



Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

**Propuesta de Desarrollo de un CRM para la empresa INS Valores Puesto de Bolsa S.A.**

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

Ing. Randall Campos Meneses  
A51167

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2009

## DEDICATORIA

Al Señor Jesús, por darme salud y ayudarme a alcanzar un logro más en mi vida a Él por todas las bendiciones que le a dado ha mi vida, tantas que no tendría manera de expresarle mi gratitud.

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por nunca haberse apartado de mí, por todas sus oraciones y porque siempre me han inspirado el deseo de seguir adelante brindándome su apoyo incondicional en todos los proyectos y decisiones que he tomado; así como en los momentos difíciles, cuando me han ayudado a continuar avanzando.

A todos mis seres queridos quienes en una u otra forma me han brindado su apoyo y sus palabras de aliento, a fin de culminar con éxito este gran objetivo para mi vida profesional.

Asimismo, le agradezco a mi compañero y más que eso mi amigo, Julio Brenes Solano, por la ayuda que me brindó en todo momento de la maestría, y por ser un ejemplo de lealtad y ayuda a las demás personas.

## 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  
Coordinador Área de Gerencia

---

Master. Johnny Villalobos Murillo  
Profesor guía Área de Gerencia

---

Lic. José Luis Medrano Cerdas  
Supervisor laboral

---

Ing. Randall Campos Meneses  
Estudiante

## TABLA DE CONTENIDO

Propuesta de Desarrollo de un CRM para la empresa INS Valores Puesto de Bolsa S.A.	
DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
HOJA DE APROBACIÓN .....	iii
TABLA DE CONTENIDO .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vii
ÍNDICE DE CUADROS .....	viii
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	ix
RESUMEN .....	x
INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	12
Capítulo I: Marco teórico para la contextualización y desarrollo de un CRM. ....	15
1.1 Caracterización y análisis de la industria.....	15
1.2 Caracterización Sector Bursátil en el Nivel Nacional. ....	16
1.3 Caracterización del Marco Legal del Mercado de Valores.....	17
1.4 Análisis de los participantes del Mercado de Valores. ....	19
1.5 Determinación de las características del mercado de valores costarricense..	19
1.6 Determinar participantes del mercado de valores costarricense.....	20
1.7 Determinar la situación actual del mercado de valores costarricense. ....	22
1.8 Contextualización para el desarrollo de “software”. ....	23
CAPÍTULO II: Situación de la empresa INS Valores Puesto de Bolsa S.A. ....	37
2.1. La empresa y su historia. ....	37
2.2 La misión, visión, valores y objetivos. ....	39
2.2.1 Misión. ....	39
2.2.2 Visión.....	40
2.2.3 Valores de la compañía.....	40
2.3 La estructura administrativa.....	43
2.4 El giro del negocio actual y su estrategia comercial.....	48

2.5 El mercado, la competencia y su cliente.....	57
2.6 Factores del entorno que intervienen en el desarrollo de la empresa. ....	65
CAPÍTULO III: Análisis de los aspectos de la empresa. ....	69
3.1 Aspectos internos.....	69
3.2 Aspectos externos. ....	77
3.3 Macro ambiente .....	86
3.4 Análisis FODA. ....	90
CAPÍTULO IV: Propuesta del sistema de CRM para la empresa INS Valores Puesto de Bolsa S.A. ....	95
4.1 Objetivo de la propuesta. ....	95
4.2 Justificación de la Propuesta.....	97
4.3. Propuesta general.....	100
Conclusiones y Recomendaciones.....	123
BIBLIOGRAFÍA .....	127
ANEXO METODOLÓGICO .....	128
ANEXO COMPLEMENTARIO .....	133

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Procesos de negocios típicos de las empresas.....	29
Figura N° 2. Organigrama INS Valores Puesto de Bolsa S.A.....	43
Figura N° 3. Posición de Mercado Puestos Bolsa Costa Rica.....	60
Figura N° 4. Objetivo de la Propuesta del Proyecto.....	97
Figura N° 5. . Fases de Desarrollo de CRM.....	101
Figura N° 6. . Fase de Inicio del CRM.....	102
Figura N° 7. . Fase de Elaboración del CRM.....	104
Figura N° 8. . Fase de Construcción del CRM.....	106
Figura N° 9. . Fase de Transición del CRM.....	107
Figura N° 10. Diagrama del Plan de Acción e implementación CRM.....	117

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. ° 1. Causas de Fracaso en el Desarrollo de CRM.....	36
Gráfico N. ° 2. Estado de clientes de INS Valores Puesto de Bolsa S.A.....	81
Gráfico N. ° 3. Tipo de clientes de INS Valores Puesto de Bolsa S.A.....	81
Gráfico N. ° 4. Rango de edad de INS Valores Puesto de Bolsa S.A.....	82
Gráfico N. ° 5. Envío de correspondencia a los clientes de INS Valores Puesto de Bolsa S.A.....	82
Gráfico N. ° 6. Ubicación de los clientes de INS Valores Puesto de Bolsa S.A.....	83

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro n. ° 1. Participantes del mercado de valores costarricense.....	21
Cuadro N°2. Principales vendedores de nuevas licencias de CRM.....	29
Cuadro N°3 Junta Directiva de INS Valores Puesto de Bolsa S.A.....	44
Cuadro N°4. Detalle de Miembros Principales de la Organización 2009.....	47
Cuadro N°5. Estrategia competitiva genérica de INS Valores S.A.....	54
Cuadro N°6. Ejes Estratégicos de la Compañía.....	56
Cuadro N°7. Aspectos por considerar en la fase de transición.....	107
Cuadro N°8. Fases del proyecto.....	109
Cuadro N°9. Roles analistas del sistema.....	113
Cuadro N°10. Roles administradores del sistema.....	114

## ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

CRM: *Customer Relationship Management* (Administración de las relaciones con los clientes)

CR.: Costa Rica

INS: Instituto Nacional de Seguros

S.A.: Sociedad Anónima

ERP: *Enterprise Resource Planning* (Planificación de recursos empresariales)

BNV: Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica S.A.

TI: Tecnología de Información

SCM: Gestión de la cadena de suministro

FODA: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades o carencias y amenazas.

## RESUMEN

Campos Meneses, Randall

Propuesta de Desarrollo de un CRM para la empresa INS Valores Puesto de Bolsa S.A.

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

En el ambiente empresarial es conocida la importancia de mantener una estrecha relación con el cliente a fin de conocer sus gustos, hábitos y necesidades, de manera que favorezca, en la medida de lo posible, la compleja labor comercial. En este sentido, la incorporación de estrategias basadas en soluciones CRM facilita ese entendimiento y les proporciona resultados significativos a las empresas.

Por esta razón, el objetivo general de este proyecto consiste en diseñar una propuesta de desarrollo de un CRM para la empresa INS Valores Puesto Bolsa S.A., con el fin de generar información de valor agregado para la compañía.

Para el desarrollo del proyecto, se lleva a cabo una investigación de tipo documental, a fin de recopilar toda la información referente a temas como: servicio, atención al cliente, administración y manejo de las relaciones con los clientes (CRM).

Posteriormente en el capítulo II se describe la situación de la empresa, con el propósito de conocer sus antecedentes y determinar su posición actual. Además, se proveen los detalles de su cultura enunciada (misión, visión y valores corporativos), su estructura organizacional, los servicios que le ofrece en la actualidad al mercado nacional, y las empresas que representan su principal competencia.

Con base en esta información, se aplica una entrevista al administrador de la base de datos de la compañía, con la finalidad de conocer y determinar los aspectos en los cuales la propuesta podría generar una ventaja significativa; así como establecer un análisis de

fortalezas, oportunidades, debilidades o carencias y amenazas (análisis FODA), que sirva de base a la propuesta que se plantea en el proyecto.

Como conclusión, se plantea la propuesta de implementación del posible sistema de relación con los clientes; ésta incluye un conjunto de recomendaciones finales, así como las prioridades que se deben tomar en cuenta para su implementación.

Director de la investigación:

MBA. Roque Rodríguez

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

## INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Actualmente, el sector bursátil costarricense presenta clientes mucho más exigentes y la tecnología se ha convertido en un factor de éxito para lograr una mayor participación de mercado. La innovación es esencial para diferenciarse de la competencia y es aquí donde las nuevas tecnologías, como los CRM (*Customer Relationship Management*) o gestión de las relaciones con el cliente, se vuelven tan importantes.

Por ello, se plantea esta propuesta de un diseño de un CRM para la empresa INS Valores S.A., a fin de optimizar la relación con los clientes y proponer las soluciones requeridas para solventar las necesidades detectadas por la SUGEVAL (Superintendencia General de Valores).

INS Valores Puesto de Bolsa S. A., constituye una empresa cuyo patrimonio pertenece en un 100% al Instituto Nacional de Seguros. Nació el 5 de julio de 1993 y desde esa fecha se ha constituido en uno de los Puestos de Bolsa más importantes del mercado bursátil costarricense, en patrimonio, rentabilidad, servicio al cliente, custodia y administración de recursos. Se orienta hacia la oferta de servicios bursátiles diferenciados en eficiencia, calidad y oportunidad a favor de los clientes.

Debido a sus años de experiencia, su posición de mercado y el nivel profesional de su equipo de asesores, INS Valores Puesto de Bolsa S. A. se ha consolidado como la mejor opción, tanto dentro de los puestos de bolsa públicos, como privados; para operar y diversificar sus inversiones dentro del mercado bursátil nacional e internacional.

La problemática principal que se pretende resolver es el hecho de que el sistema actual, debido su antigüedad y su diseño, ya es primitivo en comparación con las herramientas tecnológicas que se emplean actualmente. El sistema cuenta con más de 8 años de funcionamiento en el Puesto de Bolsa, lo cual supera el ciclo de vida de todo sistema de

información. Por ende, el diseño no es el óptimo para las condiciones actuales de trabajo y hace caso omiso del contacto con los clientes, lo cual impide el acceso a nuevos nichos de mercado y a brindarles facilidades a los clientes, tales como consulta de reportes, estados de cuenta y fluctuación de los títulos, etc.

Por lo anterior se requiere actualizar el Sistema de Información que data del año 2000 (pero que existe en el mercado desde el 1997), a fin de implantar otro, desarrollado en una arquitectura de n – capas, así como otros módulos y documentación técnica y de usuario. La finalidad es contar con mejores opciones para el negocio, acordes con la realidad actual. Se pretende analizar la influencia que puede ejercer el desarrollo de un CRM (“software” para manejo con los clientes), como parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente.

Una parte fundamental es recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, a fin de valorizar a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de estos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención en las actividades diarias. Se pretende que esta nueva oferta provoque los mínimos problemas en la operatización y maximice los alcances de la organización.

Este sistema, le permitirá a la compañía anticiparse a los deseos del cliente, obteniendo información significativa, pero sin llegar al grado de acosar al cliente. Asimismo, habrá que determinar las posibles implicaciones tales como: las funciones que se deberían automatizar, la obtención del soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía, el empleo inteligentemente de la tecnología, la participación de los usuarios en la construcción del sistema, la capacitación de los usuarios, la motivación del personal que lo utilizará y principalmente, la implementación de una solución que actualmente no se posee y con la cual la ventaja competitiva que se podría generar en el ambiente bursátil, sería incalculable.

La razón por la cual se escogió la empresa INS Valores Puesto de Bolsa radica en que es una compañía líder en el ámbito de la intermediación bursátil y, además, cuenta con el beneplácito de más de 1500 clientes tanto físicos como jurídicos. Asimismo, la empresa carece de una herramienta de esta magnitud y sus beneficios para el manejo de clientes, serían muy importantes.

Como parte de los alcances se pretende determinar los beneficios del CRM no sólo para concretar la retención y la lealtad de los clientes, sino también para desarrollar un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de ventas y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas. En definitiva, se procura la reducción del costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los actuales, pues, los clientes conforman uno de los activos más valiosos de la empresa.

Para la implementación del CRM, se debe evaluar el área tecnológica, inferida al “hardware” y “software” necesarios para desarrollar una herramienta vía WEB. También, se debe planificar y evaluar el proceso de adopción del CRM, en cuenta a: inversión, logística, compromiso de los miembros de la compañía, capacitación de los usuarios y puesta en marcha del sistema.

Finalmente, es importante señalar algunas de las limitaciones que pudiera enfrentar esta propuesta. Por ejemplo: conceptualización y aplicación de la metodología de administración de proyectos, determinación de las actividades que le restan tiempo al equipo del proyecto, falta de capacidad de los usuarios, la cual concentra responsabilidades al usuario de TI, poca experiencia en desarrollo orientado a objetivos en proyectos reales; falta de involucramiento de la Gerencia de INS Valores en el proyecto; cambio en la tecnología y la resistencia al cambio por parte de los usuarios.

## **Capítulo I: Marco teórico para la contextualización y desarrollo de un CRM.**

### **1.1 Caracterización y análisis de la industria.**

El mundo de los negocios y los mercados financieros ofrecen muchos aspectos apasionantes, pero sin duda, uno de ellos se refiere a la toma de decisiones. Responder a las incógnitas sobre dónde, en qué, cuándo y por qué realizar una inversión resulta fundamental a la hora de llevar a cabo cualquier operación. En la decisión de invertir siempre se busca un objetivo primordial: la obtención de un beneficio; y cuanto mayor sea y más rápido se produzca, será mejor. En la mayoría de los casos, el beneficio es siempre directamente proporcional al riesgo que asume el inversor.

Primeramente, con el fin de identificar la industria en la que se va a desarrollar el presente proyecto, se deberá determinar lo siguiente: el término “bursátil” proviene del latín “|bursa” que significa “bolsa”. Por lo tanto, el mercado bursátil, es un tipo particular de mercado, el cual se relaciona con las operaciones o transacciones que se realizan en las diferentes bolsas alrededor del mundo. En este mercado, dependiendo del tipo de bolsa, se realizan intercambios de productos o activos de naturaleza similar; por ejemplo, en las bolsas de valores se realizan operaciones con títulos valores tales como: las acciones, los bonos, los títulos de deuda pública, entre otros; pero también existen bolsas especializadas en otro tipo de productos o activos.

Según su reglamento o regulación, las bolsas permiten que en los mercados bursátiles intervengan y realicen operaciones de intercambio tanto personas, como empresas u organizaciones nacionales o extranjeras. Si éstas desean invertir, reflejan su deseo en la demanda por los productos o activos que se ofrecen en la bolsa y, si desean vender, ofrecen sus productos buscando un mayor número de compradores disponibles. La demanda y la oferta de productos o activos actúan como una fuerza que determina los precios según los cuales se compran y se venden éstos.

El mercado bursátil se considera un mercado centralizado y regulado; el cual les permite a las empresas financiar sus proyectos (conseguir el dinero necesario) y actividades por

medio de la venta de diferentes productos, activos o títulos. Igualmente, les provee a los inversionistas posibilidades de inversión mediante la compra de éstos.

Entre las grandes ventajas que ofrece el mercado bursátil se encuentra la posibilidad de desarrollar un mercado secundario; es decir, un mercado en el cual se puedan intercambiar títulos valores, activos o productos que han sido emitidos por empresas y gobiernos y ya han sido adquiridos anteriormente por algún inversionista.

Existen bolsas de distintos tipos en muchos lugares del mundo, en ciudades importantes como Nueva York o Boston, o capitales de países como Londres y Tokio, entre las principales. Éstas, al estar comunicadas entre sí, permiten la aparición de mercados bursátiles tanto en el nivel nacional como en el internacional.

El desempeño, la evolución y la tendencia del mercado bursátil se mide por medio de índices que reflejan los movimientos de los precios de los diferentes productos, activos o títulos que se intercambian en las bolsas. Estos movimientos varían según los efectos de la oferta y la demanda, generados por factores externos.

## **1.2 Caracterización Sector Bursátil en el Nivel Nacional.**

En 1943, mediante la promulgación del Decreto, Ley 7, del 15 de mayo de 1943, surge el primer intento para establecer una bolsa en Costa Rica, al autorizarse la creación de mercados de valores. Dos años más tarde, se aprueban los estatutos de la que sería la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica S.A. (BNV), sin embargo, esta no llegó a funcionar. Posteriormente, en 1949, mediante Ley 754, del 11 de octubre, se deroga la ley anterior y se pone en vigencia la Ley Orgánica de las Bolsas de Valores de San José. Esta inicia sus operaciones en diciembre de ese mismo año y opera con poco éxito durante únicamente un año.

En junio de 1964, con la promulgación del Código de Comercio, se sentaron las bases jurídicas para la creación de las bolsas de valores. En 1970, la Cámara Nacional de

Finanzas, Inversiones y Crédito (CANAFIC) presentó ante el Banco Central la fundación de una bolsa, la cual fue aprobada por este Banco en julio de 1971.

La Corporación Costarricense de Desarrollo S.A. (CODESA) nace con el objeto de promover el desarrollo económico del país, mediante el fortalecimiento de las compañías mixtas costarricenses, y con la función específica de impulsar en forma sistemática y permanente el desarrollo del mercado de capitales.

En enero de 1974, el Banco Central ofreció en venta pública el 50% de las acciones de la BNV, las cuales CANAFIC le había cedido al Ente Emisor. Estas acciones fueron adquiridas por CODESA, empresa que en el mismo mes adquiere el 40% restante del capital de la BNV. En agosto de 1976, la BNV fue inaugurada oficialmente. En setiembre de 1977, CODESA vendió el 40% de la Bolsa Nacional de Valores S.A.

El mercado de valores costarricense mantiene una estructura monopolística hasta 1990, cuando se aprueba la Ley 7732, la cual logra una reforma integral. Contempla modificaciones en aspectos operativos del mercado, un fortalecimiento de la supervisión, una definición más adecuada de las sanciones y la respectiva tipificación de las faltas que las puede ocasionar. Se define el concepto de la anotación en cuenta y se sientan las bases para llevar la liquidación de operaciones a nuevos niveles de desarrollo.

### **1.3 Caracterización del Marco Legal del Mercado de Valores.**

La Ley 7732, Reguladora del Mercado de Valores, que entró en vigencia el 27 de enero de 1998, plantea dos grandes objetivos:

- Desarrollar el mercado bursátil en Costa Rica
- Proveer a la Superintendencia de Valores de los instrumentos que le permitan velar por la estabilidad del sistema y proteger el ahorro público que se canaliza a través del mercado de valores.

Esta nueva Ley se caracteriza por una definición de oferta pública amplia, flexible y dinámica.

- Es amplia porque cubre el mercado primario y el secundario.
- Es flexible porque se le permite variar a medida que desarrolla el mercado.
- Es dinámica, porque una emisión que es oferta pública en el mercado primario puede dejarlo de ser en el mercado secundario. Esto ocurre si en el mercado secundario la emisión se concentra en muy pocos inversionistas y el volumen y la frecuencia de negociación son casi inexistentes.

La Ley 7732 brinda los instrumentos necesarios para preservar la estabilidad del sistema. La Superintendencia de Valores tiene la responsabilidad de velar por la solvencia de los puestos de bolsa.

Los emisores tienen la responsabilidad de divulgar la información relevante. El Superintendente deberá velar por la transparencia del mercado, a fin de proteger al inversionista frente a los puestos de bolsa y frente al mercado en general. Los mecanismos de esta protección consisten en responsabilizar al puesto de bolsa por el cumplimiento de todas las operaciones con sus clientes, independientemente de que en el mercado hayan ocurrido contingencias fuera de su alcance.

Para mantener la credibilidad, se ha determinado que el puesto de bolsa debe tener un respaldo patrimonial proporcional al tipo de operaciones que realice. Se constituirán fondos de garantía para las operaciones con los clientes.

El contenido de la Ley 7732 es la siguiente:

- **Título I:** Se refiere a la regulación y la supervisión de los mercados de valores.
- **Título II:** Tiene que ver con el mercado primario de los valores.
- **Título III:** Se refiere a los mercados secundarios.
- **Título IV:** Tiene que ver con los puestos de bolsa. La Ley regula los puestos de bolsa. Estos son personas jurídicas beneficiarias de una concesión otorgada por una bolsa de valores, para realizar las actividades de intermediación bursátil. Los

agentes de bolsa son personas físicas, representantes de un puesto de bolsa, a cuyo nombre realizan actividades bursátiles ante el cliente o ante la bolsa, y son titulares de una credencial otorgada por éste.

- **Título V:** La inversión colectiva a través de los fondos de inversión, regulados en este capítulo, es quizá lo que tenga mayor impacto en el desarrollo del mercado de valores costarricense. Este Título permite diversificar el riesgo por medio de la gestión profesional de un portafolio de inversiones. Esta regulación permite el acceso de pequeños inversionistas a la inversión colectiva, ya sea en fondos de inversión o en fondos de pensiones.
- **Título VI:** Se refiere a la norma de conducto.
- **Título VII:** Tiene que ver con la compensación, liquidación y custodia de valores.
- **Título VIII:** Se refiere a las sociedades calificadoras de riesgo.
- **Título IX:** Se refiere a las medidas precautorias, infracciones, sanciones y procedimientos.
- **Título X:** Tiene que ver con el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero y con la Superintendencia de Valores.

#### **1.4 Análisis de los participantes del Mercado de Valores.**

A pesar de las grandes transformaciones del mercado de valores costarricense, éste continúa siendo un mercado primario, de deuda pública y concentrada en el corto plazo. La mayor parte de los tenedores mantienen sus valores hasta su vencimiento, lo cual repercute en un mercado secundario, en su mayor parte de recompras.

#### **1.5 Determinación de las características del mercado de valores costarricense.**

Si bien las recientes modificaciones a la Ley del Mercado de Valores han propiciado cambios, todavía persisten algunos comportamientos que serán objetos de análisis en los siguientes apartados:

- **Inversiones a corto plazo.**

Generalmente, la mayoría de los títulos valores se estipulan a menos de 360 días, debido a que el mercado secundario no es suficientemente líquido para permitirles a los inversionistas deshacerse de los títulos en el momento que requieren el efectivo. Esta falta de liquidez hace que el mercado concentre los instrumentos a corto plazo.

- **Preferencia por valores del sector público.**

Los inversionistas tienen preferencia por los valores del sector público, debido a la falta de alternativas en la oferta de títulos del sector privado. También, en algunas ocasiones los rendimientos del sector público son superiores lo que distorsiona la demanda.

- **Escasa estandarización del mercado.**

Esta poca estandarización dificulta determinar el valor de mercado de los títulos que requieren ser negociados en el mercado secundario. Es imposible la construcción de una curva de rendimiento completa y representativa que le permita al inversionista tomar mejores decisiones. Esto, al igual que los otros comportamientos expuestos anteriormente, dificulta las transacciones en el mercado secundario.

- **Escaso desarrollo del mercado accionario**

El mercado accionario en Costa Rica se encuentra influido por factores culturales. Los dueños de las sociedades anónimas, si buscan recursos con emisión de acciones, tienen el temor a la pérdida de control de la sociedad. De hecho, prefieren el endeudamiento.

## **1.6 Determinar participantes del mercado de valores costarricense**

Corresponde a la SUGEVAL la regulación, la supervisión y la fiscalización de los mercados de valores, así como de las actividades, actos y contratos de las personas físicas y jurídicas que intervienen directa o indirectamente en ellos.

Los participantes del mercado de valores son los siguientes:

**Cuadro n. ° 1.** Participantes del mercado de valores costarricense.

<b>Bolsa de valores</b>	En ese mercado de valores, además de las personas jurídicas que necesitan los recursos (emisores), las personas que tienen los recursos (inversionistas) y los que quieren invertir, aparece otro ente: la bolsa de valores. Sus objetivos son: facilitar las transacciones con valores, así como ejercer las funciones de autorización, fiscalización y regulación, conferidas por la Ley sobre los puestos y agentes de bolsa (los deberes y obligaciones de las bolsas de valores se analizaron en el tema anterior).
<b>Puestos de bolsa</b>	Los agentes de bolsa serán las personas físicas representantes de un puesto de bolsa, que realizan la actividad bursátil a nombre del puesto, ante los clientes y ante la bolsa (los deberes y obligaciones de los agentes de bolsa se analizaron en el Tema anterior).
<b>Central de Valores S.A.</b>	Son personas jurídicas responsables de custodiar valores. La Central de Valores S.A. opera desde 1994 como empresa subsidiaria de la Bolsa Nacional de Valores.
<b>Sociedades administradoras de fondos de inversión</b>	Son constituidas como sociedades anónimas con el objetivo social exclusivo de realizar la calificación del riesgo de los

	valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, y de revisar cualquier otra actividad complementaria a este objetivo.
<b>Emisores</b>	Son personas jurídicas del sector público y privado que realizan oferta pública de valores de deuda y de capital, con el fin de captar ahorro de los inversionistas en el mercado primario. Es importante entender por oferta pública todo ofrecimiento expreso, que proponga emitir, colocar, negociar o comerciar valores, y se transmita por cualquier medio al público o a grupos determinados. La oferta pública de valores realizada por emisores privados no financieros debe ser autorizada por la SUGEVAL. En cambio, los emisores privados financieros están autorizados por la SUGEVAL únicamente para ofrecer públicamente valores a más de 360 días. Son emisores también: el Banco Central de Costa Rica, el Ministerio de Hacienda, los Bancos comerciales del Estado y otras instituciones públicas.

### **1.7 Determinar la situación actual del mercado de valores costarricense.**

El presente año se ha caracterizado por la inestabilidad en diferentes mercados financieros internacionales, influidos por las secuelas de la crisis.

En el nivel local, las tasas de interés y el tipo de cambio han variado la agenda de algunos intermediarios bursátiles, los cuales han debido rediseñar sus estrategias en busca de mitigar riesgos, entre otros factores, por los efectos de los movimientos en los mercados internacionales, donde la incertidumbre continúa teniendo un protagonismo importante y las opciones de inversión se han reducido.

Adicionalmente, en el nivel local las variantes en el tipo de cambio y el aumento en las tasas de interés, han provocado que varios puestos se inclinen por una estrategia más conservadora a fin de prevenir los posibles cambios de la autoridad monetaria.

El mercado bursátil costarricense ha dado un giro de 180 grados en los últimos tres meses. El comportamiento de los puestos de bolsa ante esta coyuntura ha sido sumamente cauteloso. Aun en los mercados internacionales es difícil leer lo que ocurre en este momento y lo mismo ocurre en el mercado local.

Los especialistas coinciden en que para los próximos meses el panorama no es muy alentador, debido a la alta inflación registrada en el país.

Las expectativas para el resto del año en cuanto al mercado bursátil local son negativas; no se esperan cambios estructurales que vayan a cambiar las perspectivas ya generados en el mercado.

## **1.8 Contextualización para el desarrollo de “software”.**

Probablemente la definición más formal de “software” sea la siguiente:

*“Es el conjunto de los programas de cómputo, procedimientos, reglas, documentación y datos asociados que forman parte de las operaciones de un sistema de computación”*

*(Estándar 729 del IEEE).*

La palabra “software” se refiere al equipamiento lógico o soporte lógico de un computador digital; comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios para hacer posible la

realización de una tarea específica, en contraposición a los componentes físicos del sistema (“hardware”).

Entre los componentes lógicos se incluyen las aplicaciones informáticas, como el procesador de textos, que le permiten al usuario realizar todas las tareas concernientes a edición de textos. También se encuentra el “software” de sistema, tal como un sistema operativo, el cual, básicamente, permite que el resto de los programas funcionen adecuadamente y facilitan la interacción con los componentes físicos y el resto de las aplicaciones; además también provee una interfaz ante el usuario.

Si bien es en cierto, existen distintos tipos de “software”, el proyecto se centrará en el análisis del “software” para la gestión y el manejo con los clientes (CRM).

- **Descripción general del concepto CRM.**

CRM por las siglas en inglés "Customer Relationship Management", se define como un modelo de gestión de toda la organización, basado en la orientación al cliente y la administración de la relación con los clientes.

Precisamente, una parte fundamental de su funcionalidad consiste en recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, a fin de valorizar la oferta. La empresa debe trabajar para conocer sus necesidades y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención. Cuando se alude a mejorar la oferta, se refiere a brindarles a los clientes soluciones a los clientes adecuadas perfectamente a sus necesidades, y a no generarles nuevas necesidades.

Por lo tanto, el nombre CRM se refiere a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, pero también alude a los sistemas informáticos que le proveen soporte a esta estrategia.

- **La importancia de una estrategia CRM en una empresa.**

Una implementación efectiva de un CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conocerlos mejor, disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes. Significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo.

El CRM, “Customer Relationship Management”, se refiere a la administración de todas las interacciones que pueden establecer un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Además, el CRM es un término de la industria de la información que reúne metodologías, “software” y las capacidades de la Internet para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes.

- **Proceso de implementación de un CRM.**

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también contar con un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de “cross-selling” y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron. Estos últimos pasan a conformar uno de los activos más valiosos de la empresa.

Pero, ¿a través de qué canales?, ¿Cuáles son los más viables para comunicarse con los clientes? El correo directo resulta el medio tradicional más usado para establecer la comunicación entre la empresa y sus clientes. Los "call centers" (o centros de llamada) son uno de los medios que han crecido en los últimos 10 años y, su efectividad se ha visto

reflejada en la satisfacción de los clientes. Otros medios para captar clientes y comunicarse con ellos son el correo electrónico e Internet.

En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado sólo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe vivir la adopción del CRM. A continuación se resumen 10 factores claves de éxito:

- Determinar las funciones que se desean automatizar
- Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado
- Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía
- Emplear inteligentemente la tecnología
- Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema
- Realizar un prototipo del sistema
- Capacitar a los usuarios
- Motivar al personal que lo utilizará
- Administrar el sistema desde adentro
- Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias

Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

La velocidad de respuesta ha de ser alta, pues el usuario no esperará eternamente; además se deben ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa. También un servicio de 24 horas sería ideal para el usuario.

El verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de mercadotecnia.

- **Determinación del “software” de un CRM.**

Desde el primer contacto hasta el servicio posterior a la venta, las soluciones de CRM en WEB permiten darle seguimiento a las actividades de los clientes, mejorar la efectividad de ventas, proporcionar un mejor servicio al cliente y crear relaciones rentables con ellos.

Existen muchas razones por las cuales “Customer Relationship Management” (CRM) constituye una gran solución. En un mundo donde los productos son cada vez más iguales, la estrategia corporativa que triunfe, será la que comprenda que la atención que proporcionadas a sus clientes es el factor decisivo para atraer y mantener a éstos.

El CRM puede ayudar a una organización a transformar la forma en que mercadea, vende y ayuda a sus clientes. Con un enfoque de CRM, una organización utilizará cada oportunidad que surja para encantar a sus clientes, fomentando con esto su lealtad y construyendo relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias.

Algunos ejemplos de “software” más utilizados son:

- **PeopleSoft:** Esta solución transforma datos complejos en información útil, lo cual facilita tomar decisiones en tiempo real, las cuales incrementen la rentabilidad del cliente. Además permite que los ejecutivos de mercadotecnia, ventas y soporte sean más estratégicos en la manera de manejar la interacción con sus clientes. Con este “software” se identifica a los clientes que compran y a los que no están interesados en hacerlo. También permite incrementar los ingresos en el punto de interacción, reducir la carga laboral y aumentar el enfoque en los proyectos más estratégicos; así como enfocarse de manera efectiva en las inversiones y en los mensajes más importantes y reducir la longitud de los ciclos de venta.
- **Navision:** Permite adelantarse en la economía de “e-business” de hoy a fin de cuidar de las relaciones comerciales con los clientes, los prospectos, los inversores, los proveedores y otros. Ofrece un conjunto integrado de soluciones de administración para la gestión de las relaciones con los clientes, desde compañías que implementan un

CRM por primera vez, hasta compañías con una larga experiencia en esta filosofía. Esta solución de CRM crece a medida que el negocio crece.

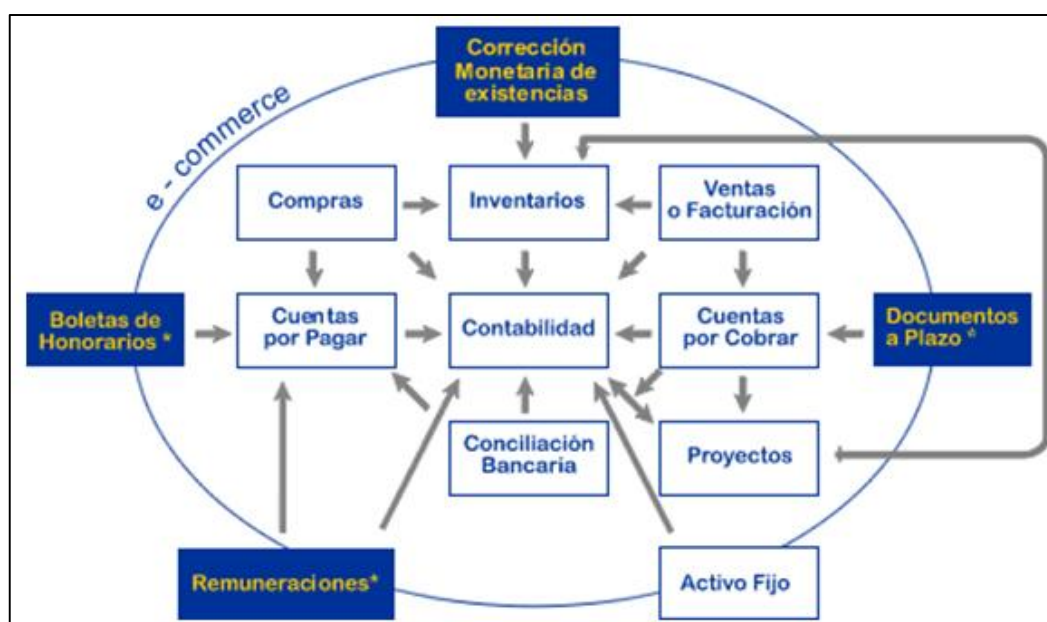
- **Solomon:** Está diseñado para que el usuario mismo pueda realizar adaptaciones en forma rápida y sencilla sin modificar el código fuente. Al día de hoy Solomon está presente en casi todos los tipos de industrias, pues se ha convertido en un sistema empresarial único, por su capacidad para cubrir los requerimientos particulares de información que van surgiendo, conforme la empresa se va desarrollando. Con sólo oprimir un botón, se puede enviar por fax una carta de agradecimiento a los clientes, cada vez que coloquen un pedido. Además, es posible enviarles a todos los clientes un correo electrónico para confirmar la recepción de sus pedidos. La funcionalidad de Solomon permite brindarles a los clientes un servicio de excelente calidad. Al acceder a la base de datos de Solomon, es posible generar gráficas, reportes analíticos, proyecciones, cartas, etiquetas, solicitudes de pago, confirmación de pedidos o cualquier otro documento requerido.
- **mySAP CRM:** Proporciona una serie de aplicaciones que ayudan a la empresa a centrarse en el cliente y a aumentar su nivel de eficacia, en su aplicación se destacan las siguientes:
  - a) **Aplicaciones de CRM operativas:** Estas aplicaciones aumentan la capacidad de sus empleados al proporcionarles “workplaces” basados en roles. Además, permiten la integración perfecta en tiempo real de la interacción “front-office” y del suministro “back-office”, al tiempo que sincronizan las interacciones con el cliente a través de todos los canales.
  - b) **Aplicaciones de CRM analíticas:** A partir de su almacén de datos y de otras fuentes, estas aplicaciones le ayudan a comprender lo que desean los clientes, así como su comportamiento. También, contribuyen en la adquisición de nuevos clientes y en la retención de los ya existentes.
  - c) **Aplicaciones de CRM cooperativas:** Estas aplicaciones propician un trabajo estrecho con los clientes.

Actualmente, las empresas pueden elegir entre decenas de soluciones de administración de las relaciones con el cliente. Lo ideal es encontrar una que integre la totalidad de los

procesos empresariales existentes y tenga el poder de enlazar inmediatamente todo el ecosistema de negocios de la empresa.

Un diagrama que ilustra lo anterior es el siguiente:

**Figura N°1.** Procesos de negocios típicos de las empresas.



Como información adicional, a continuación se muestran los estimados de participación de mercado para el 2007, según ingresos de los cinco principales vendedores de nuevas licencias de CRM:

**Cuadro N°2.** Principales vendedores de nuevas licencias de CRM. (Gartner Dataquest 2007)

Compañía	Participación de Mercado 2007 (%)	Participación de Mercado 2006 (%)
Siebel	24.9	28.5
SAP	15.9	10.9
PeopleSoft	4.3	3.9
Oracle	4.3	5.5

Amdocs (Clarificar)	3.2	3.8

Todas las regiones del mundo experimentaron una disminución en ingresos por venta de nuevas licencias de “software” de CRM en el 2007. América del Norte, la región más grande en cuanto a ingresos por concepto de nuevas licencias de “software” de CRM, experimentó una disminución del 27.6%, mientras que Europa Occidental cayó en un 22.4%. La región Asia - Pacífico experimento una caída del 15.2%.

▪ **Estadísticas con respecto al manejo del “software” con los clientes.**

Los resultados de un estudio realizado por la consultora especializada en sistemas de investigación basados en Internet, Decisión Analyst, Inc., con sede en Arlington, (Texas), muestran que los directores de Tecnologías de la Información consideran que la ejecución de pedidos constituye un elemento clave para poder proporcionar un excelente servicio al cliente, asimismo señalan que la integración de la gestión de las relaciones con los clientes a través de sus aplicaciones de negocio críticas, les permite cumplir con esa necesidad. Para realizar esta investigación se entrevistó a 50 responsables de compras de Tecnologías de la Información, quienes han puesto de manifiesto el importante papel que juega la integración de las soluciones CRM (Gestión de las Relaciones con los Clientes) y SCM (Gestión de la Cadena de Suministro) a la hora de proporcionarle al cliente un servicio de calidad.

- Integración de CRM y SCM para suministrar un excelente servicio al cliente: Los resultados del estudio indican que las medianas empresas procuran integrar sus aplicaciones SCM y CRM. Tres cuartas partes de los 50 participantes ya las han integrado (un 26%) o planean hacerlo en un futuro cercano (49%). Además, son conscientes de los beneficios que proporciona al cliente la satisfactoria ejecución de un proyecto de esas características. El 91% por ciento de los entrevistados comentó que es altamente importante o muy importante que los sistemas de ejecución de “back-end” posean suficiente capacidad de inventario para responder a las necesidades de los clientes. Además, los procesos de adaptación a las necesidades individuales del

cliente son extremadamente importantes para el 49% de los encuestados y muy importantes para un 42%.

- Coste a largo plazo: el 69% de los entrevistados todavía está intentando gestionar costes a largo plazo, seleccionando y desplegando una solución que no se quede obsoleta. Dos de cada tres citaron la complejidad de personalizar las soluciones CRM como un desafío para responder a las necesidades operacionales. Además, los costes de compra representan un escollo para menos del 56%.
- Soporte: Dos de cada tres (un 66%) consideran que el soporte del fabricante debería ser mejorado para lograr una integración efectiva del SCM y el CRM.

Crear clientes leales, que retribuyan ganancias a la empresa es la meta más reciente del CRM. Los clientes necesitan continuar comprando cuando existe alguna alternativa competitiva. Para obtener esa lealtad, se necesita vincular el CRM en cada nivel de la organización y en cada punto de contacto con el cliente.

La competencia por la participación de mercado es agresiva debido a la globalización, la accesibilidad de productos a través de Internet y la creciente demanda de clientes. Esta competencia en aumento ha conducido a las organizaciones a adoptar el CRM como estrategia de negocio a fin de colaborar en la erradicación de los siguientes retos del negocio:

- Ganancias planas o en descenso
- Reducción del margen
- Costos debido a clientes perdidos

▪ **Futuro de esta tendencia de desarrollo en el mercado.**

Si CRM (Customer Relationship Management continúa siendo considerado el sector de las compañías de “software” que promete implementar soluciones para resolver infinidad de problemas, aumentar las ganancias y reducir costos de forma casi mágica, al desarrollo de tecnologías CRM le aguarda una vida corta. Por el contrario, si el CRM es percibido desde un punto de vista más amplio, como una herramienta para escuchar al cliente, aprender a

entenderlo, y adecuar productos y servicios a sus necesidades particulares; entonces la aplicación se volverá cada vez más valiosa y sobrevivirá sobreviviendo a largo plazo.

Aunque el concepto que dio vida a CRM es tan antiguo como los negocios mismos, en los últimos cincuenta años, a medida que las compañías comenzaron a convertirse en corporaciones globales y a prestar servicios a millones de clientes, su importancia fue relegada a segundo plano. Esto produjo que el servicio al cliente se volviera impersonal, anónimo y que su calidad fuera estandarizada.

Las compañías deben volver a los fundamentos sobre los que se basa el CRM; es decir: tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades particulares. De esto depende no solo el futuro del CRM, sino también el de la compañía misma, la cual necesitará cada vez más brindarle al cliente un servicio de excelencia para estar en condiciones de competir en el mercado.

Actualmente, existen muchos sistemas que automatizan el control de la relación con el cliente, y permiten mantener todas las herramientas comerciales a disposición del operador, quien no necesariamente deberá ser un “telemarketer” (persona que opera los sistemas de este tipo), aunque esta persona es quien más contacto tiene con sistemas de este tipo. Los sistemas CRM no siempre están relacionados con el telemarketing, en cambio el telemarketing indefectiblemente está relacionado con los sistemas CRM. A modo de ejemplo, se puede citar el avance de nuevas tecnologías donde el “Bluetooth” puede tener una relación directa con un teléfono móvil de un cliente y facilitar el proceso de venta dentro de una radio sin acudir a ningún operador; de la misma forma la plataforma de los mensajes de textos accede a teléfonos móviles, etc.

#### ▪ **La venta telefónica**

Casi en el 90% del uso de los sistemas CRM de la década del 90 se enfocaban en la venta telefónica. Este sistema es más económico, con mejor alcance, más personalizado y fácil de controlar. Se puede aplicar con muchísimo éxito a todo tipo de proceso de venta, y

productos o servicios; por esto, que la verdadera fórmula de éxito se esconde en una excelente planificación de esta estrategia.

El estratega CRM (persona que piensa y lleva adelante este concepto de trabajo) es el puesto más difícil de cubrir en las áreas de Recursos Humanos de todas las empresas que trabajan bajo esta filosofía.

#### ▪ **Tecnología y desarrollo.**

La parte fundamental de toda estrategia CRM es la base de datos. Para iniciar el desarrollo de una buena base de datos, la estrategia debería ser administrar los contactos que surjan de la implementación de la comunicación antes mencionada.

¿Qué son las bases de datos de marketing? Las bases de marketing tienen como finalidad cargar y almacenar perfiles de los clientes con datos más subjetivos como, por ejemplo, qué le gusta hacer en su tiempo libre, qué tipo de comida consume, etc., datos que están enfocados en poder desarrollar un perfil de cliente, de modo que se pueda brindarle una oferta diseñada realmente para él. Por esto, es que las estrategias de marketing directo basadas en un desarrollo CRM tienen tanto éxito en todo el mundo.

La orientación al cliente es cada vez más importante. El objetivo es ofrecerle al cliente aquello que necesita y en el momento que lo necesita. Según consultores y especialistas, el “software” CRM “online” el que en un futuro cercano mejor permitirá conocer al detalle las necesidades del cliente y anticiparse a su demanda desde el lugar en que se encuentre compartiendo la información.

Uno de los mayores problemas que enfrentan las empresas para poder adquirir el CRM es su alto costo, aunado a las licencias adicionales, como un sistema operativo y, más aún, el alto costo de la su implantación y puesta en marcha.

- **Establecer ventajas de este tipo de herramientas de Tecnologías de Información.**

La WEB, el correo electrónico y otros canales electrónicos (como Call Centers) pusieron información, antes difícil de obtener, al alcance de la mano del cliente, esto lo convertirá en una persona mejor informada y, en consecuencia, se haya tornado más crítica y poderosa.

También, estas vías de comunicación hicieron que para el cliente resultará más sencillo ponerse en contacto con las compañías, las cuales necesitan ahora responder eficientemente a esta demanda de atención.

Para responder eficazmente a las necesidades de sus clientes, las compañías utilizarán el CRM para reunir y analizar información sobre ellos, y, posteriormente, distinguir sus preferencias. Luego, emplearán el producto resultante para el beneficio de ambas partes, lo cual conducirá a establecer relaciones únicas con ellos. Este proceso no sólo requiere la implementación de la nueva tecnología, sino, fundamentalmente, un cambio en la forma de relacionarse con el cliente: es necesario hablar menos y escuchar más, y modificar procesos; por ejemplo, poniendo a prueba las ofertas de mercadotecnia y definiéndolas de acuerdo con las necesidades del cliente.

El CRM le provee a la compañía la valiosa oportunidad de conocer al cliente y, por ende, aprender a servirle. No debe ser desaprovechada.

- **Análisis de desarrollo de un CRM en el mercado real.**

En el ambiente tecnológico, se conocen las importantes oportunidades "teóricas" que ofrece el CRM. Se documentan resultados exitosos en el área operacional, tales como: incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, aumento de la satisfacción de los clientes del 22%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, etc.

Sin embargo, algunos datos sobre el éxito en las implantaciones de CRM son escalofriantes. Según Meta Group, del 55 al 75 % de los proyectos CRM, no alcanzan

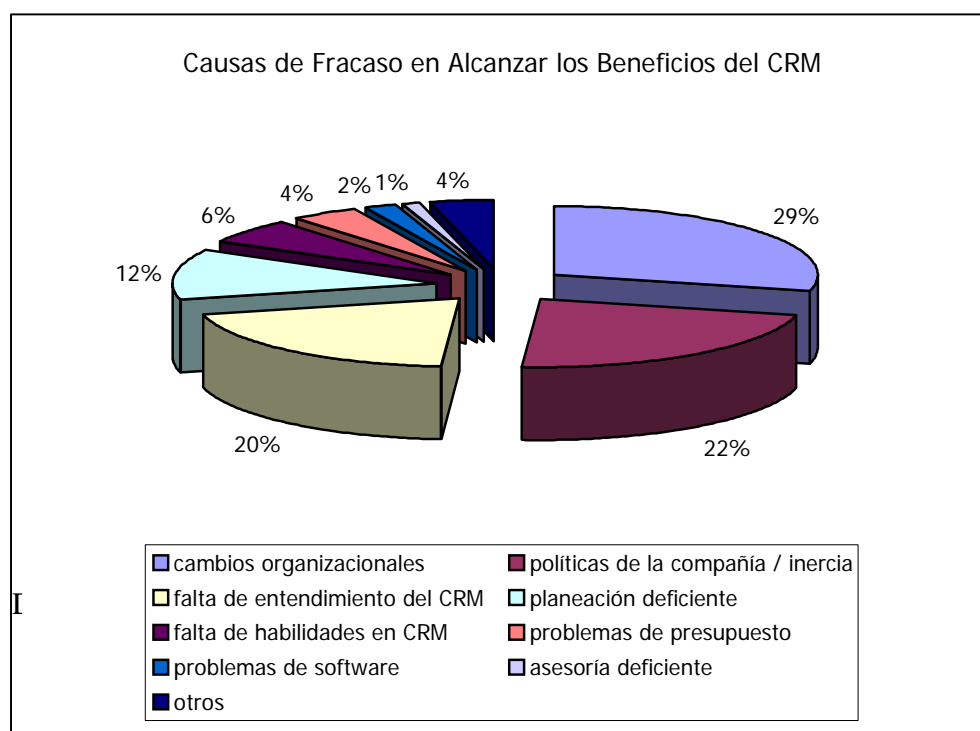
objetivos. Gartner Group afirma que actualmente, un 30% de los proyectos CRM fallan y ese porcentaje crecerá hasta el 40% en el año 2008. Estos problemas están basados principalmente en no alcanzar las expectativas así como en un aumento importante de los presupuestos iniciales.

Si se analizan los motivos de fallo de un CRM, se encuentra que son similares a los de otras áreas relacionadas con el “e-business”:

- *Pensar que la tecnología es la solución.* La tecnología sólo tiene sentido tras haber definido perfectamente los objetivos del negocio. En un estudio del CRM Forum se indica que sólo en un 4% de los casos problemáticos, estos se han debido a la solución adoptada. De aquí se infiere con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM.
- Falta de apoyo por parte de la dirección debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el CRM ofrece.
- No existe "pasión por el cliente" en la cultura de la organización.
- El retorno de la inversión es poco claro debido a que no representa un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre el rendimiento sobre su inversión.
- Falta de visión y estrategia. Es un problema habitual no contar con una estrategia claramente definida y, por tanto, unos objetivos de negocio medibles en el área de CRM. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.
- No redefinir los procesos. Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en la que se ejecutan las cosas en la organización para conseguir resultados.
- Mala calidad de los datos e información. Uno de los pilares de CRM es el conocimiento del cliente (customer intelligence) y dentro de este concepto, la calidad de los datos e información es básica, pues las conclusiones se extraen desde esta base.
- No gestionar correctamente el cambio. Al igual que cualquier proyecto de envergadura, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.

- Poca implantación de CRM analítico: La parte analítica de CRM se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de una gran cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y por tanto tampoco la mayoría de las ventajas que ofrece.
- Además, también habría causas debido a la "inmadurez" del mercado: soluciones poco evolucionadas y validadas, falta de soluciones "verticales", falta de consultores especializados, etc.
- Para cuantificar la importancia de cada una de las áreas, se establece el siguiente grafico en el que se definen las causas de los fracasos de CRM:

**Gráfico N.º 1. Causas de Fracaso en Desarrollo de CRM.**



En la figura anterior se infiere que los factores puramente organizacionales representan el 41% de los casos y otros aspectos, que pueden parecer más importantes, como los problemas con el “software”, sólo representan el 4% de los casos de fracasos al utilizar la tecnología CRM.

## **CAPÍTULO II: Situación de la empresa INS Valores Puesto de Bolsa S.A.**

### **2.1. La empresa y su historia.**

#### **▪ Antecedentes.**

Con el fin de conocer los antecedentes de la empresa, hay que remontarse a febrero de 1993, cuando el Instituto Nacional de Seguros (INS) adquirió una concesión para operar su propio Puesto de Bolsa, previa autorización de la Contraloría General de la República.

El propósito fundamental de esta inversión consistía en el ahorro que el Instituto Nacional de Seguros obtendría al operar su propio intermediario bursátil, en virtud del gran volumen de recursos que administraba. Asimismo, se procuraba ofrecerle así como el de ofrecer al resto de inversionistas una opción más donde poder confiar y poner a buen recaudo sus recursos.

El 7 de julio de 1993, inicia operaciones INS Valores Puesto de Bolsa S.A., como un departamento interno más del Instituto Nacional de Seguros. Desde el principio esta unidad se distinguió por ser objeto de regulaciones especiales, armónicas en todo momento con el mercado bursátil.

Las regulaciones internas de INS Valores Puesto de Bolsa S.A., a pesar de ser una dependencia del INS, siempre obedecen a la realidad específica del mercado bursátil, desde la configuración de sus contratos de trabajo, horarios, operatividad, confidencialidad de la información y servicio al cliente hasta lo referente al sistema de trasiego de valores, caja u otros.

La excelente gestión del Puesto, lo llevó a ocupar rápidamente los primeros lugares en los índices de calificación de los intermediarios debido fundamentalmente a la mística y entrega con la que su personal asumió esta especial función dentro del Mercado Nacional de Valores.

Con la modificación al marco normativo del mercado, que entró en vigencia en 1998, la nueva Ley Reguladora del Mercado de Valores (Ley No. 7732 del 17 de diciembre de 1997), en sus artículos 55 y 57, autoriza al Instituto Nacional de Seguros y a los bancos del Estado a constituir sociedades anónimas para administrar sus propios puestos de bolsa.

Esta modificación a la Ley pretendía lo siguiente:

- Ofrecer igualdad de condiciones en cuanto a competencia entre todos los puestos de bolsa, independientemente de su naturaleza pública o privada.
- Mostrar una situación más transparente de la gestión de los puestos de bolsa públicos, con lo cual se impedía el sistema de subsidios cruzados y el ocultamiento de gastos indirectos.

A su vez, esta ley establece un plazo perentorio de dos meses, para la entrada en operación de estas figuras (Transitorio No.9). La obligatoriedad de operar las actividades bursátiles del Instituto Nacional de Seguros y de los bancos, a través de esa figura, fue ratificada, incluso, por el Consejo Nacional de Supervisión de Entidades Financieras.

La Junta Directiva del Instituto Nacional de Seguros, en la Sesión celebrada el 27 de abril de 1998, acordó lo siguiente:

*“Acuerdo VIII: Instruir - vía Gerencia - a las unidades técnicas respectivas a fin de que realicen las gestiones necesarias para que procedan a trasladar al Puesto de Bolsa INS-Valores, un aporte patrimonial de ¢1.024.736.667 y autorizar el inicio de operaciones del Puesto de Bolsa bajo la nueva figura de Sociedad Anónima, una vez hecho efectivo el aporte patrimonial establecido en el inciso anterior.”*

La Contraloría General de la República, mediante el Oficio No. 6208, del 16 de junio de 1998, aprueba la Modificación Presupuestaria No.4, que presentó el Instituto Nacional de Seguros, para realizar el aporte de capital a la nueva sociedad.

Así, el 23 de febrero de 1998, se constituye como Sociedad Anónima Mercantil: INS Valores Puesto de Bolsa S. A., y fue inscrita en el Registro Nacional, Sección Mercantil

con domicilio social en San José, calle nueve, avenidas nueve y nueve bis, con un plazo social de noventa y nueve años y su objeto social es la realización de actividades de intermediación bursátil.

De esta forma, INS Valores Puesto de Bolsa S. A., inicia operaciones como sociedad anónima el 3 de agosto de 1998.

INS Valores Puesto de Bolsa S. A. es una empresa regulada por la Bolsa Nacional de Valores S. A. además, está sujeta a la regulación y normativa emitida por la Superintendencia General de Valores, que es el órgano máximo de supervisión, creado por la Ley Reguladora del Mercado de Valores.

Actualmente, la empresa cuenta con un único accionista al Instituto Nacional de Seguros, el cual a su vez pertenece al Estado Público de Costa Rica y goza de gran prestigio. Se ha logrado posicionar entre los primeros lugares en el mercado bursátil, gracias a la experiencia acumulada durante estos años, a la excelente labor del equipo de trabajo y a la confianza depositada por sus clientes.

## **2.2 La misión, visión, valores y objetivos.**

La definición de la misión y la visión comercial de la empresa permite tener claro cuál es el rumbo de ésta en el corto, mediano y largo plazo, así como la razón de su existencia.

### **2.2.1 Misión.**

*“Satisfacer necesidades de asesoría y gestión en intermediación bursátil, mediante servicios de calidad y rentabilidad competitiva, en un ambiente cordial y agradable para nuestros clientes y funcionarios.*

*Brindar seguridad y confianza plena al inversionista en el manejo de sus transacciones y la información derivada de ellas”<sup>1</sup>*

### **2.2.2 Visión**

*“Ser el Puesto de Bolsa líder del mercado en la oferta de productos y servicios de alto valor agregado y mantenerse en los primeros lugares de participación de mercado”*

El valor agregado que orientará el liderazgo y su posición de mercado se sustentará en los siguientes aspectos:

- Mejoramiento de la plataforma tecnológica
- La innovación en productos: instrumentos financieros y de inversión altamente vinculados a los mercados internacionales
- Una estrategia de servicio orientada a mejorar la percepción de la calidad
- En sus colaboradores altamente creativos y capacitados, los cuales se desarrollan en un ambiente de respeto y compañerismo
- Búsqueda de nuevos nichos de mercado, tal como la comunidad extranjera

### **2.2.3 Valores de la compañía.**

La compañía establece seis pilares como base de sus valores, de los cuales se desprenden los aspectos que desde la fundación de la empresa, la han convertido en uno de los mejores puestos de bolsa del país:

- **Búsqueda de la excelencia**
- Capacitación constante y pertinente
- Procurar el mejor desempeño en el trabajo que se realiza
- Revisión y mejoras continuas de los procesos
- Innovación continua

---

<sup>1</sup> [www.insvalores.com](http://www.insvalores.com)

- Desarrollo de una cultura de proactividad entre todos los colaboradores de INS Valores Puesto de Bolsa S.A.
  
- **Servicio al cliente**
  - Atención personalizada
  - Efectividad en la prestación de los servicios
  - Desarrollo permanente de la política de “conozca a su cliente”
  - Identificar las expectativas del cliente
  - Investigación sobre el nivel de satisfacción del servicio brindado
  - Atención adecuada a las quejas y sugerencias que dan los clientes
  
- **Ética**
  - Veracidad y transparencia en el trabajo
  - Honestidad
  - Integridad
  - Cumplimiento del marco regulatorio
  - Rectitud en el desempeño de labores
  
- **Trabajo en equipo**
  - Compartir la misión y la visión de INS Valores Puesto de Bolsa
  - Trabajar en conjunto por objetivos comunes
  - Incentivar un clima organizacional de respeto, honestidad, camaradería y ayuda mutua
  - Comunicación asertiva
  
- **Respeto**
  - Conciliar los intereses contrapuestos
  - Aceptar los pensamientos e ideas diferentes
  - Tolerancia
  - Respetar el tiempo de los demás y los compromisos adquiridos

- Respetar las jerarquías entre compañeros
- Respetar las diferencias de género, creencias políticas, religiosas, étnicas y de clase social
  
- **Compromiso**
- Identificarse con la misión y visión de INS Valores
- Identificarse con los objetivos de la empresa
- Hacer que el personal se sienta como parte importante de la organización.
- Involucrarse proactivamente en la Organización
- Desempeñarse con altos niveles de lealtad
- Contribuir entre los equipos de trabajo con una actitud positiva
  
- **Objetivos corporativos.**

Los objetivos corporativos y las políticas que INS Valores Puesto de Bolsa S.A. establece, se reflejan en su identidad; estos se estipulan a continuación:

- Mantener un servicio diferenciado a los clientes, a través de un trato amable, oportuno, seguridad y confiabilidad
- Ofrecer un servicio de calidad permanente a los clientes
- Procurar un ambiente laboral propicio para el personal, que le permita realizar su trabajo de manera eficiente, lo cual se obtendrá a través de programas de formación y capacitación actualizada.
- Mejoramiento continuo de los sistemas de control interno, con apego a la Ley General de Control Interno
- Mantener actualizados los programas y equipos de cómputo con que cuenta INS Valores Puesto de Bolsa S.A.
- Ofrecer a los clientes inversionistas y público en general información actualizada de los productos y servicios que brinda la empresa
- Ofrecer siempre un servicio de calidad que le permita a INS Valores mantenerse en los primeros lugares de los puestos de bolsa autorizados

- Asegurar la participación de INS Valores Puesto de Bolsa en el mercado bursátil regional local a través de acciones que incrementen su participación.
- Ser proactivos en la toma de decisiones o soluciones que permitan a INS Valores enfrentar situaciones provocadas por limitaciones presupuestarias, regulaciones, eventualidades y cambios en el campo bursátil.

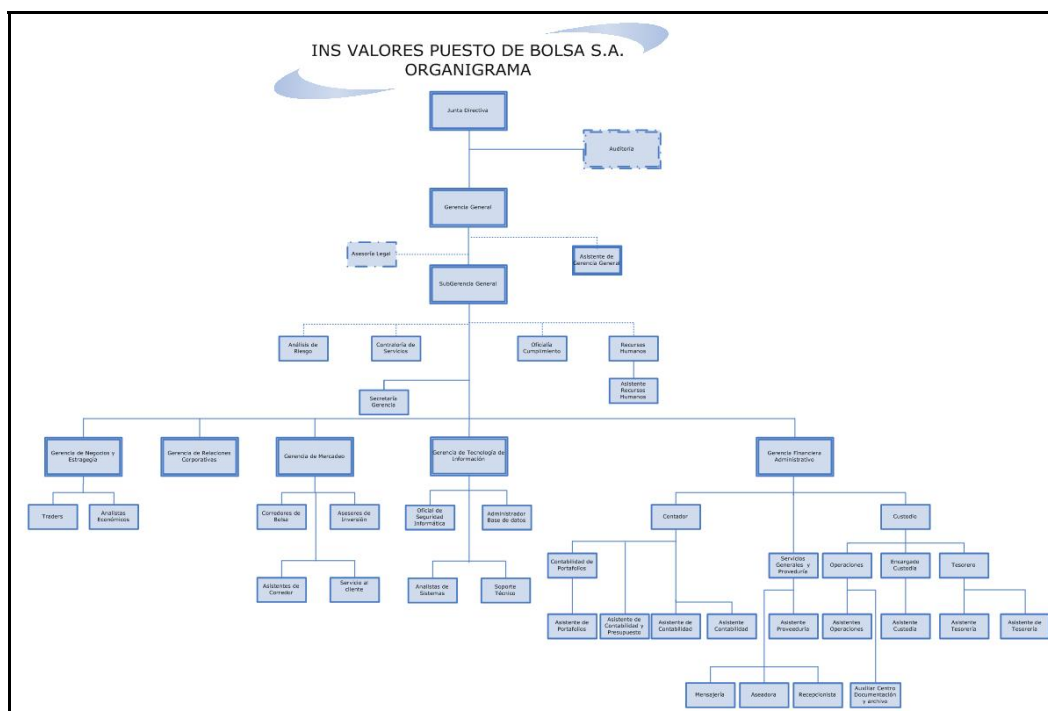
## 2.3 La estructura administrativa.

La estructura que se presenta más adelante corresponde a una organización óptima que la compañía ha procurado ir conformando, desde mediados del año 2008 hasta un mediano plazo; en función de las necesidades de crecimiento de la compañía.

### ▪ Estructura Organizacional

INS Valores cuenta en total con 67 plazas, las cuales se encuentran distribuidas entre las diferentes áreas, según se muestra a continuación:

**Figura N° 2.** Organigrama INS Valores Puesto de Bolsa S.A.



En el organigrama de la empresa se utiliza la departamentalización funcional, por cuanto existen áreas definidas que se dedican a la realización de actividades establecidas, subdivididas a su vez, según las necesidades de cada departamento. La mayoría de áreas funcionales cuentan con autoridad lineal, a excepción de algunos puestos como asesoría legal, que cuentan con autoridad de *staff*. Seguidamente, se brinda una descripción de las principales áreas de la compañía:

- **Junta Directiva**

INS Valores Puesto de Bolsa posee una Junta Directiva cuya función primordial es el establecimiento de las políticas generales de la organización. Esta labora con una unidad de apoyo: el Departamento de Auditoría; ésta cuenta con un auditor interno y subordinados a este se encuentran el (la) asistente de auditoría, el (la) auditor de sistemas y una plaza para el puesto de sub - auditor interno.

INS Valores Puesto de Bolsa tiene nombrados a todos sus directores hasta el 12 de octubre del 2009, fecha en la cual vencen los nombramientos. A continuación se detalla la información de los actuales miembros de la Junta Directiva de la organización:

**Cuadro N°3** Junta Directiva INS Valores Puesto de Bolsa S.A.

<b>Presidente</b>	Lemuel Byram López	Administrador Negocios, gran experiencia en el campo financiero; fue uno de los creadores de la Bolsa Electrónica, actual Presidente de la Junta Directiva de la SAFI.
<b>Vicepresidente</b>	Edgar Brenes André	Cuenta con amplia experiencia en el campo bursátil.
<b>Secretario</b>	Álvaro Chávez Gómez	Doctor en Ciencias Económicas. Director de Mercadeo del INS. Forma parte de la Junta Directiva de la SAFI. Posee amplia experiencia en el campo económico.

<b>Tesorero</b>	Roberto Carlos Segura Calderón	Lic. Administración de Empresas con énfasis en finanzas, miembro de la Junta Directiva de la SAFI; posee gran experiencia en el campo financiero. Actualmente, ocupa la posición de coordinador asesor en la Dirección de Finanzas del INS.
<b>Vocal</b>	Lydia Ma. Matamoros Agüero	Master Administración, corredora de bolsa, y además, funge como miembro de Junta Directiva de la SAFI.
<b>Fiscal</b>	German Rodríguez Aguilar	Licenciado en Derecho, Jefe de la Dirección Jurídica del INS, Fiscal de la SAFI, Fiscal de la Junta Directiva del INS.

- **Gerencia general.**

Subordinada a la Junta Directiva, se encuentra la Gerencia General y bajo ésta se ubica el Subgerente General, el Asistente de Gerencia y el Asesor Legal. Este último brinda asesoría a la Junta Directiva y Gerencia General; además dirige procesos jurídico-administrativos del puesto de bolsa y realiza cualquier labor comprendida en su ámbito de competencia.

- **Área administrativa**

Esta área depende directamente del Subgerente General y en ella se encuentran ubicadas 4 unidades específicas: la unidad de Recursos Humanos, en donde se encuentra la Jefa de Recursos Humanos y el Asistente de Recursos Humanos; la unidad de Análisis de Riesgo la Contraloría de Servicios y la Oficialía de Cumplimiento. Esta última se encarga de verificar, dar seguimiento y controlar las operaciones de la empresa. Estas unidades atienden las necesidades de toda la institución. Además, la Subgerencia General cuenta con Secretarías de Gerencia a su cargo.

- **Gerencia de relaciones corporativas**

Esta unidad está integrada únicamente por el Gerente, quien es el encargado, entre otras tareas, de coordinar las labores de INS Valores con otras empresas corporativas del INS, velar por el adecuado uso de los recursos, por el desarrollo del capital humano, por la actualización de la plataforma Tecnológica y demás, en coordinación con otras unidades de la Institución.

- **Gerencia de tecnologías de la información:**

Esta unidad cuenta con un Gerente de Tecnologías de Información, un Oficial de Seguridad Informática, un Administrador de Bases de Datos, cuatro Analistas de Sistemas y un Encargado de Soporte Técnico, los cuales se dedican a administrar los sistemas de información, asesorar a los diferentes departamentos en cuanto al uso del “software” y “hardware” y brindar diferentes servicios en el área informática.

- **Gerencia de negocios y estrategia**

Esta gerencia dispone de unidades de Análisis Económico, y Corredores tanto de piso Local como Internacional. En general, el departamento tiene a su cargo la ejecución de las recompras, compras, ventas y todo tipo de transacciones relacionadas con títulos valores; dar asistencia al departamento de mercadeo; analizar las opciones de inversión de los diferentes mercados bursátiles y de distintos aspectos económicos.

- **Gerencia financiera administrativa**

En esta gerencia se realizan tareas en las áreas de contabilidad, tesorería, custodia, presupuesto, control de gastos, búsqueda de recursos financieros, entre otros. Cuenta con un Gerente Financiero-Administrativo, del cual dependen directamente el Jefe de Servicios Generales y Proveeduría, el Custodio y el Contador, de los cuales dependen, a su vez, las Unidades de Operaciones, Custodia, Contabilidad y Tesorería.

- **Departamento de mercadeo**

Este departamento es el encargado de lidiar con los negocios del Puesto de Bolsa, además de su promoción y publicidad, el trato con los clientes y los estudios de mercado. En este departamento se encuentra el Gerente de Mercadeo, los (las) Corredores de Bolsa, con sus respectivos asistentes, y los (las) Asesores de Inversión.

A continuación, se muestra el detalle de cada uno de los miembros que conforman los puestos principales de la organización:

**Cuadro N°4.** Detalle Miembros Principales de la Organización 2009. (Fuente: [www.insvalores.com](http://www.insvalores.com))

<b>Gerente General</b>	Msc. Gina Ampiéé Castro
<b>Sub Gerente General</b>	Lic. Everth Ortega Cascante
<b>Gerente Financiero</b>	Lic. Randall Carvajal Villalobos
<b>Gerente Mercadeo</b>	Lic. Humberto Trejos Ramírez
<b>Gerente Estrategia y Negocios</b>	Lic. Fernando Estrada Norza
<b>Gerente Tecnologías de Información</b>	Lic. José Luís Medrano Cerdas
<b>Agentes de Bolsa</b>	MBA. Oldemar Hernández Morelli Bach. Erick Cerdas Fajardo Licda. Margarita Araya Murillo Licda. Elizabeth Fernández Trejos Lic. Mauricio Odio Jarquín.

## 2.4 El giro del negocio actual y su estrategia comercial.

Como parte del giro del negocio actual, INS Valores Puesto de Bolsa S.A. ofrece una gama de servicios de intermediación bursátil, relacionados con la compra y venta de títulos valores. El resumen de estos productos es el siguiente:

- **Operaciones de compra en el mercado primario corto plazo:** En este mercado se ofrecen títulos valores de emisores públicos y privados a plazos inferiores de un año y que, comúnmente, no corresponden con emisiones estandarizadas.
- **Operaciones de compra en el mercado primario a mediano y largo plazo:** Corresponde a las nuevas emisiones tanto de empresas del sector privado como instituciones públicas que emiten bonos; normalmente a mediano o largo plazo y que cumplen con los criterios de estandarización y serialidad (subasta estandarizada).
- **Operaciones de subasta conjunta (Banco Central de Costa Rica y Ministerio de Hacienda).** Mediante este mecanismo de captación, dichas entidades del sector público ofrecen emisiones tanto de corto plazo (títulos cero cupón), como largo plazo (títulos tasa fija y variable), con lo cual se cumple el calendario de captación establecido.
- **Operaciones de compra y venta en el mercado secundario:** Mediante el mercado secundario es posible ofrecer la compra y la venta antes del vencimiento de los títulos valores negociados en la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica. Los principales emisores de este mercado son: el Banco Central de Costa Rica, el Ministerio de Hacienda, los bancos estatales, los bancos privados y las empresas privadas.

- **Operaciones de compra y venta a plazo en el mercado secundario:** Mediante este tipo de operaciones se ofrece la compra o venta a una fecha determinada de liquidación (distinta a la ordinaria) de títulos valores negociados en la Bolsa Nacional de Valores. Las operaciones a plazo se pueden realizar con títulos tanto del sector público como del sector privado, siempre y cuando la fecha de operación a plazo sea inferior a la fecha de vencimiento del título.
- **Operaciones de recompra/reporto (inversión, apalancamiento y financiamiento):** La recompra es una operación por la cual se acuerda la venta de un determinado valor y se establece, en ese mismo acto, la obligación de comprarlo nuevamente en una fecha futura a un precio establecido de antemano. Este es un mecanismo muy apropiado para que el poseedor de un título valor pueda obtener liquidez, por períodos cortos, sin tener que redimir su título en el mercado secundario. Como contrapartida, el inversionista de corto plazo también tiene también la posibilidad de realizar inversiones, tanto del sector público como del privado, con el respaldo del título del puesto vendedor y un porcentaje de garantía previamente establecido.
- **Compra y venta de acciones comunes y preferentes de emisores nacionales:** Mediante estos títulos valores, el inversionista adquiere participación en la propiedad de empresas del sector privado con la expectativa de ver su rentabilidad incrementada en razón de la posibilidad de que la acción suba de valor en el mercado bursátil. También, puede recibir flujos de dinero cada vez que la empresa declara pago de dividendos sobre sus utilidades. Se ofrece tanto la compra como la venta de estos títulos valores, emitidos por empresas privadas, registradas en la Bolsa Nacional de Valores S.A.
- **Compra y venta de títulos valores en el mercado internacional:** Se ofrece la posibilidad de comprar y vender los diferentes instrumentos financieros que se negocian en los mercados internacionales.

- **Compra y venta de participaciones de fondos de inversión cerrados:** Se ofrece la compra-venta de participantes de los principales fondos de inversión cerrados (por ejemplo: fondos inmobiliarios y fondos financieros cerrados), los cuales se negocian a través del mercado secundario organizado por la Bolsa Nacional de Valores.
- **Fondos de inversión financieros del mercado de dinero o líquidos:** Se ofrecen fondos de inversión financieros, abiertos, del mercado de dinero, también llamados fondos líquidos (NO sujetos a valoración a precios de mercado) como opción de inversiones transitorias de muy corto plazo.
- **Préstamo de Valores:** Son operaciones autorizadas por la Bolsa Nacional de Valores, en las cuales un “prestamista” de valores transfiere a un “prestatario” de valores, el derecho de propiedad sobre determinada cantidad de títulos valores, durante un plazo determinado, con el compromiso de que el prestatario le devuelva al prestamista títulos valores de la misma especie al término del plazo acordado.
- **Compra y venta de divisas:** Se ofrece la compra-venta de las divisas principales en las cuales se realicen sus transacciones en dólares, euros y yenes. Además, INS Valores Puesto de Bolsa S.A. brinda una gama de servicios de asesoría y contrataciones bursátiles, como los siguientes:
- **Asesoría económica y financiera:** Se cuenta con un departamento de análisis económico-financiero y bursátil, conformado por un grupo interdisciplinario de profesionales, en el cual se analizan las diferentes variables económicas nacionales e internacionales. Además, este departamento envía semanalmente y por medio del correo electrónico, un resumen de las principales noticias o hechos que afectan el mercado bursátil costarricense e internacional. También, diariamente se envía un informe de precios y cotizaciones del mercado nacional y cada vez que se presenta un hecho relevante o una noticia que afecta el ámbito bursátil, este departamento se encarga de distribuirla a todos los clientes.

- **Asesoría en materia de mercados internacionales:** Se brinda un análisis fundamental y técnico de los instrumentos financieros que se cotizan en el mercado internacional y de las variaciones en las principales divisas; además de información diversa sobre estos mercados; ésta se obtiene a través de firmas de correturía y sistemas de información extranjeros.
- **Asesoría en estudios de factibilidad para proyectos de inversión con financiamiento bursátil:** Se ofrece asesoría dirigida a plantear escenarios para el financiamiento de proyectos de inversión de capital de empresas e instituciones a través del mercado bursátil. Dentro de este esquema, se realiza un análisis de la situación financiera de la empresa con el objetivo de establecer el esquema de financiamiento que mejor se adapte a sus condiciones particulares y del propio mercado. Con este mecanismo se ofrece la asesoría en esta estructuración y la colocación misma de la emisión.
- **Asesoría en Capacitación Bursátil:** Se cuenta con personal preparado para brindar capacitación sobre la operatividad y comprensión del medio bursátil. También, se ofrecen charlas y capacitaciones sobre los temas más importantes de este ámbito o cualquier otro propuesto por los clientes; además se provee en comités de inversión.
- **Asesoría contable respecto del registro de operaciones bursátiles:** Se cuenta con personal capacitado para brindar asesoría y capacitación en el registro contable de las principales operaciones bursátiles.
- **Valoración de carteras a precio de mercado:** Se ofrecen, con la periodicidad que determine el cliente, la valoración de precios de mercado de la totalidad del portafolio de inversión, según la metodología del Vector de Precios de la Bolsa Nacional de Valores.

- **Asesoría en titularización de carteras hipotecarias:** Corresponde a la asesoría en materia de transformar carteras hipotecarias en instrumentos financieros líquidos y sujetos de negociación a través del mercado bursátil, de acuerdo con los lineamientos específicos dictados por la Superintendencia General de Valores.

#### **2.4.1 Estrategia comercial.**

A continuación se muestran algunos de los aspectos en los que se centra la compañía a fin de lograr mayores niveles de rentabilidad y posicionamiento en el nivel de negocios bursátiles.

##### **▪ Rentabilidad del negocio y posición financiera**

Dadas las condiciones actuales del mercado bursátil, caracterizado por una competencia intensiva y la reducción de las comisiones, un aspecto que la empresa ha tomado en cuenta a fin de garantizar una rentabilidad mínima del negocio es la estructuración de ingresos, basada en la aplicación de un piso o cobro mínimo de comisión.

Bajo este esquema, el Puesto de Bolsa implementará un trato diferenciado de precios según el tipo de cliente, el volumen de las operaciones, los negocios cruzados que el cliente genere a la SAFI y el potencial futuro de ingresos que el cliente puede llegar a proveer a la empresa.

En el nivel financiero interno, el Puesto de Bolsa intensificará una mayor optimización de las inversiones propias, siempre dentro de parámetros de riesgo aceptables, lo cual redundará en una mejor rentabilidad patrimonial de la empresa.

El manejo de los resultados del Puesto de Bolsa estará asociado con la búsqueda de un mayor crecimiento en los saldos promedios de la cartera actualmente administrada, así como en un aumento en la mezcla de productos del negocio, todo ello con énfasis en generar un manejo diferenciado de la cartera de clientes.

### ▪ **Oportunidades de inversiones en mercados internacionales**

Los mercados internacionales ofrecen una gran cantidad de oportunidades de negocio, en la cuales se pretende que los clientes canalicen un mayor nivel de sus inversiones como mecanismo de diversificación.

También, se proyecta realizar contactos con diferentes grupos financieros centroamericanos y del Caribe con el fin de estudiar la probabilidad de realizar alianzas estratégicas y así poder tener un mayor volumen de mercado para el Puesto de Bolsa.

### ▪ **Imagen en el medio bursátil**

Otro de los aspectos importantes que la empresa ha evaluado es su posicionamiento dentro del sector, incluyendo no sólo sus resultados financieros sino también el estudio de la imagen que se detecta desde otros sectores.

El puesto de bolsa ha sufrido varios problemas señalados con anterioridad, tal como la gran rotación que ha sufrido el staff gerencial, lo cual ha generado una imagen de inestabilidad de la empresa. Por tanto, se requiere consolidar el esfuerzo de cambios que se viene realizando, no solamente con la implementación de un nueva estructura que responda a los mercado actuales, sino también por medio del afianzamiento de la imagen de la empresa, pero apoyada en una sólida alianza con las otras empresas de la corporación.

## **2 Estrategia de mercadeo**

La empresa se ha centrado en el desarrollo de una campaña de mercadeo, orientada a lograr una mayor participación de mercado, incursionando en nuevos nichos donde exista una mayor lealtad por parte de los clientes. Podría resultar más interesante alcanzar clientes físicos más que jurídicos, aunque las organizaciones sociales siempre conservan un interés importante para la organización.

- **Tecnología**

Como se ha indicado, el componente tecnológico debe incrementarse y brindar más productos a los clientes, tales como: la consulta en línea de estados de cuenta, tanto de operaciones normales como de los portafolios de inversión. Para ello, es de suma importancia desarrollar el Plan de Contingencias a fin de brindarles mayor seguridad a los clientes y a los usuarios en el uso de las herramientas. Todo esto, unido a la adquisición de tecnología de punta, les dará un valor agregado a los clientes, lo cual se traducirá en una plataforma informática que cree en la diferenciación en el mercado respecto de la competencia.

- **Estrategia competitiva genérica.**

Dadas las condiciones y circunstancias del mercado en que opera INS Valores Puesto de Bolsa, y tratando de lograr un ajuste con ese entorno, además de considerarse las fortalezas y debilidades de la organización; se concluye que la estrategia genérica que debe seguir es la de Diferenciación.

Para lograr la mejor relación entre los recursos aportados o disponibles y los objetivos propuestos, la empresa ha valorado que este tipo de estrategia genérica implica un conjunto de habilidades y recursos, así como elementos organizacionales que el Puesto de Bolsa debe aportar o desarrollar a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Cuadro N°5.** Estrategia competitiva genérica INS Valores S.A.

<b>Estrategia Genérica</b>	<b>Habilidades y Recursos Necesarios</b>	<b>Requisitos Organizacionales Comunes</b>
	Revisión constante de los procesos y servicios	Inversión y desarrollo de la plataforma de servicio al cliente.

<b>Diferenciación</b>	Cultura organizacional basada en el trato personalizado	Gestión estratégica de la base de datos de los clientes.
	Diseño de productos a la medida del cliente.	Orientación al mercado y las oportunidades.
	Segmentación estratégica	Plan integrado de negocios.
	Experiencia en el negocio bursátil	Equipo humano especializado.

Adoptar una Estrategia Genérica de Diferenciación implica cumplir con un conjunto de aspectos de soporte informático y procedimientos tales como:

- Mantener un enfoque tecnológico orientado a poner a disposición del cliente un número amplio e intensivo de sistemas que le permitan al cliente operar sus transacciones y tener información del mercado para la toma de decisiones. Asimismo, se cuenta con la inversión de tecnología de punta en las distintas áreas del Puesto.
- Realizar una fuerte inversión en la investigación de mercados, la administración de la base de clientes y las promociones.
- Acceder a los mercados internacionales, desde las operaciones más simples hasta las más complejas
- Ofrecer una gama de servicios bursátiles integrados con los fondos de inversión
- Desarrollar mecanismos de información permanente con los clientes, lo cual permita contar con mejores herramientas para la toma de decisiones financieras, así como la estructuración de servicios post-venta
- Consolidar y proyectar la imagen de un alto nivel de profesionalismo y efectividad en el servicio
- Buscar nuevos canales de distribución para ampliar la cobertura de servicios.

- **Ejes estratégicos.**

Con base en los lineamientos estratégicos generales que se han definido en los apartados anteriores, y el diagnóstico interno, se describen a continuación los ejes estratégicos para la estrategia comercial que pretende la empresa:

**Cuadro N°6.** Ejes Estratégicos de la Compañía.

<b>Objetivo Estratégico 1</b>	Extender la cobertura en el mercado bursátil nacional e internacional de los servicios de INS Valores, por medio de la ampliación de su cartera de clientes.
<b>Objetivo Estratégico 2</b>	Mejorar la imagen de INS Valores entre las personas físicas y jurídicas por medio de una mayor presencia en los medios de comunicación masivos, eventos deportivos y culturales del país para incrementar la cartera de clientes.
<b>Objetivo estratégico 3</b>	Consolidar una plataforma de negocios donde se puedan ofrecer de manera integrada todos los servicios de la empresa.
<b>Objetivo Estratégico 4</b>	Mejorar la plataforma tecnológica a fin de contar con una red de alta disponibilidad que garantice que la información sea segura, veraz e íntegra.
<b>Objetivo Estratégico 5</b>	Adquirir e implementar un nuevo sistema de intermediación bursátil de acuerdo con las actuales necesidades y exigencias del negocio a través de lenguajes de programación de última generación.
<b>Objetivo estratégico 6</b>	Potenciar la incursión de INS Valores, de forma activa en mercados internacionales.

## ▪ 2.5 El mercado, la competencia y su cliente.

Básicamente la compañía se centra en el Mercado Bursátil, el cual se define como:

*“La integración de todas aquellas Instituciones, Empresas o Individuos que realizan transacciones de productos financieros, entre ellos se encuentran la Bolsa de Valores, Casas Corredores de Bolsa de Valores, Emisores, Inversionistas e instituciones reguladoras de las transacciones que se llevan a cabo en la Bolsa de Valores, así como la Superintendencia de Valores.”<sup>2</sup>*

En el sistema bursátil se permite la negociación de diferentes valores, contribuyendo con el establecimiento de los precios de mercado de un determinado instrumento y el costo de la intermediación. En ese sentido, el sistema bursátil está constituido por un conjunto de oferentes y demandantes, los cuales interactúan en un mercado establecido, facilitando el establecimiento de los precios de los distintos valores.

A través de los años, los sistemas bursátiles han ido evolucionando hasta llegar a una estructura relativamente similar en el mundo entero. Los componentes del sistema son: una autoridad central, las entidades organizadoras de los mercados en el nivel operativo, las compañías autorizadas para realizar las transacciones, los proveedores de títulos valores y, recientemente se han incluido las instituciones que se dedican a la custodia de valores y otras dedicadas a su calificación.

## ▪ Perspectiva del cliente.

En el siguiente apartado se muestra una breve descripción de la perspectiva del cliente para el que labora para la compañía INS Valores S.A.

### ▪ En el nivel físico

- Clientes de clase media alta y clase alta

---

<sup>2</sup> [http://www.wikilearning.com/monografia/la\\_bolsa\\_de\\_valores-el\\_mercado\\_bursatil/13031-2](http://www.wikilearning.com/monografia/la_bolsa_de_valores-el_mercado_bursatil/13031-2)

- Clientes con capacidad de ahorro según sus condiciones: profesionales, trabajadores por cuenta propia, pensionados
- Extranjeros residentes norteamericanos y europeos en Costa Rica
- Clientes ubicados preferiblemente en el Área Metropolitana y las zonas de mayor afluencia de extranjeros, norteamericanos y europeos (zonas costeras)
  
- **En el nivel Corporativo**
- Clientes empresariales, nacionales e internacionales, con cuentas superiores a ¢25 millones de colones.<sup>3</sup>
- Clientes institucionales, tales como asociaciones solidaristas y cooperativas
- Clientes ubicados preferiblemente en el Área Metropolitana
- Dentro de la evaluación que se desea realizar para la compañía, se debe incluir el análisis de los diferentes criterios que los clientes tienen sobre los servicios que se brindan o deben brindarse.

Sin duda, actualmente, los clientes son mucho más exigentes y la tecnología se convierte en un factor crítico de éxito para lograr una mayor participación de mercado. La innovación es esencial para diferenciarse de la competencia.

Por ello los clientes valoran los servicios de Internet en línea, donde puedan realizar transacciones y liquidaciones. También, los más sofisticados, requieren sistemas de optimización del portafolio que permitan llevar en forma automatizada el control de parámetros de inversión y la contabilidad bajo un concepto global de administración.

En el campo informático, se deben buscar soluciones que tiendan a capacitar e informarle más oportunamente al cliente, para que ellos maximicen los recursos actuales y futuros de la plataforma tecnológica. Con ello, se ofrecerá una variedad de productos que facilitarán las transacciones y operaciones entre el Puesto de Bolsa y sus clientes.

---

<sup>3</sup> Plan Estratégico Anual 2008 INS Valores Puesto Bolsa S.A.

Con base en esto, se debe implementar Contingencias de Tecnología de Información, a fin de proveerles mayor seguridad a los sistemas cuando se realicen consultas u operaciones en línea.

También como parte del mejoramiento necesario en el campo de la plataforma tecnológica, se deben crear herramientas para realizar órdenes e instrucciones de inversión en línea desde la página WEB. Igualmente se debe brindar la consulta de los portafolios de inversión dentro de la página WEB, de manera que se cuente con operaciones y canastas de títulos o inversiones que se realizan. Esto produciría mayor confiabilidad de los clientes hacia INS Valores.

El campo de la información oportuna es uno de los aspectos estratégicos más importantes que se debe tomar en cuenta, por eso, la empresa debe realizar un esfuerzo para que los estados de cuenta ofrezcan la máxima información posible, la cual llegue a tiempo, y sea asequible y entendible para los clientes.

Debe brindarse la capacitación, como elemento básico, a fin de acostumbrar a los clientes a la terminología bursátil, pues desconocer el vocabulario y el funcionamiento del mercado bursátil, puede crear falsas expectativas o temores infundados.

Por otra parte, cuando la información brindada es clara, concisa y dada a tiempo, se incrementa la satisfacción del cliente, y él mismo se convierte en un agente multiplicador de información y de recomendación de la empresa.

- **Descripción de mercado y competencia.**

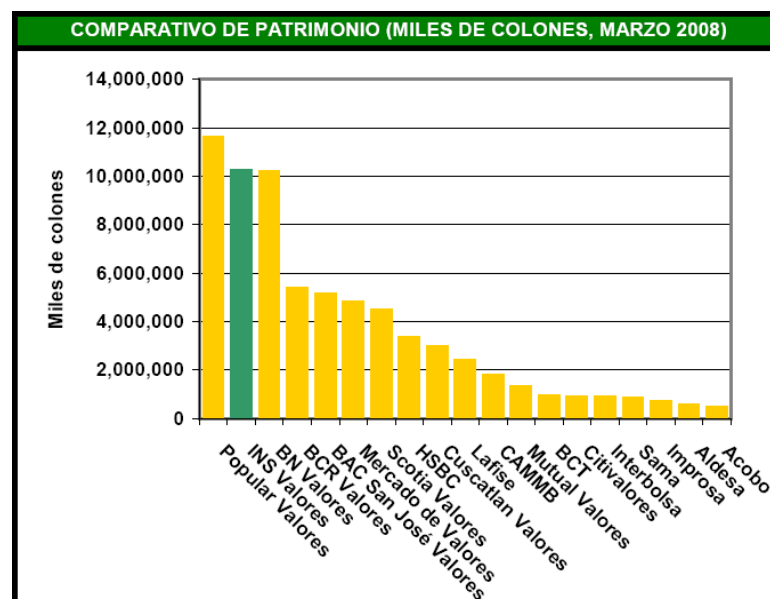
Como complemento a sus años de experiencia, su posición de mercado y el nivel profesional de su equipo de asesores, INS Valores Puesto de Bolsa S. A. se ha consolidado como la mejor opción, tanto dentro de los puestos de bolsa públicos, como privados; para operar y diversificar inversiones dentro del mercado bursátil nacional e internacional.

INS Valores Puesto de Bolsa se dedica a ofrecer las mejores opciones de inversión, brindando un servicio integral de asesoría personalizado, con el propósito de satisfacer y superar las expectativas de los clientes; analizando en conjunto sus objetivos, plazos, niveles de seguridad y rentabilidad, para ajustar sus servicios a la medida de las necesidades de los clientes. Actualmente, la compañía goza de gran prestigio y se ha logrado posicionar entre los primeros lugares en el mercado bursátil, gracias a su experiencia acumulada, la excelente labor del equipo de trabajo y la confianza de los clientes.

Durante los últimos años, INS Valores Puesto de Bolsa ha ocupado los primeros lugares del mercado bursátil costarricense, gracias al apoyo de los clientes en la mayor generación de ventas y a un adecuado control de gastos.

Tomando en cuenta la capacidad de cada uno de los puestos de bolsa en el nivel nacional, es que se establece el siguiente gráfico que ilustra la posición de mercado en la que se encuentra la compañía:

**Figura N° 3.** Posición de Mercado para Puestos de Bolsa en Costa Rica. (Fuente: [www.insvalores.com](http://www.insvalores.com))



Aunque en el nivel nacional existe una diversidad de empresas que compiten en el mercado, esta investigación se enfocará en analizar los dos rivales que la compañía considera importantes en este momento: Popular Valores y BN Valores.

- **Popular Valores.**

En 1993, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal adquiere una concesión para operar en el mercado bursátil, con el fin de ofrecerles los servicios bursátiles a sus clientes. En el 2000, con la reforma a la Ley 7732, Ley Reguladora del Mercado de Valores, se inicia un nuevo rumbo para la empresa, pues se convierte en una Sociedad Anónima independiente, cuyas acciones pertenecen en el 100% al Banco Popular. A partir de este momento, la empresa comienza a posicionarse dentro del mercado, y logra ubicarse como uno de los Puestos de Bolsa líderes del mercado bursátil costarricense; pues cuenta con factores como: un patrimonio de un poco más de ₡ 11.746 millones de colones (\$ 23.9 millones de dólares), una variedad de productos innovadores, atención personalizada y servicios de valor agregado, como la capacitación, e información transparente a los inversionistas.

Dentro de sus productos, la empresa ofrece la compra de títulos valores de renta fija o variable, en los mercados internacionales, los portafolios de inversión, los servicios de custodia nacionales e internacionales. Esto permite que los clientes realicen inversiones optimizadas y seguras para ellos.

**Su visión se define seguidamente:**

*“Popular Valores, liderará el negocio bursátil a nivel regional con indicadores financieros de primer orden.”<sup>4</sup>*

**Misión:**

*“Popular Valores, brinda servicios bursátiles de alta calidad, innovadores y en condiciones competitivas para todos los clientes.”<sup>5</sup>*

---

<sup>4</sup> <http://www.popularvalores.com/index4.htm>

<sup>5</sup> <http://www.popularvalores.com/index4.htm>

Básicamente, el liderazgo de Popular Valores en el mercado bursátil costarricense básicamente se fundamenta en la confianza que le depositan sus clientes. La compañía procura ofrecer una amplia gama de productos y servicios bursátiles que permitan satisfacer las necesidades de inversión y las expectativas de rentabilidad de sus clientes. Como parte de su estrategia comercial está el compromiso de la organización en desarrollar relaciones de negocios duraderas por medio de servicios de calidad y productos innovadores.

- **BN Valores.**

*“BN Valores es el Puesto de Bolsa del Banco Nacional de Costa Rica y el más grande del país.”<sup>6</sup>*

BN Valores fue establecido en 1998, bajo las leyes de la República de Costa Rica y es una subsidiaria del Banco Nacional, con una participación del 100%. En enero de 1999, la Bolsa Nacional de Valores, S.A., acordó autorizar el inicio de operaciones de BN Valores, previo traslado del derecho de explotación, garantía y acciones a la nueva sociedad, puesto que antes de esta fecha el puesto de bolsa era manejado como una sección del Banco Nacional. Su principal actividad es la intermediación bursátil con títulos valores por cuenta de terceros en el mercado de valores, autorizada por el ordenamiento jurídico. Esta actividad es regulada por la Bolsa Nacional de Valores, S.A., la Superintendencia General de Valores y la Ley Reguladora del Mercado de Valores.

BN Valores se inicia con 17 colaboradores, y luego de 10 años, la cantidad ha aumentado a 110 personas. En su primer año de operación logró utilidades por ₡50 millones. Al 31 de diciembre del año 2007 logra utilidades por ₡2,423 millones.

Desde su fundación, ha contribuido permanentemente con el desarrollo del mercado de valores, siendo uno de los participantes más activos en los mercados organizados por la Bolsa, tanto en cuanto a los volúmenes transados, ingresos y utilidades, así como en la aportación de ideas, recomendaciones y sugerencias para el desarrollo del mercado nacional de valores.

---

<sup>6</sup> <https://www.bnvalores.com/>

En los últimos diez años, ha mantenido en los últimos diez años de operación un liderazgo importante en el mercado y ha obtenido importantes logros y reconocimientos a través de estos años, entre los que se destacan, la certificación de calidad ISO 9001-2000, en el año 2002, y sus respectivas re-certificaciones; en el año 2005, la obtención del Premio a la Excelencia en la categoría de Satisfacción al Cliente otorgado por el Instituto para la Excelencia Empresarial de la Cámara de Industrias y, recientemente, el pasado 26 de febrero, BN Valores recibió la calificación de riesgo de Fitch Ratings AA+(cri) para el largo plazo y F1+(cri) para el corto plazo. Esto llena de satisfacción a la empresa por ser la primera casa de bolsa de la Región Centroamericana en calificarse públicamente, sin que ello sea un requisito normativo.

BN Valores se ha caracterizado por su orientación al desarrollo tecnológico en aplicaciones de “front” y “back office” y al control interno de sus operaciones. Actualmente cuenta con una participación de mercado en términos de volúmenes transados del 20%, al 31 de diciembre del 2006.

Fue el primer puesto de bolsa en inscribir en el mercado Notas del Tesoro de los Estados Unidos de América y Notas estructuradas de emisores como Barclays Bank, PLC y Deutsche Bank, así como de los ETF's, conocidos como: Diamond, Spyder y QQQ, representativos de los índices Dow Jones, Standard & Poors y Nasdaq 100. Por su medio han sido colocadas importantes emisiones de estructuraciones realizadas por el Banco Nacional en colaboración con el Instituto Costarricense de Electricidad, de proyectos hidroeléctricos como Peñas Blancas y Cariblanco.

Tal y como su visión lo indica, BN Valores se proyecta como una empresa líder en el mercado bursátil centroamericano y del Caribe, que cuenta con un equipo de profesionales comprometidos con la excelencia, orientados a aprovechar las mejores oportunidades del negocio de acuerdo con cada perfil de cliente.

Su constante búsqueda de innovación, su cultura de servicio al cliente, el compromiso y liderazgo de la Administración General, le ha permitido a BN Valores ser el puesto de bolsa líder en el mercado bursátil costarricense.

**La misión de empresa se define de la siguiente manera:**

*“Brindar a nuestro cliente más de lo que espera, entregándole rendimientos atractivos, liquidez oportuna y seguridad en el manejo de sus recursos, en forma pronta y cumplida gracias a un equipo de trabajo que con su actitud proactiva, compromiso de servicio y trato cordial, satisface las necesidades de clientes, de su socio y de sus colaboradores y hace de BN Valores el Puesto de Bolsa preferido del Mercado Bursátil”<sup>7</sup>*

**Visión**

*“Ser el Puesto de Bolsa líder del Mercado Bursátil de Centroamérica y el Caribe”*

Los valores principales que define la compañía se enumeran a continuación:

- Deseos permanentes de superación personal e institucional
- Integridad y ética en todos los aspectos del negocio
- Respeto a nuestros clientes y compañeros de trabajo
- Compromiso en cumplir lo que prometemos
- Sinceridad y humildad en nuestra relación con el cliente
- Profesionalismo y responsabilidad en nuestros compromisos
- Agresividad en los negocios
- Perseverancia en el cumplimiento de nuestros objetivos
- Honestidad en nuestro accionar
- Actitud emprendedora
- Justicia en nuestras apreciaciones y valoraciones de los demás
- Respeto hacia nuestros competidores
- Servicio y cortesía en nuestro trato hacia los demás
- Ser receptivos a la crítica constructiva.

---

<sup>7</sup> <https://www.bnvalores.com/>

## 2.6 Factores del entorno que intervienen en el desarrollo de la empresa.

*“Un Puesto de Bolsa es una sociedad anónima autorizada por la Bolsa de valores correspondiente, cuya actividad principal es proponer, perfeccionar y ejecutar, por cuenta de sus clientes o por cuenta propia, la compra o venta de valores, según las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes”<sup>8</sup>*

Como parte de los factores que intervienen en el desarrollo de la empresa, se pueden establecer ciertos parámetros que se detallan a continuación:

- **Marcos Regulatorios.**

La Ley 7732 brinda los instrumentos necesarios para preservar la estabilidad del sistema. La Superintendencia de Valores (SUGEVAL) tiene la responsabilidad de velar por la solvencia de los puestos de bolsa.

Los emisores tienen la tarea de divulgar la información relevante. El Superintendente deberá velar por la transparencia del mercado para proteger al inversionista frente a los puestos de bolsa y frente al mercado en general. Los mecanismos de esta protección consisten en responsabilizar al puesto de bolsa sobre el cumplimiento de todas las operaciones con sus clientes, independientemente de que en el mercado hayan ocurrido contingencias fuera de su alcance.

Para que esto tenga credibilidad, se establece que el puesto de bolsa debe tener un respaldo patrimonial proporcional a tipo de operaciones que realice. Se constituirán fondos de garantía para las operaciones con los clientes.

De conformidad con la Ley Reguladora del Mercado de Valores (LRMV), algunas obligaciones que la empresa debe cumplir para su desarrollo son las siguientes:

- Cumplir las disposiciones de la LRMV y sus reglamentos, y acatar los acuerdos de la Superintendencia General de Valores.

---

<sup>8</sup> <http://www.bolsacr.com>

- Proporcionar tanto a la Superintendencia como a la respectiva Bolsa de Valores, toda la información estadística, financiera, contable, legal o de cualquier otra naturaleza que se solicite en cualquier momento.
- Llevar los registros necesarios, en los cuales se anotarán, con claridad y exactitud, las operaciones que efectúen.
- Entregar a sus clientes copias de las boletas de transacción, así como las certificaciones de los registros de las operaciones celebradas por ellos cuando lo soliciten.
- Permitir la fiscalización de todas sus operaciones y actividades por parte de la Superintendencia y de la respectiva Bolsa de Valores.
- Mantener a disposición del público su composición accionaria y la de sus socios, cuando éstos sean personas jurídicas.

A pesar de las grandes transformaciones del mercado de valores costarricense, éste continúa siendo un mercado primario, de deuda pública y concentrada en el corto plazo. La mayor parte de los tenedores mantienen sus valores hasta su vencimiento, lo cual repercute en un mercado secundario, en su mayor parte de recompras.

Si bien las recientes modificaciones a la Ley del Mercado de Valores han propiciado cambios, todavía persisten algunos comportamientos que repercuten en el desarrollo de INS Valores Puesto de Bolsa; esto se analiza seguidamente:

- **Inversiones a corto plazo:** Generalmente, la mayoría de los títulos valores son a menos de 360 días. Esto es así por cuanto el mercado secundario no es suficientemente líquido para permitirles a los inversionistas deshacerse de los títulos en el momento que requieren el efectivo. Esta falta de liquidez hace que el mercado concentre los instrumentos a corto plazo.
- **Preferencia por valores del sector público:** Los inversionistas tienen preferencia por los valores del sector público, debido a la falta de alternativas en la oferta de

títulos del sector privado. También en algunas ocasiones, los rendimientos del sector público son superiores, lo cual distorsiona la demanda.

- **Escaso desarrollo del mercado accionario:** El mercado accionario en Costa Rica está influido por factores culturales. Los dueños de las sociedades anónimas, si buscan recursos con emisión de acciones, tienen el temor a la pérdida de control de la sociedad. De hecho, prefieren el endeudamiento.
- **Factores del mercado.**

El primer aspecto que se ha de analizar es el proceso de adaptación que debe tener la compañía con respecto a las nuevas tendencias financieras. Por ello, hay que analizar aspectos como las características de los mercados de capitales y las actitudes de los inversores; además, de estudiar la eficiencia y el riesgo de los mercados.

El valor asignado por los mercados de capitales a los activos financieros emitidos por la empresa, es función de la consideración de tres niveles de información sobre la situación de la economía, del sector al que se adscribe la actividad y la propia empresa. El análisis de estos tres niveles representa tanto aquellos factores sobre los cuales la empresa no tiene control, como aquellos sobre los que sí puede actuar o al menos tiene cierto grado de control, y cuyos efectos se materializan en cambios en el valor de la empresa.

En el primer nivel mencionado, es necesario un análisis macroeconómico que permita aproximarse a los aspectos en los que se desenvolverá la empresa. En concreto, se debe identificar y evaluar el efecto sobre la situación económica financiera de la empresa, para lo cual se han de considerar factores como: los cambios en la tasa de crecimiento de la economía, los fondos disponibles para la financiación empresarial, los cambios en el entorno económico o en el entorno fiscal, y la situación de las relaciones internacionales. El análisis del sector comprende el estudio de la relación de este con el ciclo económico, el

mercado y la valoración de la empresa. Esta última requiere el análisis de las decisiones sobre las cuales la empresa tiene control: decisiones comerciales, operativas y financieras.

Ciertamente, otro aspecto importante de analizar es la competencia entre los distintos participantes que intervienen. Se esperaría que guiados por el principio del máximo beneficio, se condujera a una situación de equilibrio en la que el precio de mercado de cualquier título se estableciera a través de una buena estimación de su precio teórico. Los mercados modernos de capitales son eficientes en el sentido de que a mayor información de los inversores, más transparente será el mercado y mejor será la valoración de un activo determinado.

Paralelamente a los temas expuestos anteriormente, vale la pena mencionar que el mercado accionario en Costa Rica es un factor clave para el desarrollo económico de la compañía; sin embargo, para que esto suceda, se debe superar un conjunto de obstáculos importantes, como: las políticas fiscales, los costos de emisión, falta de mecanismos de liquidez, las pocas alternativas de inversión, un sistema de precios inadecuado, el riesgo cambiario, la falta de demanda externa y la ausencia de un bloque bursátil centroamericano.

El papel del gobierno va enfocado a brindar los incentivos fiscales necesarios para estimular la oferta de acciones en el mercado, a través de los entes fiscalizadores, impulsar cambios en el marco regulatorio que protejan al inversionista y permitan la entrada de demanda externa y la posibilidad de invertir en una moneda sólida.

### **CAPÍTULO III: Análisis de los aspectos de la empresa.**

Desde su inicio, INS Valores se ha comprometido a ofrecerles a sus clientes un servicio eficiente en el manejo de sus transacciones bursátiles y una constante comunicación con ellos. Por esta razón, el presente proyecto pretende mejorar toda la infraestructura transaccional de las operaciones y de los sistemas que utilizan los funcionarios de todos los departamentos de INS Valores S.A. Además, se procura brindarle el servicio a INS Inversiones SAFI S.A. una de las subsidiarias a cargo de la compañía, de manea que ambas puedan contar con una solución ágil y eficiente para la comunicación interna y externa con los clientes que actualmente poseen.

Una vez realizado el proceso de descripción y investigación de la empresa INS Valores S.A. (Capítulo II), se procede a analizar los principales componentes de la organización.

Antes de enumerar los diversos factores que intervienen dentro de la organización, se debe distinguir claramente entre factores externos e internos. Los externos conforman el entorno de la corporación y sobre ellos, al empresa no tiene mayor poder de modificación. Los internos son aquellos sobre los cuales los directivos y funcionarios de la empresa pueden direccionar o ejercer una política concreta.

#### **3.1 Aspectos internos.**

Ciertamente, para el desarrollo de la propuesta que se plantea, se presentan aspectos internos dentro de la organización. Con las entrevistas realizadas a dos de los funcionarios de la organización (Anexo) se pudieron establecer los siguientes factores, los cuales presenta la compañía para el desarrollo de un sistema de manejo con los clientes (CRM) y que se consideran esenciales:

- **Búsqueda de conciencia por parte de los directivos.**

Como se establece en la entrevista realizada al jefe del departamento de Tecnología de Información de INS Valores Puesto de Bolsa S.A., él establece lo siguiente:

*“Uno de los aspectos necesarios para llevar a cabo el desarrollo, es el hecho de que los altos miembros de la compañía deben de estar realmente convencidos de los beneficios que se obtendrá al implementar un CRM en la empresa y estar conscientes de los montos de la inversión que se va a realizar.”<sup>1</sup>*

- **Se debe buscar alcanzar una conciencia y apoyo del resto del personal hacia la iniciativa de desarrollo de la aplicación.**

Esto se comenta a continuación y fue definido en la entrevista realizada al administrador de la base de datos de la compañía:

*Se debe concientizar a todo el personal, desde la alta dirección hasta el operario, de que la implementación del CRM implica un cambio de cultura organizacional orientada al cliente en la que debe predominar el espíritu de servicio y colaboración mutua (cliente-empresa).<sup>9</sup>*

En caso de encontrarse una deficiencia en los planes de implementación y puesta en marcha, se debería alcanzar un desarrollo.

- **Búsqueda de capacitación y entrenamiento al personal.**

Este aspecto se definió como una recomendación por medio de la entrevista realizada al administrador de base de datos de la compañía, el cual establece lo siguiente:

*“Capacitar al personal en el uso del “software” para empezar con la alimentación de las bases de datos de clientes. Para este aspecto, considero seria importante, primeramente, desarrollar un curso intensivo para todos los usuarios y después una hora de manera particular con cada uno de ellos, con el desarrollo de pruebas”.<sup>10</sup>*

- Búsqueda de partidas presupuestarias para su aplicación.
- Establecer una Auditoria Cultural y un diagnóstico de la situación.

---

<sup>9</sup> Fuente: Entrevista. Administrador de la Base de Datos.

<sup>10</sup> Fuente: Entrevista. Administrador de Base de Datos.

El personal de la compañía debe estar enterado de la implantación del sistema y, además, deberá conocer los beneficios se generarían tanto para la empresa como para ellos mismos.

*“El despacho de consultoría dará charlas para presentar el proyecto y dar a conocer las ventajas y beneficios del mismo para la empresa y empleados”.<sup>1</sup>*

- Desarrollar una etapa de adaptación de los sistemas y métodos a las características del entorno y de la empresa; una etapa de aplicación de Desarrollo Organizacional.
  - Analizar el desempeño del sistema de información; brindar un seguimiento y control de resultados.
  - Buscar obtener el mayor conocimiento técnico y experiencia por parte de los consultores externos.
  - Alcanzar un mayor trabajo en equipo y establecer una política de participación dentro de la organización.
  - Establecer un sistema de premios y castigos o políticas de motivación con respecto al uso de la aplicación.
- 
- **Búsqueda de conciencia por parte de los directivos de INS Valores.**

Ciertamente, el deseo de continuar compitiendo en los actuales mercados globalizados, implica la necesidad de mejorar día a día los rendimientos en materia de calidad, costos, plazos de entrega, servicios al cliente y satisfacción al consumidor. Este es uno de los aspectos que toma más importancia en INS Valores Puesto de Bolsa S.A., pues se tiene claro que, de lo contrario, no sólo perderá sus posibilidades de generar recursos, sino, incluso, irá perdiendo su cuota de mercado doméstico.

A modo de ejemplo podríamos citar lo que han atravesado los grandes directivos de las grandes corporaciones americanas ante el avance de las industrias niponas. Los primeros

que creían que ofreciendo sus superautos, tal como lo venían haciendo desde hacía varias décadas, ninguna otra empresa podría hacerles sombra en su propio territorio.

Este problema de concientización se supera aprendiendo a gestionar el cambio en una época en todo ha pasado a ser de gran velocidad, como producto del avance de la informática y las comunicaciones, una época en la cual la falta de conocimiento será letal para las empresas que no tomen debida conciencia de los cambios y de la necesidad de mejorar incesantemente día tras día.

Tomar conciencia de los cambios y, por tanto, de la necesidad de apostar por la calidad y la satisfacción de los consumidores, no lo es todo. Por esto, en la compañía se ha generado un apoyo sin restricciones a la implementación y consecución de nuevos sistemas de “software”.

Así como lo comenta el administrador de la base de datos de la compañía:

*“Los altos miembros de la empresa han analizado que no se trata de simples mejoras, sino de que hay una decisión firme de instaurar un sistema que permita disminuir día a día los fallos, los costes, los plazos de entrega, y aumentar el valor agregado para el cliente.*

*Se ha realizado un proceso de mejora continua en todas las reuniones, así como una comunicación que permita mantener al tanto a todo el personal acerca de las decisiones y acciones emprendidas en el desarrollo del sistema.”<sup>11</sup>*

Como se aprecia, se ha determinado que es fundamental que los directivos den el ejemplo, y para ello, ellos mismos han sido los generadores de calidad y productividad, para evitar todo tipo de derroches y despilfarros que conduzcan a una menor rentabilidad y menores beneficios para la compañía.

---

<sup>11</sup> Fuente. Entrevista. Administrador de Base de Datos.

- **Se debe buscar alcanzar una conciencia y apoyo del resto del personal hacia la iniciativa de desarrollo de la aplicación.**

No hay compromiso sin participación, y para lograr esa participación por parte del personal, es necesario mantener una comunicación fluida, dar a conocer con claridad las razones y motivos de los cambios, pero, por sobre todas las cosas, hacerlos partícipes por lo menos en el nivel operativo, y en la medida de lo posible, en lo táctico de las decisiones fundamentales. Ello generará ciertas demoras, pero facilitará una puesta en práctica más rápida y efectiva.

- **Se debería alcanzar un desarrollo en caso de encontrarse una deficiencia en los planes de implementación y puesta en marcha.**

Es necesario definir claramente un plan estratégico que explicita los valores, la misión, la visión y las estrategias fundamentales de la empresa. De esta forma, el sistema por implementar y los pasos para su implementación, deberán evitar contraponerse a los valores y misión de la empresa; deberán cuadrar dentro del marco estratégico previsto. Luego, los planes a largo y corto plazo permitirán definir metas a más corto alcance, dentro de las cuales deberán establecerse claramente las metas en números y plazos a fin de lograr la implementación del plan y el logro de los objetivos.

Planificar implica determinar donde se está en este momento, dónde se quiere llegar, qué hacer para llegar desde la situación actual a la deseada y qué recursos se requerirán para ello. Además, se deberán fijar alternativas de acción en caso de producirse desvíos o situaciones especiales (planes alternativos).

- **Búsqueda de capacitación y entrenamiento al personal.**

No capacitar debidamente a los distintos niveles de la organización en las técnicas tanto de gestión, como de medición, control, resolución de problemas y toma de decisiones, impedirá lograr la implementación del Sistema de Manejo con los Clientes (CRM).

Además, para que éste produzca resultados positivos de manera regular y sistemática, es menester un plan de capacitación continua, el cual debe estar contemplado dentro de una metodología de Organización de Rápido Aprendizaje. No sólo es necesario capacitar, sino que además debe entrenarse al personal para manejar los nuevos instrumentos informáticos y tecnológicos. Desear poner en funcionamiento algo que no es bien comprendido o mal entendido, no dará resultados positivos para la empresa.

- **Búsqueda de partidas presupuestarias para su aplicación.**

Implantar un sistema requiere de ciertos egresos mínimos en materia de capacitación, entrenamiento, “software” y consultoría. Para ello deben asignarse partidas en el Presupuesto que permitan de una manera fluida hacerles frente a tales erogaciones; estas no deberán ser consideradas bajo ningún punto de vista como gastos, sino como inversiones necesarias para el desenvolvimiento futuro de la corporación.

Planear la implantación de un sistema nuevo y no destinarle partidas a su operabilidad, implicará no sólo no poder concretarla, sino que además dará un pésimo mensaje al resto de la organización, en cuanto a las reales intenciones por parte del directorio de la empresa.

- **Establecer una auditoria y un diagnóstico de la situación.**

Antes de cualquier decisión para implantar un sistema, deberá auditarse la cultura de la empresa para reconocer sus patrones, de forma tal que los cambios por efectuar y los métodos por implementar no entren en contradicción. También hay que reconocer los cambios que deberán efectuarse en la cultura de la empresa, a fin de facilitar la puesta en práctica de los nuevos instrumentos y métodos. Debe recordarse siempre que los instrumentos se adaptan o se generan los necesarios en la cultura. En principio, es más fácil adaptar las herramientas pues la cultura requiere de más tiempo, pero ella también debe ser modificada para hacerla compatible con las nuevas realidades del mercado; de lo contrario, la organización corre el riesgo de desaparecer como los dinosaurios.

El segundo aspecto por considerar es la necesidad de un diagnóstico profundo que permita saber a ciencia cierta donde se está y que indicadores deben ser mejorados. Así lo confirma el administrador de la base de datos:

*“Es muy importante saber donde se encuentran las principales falencias operativas, en qué actividades y procesos se registran los mayores obstáculos, y de tal forma poder planificar con precisión qué cambios realizar y de qué forma.”<sup>12</sup>*

- **Desarrollar una etapa de adaptación de los sistemas y métodos a las características del entorno y de la empresa, una etapa de aplicación de desarrollo organizacional.**

En relación directa con el aspecto anterior, se encuentra el no adaptar los sistemas y métodos tanto a las características del entorno de la empresa, como a la empresa misma.

Como herramienta fundamental para lograr un cambio en los niveles de productividad y calidad de la empresa a largo plazo, se debe emplear el Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional es la aplicación sistemática de los conocimientos de las Ciencias de la Conducta en varios niveles, para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de la vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas, a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos al acelerado ritmo de otros cambios en el entorno.

---

<sup>12</sup> Fuente. Entrevista. Administrador de Base de Datos.

- **Analizar el desempeño del sistema de información, brindar un seguimiento y control de resultados.**

La implementación de un nuevo sistema implica la necesidad de planificar cuales resultados se esperan dentro de determinados plazos. Para ello, es fundamental contar con un sistema de información que en tiempo, con precisión y a un bajo costo, permita monitorear dos aspectos:

- Los resultados de la implementación y sus desvíos
- Los resultados del funcionamiento del sistema en sí mismo

En este aspecto se establece lo siguiente:

*“Analizar los logros y detectar las áreas de oportunidad para mejorar el desempeño del sistema. Aquí se realizará una sesión con todos los involucrados en la implementación del sistema dentro de la empresa y el despacho de asesoría; se analizarán los logros obtenidos y se detectarán las áreas de oportunidad en las que se tendrá que trabajar en el siguiente ciclo.”<sup>13</sup>*

El sistema deberá ser como un radar que no sólo alerte de los desvíos internos, sino, además, de los cambios externos, ya sea que se trate éstos de una amenaza o una oportunidad para la empresa.

- **Alcanzar un mayor trabajo en equipo y establecer una política de participación dentro de la organización.**

En la nueva forma de gestionar las empresas, el trabajo en equipo es fundamental. Esto es similar a la política de participación por la cual el personal ya no sólo pone a disposición de la empresa sus manos, sino también su cerebro. Un Sistema Manejo con los clientes (CRM) requiere de la participación y el trabajo en equipo de todo el personal. Trabajar en equipo ya no es una opción, sino una obligación por parte del personal de la empresa.

---

<sup>13</sup> Fuente: Entrevista. Administrador de Base de Datos.

Cuando se habla de trabajo en equipo se hace referencia tanto a los grupos especiales de tareas, como al trabajo de la organización en su conjunto.

- **Ausencia de un sistema de premios y castigos, o políticas de motivación.**

Desde el principio, debe quedar claro quienes no ejecutan las tareas como corresponde, y no pongan lo mejor de sí en cada momento, no recibirán los mismos premios que quienes se esfuerzan aquellos que ponen todo para que la empresa sea competitiva y triunfe. Si esto no se determina, el personal que actúa positivamente se desmotiva y todos terminan en una actitud negativa hacia el sistema y la empresa.

A la hora de motivar es fundamental hacer partícipe al personal de los logros económicos obtenidos en el proceso de mejora. Si la empresa genera beneficios como resultado de las mejoras continuas en sus niveles de productividad y el personal que contribuyó a ello no es partícipe de tales beneficios en su debida proporción, tarde o temprano dejarán de apoyar los planes y acciones de mejoramiento.

### **3.2 Aspectos externos.**

Desde la perspectiva del marketing, el entorno está compuesto por fuerzas y factores externos, los cuales de ser incontrolables, pueden afectar las relaciones de intercambio con el mercado. Considerando los factores del entorno y su influencia en la empresa, se puede desarrollar un estudio más detallado de los factores que afectan a la empresa, con lo cual se pueden determinar las estrategias y los medios más adecuados para conquistar el mercado.

Entre los aspectos que constituyen los aspectos externos, se pueden establecer los factores que tienen una influencia inmediata en las relaciones de intercambio. Entre estos se podrían establecer los siguientes:

- **Situación económica mundial.**

Uno de los aspectos externos que en este momento se debe tomar más en cuenta, es la situación económica mundial, la cual es definitoria para el desarrollo de cualquier compañía o negocio.

La decisión de desarrollar nuevos sistemas o tecnología, a fin de conseguir una ventaja competitiva, por un lado exige tanto la planificación, como la medición de los resultados, además es fundamental para motivar a los directivos y al personal. Una política económica errática, donde no se sabe que podrá acontecer mañana o dentro de un año, no fomentará ni la inversión, ni la puesta en práctica de acciones tendientes a mejorar los índices de manera sistemática como la actual economía mundial lo requiere. Sin lugar a dudas, es un factor fundamental ello a la hora de determinar el nivel de decisión de una compañía, y, por lo tanto, destinar recursos a la búsqueda de estos factores de competitividad.

Actualmente, la población experimenta una falta de una ética respecto de la calidad, la productividad y la mejora continua. También se carece de una cultura y disciplina laboral. El deseo de dar lo mejor de sí para mejorar uno y la organización en la que se trabaja. El querer dar lo mejor de sí para ofrecer productos de primera calidad al mercado y satisfacer siempre y en todo lugar a los consumidores, es el factor que diferencia a las sociedades que continúan creciendo, progresando y siendo competitivas, de aquellas que sólo quieren progresar a costa de los consumidores y contribuyentes. En el mundo entero, a nivel comercial, existe una sola realidad y ésta consiste en generar el mayor valor agregado para el cliente, con muestras claras de interés en proteger a los consumidores. Las sociedades que no entienden esto se encuentran en graves problemas.

- **Participación por parte del Estado.**

Ciertamente, los costos de investigar y desarrollar nuevos productos son a largo plazo y costosos, de aquí que la mayoría de compañías decidan desarrollar sus propios recursos con el fin de alcanzar la satisfacción en el nivel comercial. Con respecto a este tema, la

economía costarricense, debería tomar un papel más protagónico, en el cual el Estado participe por medio del fomento de un sistema impositivo y el apoyo financiero a bajas tasas y largos períodos de recuperación. Esto motivará a las compañías para que no duden al involucrarse en nuevas herramientas y tecnologías.

Otro de los aspectos que se debería considerar en el nivel nacional, es la ausencia de una política educativa, destinada a formar individuos con conocimientos técnicos, científicos y disciplina de trabajo. Sí bien el Estado no invierte en educación, las empresas deberían enfrentar tal inversión en el momento de incorporarse en el mercado laboral. Si esto resulta demasiado costoso, se ha de buscar mejores lugares donde realizar sus emprendimientos.

- **Altos grados de regulación o reglamentación de las actividades.**

Directamente vinculado con el punto anterior, se encuentran los entes gubernamentales. En el caso de INS Valores S.A., la Superintendencia General de Valores es la entidad encargada de velar que sus operaciones cumplan con todas las restricciones legales.

Esto ocasiona enormes costos en materia burocrática para la empresa, y también una falta de interés por la mejora continua, ya que la compañía se debe adaptar a las exigencias, solicitadas por los entes regulatorios. Esto desestimula la iniciativa privada. Es necesario contar con sistemas de comunicación que permitan tanto un transporte rápido y económico de las operaciones bursátiles. De nada sirven los mejores sistemas de mejora continua, ante las continuas restricciones en el manejo de las operaciones.

El apego a las reglas establecidas limita a la compañía. La carencia de competencia conduce a las empresas a prescindir de la mejora continua, lo cual va en detrimento de su frente a los mejores productores mundiales.

- **Proveedores y competencia.**

Esto se refiere al desarrollo de “software” y la tecnología necesaria para implementar los sistemas, lo cual generaría una ventaja competitiva a la compañía. Cabe mencionar que en el nivel nacional existen varias empresas que destinan parte de su negocio a la programación de “software bursátil”.

- **Clientes.**

Este capítulo se enfocará ampliamente en este aspecto, por cuanto al tratarse de un sistema de gestión de manejo con los clientes, estos son los consumidores finales de la cartera de INS Valores S.A., y por ende parte esencial de este trabajo.

Se indicará un conjunto de información significativa brindada por el administrador de la base de datos de la compañía, extraída directamente de INS Valores Puesto de Bolsa S.A. Se incluyen 5 gráficos con el fin de mostrar el perfil de los clientes con los que soportan la compañía:

Actualmente, la empresa cuenta con un total de: 12307 clientes, identificados de la siguiente manera:

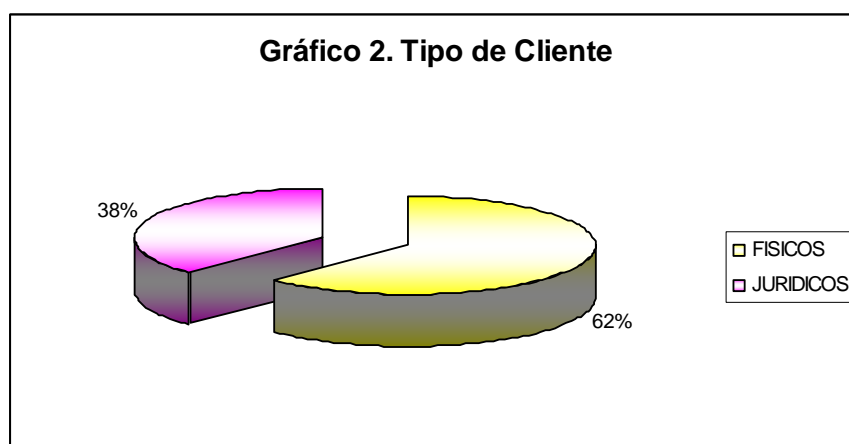
- **Estado actual.**

**Gráfico N. ° 2.** Estado de clientes (Fuente: Base de Datos INS Valores Puesto de Bolsa S.A. AL 13/04/2009).



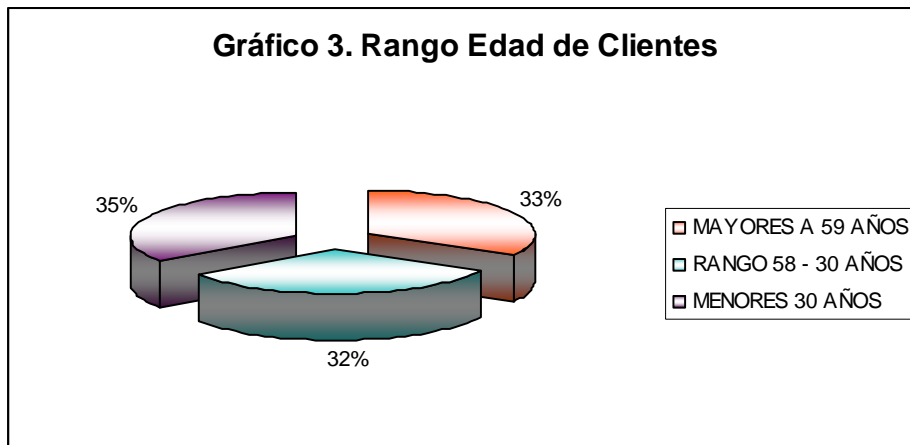
Tal como se muestra, el 95% de la población de clientes de la empresa, se encuentra en estado inactivo, por ello un reto para la compañía es analizar el porqué ha ocurrido esta situación, pues representa una gran pérdida en el ingreso de los recursos.

**Gráfico N. ° 3.** Tipo de clientes (Fuente: Base de Datos INS Valores Puesto de Bolsa S.A. AL 13/04/2009).

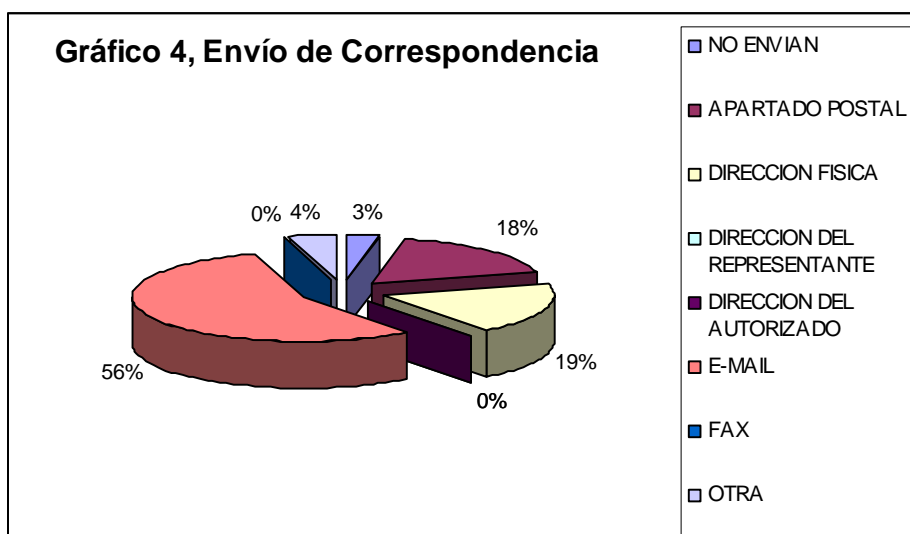


El gráfico permite establecer el mayor porcentaje de participación de clientes físicos, 62%, con respecto al 38% de clientes jurídicos. Esto le permite a la compañía establecer sus cadenas de mercadeo con las organizaciones. Este aspecto ha sido influido por la crisis económica mundial, los cual se discutirá en el apartado de factores externos que repercuten en la organización.

**Gráfico N.º 4.** Rango de edad de clientes (Fuente: Base de Datos INS Valores Puesto de Bolsa S.A. AL 13/04/2009).

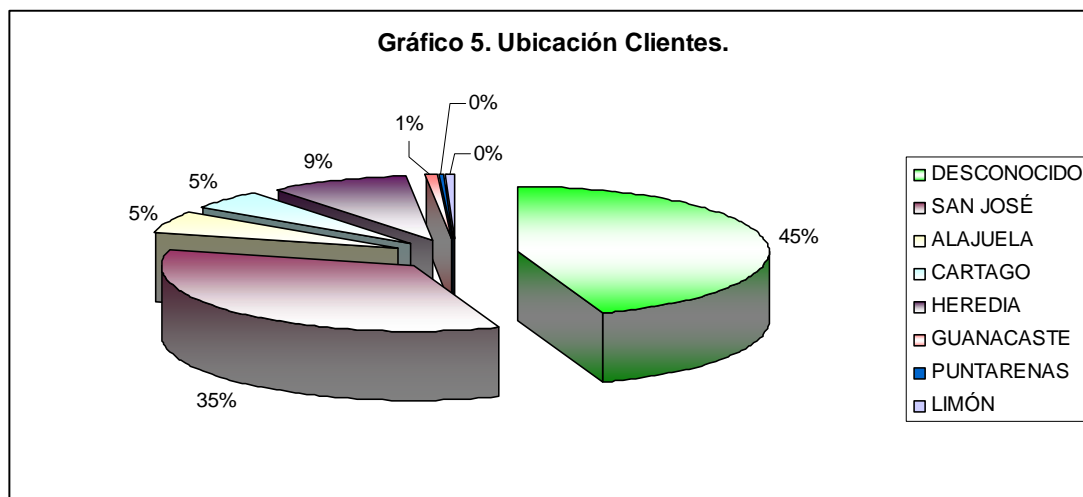


**Gráfico N.º 5.** Envío de correspondencia a los clientes (Fuente: Base de Datos INS Valores Puesto de Bolsa S.A. AL 13/04/2009).



Un aspecto por considerar con respecto al gráfico anterior, el cual resulta de mucha importancia es el hecho que el 56% de los clientes utilizan el correo electrónico como medio para enviar correspondencia. Esto es importante por cuanto un CRM vía WEB, vendría a fortalecer el vínculo con los clientes debido a su preferencia por el uso de medios electrónicos para el manejo de su información.

**Gráfico N.º 6.** Ubicación de los clientes (Fuente: Base de Datos INS Valores Puesto de Bolsa S.A. AL 13/04/2009).



El gráfico anterior evidencia que la cartera de clientes de la compañía se centra en el Valle Central, San José ocupa un 35%; Heredia con un 9%; y Alajuela y Cartago un 5% respectivamente.

Con base en esto, se establecen un conjunto de factores que INS Valores Puesto de Bolsa S.A. debe analizar. A continuación, se detallan algunos aspectos de ello.

- **Identificar a los clientes**

Se debe generar las condiciones para ubicar y contactar directamente a un buen número de los clientes, o por lo menos a una parte importante de los “más valiosos”.

La mayor parte de las empresas bursátiles cuentan con información de tipo “transaccional” y no poseen información respecto de la relación que tienen o deben llegar a tener. Esto se debe a varios factores: la eminencia del factor de ingeniería que ha regido por muchos años en las organizaciones, el cual ha privilegiado el ciclo del producto frente al mercado. Actualmente, no es suficiente contar con un registro del nombre del cliente, su dirección, su

correo electrónico, números telefónicos y de fax, sus códigos de cuenta y los principales servicios comprados

Es imprescindible conocer que hay en la mente del cliente actual, así como los clientes potenciales, y, en especial, los que le compran al competidor.

Es necesario conocer y reconocer al cliente en todos y cada uno de los puntos de contacto, en todos los medios utilizados, en cada sitio y dentro de cada una de las áreas de la empresa, para cada uno de los servicios o líneas de servicios. Es necesario desarrollar alguna tipología y categorización de ellos y asignarles un valor en cuanto a su potencial para renovarse y crecer, e incluso para que colabore en el diseño de módulos de servicios en el futuro.

Una vez que se ha identificado a los clientes, se pasa a la siguiente fase: diferenciación de los clientes.

- **Diferenciar a los clientes**

Existen muchas y variadas formas de diferenciar los clientes; todas las empresas, gerencias y las personas de la fuerza de ventas, lo hacen de alguna manera.

Se procurará desarrollar una metodología de diferenciación de clientes, y ello, entre otras cosas, implica una sistematización en el tiempo. Por lo general, la diferenciación más sencilla de clientes tiene que ver con el tipo de servicios que consume, aunque sería muy positivo considerar también la diferenciación “por necesidades”.

Muchas empresas dedican grandes esfuerzos, energías y recursos para desarrollar un plan de negocios y una estrategia comercial. Este es el enfoque deductivo que, por supuesto, generará ciertos resultados y hasta cierto punto. En la otra forma de trabajar, con el marketing personalizado, se actúa de manera inductivo, la cual que ofrece fuertes ventajas adicionales. El grado y tipo de diferenciación de los clientes (más valiosos en una primer

etapa) contribuirá a que la empresa a defina (o redefine) la mejor estrategia con vista a las tácticas y procedimientos que se han de seguir.

La empresa, los gerentes y su personal, en conjunto, deben estar preparados para dar un paso más allá de la situación que se ha descrito en el párrafo anterior, si se desea una implementación efectiva de CRM, orientado hacia el marketing personalizado (ONE to ONE).

- **Interactuar con los Clientes.**

Profundizar en esta fase nos ha de permitir satisfacer el componente crucial de un programa de marketing personalizado, es decir, la eficiencia en costos y la efectividad de las consecuencias, como resultado de las interacciones con los clientes.

En cuanto al desarrollo de programas de CRM, se deben tener en cuenta factores como: la calidad de la interacción, su frecuencia, el origen e interrelación de las fuentes internas de relación con los clientes, y la continuidad del diálogo en la interacción con éstos.

Independientemente del sitio donde se origina la nueva conversación, ésta debe estar ligada a las conversaciones anteriores (vendedor, “tele-marketers”, Internet, anuncios, promociones, etc.) desde los distintos puntos de la empresa hacia el cliente. Son demasiadas las empresas que escuchan de sus clientes: “Entre ustedes, y dentro de su empresa, ¿no toman nota de las distintas cosas que me dicen en distintos momentos? Por ejemplo, los bancos constantemente las piden a sus clientes información que en su mayor parte los propios bancos ya tienen. Esta fase es de aprendizaje y preparación final para desarrollar una nueva forma y cultura organizacional distinta de la tradicional.

- **Individualizar el arreglo organizacional.**

En este punto y a fin de asegurarle al cliente una relación de aprendizaje, la organización, su gerencia y resto del personal deben adaptar algún aspecto de su comportamiento para

satisfacer las necesidades particulares manifestadas por el cliente. Se podría establecer la individualización masiva a través de servicios que se desarrollan modularmente tales como: la forma de realizar pagos, la emisión de facturas o servicios de cobranza, el desarrollo de servicios de atención a los clientes más importantes, empaque y presentación del servicio, y la calidad de las relaciones que anticipan las necesidades de los clientes. Resulta muy importante escuchar todo lo que expresa el cliente para modificar la forma en que operar la empresa.

La interacción con los clientes y la individualización del arreglo organizacional hacia las necesidades del cliente, son pasos y acciones externas, visibles para los clientes que privilegian los servicios por la forma en que se muestra que se los toma en cuenta.

### **3.3 Macro ambiente**

*“Los factores Macro ambientales son aquellos que influyen de manera importante en el sistema de marketing de cualquier empresa, son fuerzas que no pueden ser controladas por los directivos de éstas; pero no son del todo incontrolables. Están interrelacionados ya que un cambio en uno de ellos, ocasionará cambios en uno o más de los otros. Otra cosa que tienen en común, es que se trata de Fuerzas dinámicas, y esto quiere decir que están sujetas al cambio y a un ritmo creciente”.*<sup>14</sup>

En el ambiente de la mercadotecnia existen los factores macro, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos, ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden ser controladas por los directivos de las organizaciones.

Debido a que el ambiente de operación de la empresa se vuelve cada vez más complejo, los gerentes deben planear el cambio por anticipado. Los cambios acelerados pueden provocar que las estrategias triunfadoras de ayer, hoy resulten obsoletas.

---

<sup>14</sup> [www.doschivos.com/trabajos/economia/236.htm](http://www.doschivos.com/trabajos/economia/236.htm)

Cualquier cambio ambiental es una consideración importante cuando se toman decisiones de mercadotecnia. Aunque los gerentes poco pueden hacer para modificar la mayoría de los factores en el entorno, si pueden identificar las áreas significativas con el fin de ejecutar un planeamiento estratégico. Las variables ambientales que tienen importancia estratégica para los especialistas en mercadotecnia de cualquier empresa son: el factor demográfico, las condiciones económicas, la competencia, los factores socioculturales, los factores políticos y legales, y la tecnología.

A continuación, se presenta una descripción de cada una de las variables mencionadas y de algunos factores importantes que deben ser tomados en cuenta por la empresa:

- **Demografía**

En este punto resulta obligatorio identificar y describir el mercado meta al cual se dirigirán los productos o servicios de la organización. Es imperativo el estudio y análisis de los diferentes aspectos de la población, entre otros: tamaño, densidad, ubicación, distribución, edad, sexo y estado civil entre otros.

Las variaciones en algunas características demográficas como los niveles de edad y la distribución geográfica, son de particular importancia para los especialistas en mercadeo de bienes de consumo, puesto que las transformaciones en las características de la población, frecuentemente producen cambios en el número de consumidores con ciertas necesidades.

- **Condiciones económicas**

Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico, dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que la empresa puede usar para intentar satisfacer la demanda. En el caso en estudio el desarrollo de un sistema de gestión con los clientes (CRM), la escasez de liquidez y recursos tecnológicos, así como limitaciones en la capacidad del personal informático, pueden imponer importantes limitaciones en la

capacidad de la empresa para desarrollar la propuesta, o para invertir en sistemas de mayor eficiencia para la organización y sus clientes.

Por lo tanto, es esencial que la empresa observe el ambiente económico y procure identificar las probables direcciones de la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico, los costos y la disponibilidad de las materias primas. Asimismo, hay que identificar cambiantes en la forma de gastar del consumidor, entre la gran variedad de factores que afectan su poder adquisitivo, debido a que los consumidores en diferentes niveles de ingresos, tienen también patrones de gasto y preferencias diversas.

#### ▪ **Competencia**

En términos generales, se puede afirmar que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. En la actualidad, no basta con comprender a los clientes. La década de los noventa se caracterizó por una intensa competencia, tanto en el interior como en el exterior del país.

Las empresas multinacionales se desplazan, vertiginosamente, hacia nuevos mercados y practican la mercadotecnia global. Por ello, las empresas no tienen otra opción que fomentar la competitividad, poniendo cada vez más atención tanto en sus competidores como en los consumidores meta.

No obstante, no todas las empresas invierten lo suficiente para poder monitorear a sus competidores por el costo que esto implica. Algunas empresas creen conocerlos simplemente porque compiten con ellos, sin considerar la necesidad de contar con un sistema formal de inteligencia competitiva. Otros creen que nunca podrán conocer lo suficiente a sus competidores, por lo cual dejan de preocuparse. Sin embargo, una empresa como INS Valores debería obtener un grado de sensibilidad, y con ello, emplear sistemas para obtener información continua de sus competidores.

- **Factores políticos y legales**

Como se mencionó anteriormente, el ambiente político está conformado por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. Esta es la función de SUGEVAL, como ente regulador, como ente regulador, frente a la empresa INS Valores. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

En el caso de las empresas cuyo dedicadas al mercado bursátil, el gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y ha establecido un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse de que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos.

- **Tecnología**

Actualmente, uno de los factores más sobresalientes que determinan el destino de una empresa es, sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que, se crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos. En ambos casos, el efecto sobre la estrategia de mercadeo puede ser enorme. La tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor.

Cuando los productos de una empresa se encuentran en su ciclo de vida, en la etapa de madurez, las empresas sobreviven, en gran medida, diferenciando sus productos de los de

los competidores, y esto se logran sólo por medio de innovaciones y tecnología de vanguardia. Por ello, esta propuesta, al conjuntar todo lo anterior, es de gran importancia en el desarrollo y el manejo de los clientes empleando el CRM; lo cual viene a generar una ventaja competitiva para la organización.

En nuestro país, la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas y, si bien es cierto que buena parte de ellas cuenta con el conocimiento y la experiencia de su propio oficio, también es verdad que en un alto y considerable porcentaje de los procesos tecnológicos de fabricación y los de tratamiento de materias primas y materiales, resultan obsoletos o inadecuados.

Otra situación que enfrentan las empresas, e INS Valores no es ajena a esto, es el reducido presupuesto que se dedica a la investigación y desarrollo.

A modo de conclusión, se puede afirmar, sin duda, que la nueva tecnología crea nuevos mercados y oportunidades. Los especialistas en mercadotecnia necesitan comprender el ambiente tecnológico cambiante y las formas en las cuales las tecnologías pueden servir a las necesidades humanas. Deben colaborar muy de cerca con el personal de investigación y desarrollo para fomentar una investigación más orientada al mercado. También, han de estar alertas a todo aspecto negativo posible en una innovación que pueda causar daño a los consumidores o provocar un rechazo. Por lo tanto, deberán analizar sistemáticamente algunas de las tendencias en la tecnología; entre otras: el ritmo rápido del cambio tecnológico, los presupuestos dedicados a la investigación y desarrollo, la concentración en pequeñas mejoras, las crecientes regulaciones, y los efectos negativos de las innovaciones tecnológicas.

### **3.4 Análisis FODA.**

Una parte importante de la definición del conocimiento de la empresa, es la evaluación de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas a las cuales INS Valores S.A. se encuentra sometida. Como parte del desarrollo del proyecto y conociendo las

tendencias tecnológicas, se procedió a ejecutar un análisis FODA de las áreas de tecnología y cuyo resultado se presenta en los próximos párrafos.

#### ▪ **Fortalezas**

Las fortalezas son las capacidades especiales con las que cuenta INS Valores S.A. y la colocan en una posición privilegiada frente a la competencia. De acuerdo con el análisis realizado, las fortalezas que presenta la compañía son las siguientes:

- La infraestructura de telecomunicaciones es homogénea y confiable.
- El recurso humano está calificado para soportar la operatividad del negocio.
- El compromiso del personal del departamento de Tecnología de Información es el óptimo.
- La rotación del personal es baja, lo cual ayuda a que todos los cambios en el desarrollo de los sistemas, no sufran modificaciones al estar todos conscientes del proceso.
- La disponibilidad de recursos financieros por parte de la empresa, con los que se pueden desarrollar los nuevos proyectos en la compañía.
- El volumen de las compras facilita los procesos de contratación de servicios y la adquisición de “hardware” y “software”.
- Las aplicaciones soportan la operatividad del negocio.
- El apoyo y compromiso de la Gerencia General con los planes de Tecnología de Información
- La posibilidad de mejorar los servicios ofrecidos a los clientes internos y externos, esto es lo que realmente se busca al desarrollar sistemas de manejo con los clientes, como un CRM.
- La experiencia de los funcionarios responsables en la operación de los sistemas y el giro de los negocios bursátiles y de fondos de inversión.

- A partir de la implementación se contará con los programas fuentes de los módulos del sistema, esto permitirá una mayor depuración, control y un incremento en la cohesión de éste con la lógica del negocio.
- La posibilidad de invertir en Tecnología. La compañía se encuentra en un proceso en el cual se ha entendido la importancia de mejorar en la plataforma de sistemas a fin de proveerles un mejor servicio a los clientes.

#### ▪ **Oportunidades**

Las oportunidades son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables y que permiten obtener ventajas competitivas. De acuerdo con el análisis realizado, las oportunidades con las que cuenta INS Valores S.A. son las siguientes:

- Posibilidad de desarrollo de nuevos productos sustentados en una plataforma de TI más avanzada
- Posibilidad de mejorar los servicios ofrecidos a los clientes externos e internos por medio de nuevas opciones de información y procesos
- Apertura del área de sistemas de INS para brindar un mayor apoyo técnico e integración de acciones que busquen un desarrollo más acelerado del área y mayores estándares de seguridad.
- El aprovechamiento de las tendencias tecnológicas, tal como el manejo de aplicaciones vía WEB
- La contratación de servicios (“software”, monitoreo, mantenimiento)
- La posibilidad de desarrollo de nuevos productos sustentados en una plataforma informática más de avanzada, así como acceso a otros mercados por medio de plataformas tecnológicas y de comunicación modernas.
- La globalización de servicios, es decir, el aprovechamiento de estructuras y otras oportunidades para realizar convenios con otras instituciones

- Posibilidad de extender los servicios del Puesto de Bolsa a otros canales de distribución y ventas, como las sucursales y comercializadores, por medio de plataformas informáticas más modernas.

- **Debilidades**

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Son recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. Las debilidades que se han considerado se detallan a continuación:

- **Recurso humano**

- Ausencia de una cultura de administración de riesgo
- Incumplimiento del Plan de Capacitación del personal de TI en nuevas tecnologías
- Falta de personal para atender a la gran cantidad de requerimientos
- Falta de capacitación del personal informático en nuevas tecnologías
- No se cuenta con medios de comunicación y contacto con el cliente vía un sitio WEB
- No se posee con una adecuada estructura funcional que le provea una mayor orientación administrativa y estratégica a la unidad informática.

- **Instalaciones físicas**

- Instalaciones físicas inapropiadas para TI
- Falta de un plan de arquitectura alineado con el Plan Estratégico de Tecnología de Información
- Ausencia de estándares tecnológicos (“hardware”, “software” y procedimientos)
- Falta de utilización de ambientes para pruebas y desarrollo en la Base de Datos ,debido a ausencia del ente administrador de la base de datos

- **Procesos y herramientas**

- Poca capacidad para responder al cambio tecnológico
- Carencia de herramientas para análisis, pruebas y monitoreo
- No hay métricas de desempeño, que determinen lo mejor que está generando el personal a cargo del desarrollo del proyecto.
- Carencia de pruebas de planes de continuidad y un sitio alternativo de procesamiento.

- **Otros**

- Ausencia de tecnologías seguras y de punta para brindarle mayor seguridad a la información.
- Ausencia de controles que permitan evitar la fuga de la información.
- Los sistemas utilizados están desactualizados por lo cual se carece de muchos controles, pues su periodo de vida útil finalizó.

- **Amenazas**

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso, contra la permanencia de la organización en el mercado. De acuerdo con el análisis realizado, las amenazas con las que INS Valores S.A. se enfrenta son las siguientes:

- Mayor competencia basada en recursos tecnológicos
- Fuga de personal capacitado por mejores salarios en el mercado
- Pocos proveedores tecnológicos
- Cambios tecnológicos acelerados
- Regulaciones (facilita los cambios o mejoras) en procesos y controles
- Ingreso de nuevos competidores a partir de la firma de tratados de libre comercio
- En el mercado nacional se carece de proveedores de sistemas bursátiles especializados, lo cual limita las posibilidades de cambio.

## **CAPÍTULO IV: Propuesta del sistema de CRM para la empresa INS Valores Puesto de Bolsa S.A.**

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

Actualmente, se vive en un mundo demasiado competitivo en el cual los clientes van marcando la pauta en el comercio y van exigiendo cada día mejores productos y servicios que puedan satisfacer sus crecientes necesidades.

El saber cómo, cuándo y porqué mantener un registro de los clientes es una de las interrogantes del nivel estratégico más importante para la empresa INS Valores Puesto de Bolsa S.A. Precisamente, esta propuesta pretende resolver esta carencia por medio de la implantación de un CRM.

El objetivo esencial de la propuesta es generar una aplicación que reconozca al mayor activo de la empresa (en la actualidad: el conocimiento) de sus clientes, sus preferencias y los hábitos de compra. Esta información debería residir en un sistema que permita a toda la organización acceder a una ficha histórica o perfil del cliente y entender por qué el utiliza o deja de utilizar los servicios del Puesto de Bolsa.

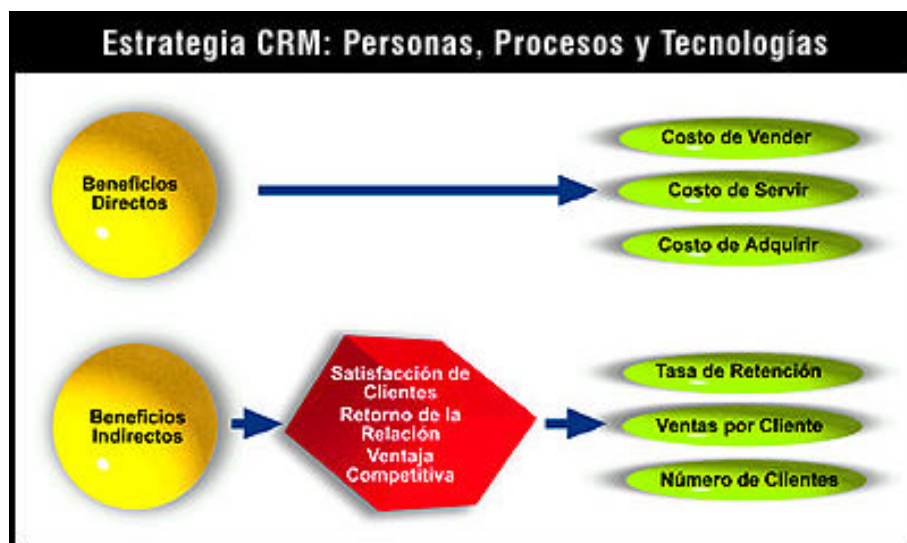
Precisamente, con la implementación de un CRM en la empresa, se procura cumplir con este objetivo, a fin de obtener mayores ingresos y no recortar costos. Las soluciones de CRM mejoran los esfuerzos de ventas y marketing, y les permite a las organizaciones proporcionar un mejor servicio a los clientes. Se ganan nuevos clientes, y se retienen los existentes. Los usuarios finales se benefician al recibir un mejor servicio y obtienen los productos y servicios que desean, cuando los desean.

Básicamente, la propuesta pretende que INS Valores S.A. obtenga fundamentalmente un proceso que integre las siguientes funciones de negocios:

- **Automatización de las ventas:** Le proporciona a la fuerza de ventas el acceso a la información crítica de clientes y a las herramientas que mejoran su habilidad para vender efectivamente, como también la de administrar su tiempo. Por ejemplo: administración de contactos, funciones de calendario, herramientas de producción, etc.
- **Automatización de acciones de marketing:** Les proporciona a los departamentos de marketing, las herramientas para administrar campañas y desarrollar iniciativas, y generar de reportes para el estudio de las tendencias de los clientes.
- **Servicio al cliente y soporte:** Le permite a la empresa manejar las preguntas, los problemas o asuntos de los clientes de forma efectiva y eficiente. Mientras que para INS Valores Puesto de Bolsa S.A. la satisfacción del cliente es el principal objetivo, también se tienen otros objetivos como aumentar ingresos al mismo tiempo que se proporcionan al servicio al cliente a través de "cross-selling" o venta cruzada.
- **Escritorio de ayuda interno (Helpdesk):** Soporta a los usuarios internos a través de aplicaciones que cubren el manejo y soporte de red, registro y resolución de llamadas, y soporte de clientes internos.

Esto se podría visualizar mejor por medio del siguiente gráfico, el cual ilustra parte del objetivo de la propuesta que se plantea para INS Valores Puesto de Bolsa S.A.:

**Figura N° 4.** Objetivo de la Propuesta del Proyecto.



Las categorías de aplicaciones que integran el CRM están evolucionando continuamente, lo cual reflejando el surgimiento y la adopción de nuevas tecnologías subyacentes. Se han cambiado los requerimientos de negocios en respuesta a las presiones competitivas, y se han aumentado la sofisticación y expectativas de los usuarios. Con la rápida aceptación e integración de Internet se pretende que el desarrollo de un CRM en la compañía vía WEB, cree filosofía de negocios que alinea los programas y actividades clave de la empresa alrededor de las necesidades, expectativas y prioridades cambiantes del cliente. Se crea una mentalidad de negocio para lo cual el activo más importante es el cliente.

#### **4.2 Justificación de la Propuesta.**

Como ya se ha mencionado, INS Valores Puesto de Bolsa S.A. como se ha comentado en los capítulos anteriores, cuenta actualmente con un sistema para el BackOffice, denominado SIB (Sistema de Intermediación Bursátil), éste permite administrar la operativa del negocio, el cual está compuesto por varios módulos, a saber: Operaciones, Tesorería, Contabilidad, Custodia, Recursos Humanos y el módulo de Seguridad. Este conjunto de módulos han permitido mantener y soportar las labores propias de la operación del negocio; sin él muchas actividades complejas no podrían realizarse o representarían dedicar mucho tiempo en su registro. Sin embargo, los sistemas funcionan de una manera

local (a lo interno de la organización), lo cual impide la interacción de los clientes con información relevante para sus intereses, tales como: inversiones, estados de cuenta, rendimiento de sus inversiones, etc. Debido a esto al contar con una herramienta de desarrollo obsoleta, se carece de la capacidad para acceder a tecnologías de punta, en cuanto a programación, tal como Web Services y todas sus aplicaciones WEB.

Por esto, la finalidad de este proyecto es establecer una propuesta y recomendación para actualizar el Sistema de Información, que data del año 2000. Un sistema desarrollado en una arquitectura de n – capas y aplicación WEB, es una estrategia de desarrollo centrada en los clientes que posee actualmente la compañía.

Ciertamente, la fidelidad de los clientes es el alma de cualquier negocio e INS Valores S.A. no es la excepción. Pero lo difícil es mantenerlos satisfechos todo el tiempo delante de una competencia tan feroz en el mercado. En el caso de la compañía, sus altos jefes descubrieron que el costo de la pérdida de un comprador es más alto que la inversión aplicada en la conquista de uno nuevo.

Con base en lo anterior, el autor de este proyecto ha establecido una propuesta de desarrollo de un CRM, con la cual la compañía busca llevar la satisfacción con respecto a sus competidores y obtener una aplicación WEB, con la cual se logre conseguir una mejor relación con su cartera de clientes, a través del acceso que tiene Internet en la sociedad.

En este punto es necesario plantearse la siguiente pregunta: ¿Qué es exactamente la Administración de Relaciones con Clientes? Para esto, hay que enfocarse en la definición que presenta el Alfredo Beneitez, profesor de CRM y Reinención de Negocio, ITAM, quien establece lo siguiente:

*“Es una estrategia de negocio cuyo objetivo es seleccionar, atraer, retener y desarrollar a los clientes más rentables para la empresa, con el propósito de maximizar su valor a largo plazo. Es una estrategia necesaria para seleccionar y administrar las*

*relaciones con los clientes más valiosos y potenciar la permanencia (valor de vida) de estas relaciones.”<sup>15</sup>*

Esta definición sirve de fundamento a la propuesta de este proyecto, ya que parte, precisamente, de hacer un esfuerzo por establecer un diálogo con los clientes, con el fin de entender y anticipar sus cambiantes necesidades individuales y desarrollar relaciones y compromisos sostenidos y sólidos en el tiempo.

Lo importante de esto es que el CRM facilitará la integración de todos los módulos con los que cuenta actualmente INS Valores S.A., así como todos los contactos con el cliente para ayudar a la compañía a relacionarse mejor con sus compradores, sean consumidores finales o empresas; así como los departamentos de marketing, que son la voz de los clientes; los llamados "call center", que son responsables por la atención; y ventas, que son los que atraen compradores.

Lo importante de esta propuesta es que un CRM no debe ser confundido con una tecnología, como es el caso del ERP. El CRM no es una herramienta que automatiza funciones; es una aplicación que forma parte de una estrategia de la compañía para entender al cliente. La adopción de estas herramientas no exige necesariamente que la empresa cuente con sistemas de gestión empresarial.

Actualmente, es una realidad que las tecnologías de información y de telecomunicaciones facilitan la relación empresa-cliente. Estas tecnologías permiten combinar el contacto personalizado y el servicio individualizado con las eficiencias de la comercialización a una enorme base de clientes, a costos cada vez más bajos. Hoy, los clientes, al comprar productos y contratar servicios, otorgan permiso para recibir información personalizada sobre productos, entregas, servicios, promociones e información adicional valiosa para ellos.

---

<sup>15</sup> <http://www.w3c.org/TR/1999/REC-html401-19991224/loose.dtd>

De acuerdo con los especialistas, toda empresa que tiene una gran base de clientes es potencial usuaria de un CRM, por lo que INS Valores S.A. no quiere quedarse rezagada en la tendencia que se presenta en la actualidad y pretende adoptar esta medida.

Como se ha señalado los beneficios de las tecnologías CRM están relacionados con muchas de las iniciativas de mejoramiento del rendimiento que una empresa normalmente lleva a cabo en cualquier momento. Todas las actividades relacionadas con marketing, ventas y servicio pueden ser optimizadas con estas implementaciones. Por ello, para INS Valores S.A. todos los beneficios que traería la implementación de esta tecnología, permitirían obtener una mejor calidad de la base de datos de clientes, mejor tiempo de respuesta, en mejor conocimiento del cliente, en mejor acceso y calidad de la información de gestión, autoservicio y soporte a usuarios en la WEB y reducción de costos de soporte para sistemas tradicionales en tecnologías más pesadas.

Por esto, la Administración de las Relaciones con el Cliente ya no representaría un lujo para la organización, sino más bien una necesidad que le permitirá continuar siendo competitiva y poder extender sus horizontes en el mercado bursátil en que se desenvuelve.

#### **4.3. Propuesta general.**

En este apartado se procura describir la manera que INS Valores deberá definir los sistemas del negocio, de modo que sea posible validar la factibilidad de su implantación.

Esta propuesta constituye un esquema de trabajo, planteado como un marco general que busca la mejor interrelación de la compañía con los clientes que la integran.

- **Objetivos.**

- Priorizar de manera efectiva las aplicaciones que deben ser analizadas
- Definir una estrategia de pruebas integrales para la aplicación
- Definir un estándar de documentación de requerimientos funcionales y pruebas funcionales

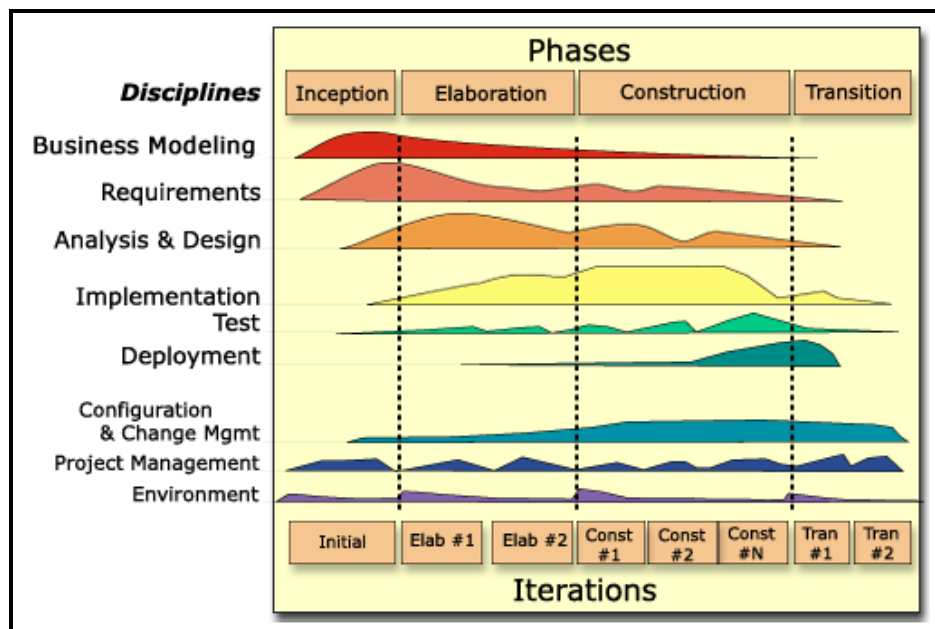
- Administrar la definición de pruebas de la aplicación financiera por parte de los analistas y usuarios expertos que utilizarán la aplicación.
  
- **Metodología de trabajo**

En los siguientes apartados se procederá a describir el enfoque metodológico del proceso de implementación durante el desarrollo del producto.

El desarrollo se rige por los lineamientos del Rational Unified Process, metodología de proceso de la Ingeniería del “Software” que ha sido implantada exitosamente en distintas organizaciones, y que garantiza la calidad esperada a nivel de procedimientos, artefactos (entregables) y producto requerido por la institución.

Como se muestra a continuación, el desarrollo del proyecto estará segmentado en cuatro fases, las cuales son apoyadas (de acuerdo con el énfasis de las actividades por ejecutar en cada una de ellas) por nueve disciplinas o flujos de trabajo.

**Figura N° 5.** . Fases de Desarrollo de CRM.

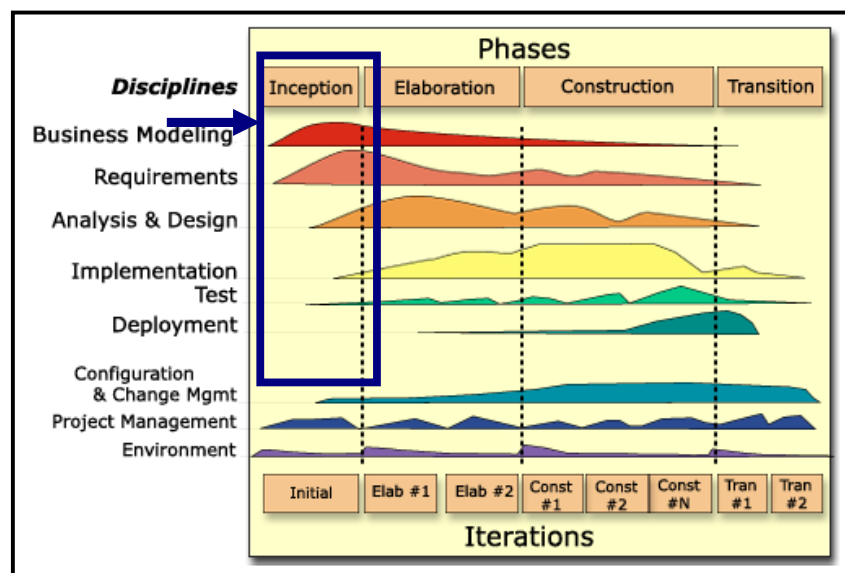


### 4.3.1 Fases de la Propuesta del CRM.

#### ▪ Fase I: Inicio

La meta de la Fase de Inicio es alcanzar un acuerdo entre todos los afectados (“stakeholders”) en cuanto al alcance y visión del producto. Hay que tomar en cuenta, que en proyectos de mejoras a sistemas existentes, esta fase es un poco más breve, pero siempre ha de enfocarse en asegurar que el proyecto sea realizable.

Figura N° 6. . Fase de Inicio del CRM.



- **Consideraciones Fase de Inicio.**
- Establecer el alcance del proyecto y sus respectivos límites, incluyendo una visión operacional y criterios de aceptación; además de lo que el producto pretende ser y lo que no.
- Establecer la visión; es decir, establecer la definición de objetivos y métricas claras.
  - a. ¿Qué esperamos lograr con la implementación de un CRM?
  - b. ¿Cómo vamos a medir los logros en dicha implementación?
- Identificar los riesgos potenciales. Básicamente, en esta fase se debería contar con los siguientes factores:
  - a. Involucramiento de la Alta Dirección.

Los proyectos de CRM deben contar con un soporte claro de la Alta Dirección. Si la Alta Dirección no resalta la importancia en la implementación de esta filosofía, ¿quien lo hará?

b. Concientización del personal y administración del cambio.

Es importante comunicar al personal la razón de ser de la implementación de un proyecto de CRM y lo que se espera de cada uno de ellos. Si el mensaje no se comunica claramente y se capacita al personal, difícilmente él puede colaborar para el logro de los resultados esperados.

Todo cambio involucra barreras y resistencias a una diferente forma de operar. Si el empleado no ve el beneficio del cambio, será complicado que colabore con él.

- Determinar los casos de uso y los escenarios primarios, así como los proceso de negocio prioritarios
- Preparar el ambiente de soporte para el proyecto

- **Criterios de evaluación.**

- Acuerdo entre los afectados (*stakeholders*) en la definición del alcance y en los estimados de costo y cronograma
- Acuerdo en que el conjunto correcto de requerimientos ha sido capturado y que existe un entendimiento común de estos.
- Acuerdo en que los estimados de costo/calendario, prioridades y riesgos son apropiados.
- Todos los riesgos han sido identificados y existe una estrategia de mitigación para cada uno.

- **Artefactos por generar.**

A continuación se citan los artefactos que se han de confeccionar y entregar al concluir esta fase.

- Visión
- Glosario

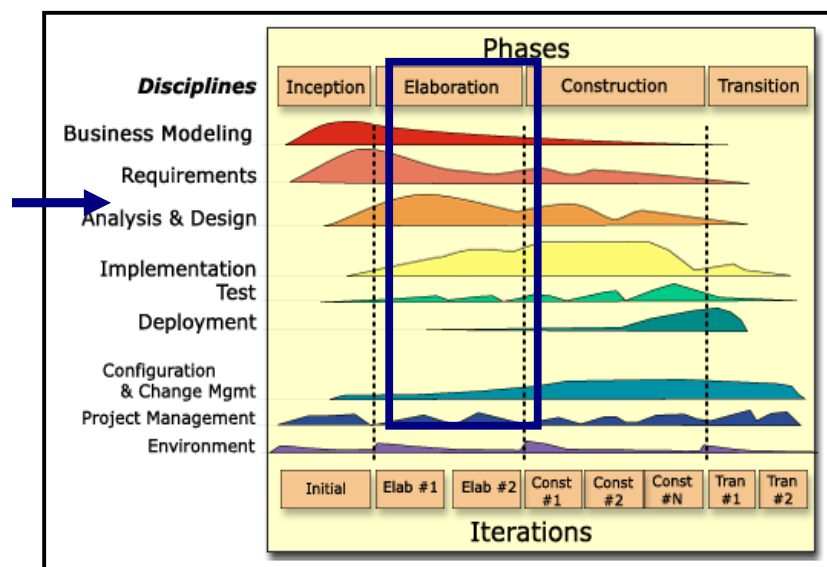
- Lista de riesgos
- Plan de Iteraciones para la fase de Elaboración
- Modelo de casos de uso de negocio.

### 4.3.2 Fase II: Elaboración

- **Descripción:**

La meta de la Fase de la Elaboración es definir los requerimientos funcionales que la arquitectura del sistema deberá soportar, con el fin de proporcionar una base estable para las pruebas finales de aceptación de usuarios.

**Figura N° 7. . Fase de Elaboración del CRM**



- **Consideraciones Fase de Elaboración.**
- Refinar el ambiente de soporte.
- Refinar la visión.
  - c. Redefinición de los procesos y determinación de reglas de operación.

Una empresa centrada en el cliente posee procesos enfocados en lograr precisamente ese objetivo. Los procesos deben ser rediseñados con el objeto de

alinearse a la estrategia definida de CRM y esto involucra desde el entendimiento del proceso actual, hasta la determinación de la visión de proceso y la definición de los cambios requeridos en el proceso para lograrlo.

La magnitud del esfuerzo requerido dependerá de la magnitud de cambio requerido.

- Documentar los casos de prueba y proceso de negocio prioritarios.
  
- **Criterios de evaluación.**
- Las principales propuestas de pruebas y evaluación son provistas
- Los principales elementos de riesgo han sido direccionados y resueltos
  
- **Artefactos por generar**

A continuación se citan los artefactos que se han de confeccionar y entregar al concluir esta fase.

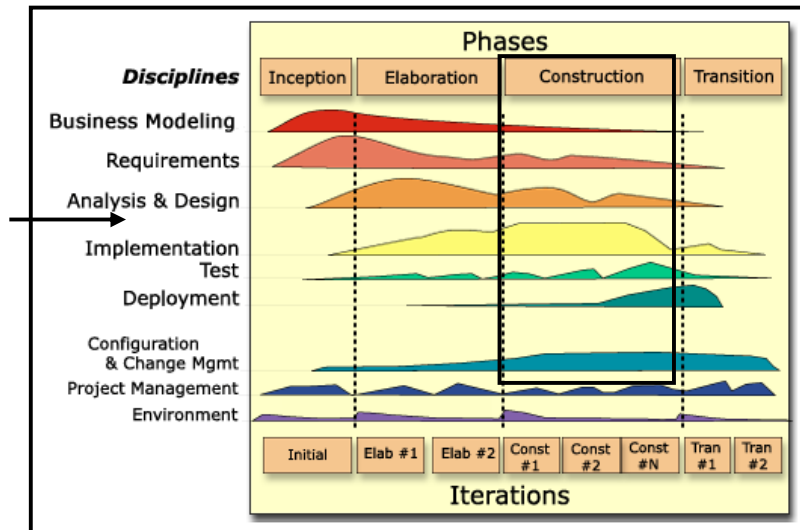
- Especificaciones suplementarias
- Plan de pruebas
- Documento de Casos de Pruebas y requerimientos funcionales definidos.

#### **4.3.3 Fase III: Construcción**

- **Descripción**

La meta de la Fase de Construcción está en clarificar los requerimientos restantes y terminar el desarrollo del sistema, basado en la arquitectura base. En un cierto sentido esta fase constituye un proceso de fabricación en donde el énfasis se centra en el manejo de los recursos y operaciones de control para optimizar costos, cronograma y calidad.

**Figura N° 8.** . Fase de Construcción del CRM



- **Objetivos**
- Completar el producto de “software” para la transición
- Obtener la calidad adecuada de forma rápida y práctica
- Minimizar los costos del desarrollo y evitar pérdida de trabajo y rehacer trabajo
- Obtener versiones usables (*alpha*, *beta* y otros *releases* de prueba) tan pronto como sea posible
  
- **Criterios de evaluación**
- El “release” del producto es suficientemente estable y maduro para ponerlo en producción para la comunidad de usuarios.
- Los patrocinadores/afectados (*stakeholders*) están listos para la transición del producto a la comunidad de usuarios.
- Los recursos asignados aún son aceptables en comparación con los planeados.

- **Principales artefactos por generar**

A continuación se citan los artefactos que se requiere confeccionar y entregar al concluir esta fase.

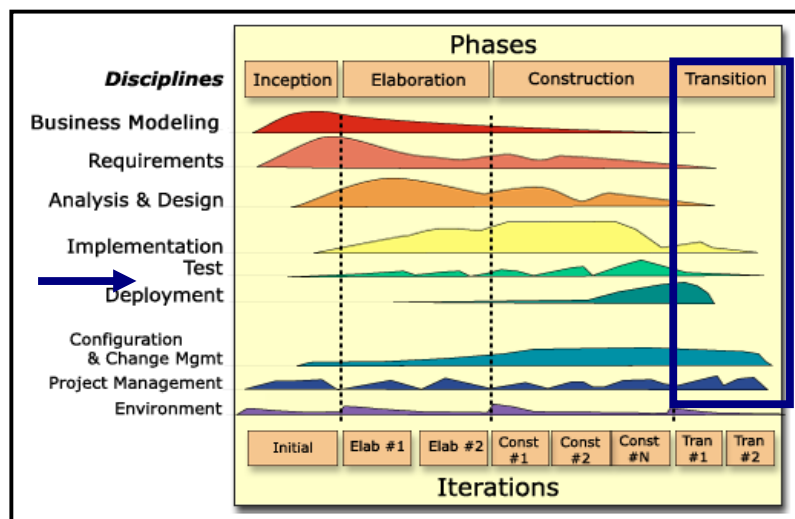
- Plan de aceptación
- Casos de prueba
- Sumario de evaluación de pruebas.

#### 4.3.4 Fase IV: Transición

- **Descripción**

El *focus* de la Fase de Transición es asegurarse de que el “*software*” está disponible para los usuarios finales. La fase de la transición puede atravesar varias iteraciones, e incluye la prueba del producto en la preparación para su lanzamiento, además de la fabricación de los ajustes de menor importancia, basados en la retroalimentación del usuario.

**Figura N° 9.** . Fase de Transición del CRM.



- **Objetivos**
- Obtener el auto-soporte necesario por parte del usuario

- Obtener el acuerdo de los afectados en cuanto la base del producto en producción este completa y consistente con los criterios de evaluación de la visión.
- Obtener el producto final con la rapidez y el manejo efectivo del costo tanto como sea posible
- **Criterios de evaluación**

Las necesidades del usuario han sido satisfechas de manera efectiva.

Aunque la determinación de los logros en la implementación de CRM en las empresas no es sencilla, se pueden considerar algunos ejemplos de las métricas usadas para dar seguimiento a estos logros:

**Cuadro N°7.** Aspectos por considerar en la fase de transición.

<b>Ventas</b>	<b>Servicio</b>	<b>Marketing</b>
Número de clientes nuevos.	Número de llamadas de servicio.	Tasa de retención de clientes nuevos.
Número de clientes retenidos. Tasa de renovación.	Número de casos por agente. Tiempo promedio de solución.	Número de compras por campaña. Utilidad generada por campaña.
Tasa de cancelación.	Número promedio de llamadas de servicio diarias.	Costo por interacción por campaña.
Duración del ciclo de venta.	Nivel de satisfacción del cliente.	Número de referidos por cliente.

- La asignación de recursos se ajusta o es aceptable a la planeación hecha.

Sin duda, los indicadores de desempeño son una poderosa herramienta motivadora de los resultados esperados. El evaluar a estas áreas sobre la base de los resultados comúnmente logrados, más que el evaluar el resultado individual de cada área, será un motivador natural para la integración.

- **Principales artefactos por generar**

A continuación se citan los artefactos que hay que confeccionar y entregar al concluir esta fase.

- Plan de puesta en marcha actualizado
- **Plan de hitos del proyecto**

En cada uno de las fases existe un conjunto de hitos que deben cumplirse de acuerdo con las necesidades de INS Valores; estos se detallan a continuación:

**Cuadro N°8.** Fases del proyecto. (Fuente: Entrevista con DBA de la compañía.)

Fase	Hito	Duración
<b>Inicio</b>	<p>Modelación del Negocio, este hito demarca las siguientes actividades por realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento macro de los procesos de negocio de INS Valores</li> <li>• Identificación y priorización de los procesos de negocio que deben ser automatizados</li> <li>• Definición del detalle de los procesos que deben ser automatizados</li> </ul>	1 mes

<b>Elaboración</b>	<p>Definición de los requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para cada proceso de negocio, se identifican los requerimientos que un sistema debería cumplir: requerimientos funcionales, no funcionales, restricciones, políticas y estándares</li> </ul>	1 mes
	<p>Análisis de mercado y definición de términos de contratación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificados los requerimientos, se realiza un estudio de los posibles sistemas que cumplen con los requerimientos funciones y restricciones técnicas establecidas.</li> <li>• Se brinda una recomendación acerca de las soluciones que podrían calificarse como factibles desde el punto de vista funcional, técnico y presupuestario.</li> <li>• Se define el cartel de contratación público con los requerimientos definidos en las actividades anteriores</li> </ul>	1 mes
	<p>Definición de los requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los principales requerimientos funcionales son detallados con el usuario final.</li> </ul> <p>Se actualiza el modelo base de Casos de Uso</p>	1 mes



<b>Construcción</b>	<p>Migración de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez que se haya definido cuál es la solución que será adquirida a partir de los datos actuales de INS Valores, se definen cuáles deberán existir en los nuevos sistemas. Las actividades generales son:</li> <li>• Contrastar la lógica del modelo de datos intermedio con el modelo de datos de los sistemas de INS Valores. Este contraste evidenciará las transformaciones requeridas.</li> <li>• Identificación de las entidades en los sistemas de INS Valores, requeridas en el modelo intermedio.</li> <li>• Delimitación de la fecha de carga del dato más antiguo y saldos de apertura para el modelo intermedio.</li> <li>• Identificación de datos con dependencias de integridad referencial.</li> <li>• El proceso de migración es llevado de forma iterativa-incremental: se analizan un conjunto de datos, se migran y se validan con el proveedor de la aplicación.</li> </ul>	3 meses
---------------------	---	---------

- **Roles**
- **Analistas.**

El esquema que se presenta es tentativo y debe adecuarse en la fase de conceptualización del Proyecto.

**Cuadro N°9.** Roles Analistas del sistema.

<b>Rol</b>	<b>Descripción</b>
<b>Analista de Sistemas I</b>	El papel del analista de sistemas es liderar y coordinar el levantamiento, los requerimientos y la modelación de los casos de uso, basado en los límites funcionales del sistema
<b>Analista de Sistemas II</b>	Especifica los detalles de una o más partes funcionales del sistema, describiendo los aspectos relevantes de los requerimientos que se deben atender en el transcurso del proyecto.

- **Administradores.**

**Cuadro N°10.** Roles administradores del sistema.

<b>Rol</b>	<b>Descripción</b>
<b>Administrador del proyecto</b>	Es el encargado de planear, gestionar y asignar recursos, administrar prioridades, coordinar la interacción con los clientes y los usuarios, y mantener al equipo enfocado en el proyecto.

- **Estrategia de pruebas**

Al implantar grandes cambios en los procesos del negocio es trascendental el enfoque de pruebas de la plataforma tecnológica que soportará dichos cambios.

El objetivo de este apartado es sugerir estrategias de especificación de requerimientos para los nuevos sistemas. La estrategia general que será aplicada en el proyecto es la siguiente:

- Priorización de los principales procesos del negocio que serán automatizados por las nuevas aplicaciones.
  - Antes de que pueda ocurrir cualquier cambio, es necesario conocer muy bien la ejecución de los procesos en cada parte de la cadena de suministro. Al conocer con detalle los procesos, se pueden identificar los vínculos entre ellos, los requerimientos de información, las dependencias y oportunidades de colaboración entre ambos.
  - Los flujos de información son esenciales en este sentido, a fin de lograr un impacto en la integración y crear un solo proceso integrado desde el abastecimiento hasta la entrega al cliente, esto evita la creación de silos que trabajan individualmente.
  - Para cada proceso o módulo de las nuevas aplicaciones, se priorizarán las funcionalidades que deben ser documentadas.
  - Documentación de procesos y funcionalidad del sistema, así como los casos de prueba aplicables.
- 
- **Supuestos para el proceso.**
- Para el proceso de pruebas, se asume la existencia de un servidor de repositorio de documentos de pruebas, provisto por INS Valores Puesto de Bolsa.
  - El repositorio de documentos será provisto por el INS Valores. La configuración del equipo necesario será definido en la segunda fase del proyecto.

- INS Valores asignará al menos un experto del negocio encargado de formalizar la aceptación de pruebas. El nombramiento de una persona técnica para el seguimiento del proceso queda a entera decisión de INS Valores.
  
- **Supuestos para el desarrollo del proyecto.**
  
- INS Valores deberá darles el visto bueno a los requerimientos definidos para el proyecto. El mecanismo de aprobación será plasmado en el documento de Gestión del Proyecto.
- Para la aprobación de entregables se deberá nombrar un responsable.
- El equipo de “hardware” de los consultores será provisto por el departamento de Tecnología de Información de INS Valores Puesto de Bolsa S.A. y solo los aspectos necesarios serán coordinados en el sitio del cliente.
- Los distintos artefactos desarrollados en el proyecto serán administrados por INS Valores S.A., la cual deberá hacerse responsable del mantenimiento preventivo del equipo donde residan dichos entregables.
- Los retrasos surgidos en el proyecto, relacionados con aspectos de indefinición de requerimientos de usuarios o de asuntos internos a INS Valores, quedarán a su entera responsabilidad y el esquema de compensación se plasmará en el Plan de Administración del Proyecto.

#### **4.4 Plan de acción.**

Tal como se ha establecido en los capítulos anteriores, son muchos los beneficios generados por la estrategia de un CRM; sin embargo, hasta el momento no se ha comentado sobre qué pasos son los que se deberán seguir en su implementación. El hecho de que no exista una metodología estándar para implementar un CRM en una organización, se debe en gran medida a que no todas las empresas son iguales, así como también que no todos los negocios recurren al CRM en busca de los mismos objetivos.

El enfoque dado a este apartado, será el plantear un plan de acción en el cual se muestren y definan los pasos necesarios que se deben seguir para implementar satisfactoriamente un CRM para la empresa INS Valores S.A.

Como parte del plan de acción y según se comento en el capítulo III, para los aspectos internos que intervienen en el desarrollo de la propuesta, es imprescindible contar con el apoyo de los directivos y de los trabajadores de todos los departamentos, a fin de lograr la integración necesaria y llevar a cabo una implementación exitosa del CRM.

Para poder implementar un plan de acción de desarrollo de un CRM en la empresa, deberá ser necesario seguir una serie de pasos fundamentales, en los cuales se puedan aplicar todos los conceptos primordiales que giran alrededor de CRM. Es importante aclarar que no existe una metodología universal para llevar a cabo la implementación de un CRM, y cada fase de desarrollo podrá variar dependiendo de factores tanto internos como externos.

Por esto, tras una extensa investigación, me he dado a la tarea de definir una serie de pasos generales, que desde su punto de vista, se deberían seguir para poder desarrollar y formalizar un CRM en INS Valores Puesto de Bolsa S.A. A continuación se muestra un esquema en el que se visualiza todas las etapas que comprende la propia metodología genérica del autor y, posteriormente, se detallará en qué consiste cada etapa.

**Figura N° 10.** Diagrama del Plan de Acción de Implementación CRM.



El primer paso para la implementación de un CRM en la empresa, será el definir una visión. El objetivo consiste en visualizar cómo será la organización después de una implementación exitosa del proyecto. Asimismo, es importante definir objetivos globales para, posteriormente, poder profundizar y basar las estrategias en estos objetivos y poder hacer un seguimiento de ellos.

También, en esta primera etapa, es fundamental que la empresa adquiriera una noción de su situación actual. Lo más importante es que la compañía se conozca a sí misma y sepa cuáles son sus necesidades primordiales. Con base en esto, habrá que definir el grado de importancia que tiene para la empresa implementar el CRM y el porqué se desea efectuarlo. Para esto, es conveniente desarrollar un análisis inicial a fin de conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización, y en relación a esto, enfocar el CRM.

Los objetivos que se han de definir en esta etapa deben ser bastantes concretos. Es decir, los objetivos serían, por ejemplo, "reducir la tasa de pérdida de clientes en un 25%". Los objetivos como "mejorar las relaciones con los clientes" son bastante generales y ambiguos y por ello de muy poca utilidad, se deben omitir objetivos de ese tipo.

- **Definición de indicadores para evaluar resultados.**

En esta etapa, se definirá la manera en la que se evaluarán los resultados. Estos deben de ser medibles por medio de indicadores como: la retención del cliente y la tasa de conversión, entre otros. Estos indicadores serán muy importantes para la etapa de seguimiento y control, ya que servirán para determinar si los objetivos de la empresa se están cumpliendo o no.

- **Definición del responsable del proyecto y del equipo de trabajo.**

Esta etapa es crucial debido a que los resultados finales dependerán del desempeño del líder del proyecto y la disposición del equipo de trabajo. Los miembros de todo el equipo deben contar con el compromiso y las habilidades adecuadas para desenvolverse correctamente durante el proceso del proyecto. Así como también deberán estar conscientes de cuáles son los objetivos por seguir y cuáles son sus roles y deberes en este proyecto.

Recuérdese que casi siempre se requerirá de la colaboración de varios departamentos, o incluso de todos los departamentos que conforman la empresa. Por esto, el equipo de trabajo definido, deberá abarcar a todos los departamentos involucrados.

- **Herramientas e infraestructura tecnológica necesaria.**

Esta etapa consiste en establecer los recursos con los que cuenta la empresa, así como la búsqueda de las herramientas correctas para una implementación eficaz. Así bien, los

directivos deben estar abiertos a la implementación la tecnología necesaria para echar a andar el CRM.

Aquí se deberá considerar si es factible o no la compra de soluciones de “software” CRM. También, hay que analizar los requerimientos para la creación de una nueva base de datos histórica, y toda la infraestructura tecnológica necesaria para lograr un CRM exitoso.

- **Realización de pruebas piloto y ajustes necesarios.**

En esta etapa se deberá hacer una prueba de la implementación de CRM, para determinar: cómo trabajará, qué labores realizará dentro de la empresa, el uso correcto, proveer una correcta capacitación a los empleados para que realicen su trabajo adecuadamente.

Una vez ejecutada la prueba piloto, se tendrá que analizar cuáles ajustes son necesarios para asegurar del éxito del CRM.

- **Realización de un prototipo con información real.**

Una vez vistos los resultados obtenidos de la prueba piloto, se deberá implementar el mismo procedimiento pero con la información real de los clientes; es decir, ir creando y dando forma a la base de datos de la empresa.

- **Lanzamiento del sistema.**

Una vez realizado el prototipo del CRM con información real, ya se está preparado para implementarlo en la empresa, y continuar con las labores de capacitación de empleados para que hagan sus labores correctamente.

En este punto es importante que ya esté lista la base de datos que almacenará la información de los clientes, pues en la siguiente etapa se iniciará la interacción con ellos y

se deberá estar preparado para registrar todo eso en una base de datos independiente de la base de datos de la empresa.

- **Aplicación de los componentes de CRM.**

En esta siguiente etapa de Aplicación de Componentes de CRM será necesario en la mayoría de los casos, modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los procesos deberán de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia, y como ya se mencionó anteriormente, se le dará máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. No obstante, para que esta aplicación de CRM tenga éxito en la empresa, deberá ser estrictamente necesario generar e introducir valores de organización orientados al cliente en la cultura corporativa. Dicho de otra forma, generar una cultura interna en la que se tenga al cliente como la principal figura y alrededor de la cual todo gira. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto CRM: la "pasión por el cliente", integrada en la cultura de la organización.

Una vez entendido esto, se pasará a explicar cada uno de los 4 componentes del CRM que deberán ser aplicados. Los 4 componentes son: Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar.

- **Identificar.**

Este primer componente tiene como objetivo que la empresa pueda identificar a sus clientes. Se tratará de pasar de un conjunto de clientes anónimos, o de los cuales no se conoce casi nada, a un conjunto de clientes identificados sobre los cuales ya se conocen muchos de sus elementos.

Los métodos utilizados en esta parte de identificación deberán facilitar la interacción con los clientes. Se requieren sistemas que hagan de la propuesta un valor para el cliente, y lo lleve a identificarse voluntariamente.

Algunos ejemplos de herramientas que servirán para identificar a los clientes son:

- “Scripts” de comunicación.
- “Call centres”.
- “Contact centres”.
- “Help Desk”.

▪ **Diferenciar.**

En esta segunda fase, se pretenderá orientar el comportamiento de la empresa hacia la atención de los clientes. Desde la base de datos, se procesará información de cada uno de los clientes, identificados en la primera fase. Esto es con el objetivo de generar un perfil que permita estimar y calcular el valor que tiene cada cliente para la empresa. Para esto es indispensable el uso de métricas.

Una vez establecido el valor de los clientes, se procederá a clasificarlos, ya sea por su valor o por el objetivo que se pretende administrar su relación, para luego empezar a diferenciarlos por lo que requieren de la empresa.

▪ **Interactuar.**

Esta tercera fase procura que la empresa se relacione con los mejores clientes identificados y diferenciados anteriormente, para plantear un conjunto de posibles formas de actuación para relacionarse con ellos. Lo importante aquí es plantearse qué relaciones permitirá el cliente que se mantengan con él, y cuáles de estas relaciones son percibidas por el cliente como de valor agregado.

▪ **Personalizar.**

Esta última fase tratará de otorgar beneficios a los clientes clave con los que ya se ha interactuado. En esta fase es importante explotar la información acumulada del cliente

para, posteriormente, personalizar los servicios. Adicionalmente, hay que aprovechar y aprender de todas las experiencias pasadas.

Estos 4 componentes que se acaban de analizar, tienen como objetivo principal el conocer más a los clientes. Este es un paso crucial para el éxito de la estrategia de CRM, basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida.

- **Seguimiento y control.**

Finalmente, el último paso en esta metodología será el de Seguimiento y Control. Aquí se utilizarán los indicadores definidos en la etapa 2, a fin de llevar un control de los resultados, y con base en estos, poder tomar decisiones que apoyen el cumplimiento de los objetivos.

Es importante destacar que aunque se cuente con un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, y de esta manera continuar motivando a la empresa hacia el largo camino de ser una organización centrada en el cliente.

### **Conclusiones y Recomendaciones.**

En la actualidad, es ampliamente reconocido por las empresas líderes que la calidad de las experiencias y relaciones de valor superior con los clientes determinan en última instancia, el crecimiento rentable de una organización, pues esto se encuentra directamente vinculado con la generación de utilidades futuras.

La evidencia de empresas nacionales y multinacionales que compiten hoy en la economía del cliente muestra que un porcentaje significativo de las compañías se ha abocado a la adopción e iniciativa de establecer una aplicación de CRM. Este es el caso como es el caso de INS Valores Puesto de Bolsa S.A., cuya decisión de reinventar la estrategia de negocio en sintonía con las variaciones del mercado y los cambios en las prioridades del cliente

A lo largo del proyecto, se pudo observar que los retornos de inversión en aplicaciones de CRM dentro de la empresa podrían estar muy por encima de los niveles esperados, más aún, la adquisición o desarrollo de esta aplicación contribuiría a un crecimiento más rentable del negocio. Como recomendación, se establecería el hecho de que la empresa centrada en el cliente debería utilizar la secuencia: cliente - resultados esperados – estrategia – cultura – procesos – tecnologías de información, pues esto demuestra con hechos los factores de éxito entorno a una estrategia de CRM centrada en el cliente.

Ciertamente, se debería recomendar que al aprender y analizar experiencias pasadas para la compañía con este tipo de proyectos, resulta de mucha importancia tomar en cuenta que la falta de experiencia en la selección de herramientas es una de las mayores causas de los fracasos del CRM. Es esencial contar con los recursos necesarios para la educación y formación de los empleados y dirigir paso a paso y por medio de controles, la estrategia CRM a lo largo de toda la organización.

Para superar la posible resistencia de los empleados, se podría establecer una remuneración para que todos los miembros de la organización, vinculada, de alguna manera, con la satisfacción del cliente. Eso ayudará a generar cambios de actitud hacia el trato con los clientes más rápidamente. Además del apoyo de la dirección y de los empleados, un factor de éxito, igualmente importante es tener una clara definición de los objetivos del CRM.

Se deberían identificar claramente los parámetros requeridos, decidir sobre todo si están intentando aumentar los ingresos, reducir el ciclo de ventas o reducir gastos, y luego medir aquellos factores que juegan su papel en el CRM.

En este aspecto, es necesario establecer recomendaciones como el hecho de no intentar hacer demasiado brusco el cambio en la estrategia de negocio. Las empresas con poca experiencia en CRM son propensas al riesgo. Siempre y cuando las empresas posean una sencilla estrategia corporativa de CRM, podrán implementarla con éxito en un departamento, por lo cual se debería realizar paso a paso.

Un aspecto fundamental para tener una visión única e integrada es disponer de un sistema sencillo, integrado con funcionalidad “back-office” y “front-office”. Si el CRM está integrado con el “back-office”, el flujo de los procesos del negocio será más transparente, lo cual debería proveer mejor servicio al cliente – el factor clave para una mayor rentabilidad. Además, las soluciones integradas ofrecen toda la funcionalidad posible de un vendedor, y son más económicas y fáciles de mantener, de aprender y de actualizar. Eso las convierte en una de las soluciones más apropiadas para la mayoría de las compañías que buscan ventajas tácticas y valor basado en el retorno de la inversión.

Ciertamente, la esencia del CRM radica en determinar una estrategia de negocios centrada en el cliente. Esto consiste en ir armando dentro de la organización, un perfil de cada cliente para determinar sus necesidades, hábitos de consumo y comunidad y segmento al que pertenece. Asimismo, hay que determinar la rentabilidad de este cliente para la empresa y su potencial crecimiento.

Si se logrará obtener información del cliente a través de cada uno de los puntos de contacto se tienen con él (Internet, Centro de Atención Telefónica, Vendedor, Ventanilla de atención, etc.), se podrá generar una base de datos importante para la toma de decisiones. Esta información permitirá determinar el tipo de interacción necesaria y rentable con cada cliente. También, posibilita permite identificar los clientes que nos han traído más clientes

(referencias) y con ellos determinar estrategias de atracción, crecimiento y retención de clientes. Con ello, se optimiza el ciclo de vida de los clientes y se toma más rentable el esfuerzo de marketing y ventas.

Parte de lo que se ha encontrado con el desarrollo del capítulo tres, es el hecho de que INS Valores S.A. por medio de las estrategias que se establecieron a lo largo del proyecto, se ha abocado a promover una transformación en su forma de prepararse, planear y operar para hacerles frente a los nuevos mercados y a la competencia en situaciones futuras. El acelerado ritmo en el avance de las tecnologías de información y telecomunicaciones ha motivado a los diferentes sectores, a lo cual no queda ajeno el sector bursátil y de inversiones, el cual debe robustecer todas sus áreas. La empresa ha considerado que esto hará la diferencia, ya que permite brindar nuevos canales de distribución, favoreciendo la agilidad, la economía y la oportunidad con que se pueda satisfacer a los clientes. También, permitirá ofrecer servicios mejorados y personalizados.

La gran competencia y la exigencia de los clientes del sector bursátil e inversiones, requieren productos de calidad y con tiempos de respuesta óptimos para agilizar sus gestiones y negociaciones.

Asimismo, se debe recomendar que, INS Valores S.A., como una organización líder en el mercado bursátil costarricense, cuente con tecnologías enfocadas, principalmente, en dar respaldo tecnológico a los requerimientos del negocio, sin olvidar la protección de toda la información y los recursos informáticos de la compañía.

Por lo tanto, con los datos descritos anteriormente, la empresa debe permitir el desarrollo rápido de soluciones para el negocio, de alta productividad y en armonía con el negocio, para que en vez de ser un seguidor del cambio, sea el gestor de éste, de manera que las oportunidades de negocio que se puedan generar, obtengan mayores resultados y réditos para su puesta en marcha.

Como se ha expuesto en el capítulo cuatro, se puede comprender que la implementación de un CRM no es tarea únicamente del departamento de Tecnología de Información, ni de ningún otro departamento en específico. Es una tarea de toda la empresa, y esto involucra casi siempre a todos los departamentos, así como a los más altos directivos y “stakeholders” de la empresa. Ciertamente, para que la implementación del CRM sea exitosa, es necesario modificar la cultura organizacional de la empresa y empezar a trabajar con un enfoque en el cliente y no en el producto. Además de esto, es fundamental realizar una reestructuración de los departamentos del negocio, así como redefinir los procesos existentes y/o crear nuevos procesos.

Sin ninguno de estos 3 aspectos (cultura, estructura y procesos) son modificados al momento de implementar un CRM, se podrá tener la certeza de que dicha implementación será un fracaso.

La administración de la relación con el cliente, más que una estrategia, es una oportunidad de crecimiento, una ventaja que marca la diferencia y destaca a las organizaciones que realmente se preocupan por sus clientes.

No se requiere ser un genio para poder distinguir entre una empresa que orienta sus procesos hacia la administración de la relación con el cliente, y otra empresa que no lo hace. El CRM está cambiando la forma de hacer negocios, está definiendo qué empresas seguirán en pie y cuáles caerán, pero para que una estrategia CRM funcione correctamente, es necesario estudiar tanto las necesidades de la empresa como también las necesidades de los clientes.

Finalmente, es conveniente tener presente que en toda estimación de beneficios, hay un elemento de incertidumbre que sólo puede minimizarse siendo riguroso y creativo para aplicar los modelos propuestos en cada caso particular. No se deben despreciar los retornos asociados a las personas de la organización, cuya productividad y lealtad con la empresa aumentan fuertemente tras estas implementaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Anderson, Janice. (2000). "CRM: ¿Cuál es el verdadero significado?"
- Cap Gemini Ernst & Young. (2001). "¿Qué es CRM?". Noviembre
- Goldenberg, Barton. (2002) "¿Qué es CRM y cuál es el verdadero significado?".
- Goyeneche, Alfredo de. (2004). "Economía y Administración". Universidad de Chile.
- IEEE Computer Society Press. (1994) IEEE International Conference on Robotics and Automation. San Diego, California
- J. D. Edwards. (2002). "Un estudio muestra que existe una fuerte demanda de soluciones integradas de SCM y CRM entre las medianas empresas".
- O'Connor, Arthur. (2002) "E-CRM: The Good News and the Bad News.
- Villalobos Arenas, Alma Liliana. (2003). Elementos Críticos de la Implantación de CRM en la Industria de las Telecomunicaciones".

### Enlaces de Internet:

<http://www.insvalores.com>

<http://www.sugeval.fi.cr>

<http://www.liderazgoymercadeo.com>

<http://www.mercado.com.ar/altadireccion/>

## ANEXO METODOLÓGICO

### **Objetivo # 1**

Definir y crear el marco teórico para la contextualización y desarrollo de un CRM (sistema de gestión de manejo con los clientes).

### **Tipo Investigación**

El presente objetivo esta ligado con el capítulo 1 del presente proyecto; en el cual se llevará a cabo una investigación descriptiva y documental. Los documentos e información pertinentes serán tomadas de todas las fuentes bibliográficas utilizadas para la elaboración de este proyecto.

### **Método**

El método por utilizar es del tipo deductivo; se llevará a cabo la descripción de términos, conceptos y herramientas teóricas que tienen que ver directamente con el tema del desarrollo y la propuesta de un CRM (software para la gestión del manejo con los clientes).

### **Técnica**

Investigación por medio de libros, revistas, folletos y páginas de Internet, relacionadas directamente con la propuesta del proyecto.

### **Instrumento**

Consulta bibliográfica para la utilización de conceptos teóricos relacionados con el proyecto por analizar.

### **Fuentes**

Secundarias, principalmente libros y paginas de Internet.

**Objetivo # 2**

Establecer la situación actual y aspectos relevantes de la problemática por analizar para la organización, así como del sector en el cual se desarrollan sus actividades bursátiles.

**Tipo de Investigación**

Para el desarrollo de este segundo objetivo, se realizará una investigación descriptiva y documental, para encontrar y analizar toda la información referente a las condiciones y aspectos relacionados directamente con la empresa INS Valores Puesto de Bolsa, así como de la industria bursátil, con esto se establecerá la situación en la que se está inmersa.

**Método**

El método utilizado es una Investigación Documental, ya que se deberían utilizar documentos, planes estratégicos, boletines, página de Internet y otros documentos desarrollados en el interior de la compañía.

**Técnica**

Investigaciones documentales de trabajos, planes estratégicos, documentos y páginas de Internet relacionadas con la compañía y la industria bursátil.

**Instrumento**

Investigación bibliográfica y en casos necesarios, desarrollos de documentos con la ayuda de entrevistas y visitas directas a los principales miembros conocedores de la organización.

**Fuentes**

Secundarias, documentos elaborados en el interior de la compañía.

**Objetivo # 3**

Analizar los principales aspectos que intervienen para el desarrollo de la nueva propuesta, abarcando aspectos tanto de “hardware” como de “software”, así como las implicaciones para la compañía en cuanto a recursos, implementación y su puesta en marcha.

**Tipo de Investigación**

Para el desarrollo de este tercer objetivo, se realizará una investigación descriptiva y documental, a fin de analizar toda la información técnica que interviene en el desarrollo de la propuesta.

**Método**

El método utilizado es una Investigación Documental, pues se deberían utilizar documentos, planes estratégicos, boletines, página de Internet y otros documentos desarrollados, necesarios para el planteamiento de la propuesta.

**Técnica**

Investigaciones documentales de trabajos, planes estratégicos, documentos y páginas de Internet.

**Instrumento**

Consulta bibliográfica y entrevistas con las personas involucradas y con mayor conocimiento en el tema por desarrollar.

**Fuentes**

Primarias y secundarias.

**Objetivo # 4**

Desarrollar la propuesta que permita resolver el problema en cuestión, de tal manera que se pueda encontrar un beneficio a la lógica del negocio y llevar con esto una mejor relación e interacción con los clientes.

**Tipo de Investigación**

Para la implementación del objetivo se llevará a cabo un análisis de toda la información obtenida en el desarrollo de los objetivos anteriores, de tal manera que esta permita obtener una visión global y poder establecer las estrategias por desarrollar para el proyecto.

**Método**

El método utilizado será tanto documental como investigativo, pues se utilizarán documentos, página de Internet y otros documentos técnicos necesarios.

**Técnica**

Investigaciones documentales de trabajos, planes estratégicos, documentos y páginas de Internet.

**Instrumento**

Consulta bibliográfica, así como entrevistas y visitas directas con las personas involucradas y con mayor conocimiento en el tema por desarrollar.

**Fuentes**

Primarias y secundarias.

**Objetivo # 5**

Obtener conclusiones y recomendaciones acerca del proyecto desarrollado.

**Tipo de Investigación**

Esta última etapa será de tipo documental y explicativo de las principales proposiciones bajo las cuales se considera que se deberían enfocar los esfuerzos de la compañía para el desarrollo del proyecto.

**Método**

Desarrollo documental de las recomendaciones de la propuesta planteadas por el desarrollador para el alcance de los objetivos del negocio.

**Técnica**

Investigaciones documentales de trabajos, planes estratégicos, documentos y páginas de Internet.

**Instrumento**

Consulta bibliográfica, así como entrevistas y visitas directas con las personas involucradas que pudieran brindar soluciones y propuestas al mismo.

**Fuentes**

Primarias.

## ANEXO COMPLEMENTARIO

### **Guía informal para entrevista no dirigida**

Para este proyecto, se le realizó una entrevista a uno de los colaboradores actuales de la empresa, con más de dos años de pertenecer a la compañía y que es la persona que aporta los comentarios citados en este capítulo.

A continuación, se refieren los aspectos más importantes tomados en cuenta para la elaboración de las preguntas, éstos se enfocaron en analizar los aspectos involucrados en el desarrollo de la propuesta de un CRM para la empresa.

### **INS Valores Puesto de Bolsa S.A.**

<p><b>Situación Actual.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de sistemas informáticos actuales.</li> <li>▪ Participación del Departamento de Tecnología de Información</li> </ul>
<p><b>Entorno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos internos y externos.</li> <li>▪ Participación en el mercado.</li> <li>▪ Competencia.</li> <li>▪ Análisis FODA de la compañía.</li> </ul>
<p><b>Servicio al cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ - Participación de los empleados</li> <li>▪ - Descripción de los principales procesos operativos de la empresa</li> <li>▪ - Manejo de información en la base de datos de clientes</li> </ul>

---

Ing. Joseth Guillén Amador

Administrador de Base de Datos

