#### ❖ Comunicación

Dentro de los principales cambios que se deben realizar, uno de los más importantes es el mejoramiento de los canales de comunicación. Dentro de la empresa misma, a pesar de que la Gerencia reporta que practica una gerencia de puertas abiertas, la realidad que se percibe dentro de esta organización es que existe un aire de desconfianza y cierto temor. Además, se carece de reuniones de coordinación donde se logre alinear a los diferentes departamentos con la dirección general de la empresa.

En este caso, la persona responsable de gestionar este cambio dentro de la organización es el Gerente General, quien debe buscar la forma de integrar más a sus empleados, además de comunicarse de una manera más efectiva a través de la cual, su personal pueda conocer el rumbo de la empresa y las acciones que cada uno debe realizar, con el fin de alcanzar la meta. Si bien es cierto el Gerente es quien toma la última palabra, a cada empleado en su puesto, la experiencia lo va tornando en un experto en su área, por lo tanto, sus aportes y su retroalimentación deben ser considerados como valiosos.

A su vez, hacia fuera de la empresa, como bien se ha mencionado, la comunicación con el cliente depende básicamente del vendedor encargado, lo cual es insuficiente; el cliente debe tener y conocer otros medios de comunicación con la empresa, porque esto permite generar mayor confianza y credibilidad en la imagen de la organización. Para tal efecto, es importante el desarrollo de un departamento de servicio al cliente, así como habilitar otros medios de comunicación como una página web. También, en este caso, el responsable de realizar las acciones pertinentes, es el Gerente General quien debe evaluar, en primera instancia, la factibilidad de la creación del departamento de servicio al cliente y del sitio web.

Se debe gestionar activamente el desarrollo y puesta en acción, la página web de la empresa, la cual es una verdadera necesidad en el mundo tecnológico actual. Este sitio les permitiría a los clientes una mayor interacción con la empresa, además de que vendría a ser una herramienta promocional, donde los clientes podrían tener más a mano la variedad de productos que ofrece la compañía. Además, aunque se gestiona la implementación de un software de CRM, hasta para la segunda fase del proceso, la página web sería una herramienta fundamental para que las diferentes computadoras que tengan el sistema incorporado, puedan ingresar y replicar su información, sus pedidos y comentarios, desde cualquier parte del mundo.

#### ❖ Base de datos

Con el fin de implementar adecuadamente un CRM, es estrictamente necesaria la elaboración de una base de datos completa y útil, de toda la cartera de clientes con la que cuenta la empresa. Actualmente, la base con la que cuenta la empresa está desactualizada, ya que en el momento de realizar las encuestas y entrevistas, en varios casos, los números telefónicos no eran los correctos. Por otra parte, la base carece de información; los únicos datos que manejan son el nombre de la empresa y el número de teléfono; es necesario que esta base se complete de forma que, de cada uno de esos clientes, se tenga registrada la información importante, tal como, nombre del contacto, principales requerimientos, intereses, preferencias, necesidades, entre otros.

En este caso, como la organización, por el momento, carece de un departamento específico de Servicio al Cliente, esta tarea debe ser asignada a los vendedores, pues son quienes mantienen el contacto más cercano con los clientes. La confección de esta base de datos debe realizarse lo antes posible, de acuerdo con la propuesta planteada en el apartado anterior. Queda a criterio de la empresa qué aspectos se van a tomar en cuenta; el tiempo estimado para su realización sería alrededor de quince días. Así mismo, esta información debe mantenerse actualizada de forma periódica; se recomienda que cada semana se verifiquen los datos de los clientes visitados durante la semana anterior, con el objetivo de que esta base esté siempre al día.

#### ❖ Servicio al Cliente

Por el momento la empresa no cuenta con un área específica de servicio al cliente, sino que son los vendedores y el departamento administrativo, quienes se encargan de dar esta atención. En este caso, la mejor opción es crear este departamento, al menos con una persona, en cuyo caso estaría encargada de atender las llamadas de los clientes, para darle trámite a sus quejas, necesidades o sugerencias, además de actualizar frecuentemente la base de datos de ellos. Aparte de esto, otra actividad que este departamento podría desarrollar, sería la evaluación y control de las visitas y atención del personal de ventas, con el fin de garantizar que el cliente se encuentre a gusto con el trato y la atención que le brinda el agente que le corresponde.

Sin embargo, si por alguna razón no se pudiera crear esta área de servicio al cliente, la opción posible sería la capacitación en aspectos relacionados con la atención del cliente, de los vendedores y de las personas del departamento administrativo que atienden quejas, con el fin de que se encuentren en total facultad para resolver los problemas de forma rápida y precisa. Y la parte del control de la atención que los clientes reciban por parte de los vendedores, se encargarían tanto el Gerente General como el Gerente de Ventas.

Ambas posibilidades deben ser analizadas y evaluadas por la gerencia de la empresa, para determinar cuál es más factible y cualquiera de los dos casos, el tiempo estimado para la puesta en marcha, son diez días.

#### ❖ Establecer un proceso para las quejas y sugerencias de los clientes

En este mismo tema de la atención al cliente, es importante que la empresa desarrolle un protocolo, donde se logren establecer los pasos por seguir, para dar trámite a este tipo de asuntos; además, este protocolo debe darse a conocer a los clientes para que ellos tengan claro el proceso formal de realizar dichas gestiones. La falta de formalidad en este proceso va en detrimento del crecimiento de la empresa, ya que se pierde la oportunidad de obtener retroalimentación por parte de la clientela, y de conocer sus ideas y propuestas valiosas para la organización.

La creación de este protocolo debe ser un trabajo conjunto entre el Gerente General de la empresa, la fuerza de ventas y los administrativos quienes, de alguna manera, han tenido contacto con los usuarios que han presentado en su momento, algún tipo de descontento. En este caso se planea la necesidad de tres sesiones: la primera, donde se pongan en claro los principales motivos de quejas. Una vez realizada esta primera reunión, se procede a que cada quien analice cada uno de los aspectos citados y plantee una manera posible de solución. Después de esto, se convoca a una segunda sesión donde se discuten los puntos de vista de cada uno, y por último, una tercera sesión en la cual se redacta ya de manera formal el documento donde se desarrolla el protocolo de resolución de problemas. El tiempo estimado para su realización es de diez días.

#### ❖ Establecimiento de herramientas de evaluación

En conclusión, con lo observado en relación con la desactualización de la base de datos, tanto como con la constante pérdida de clientes, incluso, clientes importantes, además de la falta de captura de nuevos clientes, se puede decir que es necesario que la empresa, periódicamente, desarrolle y aplique evaluaciones, con el fin de medir objetivamente el desempeño de los vendedores y su relación con sus diferentes clientes. Por su parte, las encuestas realizadas durante esta investigación, arrojaron indicadores de una verdadera necesidad de mejora de atención de los clientes.

El desarrollo de esta herramienta debe estar a cargo del Gerente de Ventas en conjunto con el Gerente General, quienes deben determinar los aspectos que consideren más relevantes de evaluar. Una vez que este cuestionario esté debidamente aprobado, cada mes, el Gerente de ventas deberá elegir clientes al azar y realizar llamadas de control, mediante las cuales verifique que verdaderamente se esté dando al cliente una atención personalizada y de calidad. La realización de la herramienta de evaluación debe tomar un tiempo no mayor a cinco días, y como ya se dijo, se debe aplicar mensualmente.

#### ❖ Sistemas de información

La tecnología actualmente es un instrumento de gran utilidad para mejorar, agilizar y facilitar una serie de procesos administrativos, de producción, de comunicación, entre otros.

Como se observó en el análisis FODA, dentro de las debilidades de la Litografía, está el uso de un sistema de información un tanto antiguo con ciertas carencias de relevancia; además, en las encuestas realizadas a los clientes, se pudo determinar que una de las principales quejas, es la lentitud en los procesos administrativos; por lo tanto, la inversión en un sistema de información, y que se utilice en su mayor potencial, sería sumamente beneficioso para la empresa.

Como se mencionó en el apartado anterior, la adquisición e implementación de un software de CRM se plantea en una segunda fase del proceso; ya que, en primera instancia, se debe evaluar si la herramienta de gestión empresarial propuesta es verdaderamente efectiva para la empresa. Igualmente, el período de dos años, permitirá moldear y ajustar la base de datos propuesta, a las necesidades internas y externas de la empresa, para que en el momento de la implementación del software, ésta sea la idónea.

La incorporación posterior de un software de CRM al proceso de administración de las relaciones con los clientes, será muy útil como coadyuvante en el proceso de cambio de un enfoque hacia los clientes. En ambos casos, es necesario que la empresa, primeramente, evalúe sus necesidades y características para luego proceder a adquirir sistemas que les sean de utilidad.

Este punto, nuevamente, requiere de una coyuntura entre la Gerencia General y toda el área administrativa de la empresa, ya que ellos son quienes, en su momento, utilizarán el sistema. También, la toma de esta decisión requerirá de una sesión, donde se logren definir las necesidades y características con las que debe contar el sistema de información. Luego, se debe nombrar un responsable, quien se encargará de analizar la manera más económica y adecuada de adquirir dicho sistema. El tiempo estimado para este proceso es de 30 días.

Una vez adquirido e instalado el nuevo sistema, se debe proceder a una adecuada capacitación sobre el manejo total del mismo, con el fin de que no existan partes subutilizadas y procesos que queden rezagados y se sigan realizando de forma manual. El tiempo estimado para esta capacitación sería de alrededor de diez días.

#### ❖ Precios

La realización de un benchmarking de precios es sumamente necesaria en la Litografía Costa Rica, ya que como se pudo observar en las encuestas realizadas, el precio es uno de los aspectos que se toman en cuenta al tomar la decisión de compra; además, en dichas encuestas, se detectó que los clientes consideran que la Litografía no maneja precios muy competitivos. Por lo tanto, es imperante que la compañía tome cartas en el asunto y revise sus costos, con el fin de mejorar los precios, ya que este factor es determinante para el éxito en este mercado tan altamente competitivo.

El asunto relacionado con los precios, es un tanto complicado porque demanda un análisis de una gran cantidad de aspectos. En primera instancia, el Gerente General, nuevamente en conjunto con el área administrativa, debe realizar lo referente al análisis de costos y proceder a tomar las medidas necesarias para reducirlos al máximo; para este análisis se estima un tiempo de diez días. Al mismo tiempo, el Gerente de Ventas junto con su equipo, deben compilar la información acerca de los precios que maneja la competencia; este trabajo de campo requiere de esfuerzo y tiempo por lo que se estima un tiempo de unos veinte días. Una vez que ambas partes estén listas se debe proceder a realizar un estudio, donde se logre establecer un parámetro de precios que sea competitivo, así como rentable para la empresa; esta parte es más sencilla debido a que ya se cuenta con la información necesaria a la mano, por lo tanto, el tiempo estimable para esta acción sería de cinco días.

Sin embargo, como cualquier benchmarking, no es un proceso aislado, sino más bien un proceso continuo; el monitoreo de los precios de la competencia debe realizarse de forma periódica, cada tres meses; con el fin de estar revisando frecuentemente los precios de la empresa y mantenerse siempre dentro de un rango de competitividad.

#### 4.6. Posibles barreras

La implementación de una estrategia de administración de las relaciones con los clientes, como se pudo ver en los puntos anteriores, requiere un cambio importante en el nivel organizacional; por lo tanto, al involucrar los diferentes estratos y áreas de la empresa, su

implementación no es sencilla, sino más bien, requiere de una verdadera integración y un cambio en la mentalidad de todos los involucrados. Dentro de las posibles barreras que se podrían encontrar en el momento de realizar la implementación, son las siguientes.

En el sector interno de la empresa se podrían nombrar dos barreras importantes: la primera, es la necesidad de una comunicación fluida y expedita en ambas vías y la segunda, la resistencia de los empleados.

Como ya se ha mencionado en diversas partes de este trabajo, la Litografía Costa Rica tiene problemas de comunicación, tanto vertical como horizontal. La empresa carece de reuniones donde se pueda llegar a acuerdos, donde se puedan ordenar las líneas de acción y se puedan escuchar los distintos criterios y poner los puntos sobre la mesa para su discusión grupal. Aunado a esto, está el hecho de que no existe la confianza como para expresarse libremente; por lo tanto, muchas veces, asuntos importantes se quedan guardados y no se les da el trato adecuado.

Esta deficiencia comunicativa es una barrera significativa en la implementación de un CRM, ya que es estrictamente necesaria que todas las partes de la empresa, realmente se alineen y tenga claridad de las acciones por tomar. Es imposible que las personas involucradas asuman roles y tareas; debe existir un orden y una organización detallada a través de la cual se pueda dirigir y llevar a feliz término la implementación.

De acuerdo con Romero (2003), el principal factor que induce al fracaso de la implementación de un CRM son las personas; entre un 55% y 75% de los proyectos de este tipo, no alcanzan sus objetivos debido, principalmente, a la resistencia que presentan los empleados para capacitarse y utilizar estas nuevas herramientas.

Aun cuando la empresa no realice la inversión económica en un software especializado, el hecho del cambio de enfoque hacia una correcta administración de las relaciones con los clientes, es un giro que en reiteradas ocasiones, a los empleados les cuesta asimilar. Y en estos casos es cuando más se requiere de la cooperación de todo el personal, ya que se deben aprovechar todos los recursos al alcance para lograr que la implementación sea exitosa.

En el caso de la Litografía Costa Rica, la asimilación de esta nueva forma de gestión empresarial, por parte del personal, es la principal barrera que se podría presentar al proceder a implementar el CRM. Principalmente, por el hecho de que la gran mayoría de los empleados tienen muchos años de laborar dentro de esta organización, se han acostumbrado a un estilo de trabajo y, por ende, un cambio es algo completamente nuevo y es posible que se necesite un tiempo prudencial para que el mismo sea comprendido.

Dentro de los factores determinantes para que la resistencia de los empleados no sea una barrera totalmente entorpecedora del proceso, está el hecho de que el encargado del proyecto sea un líder verdaderamente eficaz, que mediante el diálogo y la cooperación mutua logre que todos y cada uno de los empleados, sientan que están haciendo un aporte importante a la organización. Además que a través de este mismo diálogo, se logre transmitir la razón por la cual es imperante realizar el cambio y cómo todos se verán beneficiados con la innovación.

Hacia el sector externo de la empresa, una de las barreras más relevantes con las que se podría topar al implementar el CRM, sería la resistencia por parte de los clientes, a dar los datos necesarios.

Con el fin de lograr una adecuada implementación de un CRM, como ya es sabido, la base fundamental es la confección de una base de datos de los clientes, con información veraz, útil y detallada de ellos, lo cual, en su momento podría constituirse como un obstáculo si los clientes no están anuentes a dar la información solicitada.

Por esta razón, se debe entender que la aplicación de un CRM, es un proceso paulatino; tal vez de primera entrada no se vaya tener toda la data requerida. Sin embargo, una ventaja con la que cuenta la Litografía Costa Rica, es la experiencia de sus vendedores y el conocimiento que ellos tienen de su propia clientela; por lo tanto, la información base se podría decir que ya se encuentra dentro de la empresa, en la cabeza de cada uno de los agentes de ventas.

Luego, conforme se vaya avanzando en el mismo proceso, es más fácil que en posteriores visitas a los diferentes clientes, se logre obtener más información, tal vez más específica y

detallada. Además, en la medida en que los clientes vayan percibiendo el cambio de la empresa, y su efecto positivo en la atención a ellos mismos y sus necesidades, es probable que se vayan abriendo más y sea más sencillo obtener su información.

Con base en el análisis y propuesta realizada en este capítulo, se da por finalizado este proyecto; realmente se espera que la información compilada en este trabajo sea de verdadero interés y apoyo para la empresa. A continuación en el siguiente y último capítulo, se procederá a detallar las conclusiones, así como las principales y finales recomendaciones para la Litografía Costa Rica; es nuestro interés que sean tomadas en cuenta y analizadas por parte de la Gerencia de la empresa.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

Con base en la investigación realizada tanto, en la parte teórica de lo que es un CRM, como en el análisis de la situación actual de la empresa Litografía Costa Rica y su relación con sus clientes, se puede concluir lo siguiente:

En primera instancia, cabe resaltar que el CRM es una herramienta de gestión empresarial que busca la integración de toda una organización con el único fin de enfocar todos y cada uno de los esfuerzos en la satisfacción de sus clientes. Y a pesar de que popularmente se conoce al CRM únicamente como un software especializado, es mucho más que esto, es toda una herramienta de estrategia empresarial integral que tiene como objetivo lograr lealtad por parte de los clientes.

Un CRM implica todo un cambio organizacional con el objetivo de que la casa comercial se encuentre alineada dentro una cultura orientada a la satisfacción de los clientes, quienes son la razón de ser de la empresa. Para que una implementación de CRM sea exitosa, deben tomarse en cuenta cuatro factores fundamentales: tecnología, orientación al cliente, gestión del conocimiento y la organización; todos igualmente importantes. Sin embargo, lo verdaderamente relevante es que toda la compañía los conozca, entienda y aplique, ya que, de esta manera, se da una mayor garantía del éxito de la herramienta.

Actualmente, el uso de la tecnología es muy importante para optimizar las relaciones con los clientes. Por medio de las tecnologías de información se puede rediseñar los procesos de negocios, y facilitar los cambios en las prácticas de trabajo y el establecimiento de métodos innovadores que permitan formar vínculos entre la empresa y los usuarios. Los avances tecnológicos se convierten en el punto de partida del replanteamiento y renovación de los procesos de negocio, en una constante búsqueda de su perfeccionamiento.

Conocer la estructura actual del manejo de la información sobre los clientes, permitió observar y a su vez, conocer una serie de otros aspectos de interés de la Litografía Costa Rica tales como: clima organizacional, estructura, funciones, entre otros, así como detectar las principales fortalezas y debilidades. Dentro de las principales debilidades se pueden

destacar la falta de una estrategia formal de documentación de la información, principalmente, carencia de una base de datos (nombres, contactos, correos electrónicos, entre otros) de su clientela, con el fin de darle el seguimiento correcto.

Las condiciones actuales de la empresa, sobre el manejo de información en archivos, que algunos casos se encuentran obsoletos o desactualizados, lo mismo que la situación actual del mercado, hacen propicio el momento para implementar un CRM, cuyo objetivo central sería ayudar a resolver las desventajas con un correcto manejo de la información y de la relación con los clientes, lo cual permitiría tiempos de respuesta más rápido.

Para la realización de este proyecto, se hizo un trabajo de campo que consistió en encuestas y entrevistas, dentro y fuera de la empresa. A través de las mismas, se determinaron como principales áreas de mejora, en el sector interior de la organización: la comunicación y el manejo de la información. Por su parte, en el sector externo de la empresa, los clientes expresaron insatisfacción, principalmente, en el aspecto de los precios que ofrece la Litografía, tanto como ciertos factores relacionados con el servicio al cliente y comunicación, que sirvió de base y justificación a la necesidad de darle un giro a la empresa en su cultura organizacional, poniendo como punto fundamental el enfoque en los clientes.

De las relaciones que se dan entre los clientes y la empresa, se visualizaron aquellas áreas donde los clientes sienten algún grado de insatisfacción, las cuales deben ser analizadas cuidadosamente y tomar las medidas necesarias para alcanzar mejoras en estas partes. Así, el CRM permitirá adaptar los procesos internos de la empresa a las necesidades específicas de cada uno de los clientes para, así, poder ofrecerles mejores servicios y mejorar su nivel de satisfacción.

A través de la propuesta de CRM que se plantea en este proyecto, se pretende, fundamentalmente, darle ese primer impulso a la Gerencia de la Litografía Costa Rica para que se concientice de sus requerimientos, y pueda, de esta forma, tomar las riendas del proyecto y mediante el plan que aquí se propone, pueda llevar a feliz término la implementación del CRM. La propuesta que se plantea en esta investigación consta de dos

fases, con el fin de que la empresa pueda avanzar de manera paulatina pero segura, a través del cambio que requiere el CRM.

## 5.2. Recomendaciones

Con base en todo el análisis hecho, y con el único fin de buscar mejoras para la Litografía Costa Rica, se plantea una serie de recomendaciones, siempre con el entendido de que es el Gerente General de la empresa quien definirá, en su momento, basado en su experiencia y conocimiento de su realidad, si las pone en práctica.

La primera recomendación para la empresa, es el mejoramiento de la comunicación, tanto dentro como fuera de la empresa. En el interior, se busca que la correspondencia interpersonal sea fluida entre las diferentes partes de la empresa; igualmente, sin dejar de lado el respeto, se tenga la confianza para manifestar ideas, opiniones y sugerencias. Para que esta práctica sea posible, se recomienda la realización de reuniones donde se discutan temas de interés para todos y asimismo, se logre alinear e integrar en mayor medida, a toda la empresa.

Otra forma de conocer las opiniones y criterios de los empleados es que, periódicamente, la Gerencia se tome el tiempo de confeccionar encuestas, mediante las cuales pueda llegar a conocer, de manera anónima, las impresiones de los diferentes miembros de su personal, y con base en esa información pueda aclarar, mejorar o tratar las diversas situaciones.

En el campo de la comunicación, enfocados hacia el exterior de la empresa, y tomando en cuenta que el teléfono es un medio de comunicación de gran valor en el mundo actual de los negocios, globalizado y tecnológicamente a la vanguardia, es indispensable aventurarse en nuevas formas de comunicación; por ejemplo, el desarrollo de una página web interactiva, con información útil y valiosa de la empresa misma y de los servicios que se ofrecen, es una manera inteligente de establecer mayor contacto con los clientes actuales, y buscar la forma de capturar clientes nuevos.

Además, a través de esta misma página web, los clientes tendrían una forma de comunicarse con la empresa desde cualquier parte del mundo. El uso del correo electrónico, como medio de comunicación, en este momento es indispensable, ya que éste

se ha convertido en una de las maneras más eficaces y eficientes de lograr mantener comunicación con los clientes.

Una de las principales carencias que se encontró dentro de la organización, es el inadecuado manejo de la información; actualmente se tienen unos archivos donde se guarda una especie de historial de los clientes, el cual se encuentra bastante desactualizado; además, el sistema de información con el que cuenta la empresa no permite manejar información importante referente a las necesidades, gustos, preferencias, incluso, datos de referencia de los clientes. Por lo tanto, es imperante que la organización se dé a la tarea de confeccionar una base de datos actualizada y completa y que ésta pase a ser un activo valioso de la compañía. Esta base de datos tendrá un alto valor dentro de la empresa, como un activo, ya que le devolverá a la empresa el control sobre sus clientes, el cual, en este momento, se encuentra en manos, básicamente de la fuerza de ventas.

En el capítulo IV de este proyecto, se plantea un bosquejo de base de datos, se pretende que, mediante la obtención de la información que ahí se estipula, la empresa pueda llegar a conocer más y mejor a sus clientes; esta relación tendría un doble beneficio, tanto hacia los clientes, los cuales gozarían de un mejor beneficio, como también hacia la empresa, quien llegaría a desarrollar una ventaja de lealtad de sus clientes.

Se recomienda, una vez hecha esta base de datos, que se establezcan procesos de retroalimentación con los clientes con el fin de que ellos mismos perciban que la empresa se preocupa por sus necesidades; esta actitud permitirá, con el tiempo, que vayan teniendo mayor confianza en la empresa. Podría ser que al inicio, las empresas clientes no estén anuentes a brindar toda clase de información, pero conforme pase el tiempo y perciban el mejoramiento en la atención de sus necesidades, ellas se irán abriendo al cambio poco a poco.

La interacción que se tuvo con los clientes a lo largo de este trabajo, emanó datos importantes acerca del grado de satisfacción de ellos con la Litografía Costa Rica, a través de la cual se determinó que, en materia de servicio al cliente, esta empresa presenta deficiencias que deben ser corregidas, con el fin de lograr mayor lealtad y mantenimiento de sus clientes. Por esta razón, se considera tan importante la implementación de un CRM

como estrategia administrativa, para mejorar las relaciones con los usuarios de la Litografía.

Los principales asuntos que los clientes denotaron como deficientes en la Litografía, fueron los siguientes: en cuanto al producto, consideran que su precio es muy alto respecto de la competencia; se recomienda a la empresa, hacer un monitoreo constante de los precios de la competencia, con el fin de tratar, dentro de sus posibilidades, de mantenerse dentro de un rango de competitividad. Por otra parte, también debe buscar formas de abaratar costos, en la importación directa de las materias primas. En la parte del servicio, las principales quejas de los clientes fueron referentes al servicio al cliente y la comunicación, para lo cual se recomienda la creación de un departamento propio de Servicio al Cliente, que permita que los usuarios tengan un contacto mediante el cual puedan expresar sus opiniones, necesidades, quejas, y otros.

Como bien se mencionó a lo largo de este trabajo, el CRM constituye una herramienta estratégica integral, que propone un cambio dentro de la cultura organizacional de la Litografía Costa Rica; por tanto, se plantea una reorganización de la forma de trabajo hacia una manera más ordenada y estructurada, en la que todos y cada uno, conozcan sus deberes, tareas y responsabilidades; y que igualmente, todos trabajen de manera alineada hacia una nueva orientación o enfoque, que es el cliente y la satisfacción de sus necesidades y requerimientos.

A través del trabajo de campo se pudo determinar que la empresa por el momento está trabajando básicamente con clientes antiguos; sin embargo se han perdido una gran cantidad de clientes y la captura de nuevos prospectos es prácticamente nula. Lo anterior demuestra una actitud pasiva por parte de la fuerza de ventas, por lo cual se les debe capacitar en técnicas de ventas, servicio al cliente y relaciones públicas; además se les debe motivar de alguna manera, con el fin de aumentar y renovar la cartera de clientes de la Litografía.

La empresa necesita recuperar el control de sí misma, y en especial, de sus clientes, quienes son el centro y el motor de la organización. En este momento la fuerza de ventas es quien conoce a sus clientes y quien los manipula más que todo, a su favor, y no a favor de la

compañía. Es imperante que la empresa, busque un modo que sea compatible con la línea de pensamiento del Gerente General, pero que, a su vez, logre generar deseo de búsqueda y superación, que impulse el interés de los agentes de ventas, y que forje un crecimiento tanto personal en cada uno del personal de ventas, como hacia la empresa.

Mejorar los controles que lleva a cabo la empresa es sumamente necesario, ya que, actualmente, no hay una verdadera evaluación del desempeño de cada empleado; no existe un alineamiento ni una meta común que se tenga establecida. La recomendación en este caso, es cambiar el método de laborar hacia un trabajo por objetivos anuales, los cuales deben cumplir con las características de ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y en tiempo establecido. De esta manera, a la mitad y al final del año, se pueden hacer revisiones, que permitan evaluar el desempeño de todos y cada uno de los empleados; y mejorar, de esta forma, el control que tiene la Gerencia sobre la labor de su personal.

Ligado al punto anterior, está la parte de la motivación, necesaria para instar a sus empleados a mejorar su desempeño, para obtener, no sólo lo necesario, sino sobrepasarse y exceder las expectativas de trabajo. La desmotivación genera apatía y personal poco productivo; en cambio, cuando el personal se encuentra motivado y enérgico, todo se ve reflejado en su labor y por ende, en la productividad y rentabilidad de la empresa.

La necesidad de un área de servicio al cliente es palpable; no sólo en el sentido de un departamento como tal, sino en el sentido de la existencia de protocolos establecidos de manejo de quejas o sugerencias. Se recomienda a la empresa desarrollar documentos protocolarios que permita agilizar el funcionamiento de la organización, que los procesos sean muchos más fluidos y que desaparezca el entorpecimiento por causa del desconocimiento.

Igualmente se promueve el crecimiento de la empresa, mediante la instauración de un departamento de servicio al cliente que fomente este nuevo enfoque hacia los usuarios. La finalidad de esta área específica, dentro de la organización, es que mantenga una interacción constante con los clientes, ya sea por vía telefónica o por vía internet, para así mantener actualizada la base de datos, con el fin de resolver, de forma rápida, las necesidades o quejas de los clientes; además, a través de su comunicación con los clientes

podría ayudar a evaluar el desempeño de los vendedores, en cuanto a la atención que ellos les brindan.

La posibilidad de un futuro software de CRM, sería un paso muy importante en este camino de enfoque hacia los clientes; el desarrollo de este sistema debe realizarse con base en las necesidades de la empresa y debe adecuarse a sus características específicas. La posible implementación de este software permitiría una integración mayor de la empresa, y generará beneficios en cuanto al mejoramiento del desempeño y rapidez en sus procesos. En este caso, es imperante la capacitación continua de los usuarios del sistema, con el fin de que éste sea utilizado en su máximo potencial.

Además, debe analizarse la integración de la empresa a través de Internet, de modo que les permita a los vendedores generar órdenes de compra y pedir cotizaciones desde cualquier parte del mundo. Esta medida tendría como beneficio una mayor unificación de toda la organización. Al igual que en el punto anterior, aquí es muy importante que los empleados conozcan y manejen de forma expedita la página web, con el objetivo de aprovecharla al máximo.

Una empresa que esté interesada en implementar una estrategia tecnológica de este tipo, debe centrar su atención en las necesidades de los clientes y a partir de allí, la empresa podrá ser capaz de encaminar la herramienta tecnológica hacia el éxito.

Se debe aprovechar todas las mejoras que trae consigo la implementación de un sistema de CRM, ya que más allá de las económicas, están las mejoras intangibles que aparecerán con la implantación.

Como en cualquier proceso de gestión empresarial, la implementación de un CRM no es un procedimiento de una sola vez, sino más bien uno continuo. La constante revisión y la retroalimentación periódica permiten crecer en conocimiento, aprendizaje y experiencia, lo cual enriquece día con día el proceso como un todo, y lo hace cada vez más eficiente y más efectivo.

Es necesario resaltar que, aunque una empresa emprenda una estrategia de CRM, esto no le garantiza que de inmediato o incluso, a largo plazo, empiece a obtener mayores réditos de

sus clientes; para que esto suceda, el CRM requiere ser parte de la cultura organizacional y, por supuesto, se necesita de la aceptación de los clientes involucrados en el proceso.

Se considera que la Litografía Costa Rica es una empresa con alto potencial de crecimiento; es cuestión de reorganizar ideas y procesos para que vuelva a tomar su rumbo hacia el éxito. El objetivo principal de este proyecto es que el trabajo de campo realizado, así como la propuesta y recomendaciones planteadas, sean de verdadero provecho y utilidad para el mejoramiento de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

### Revistas

- Bolton, M. (2004). Customer centric business processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(1/2), 44-51
- Bosé, R. (2003). Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102, 89-97
- Byeong, Y. K. (2008). Mediated Effects of Customer Orientation on Customer Relationship Management Performance. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9, 192-218.
- Chen J, Popovich K (2003). Understanding Customer Relationship Management. *Business Process Management Journal*, 9, 672-698
- Feretic, E. (2008). The missing piece in the CRM Puzzle. *Baseline*, 86, 12.
- Kalakota (1999). Kalakota, R. e-Business: Roadmap for success. Ed. Addison Wesley, USA
- Law, M., et al. (2003). From customer relationship management to customer managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective. *Marketing, Intelligence & Planning*, 21, 51-60.
- Musico, C . (2008). Open-Source CRM. *CRM Magazine*, 12, 44.
- Myron, D. (2008). CRM magazine Best Practices Series: Mobile Apps Take Aim at Field Downtime. *CRM Magazine*, 12, 2.
- Qi, L., Wang, K., Wang, X. y Zhang, F. (2008). Research on the Relationship among Market Orientation, Customer Relationship Management, Customer Knowledge Management and Business Performance. *Management Science & Engineering*, 2, 31-37.
- Starkey, M., Woodcook, N. (2002) CRM system: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management. *The Journal of Database Marketing*, 9(3), 267-275.
- Xu, Mark & Walton, John (2005), Gaining customer knowledge through analytical CRM, *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), 955-971.

## Libros

Coscia (1993). **Customer Service over the Phone**. (2da ed). USA: Telecom. Library, Inc. Bookcrafters.

Peppers, D. y Rogers, M. (1999). **The one to one manager: real world lessons in Customer Relationship Management** (1era ed). New York: Currency Doubleday.

Tapscott (1996). **The Digital Economy: promise and peril in the age of networked intelligence**. (1era ed). New York: Ed. McGraw Hill.

Thompson, A., Strickland, A. y Gamble, J. (2007) **Administración Estratégica** (15ava ed). México: Mc. Graw Hill.

Zikmund, W., McLeod, R. y Gillbert., F. (2004). **CRM, Customer Relationship Management** (1era ed). México: Compañía Editorial Continental.

## Internet

<http://es.wikipedia.org/wiki/CRM>

Arce, M. A. (2006) *México y la Cultura CRM - En busca de la Competitividad y la Rentabilidad*.

<http://www.mundocrm.com/marketing/vp-tid:5-pid:13-MeXICO-Y-LA-CULTURA-DEL-CRM---EN-BUSCA-DE-LA-COMPETITIVIDAD-Y-LA-RENTABILIDAD.html>

Carrión, J. (2005) *La Estrategia Centrada en el Cliente: del Marketing Relacional al CRM*.

<http://www.mundocrm.com/marketing/vp-tid:5-pid:10-LA-ESTRATEGIA-CENTRADA-EN-EL-CLIENTE-DEL-MARKETING-RELACIONAL-AL-CRM.html>

Erigh, H. (2006) CRM, la filosofía empresarial de ventaja comercial.

<http://www.mundocrm.com/marketing/vp-tid:5-pid:12-CRM-LA-FILOSOFIA-EMPRESARIAL-DE-VENTAJA-COMERCIAL.html>

González (2001). CRM analítico: visión integral de la empresa. Infonegocio.

[http://www.infonegocio.com.pe/areas/com\\_electronico/especiales/09072001cea.shtml](http://www.infonegocio.com.pe/areas/com_electronico/especiales/09072001cea.shtml)

González (2001). Base de Datos: un factor crítico de éxito en las estrategias de CRM.

<http://www.canalti.com>

Goyeneche, Alfredo (2006) "Economía y Administración". Universidad de Chile.

[www.marketingnet.cl](http://www.marketingnet.cl)

Menéndez (2001). Ecosistema CRM, un concepto globalizador. Bi-magazine.

<http://www.bi-magazine.com/bi-magazine/htm/maig-01/metodologia.htm>

Shaw (2002) Software CRM: Qué son los sistemas CRM.

<http://www.scribd.com/doc/4024021/Software-CRM>

Zavala (2001). CRM: Un destino no un producto. GBM.

<http://www.gbm.net/bluetech/Edicion12.4/crm>

## ANEXOS

## ANEXO 1

Fórmula para sacar una muestra probabilística

$$n = \frac{Z^2 \times N \times pq}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times pq}$$

donde,

$n$  es el tamaño de la muestra;

$Z$  es el nivel de confianza;

$p$  es la variabilidad positiva;

$q$  es la variabilidad negativa;

$E$  es la precisión o error

$$n = \frac{1.96^2 \times 83 \times 0.25}{0.05^2 \times 82 + 1.96^2 \times 0.25}$$

$$n = \frac{79}{0.21 + 0.96}$$

$$n = \frac{79}{1.17}$$

$$n = 67$$

**ANEXO 2****INVESTIGACIÓN DE CAMPO****Preguntas para la gerencia**

¿Tiene usted documentados aspectos históricos de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿De qué manera? \_\_\_\_\_

¿Estaría dispuesto a documentarlo, con el fin de que cada empleado sepa la razón de ser de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿De qué manera? \_\_\_\_\_

¿La empresa cuenta con una visión, misión y objetivos establecidos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Quién participo en la elaboración de los mismos?

Empleados y directivos \_\_\_\_\_ Sólo directivos \_\_\_\_\_

¿Hace cuánto se elaboraron? ¿Sigue teniendo el mismo rumbo la empresa?

\_\_\_\_\_

¿La empresa cuenta con un organigrama definido?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Está el mismo documentado y a la vista de todos los empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Los empleados están comprometidos con la visión, misión, objetivos de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Estaría dispuesto a documentarlo y dejar que los empleados participen en su elaboración?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Del 1 al 5, donde 1 es lo más bajo y 5 lo más alto ¿Qué grado de autonomía tiene el empleado para la toma de decisiones?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

¿Cuáles son los problemas más comunes en la operación de su empresa?

¿Existe algún grupo encargado de resolver estos problemas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Se documentan las soluciones a estos problemas?

¿Qué tipo de documento y cómo está almacenado?

¿Está disponible para toda la organización?

¿La organización sabe que está disponible?

¿Existe algún candidato a ser el gestor del manejo del conocimiento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

1.1.5 Conoce las mejores prácticas de cada uno de los empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cree que sus empleados comparten conocimiento con usted?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Existe algún tipo de retroalimentación formal cuando se concluye un proyecto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### ANEXO 3

#### Preguntas para el personal

¿Conoce el organigrama de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Existe algún proceso que usted haga y que esté documentado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_\_

¿Quién lo documentó? \_\_\_\_\_

¿El empleado tiene la libertad de opinar y mejorar los métodos de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿De qué manera? \_\_\_\_\_

¿Usted comparte su conocimiento con compañeros y jefes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿De qué manera transmite usted este conocimiento?

---

¿Piensa usted que sus ideas son apoyadas por la gerencia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿El director de la empresa comparte sus conocimientos con los empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_

¿Se cuenta con la libertad y confianza dentro de la organización para dar su opinión?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## ANEXO 4

### GUIA PARA LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A CLIENTES

**Un cordial saludo. Somos estudiantes de maestría en dirección de empresas de la Universidad de Costa Rica. Solicitamos su apoyo para realizar nuestro trabajo de investigación, el cual consiste en recolectar la información necesaria para la propuesta de un sistema de administración del conocimiento para la empresa Litografía Costa Rica. Dichos datos serán utilizados única y exclusivamente, para plantear una mejora al servicio de la empresa con ustedes, sus clientes.**

Empresa:

Teléfono:

Giro del negocio:

#### **Relación actual de la empresa y el cliente**

¿Cómo fue el primer contacto que tuvo con algún empleado de la empresa?

¿Le agrado el trato que se le dio por parte de los empleados de la empresa?

¿Recomendaría una mejora en la atención a su persona?

¿Le gustaría que la empresa estuviera más en contacto con usted o recibir un trato especial, por qué?

¿Le gustaría que la empresa estuviera en contacto con usted para proporcionarle información acerca de nuevos servicios y soluciones tecnológicas que puedan ser productivas para su organización?.

¿Le gustaría que la empresa Litografía Costa Rica contara con un medio de comunicación directo, rápido y fácil de usar para recibir respuestas antes las dudas que tenga en determinado momento acerca del sistema que le fue proporcionado por la misma?

¿Qué factor considera fundamental para que usted sea fiel al servicio de una empresa?

¿Qué aspectos le pueden agregar valor a la relación que usted tiene con la empresa (comunicación, nuevos servicios, u otra).

### **Satisfacción del cliente en base al servicio proporcionado**

¿Qué servicios ha requerido de la empresa?

¿Qué servicios le gustaría recibir de la empresa además de los que cuenta?

¿Existe algún servicio que la litografía brinde que usted contrate con alguna otra empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿El servicio proporcionado cubrió sus expectativas?

¿La forma y el tiempo de entrega es adecuada?

¿Encuentra alguna desventaja en la forma en que provee sus servicios la empresa, tiene alguna queja en particular?

¿Qué solución le recomendaría a Litografía Costa Rica para que no se presente de nuevo?

### **Perspectivas de los clientes en relación a ciertos aspectos de la empresa.**

¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa?

¿Cree usted que la empresa cuenta con una buena imagen?

¿Estaría dispuesto a brindar información más detallada de su empresa para que Litografía Costa Rica pueda mejorarle el servicio?

¿Qué recomendaciones o sugerencias específicas le daría usted a la Litografía Costa Rica S.A. para mejorar el servicio que le brinda a usted?

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO 5

### *CUESTIONARIO*

**Un cordial saludo. Somos estudiantes de maestría en dirección de empresas de la Universidad de Costa Rica. Solicitamos su apoyo para realizar nuestro trabajo de investigación, el cual consiste en recolectar la información necesaria para la propuesta de un sistema de administración del conocimiento para la empresa Litografía Costa Rica. Dichos datos serán utilizados única y exclusivamente, para plantear una mejora al servicio de la empresa con ustedes, sus clientes.**

Empresa:

Teléfono:

Giro del negocio:

INSTRUCCIONES: Marque con una x sólo una opción, la que considere más adecuada basándose en su relación con la empresa.

¿Desde cuándo es cliente de la empresa Litografía Costa Rica?

( ) Menos de 1 año ( ) 1-5 años ( ) 5-10 años ( ) más de 10 años

De las siguientes expectativas, ¿cuál no ha sido satisfecha en su totalidad?

\_\_\_ Servicio

\_\_\_ Atención al cliente

\_\_\_ Calidad del producto

\_\_\_ Asesoramiento e información ofrecida

\_\_\_ Otra

¿Cuál considera usted qué es el enfoque que da la empresa al brindar sus servicios?

\_\_\_ En el producto

\_\_\_ En los clientes

\_\_\_ En ambos

¿Cuántas veces han adquirido un servicio de la empresa en los últimos 5 años?

\_\_\_ De 1-5 \_\_\_ De 6-10 \_\_\_ De 11-20 \_\_\_ Más de 20

¿En promedio cuántas llamadas hace para solicitar un servicio en particular?

\_\_\_\_\_ De 1-5 \_\_\_\_\_ De 6-10 \_\_\_\_\_ De 11-20 \_\_\_\_\_ Más de 20

¿En promedio cuántas llamadas recibe por parte de la empresa para darle seguimiento?

\_\_\_\_\_ De 1-5 \_\_\_\_\_ De 6-10 \_\_\_\_\_ De 11-20 \_\_\_\_\_ Más de 20

En relación a los siguientes aspectos ¿en cuál ha tenido alguna queja?

\_\_\_\_\_ Servicio al cliente

\_\_\_\_\_ Trato del personal

\_\_\_\_\_ Tiempo de entrega

\_\_\_\_\_ Falta de herramienta de comunicación más rápida entre usted y la empresa

\_\_\_\_\_ Tiempo de resolución de problemas o dudas

\_\_\_\_\_ Otra

¿Qué opina de los medios de comunicación con los que se comunica la empresa con usted?

Eficientes \_\_\_\_\_ Medianamente eficientes \_\_\_\_\_ Totalmente ineficientes \_\_\_\_\_

¿Qué opina del tiempo que toma llegar a un acuerdo entre usted y la empresa?

Eficientes \_\_\_\_\_ Medianamente eficientes \_\_\_\_\_ Totalmente ineficientes \_\_\_\_\_

¿En cuál(es) de los siguientes puntos se basan su decisión de compra?

\_\_\_\_\_ Calidad del producto

\_\_\_\_\_ Calidad de la atención al cliente

\_\_\_\_\_ Precio del producto

\_\_\_\_\_ Algún otro

¿Qué oportunidad o beneficio puede surgir para ambas empresas de una buena relación de ustedes los clientes con la empresa Litografía Costa Rica?

\_\_\_\_\_ Mayor consumo

\_\_\_\_\_ Generación de confianza en la empresa

\_\_\_\_\_ Ser clientes fieles a sus servicios

\_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

¿Las dudas que surgen durante el proceso de compra y posterior al mismo son evacuadas de manera eficiente y rápida?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

¿Cómo considera usted que el seguimiento de la empresa a sus necesidades?

\_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo

¿Qué factores tomaría en cuenta para ser leal a una empresa? Numere los tres que usted considera más importantes.

\_\_\_\_\_ Tiempo de espera de entrega \_\_\_\_\_ Atención personalizada

\_\_\_\_\_ Disponibilidad de vendedores \_\_\_\_\_ Políticas del servicio

\_\_\_\_\_ Calidad del producto \_\_\_\_\_ Seguimiento a sus necesidades

\_\_\_\_\_ Precio del producto \_\_\_\_\_ Facilidad para la comunicación

Considera usted importante que procesos tales como las requisiciones de servicio y/o material se automatizaran (mediante el uso de una página web)

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Por favor califique cada uno de los siguientes puntos en una escala del 1 al 5, donde:

**5 Totalmente de acuerdo    4 De acuerdo    3 Indiferente**

**2 Desacuerdo    1 Totalmente desacuerdo**

En general el servicio ofrecido por Litografía Costa Rica es bueno    **1 2 3 4 5**

El primer contacto que tuvo usted con la empresa lleno sus expectativas    **1 2 3 4 5**

El trato que se le dio por parte de la empresa fue agradable    **1 2 3 4 5**

El precio de sus servicios es competitivo    **1 2 3 4 5**

La empresa comprende en su totalidad las necesidades del cliente    **1 2 3 4 5**

La empresa toma en cuenta las opiniones y quejas del cliente    **1 2 3 4 5**

Litografía de Costa Rica es una empresa de confianza	<b>1 2 3 4 5</b>
Los empleados son eficientes en la prestación del servicio	<b>1 2 3 4 5</b>
El tiempo de respuesta es el ideal	<b>1 2 3 4 5</b>

¿Conoce usted todos los servicios que brinda la Litografía de Costa Rica S.A.?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

¿Existe algún servicio que la litografía brinde que usted contrate con alguna otra empresa?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

## ANEXO 6

### **Encuesta para evaluar el uso de sistemas de información para el gerente general.**

- ¿Qué aspectos le gustan de su sistema actual?
- ¿Qué aspectos le desagradan de su sistema actual?
- ¿Cuáles serían las metas y objetivos principales que a usted le gustaría cubrir con un sistema de información usando tecnología?
- ¿Cómo evalúa el desempeño de sus sistemas en la actualidad?
- ¿Incluye indicadores financieros?
- ¿Quién es el encargado de encontrar y evaluar las tecnologías de información actuales?
- ¿Cuáles son los procesos que considera medulares en cuanto a manejo de información?
- ¿Cuáles son los procesos que considera medulares en cuanto a toma de decisiones?
- ¿Qué características debería tener un sistema que le apoyara en la toma de decisiones?
- ¿Qué información utiliza para tomar decisiones de forma cotidiana?
- ¿Qué reportes genera su sistema actual y cómo se utilizan?
- ¿Qué reportes le gustaría tener que ahora no tiene?
- ¿Mantiene comercio electrónico con sus clientes y proveedores?  
(Comercio electrónico: cotizaciones vía internet, ventas y catálogos vía internet, reuniones virtuales con proveedores o corporativo)
- ¿Cuenta con sitio Web?
- ¿Su sistema permite que otras personas puedan ver la misma información simultáneamente desde otras computadoras o por internet?
- ¿Le gustaría que toda su información y sus Bases de Datos pudieran ser vistas remotamente?
- ¿Cómo utiliza asesoría de consultores externos a su empresa para la toma de decisiones?
- ¿Cómo utiliza recomendaciones de clientes y proveedores para la toma de decisiones?
- ¿Cómo captura estas recomendaciones de clientes y proveedores?
- ¿Acostumbra a hacer una comparación (Benchmarking) de información de su empresa con otras empresas o dentro del mismo corporativo?
- ¿Quién genera esta información, quién la evalúa, y qué medidas se toman?

## ANEXO 7

### **Encuesta para evaluar el uso de sistemas de información para encargados de sistemas.**

¿Cuenta con comunicación Punto-Punto con otras empresas?

¿Cuenta con Bases de Datos?

¿Las Bases de Datos son Centralizadas? ¿Cómo funcionan sus bases de datos, por empresa, en el corporativo?

¿Hace uso de Programas de Reconocimiento de Voz para la administración?

¿Con qué sistemas operativos cuenta?

¿Los sistemas operativos son uniformes a lo largo de toda la empresa?

¿Con cuántas computadoras cuenta en su empresa?

¿En qué computadoras se haría el manejo del nuevo sistema de información?

¿A quién estaría enfocado el acceso y uso del nuevo sistema de información?

¿Se necesita que se compartan datos con el sistema computacional anterior?

¿Cuenta con páginas de transacciones Web? (nómina por Web, inventarios por Web, presupuestos y/o ventas por Web)

¿Es fácil actualizar información en su sistema actual?

¿Cuenta con un modo fácil de identificar los costos actuales por áreas?

¿Se ven fácilmente las áreas de oportunidad existentes en la empresa con la información que se cuenta actualmente y el modo en cómo esta información es reportada?

¿Cuenta con información de mercado actual e importante para la toma de decisiones?

¿Es fácil ver y manejar a la información?

¿Necesita programación de eventos y avisos? (calendarizar y agendar eventos)

Una descripción breve del sistema actual

## ANEXO 6

### Metodología

**Primer objetivo:** En este apartado lo que se busca es dar una explicación teórica que permita establecer las características, alcances y limitaciones de la Administración de las Relaciones con los Clientes.

*Tipo de investigación:* Investigación bibliográfica con el fin de describir de forma clara y exhaustiva esta herramienta estratégica empresarial.

*Métodos:* El método que se utilizará será la revisión bibliográfica de libros de texto, artículos de revistas e información publicada en Internet

*Técnicas:* Se utilizará la técnica de revisión bibliográfica.

*Instrumentos:* libros de texto, artículos de revistas, información publicada en Internet.

*Fuentes:* La información se obtendrá de fuentes secundarias.

**Segundo objetivo:** Este apartado es referente al análisis de la empresa Litografía de Costa Rica, una descripción de la empresa como tal además de una descripción de su macro y microambiente, donde se desenvuelve y al cual debe reaccionar.

*Tipo de investigación:* Investigación descriptiva y de análisis a través de la cual se estudiará la estructura organizacional, sus procesos administrativos y el ambiente tanto interno como externo de la empresa.

*Métodos:* El método que se utilizará será la observación directa del funcionamiento de la empresa, así como la investigación de campo acerca de la historia, funciones y papeles de los funcionarios de la misma.

*Técnicas:* Se utilizará como técnica la observación directa; además de una entrevista al gerente general de la empresa y una encuesta a la fuerza de ventas de la misma.

*Instrumentos:* Además de la observación, se utilizarán un bosquejo para realizar la entrevista al gerente de la empresa y una encuesta previamente definida a los agentes de ventas.

*Fuentes:* La información se obtendrá de fuentes primarias.

**Tercer objetivo:** Este apartado se refiere a la descripción de la situación específica que vive la empresa; además de un análisis crítico de la misma.

*Tipo de investigación:* Se realizará una investigación descriptiva y de observación de la situación de la empresa y de su contexto.

*Métodos:* El método que se utilizará será la observación y el trabajo de campo.

*Técnicas:* Se utilizará como técnica la entrevista al encargado de recursos humanos, con el fin de averiguar la existencia de parámetros a la hora de buscar personal de ventas, quienes son los que más se relacionan con los clientes. Además se realizará una encuesta a los principales clientes con el objetivo de conocer sus necesidades, percepciones de la empresa y sugerencias hacia la misma.

*Instrumentos:* Se utilizará una encuesta previamente elaborada, la cual se aplicará a los principales clientes de la Litografía; además dentro de la entrevista que se le realizará al gerente de la empresa se aplicarán preguntas referentes a la contratación del personal.

*Fuentes:* La información será obtenida a través de fuentes primarias

**Cuarto objetivo:** Este apartado se refiere a la propuesta de una herramienta estratégica empresarial enfocada en la administración de las relaciones con los clientes con su respectivo soporte tecnológico, cuyo fin será de brindar un servicio de mejor calidad a los clientes.

*Tipo de investigación:* Se realizará una propuesta formal sustentada en el análisis de los objetivos anteriores, con el fin de venderle a la empresa la idea de implementación de un CRM.

*Métodos:* El método que se usará será el análisis de la situación, y la descripción de las ventajas y beneficios que brindaría la aplicación de esta estrategia para mejorar la participación de mercado de la empresa.

*Técnicas:* Sobre el análisis de la información compilada, tanto a través del trabajo de campo como de la revisión bibliográfica; combinado con el conocimiento de los investigadores se desarrollará la una propuesta para la empresa con el fin de que esta mejore su relación con los clientes.

*Instrumentos:* Se utilizarán las fuentes bibliográficas para dar un respaldo teórico; además de la información obtenida a través de la observación, entrevistas y encuestas realizadas.

*Fuentes:* La información será obtenida mediante fuentes primarias y secundarias.