



## **CAPITULO 4**

### **4.1 Resultados de la investigación de fuentes secundarias.**

En el presente capítulo se presentan tanto los resultados de la investigación que se hizo de fuentes secundarias, así como la de los datos primarios (cuestionario).

### **DATOS SECUNDARIOS**

#### **4.1.1 Antecedentes**

BPM de México es una empresa constituida en el año de 1973, por profesionistas y técnicos mexicanos, con experiencia y antecedentes en computación y sistemas desde el año de 1960.

Después de una cuidadosa selección de equipos en el mercado internacional, eligieron distribuir en México equipos, periféricos, accesorios y consumibles de cómputo que resolvieran satisfactoriamente las necesidades de sus clientes en el área de cómputo y sistemas.

Poco a poco se fue fortaleciendo la empresa, al ser colocadas en el mercado un número considerable de unidades, en las que no sólo se instaló el equipo, sino que se elaboró la programación y sistema necesarios; se proporcionó servicio de mantenimiento preventivo y correctivo, lo que les permitió crear prestigio dentro del mercado nacional.

Inicialmente, la gran mayoría de sus clientes fueron empresas de la iniciativa privada; y hacia fines de los años setentas, comenzaron a trabajar en el sector oficial, iniciando con la Presidencia de la República y diversas dependencias del ejecutivo. A lo



largo de su existencia en el mercado, la empresa ha creado sistemas administrativos de nómina, de control y de seguimiento, así como bases de datos de acuerdo con necesidades específicas de los clientes.

La empresa cuenta con logros de relevancia en lo que a sistemas informáticos se refiere, estos son el desarrollo e instalación de la nómina federal, control del presupuesto y contabilidad gubernamental, entre otros.

Por otra parte, han desarrollado las instalaciones de red correspondientes, desde su planeación hasta su funcionalidad, en: par trenzado, cable coaxial, microondas, vía satelital entre otros.

Las operaciones de la empresa son las siguientes:

- Procesamiento electrónico de datos, compra-venta de papelería y artículos de oficina
- Compra-venta, arrendamiento y en general todo tipo de operaciones comerciales, relacionadas con maquinas electrónicas para proceso de datos, recolección y transmisión de información contable o técnica y de cualquier clase de tipo adicional o similar.
- Asesoría, sistemas, aplicación de empresas y todos los servicios relacionados con este ramo.
- Cursos de programación y análisis de sistemas de empresas y de aplicación.

La empresa cuenta con una amplia infraestructura y conocimientos técnicos para desarrollar sistemas que permitan a sus clientes automatizar sus procesos internos. Es así como el sistema llamado Planeación de Recursos del Gobierno (GRP), se ha convertido en el servicio más solicitado por los clientes. El GRP, es un software que permite conectar la información de los distintos departamentos de la dependencia, tales como



Recursos Humanos, Recursos Financieros y Recursos Materiales. Esta interconexión permite a las organizaciones a explotar, manejar y utilizar de una mejor manera la información. Así, la toma de decisiones en un departamento en particular, afectará de forma instantánea a los demás departamentos, lográndose así una total integración de datos que permite un control mucho más formalizado de la información de la compañía, así pues, en términos de administración internacional, dicho GRP, se conoce como ERP (Enterprise Resource Planning).

Así, el GRP es un sistema que provee ventajas tales como: evitar conciliaciones, permitir cierres al momento, ofrecer disponibilidad de información homogénea, simplificada y actual en todos los niveles; garantizar una gran reducción de costos de operación, disminuir drásticamente el margen de error; emitir automáticamente los documentos normativos, entre otros.

Por estos y muchos más beneficios, el GRP, es sin lugar a dudas, el producto más demandado por parte de los clientes de la empresa BPM de México.

La implementación de el GRP es un proceso que lleva un tiempo considerablemente largo, en donde se presentan distintas fases, las cuales son desarrolladas cuidadosamente: fase de análisis, de infraestructura, de diseño, de construcción y de implementación.

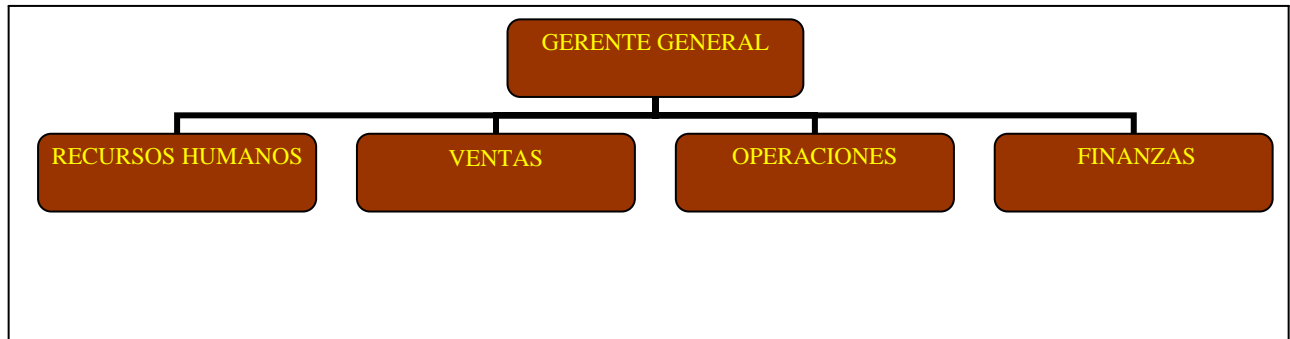
Al ser este un producto en donde la relación entre el cliente y el proveedor es muy importante, pues el aprendizaje acerca de la utilización de este software lo amerita, el constante contacto que debe existir debe ser el óptimo.

#### **4.1.2 Estructura Actual**

En los procesos de planeación de la empresa BPM de México se involucran todas las áreas de la organización. Este hecho es relevante para que la organización dentro de la empresa sea la más efectiva.



Figura 4.1.2 Organigrama actual de BPM de México



Fuente: BPM de México

Por su parte, el gerente general de la empresa siempre toma la última decisión. Sin embargo la comunicación entre los departamentos es constante. En la actualidad, la empresa BPM de México cuenta con una estrategia de ERP propio, es decir, diseñada por ellos mismos, que les permiten integrar en una sola herramienta todos los procesos operativos y las funciones administrativas de la empresa. Dicha estrategia, les permite optimizar de manera efectiva todos los procesos relacionados con recursos humanos, materiales y financieros.

El ERP de la empresa ha sido desarrollado utilizando la arquitectura Windows DNA (Aplicaciones Distribuidas en Red), conocida también como de “tres capas o tres niveles”, que a continuación se definen:

Capa de datos: El ERP con el que cuenta la empresa corre bajo el sistema operativo Windows. El diseño de la base de datos fue diseñada bajo la herramienta EDWIN, la cual permite generar el esquema de la base de datos de manera automática mediante el proceso de Ingeniería en reversa para cualquier base de datos. En el caso de BPM, se utiliza el SQL Server, pues en palabras de el gerente, permite la mejor relación costo-beneficio.

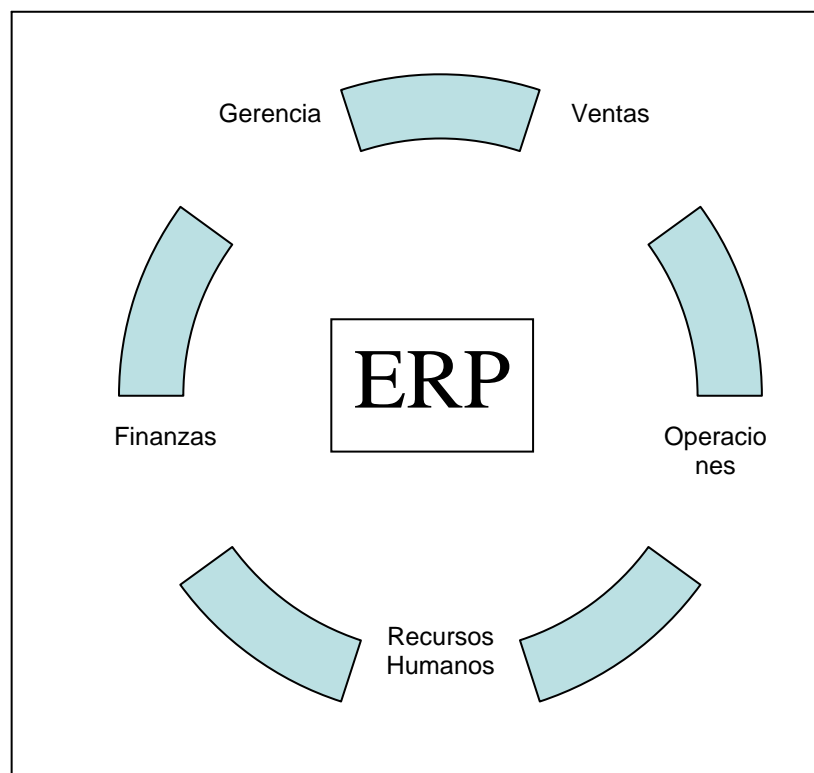


Capa de negocios: Dicha capa esta desarrollada mediante el uso de Visual Basic, además de que utilizan tecnología de componentes con conexiones COM+ de Microsoft que principalmente les permite una gran flexibilidad para incorporar ajustes a la aplicación en tiempos de respuesta muy breves.

Capa de Presentación: Fue desarrollada en Visual Basic utilizando los mismos componentes de la capa mencionada con anterioridad. Esta les permite la facilidad de administrar usuarios de manera muy eficientes tipo intranet.

Como se puede observar en el siguiente esquema, el ERP une toda la información de la empresa, lo cual le permite controlar satisfactoriamente los procesos internos de la misma:

Figura 4.1.2.1 Esquema de ERP de BPM



Fuente: Elaboración propia



Sin embargo, la empresa no cuenta con una estrategia tecnológica que le permita optimizar y evaluar la relación que se da con sus clientes. Es decir, no cuentan con un sistema de información que administre los datos de los clientes. Esta característica es un grave error, cuando el ente principal de toda empresa, y en el cual todos los procesos dependen de él, es sin lugar a dudas, el cliente.

A continuación se detalla el proceso de servicio que en la actualidad acontece con el cliente (en el anexo 4 se muestra el mismo proceso de servicio) en forma de esquema:

1. El cliente se comunica con la empresa vía telefónica para pedir información acerca del servicio que se provee. Además se tocan temas acerca de la problemática que tiene el cliente, así como las posibles soluciones que se pueden dar mediante la implementación de un GRP.
2. El cliente solicita un trabajo determinado después de recibir información necesaria de los servicios que la empresa ofrece.
3. La empresa le da un número a la orden de producción, así todo es plasmado en archivos.
4. Esta es destinada al programador-analista que este disponible.
5. Se le da la atención necesaria al cliente, de forma personalizada. En este momento se recaba la firma de acuerdo mutuo sobre el trabajo a realizar.
6. Los clientes especifican las características que debe de tener el trabajo ofrecido por la empresa.
7. Hay cierto control del proceso por parte de la empresa, pues es indispensable que la implementación de un GRP sea llevada acabo de la manera más eficiente posible.
8. Se evalúa el servicio otorgado, pero únicamente desde el punto de vista de la empresa, no se toma en cuenta a los clientes.



## **4.2 Resultados de la investigación de fuentes de datos primarios.**

Es una realidad que después de la implementación del servicio de GRP en determinada empresa y la capacitación que se da acerca del mismo, los clientes presentan gran cantidad de dudas conforme utilizan el sistema, situación que los orilla a tener la constante necesidad de comunicarse con la empresa para resolver dichos cuestionamientos. Es aquí donde se presenta otro problema, pues la gama de medios de comunicación de la empresa se reduce al teléfono, siendo el único medio en el cual el cliente esta orillado a apoyarse.

Así, en base al estudio realizado a la empresa BPM, se pudo inferir como es que los medios para dar respuestas a dudas y quejas no son los adecuados y muchos menos eficientes. El teléfono se convierte entonces en el eje único de comunicación por el cual los clientes pueden hacer sus preguntas acerca del producto que se les proporcionó. Este hecho, hace que el proceso y tiempo de respuesta no sea el adecuado, y por ende, el cliente no este completamente de acuerdo con el servicio.

Otra situación errónea que se presenta en la relación existente entre cliente-proveedor, es que los programadores que implementan el sistema GRP en las empresas de sus clientes, no le dan un seguimiento personalizado y constante a los mismos. Ante esta evidencia, los clientes pueden reflejar una total inconformidad con el servicio.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta, es que le empresa no cuenta con un proceso efectivo de la administración de sus clientes. No hay un método por el cual se pueda inferir qué tan satisfecho quedo el cliente con el servicio o producto adquirido. Esta situación no sólo impide que la empresa tenga un panorama real acerca del grado de satisfacción de los clientes, sino que impedirá esclarecer cuáles son las áreas en las que



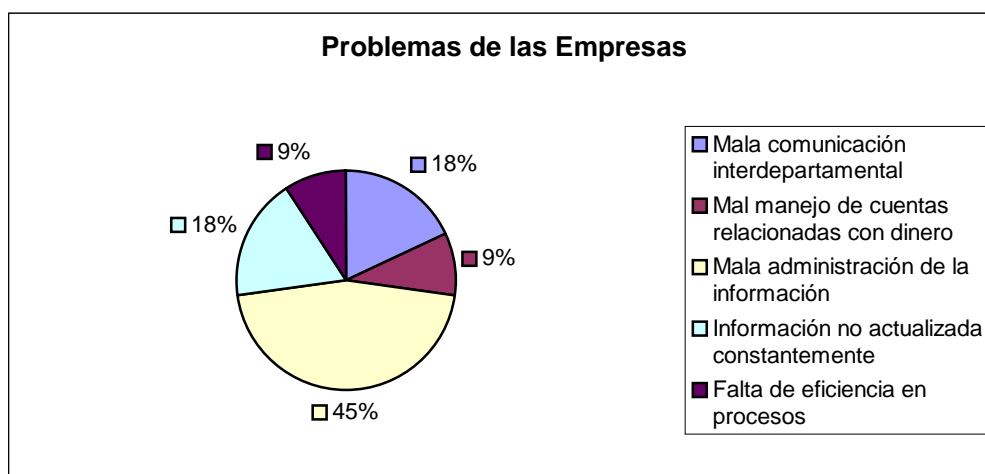
están fallando en el momento del otorgamiento del servicio. A largo plazo, esta situación forma de evaluar la conformidad del cliente acerca del servicio recibido.

#### 4.2.1 Resultados de la investigación (gráficas)

A continuación se presenta gráficamente la situación de la empresa en cuanto a la información obtenida de sus clientes a través de los cuestionarios aplicados. Dentro de este apartado se muestran gráficas de las preguntas más significativas, que ayudarán a obtener una propuesta de CRM para la empresa BPM de México.

Como ya se ha mencionado, BPM de México provee principalmente sistemas GRP para empresas que necesitan solucionar problemas en áreas internas. Algunos de esos problemas se encuentran plasmados en la siguiente gráfica:

Figura 4.2.1 Grafica de problemas de las empresas



Fuente: Elaboración propia





Como se puede apreciar, la mayoría de los clientes de BPM de México (representando un 45% de ellos) recurren a sistemas como el GRP debido a una mala administración de la información con la que cuentan. Esto trae consigo que la información no sea actualizada, o por otra parte que no se tenga una correcta comunicación interdepartamental, rubros que ocupan el segundo lugar de los problemas reportados en importancia con un 18% de los clientes cada uno. Por último encontramos que una administración deficiente de los datos tiene un efecto negativo en la eficiencia en los procesos que sostenga la compañía, así como el manejo de fondos económicos de la misma.

La correcta administración de la información, es un elemento muy importante dentro de una estructura de CRM. Ya que si se quiere contar con buen sistema de administración de relaciones con los clientes, se debe tener información completa sobre ellos y a su vez se debe contar con una buena organización de los datos.

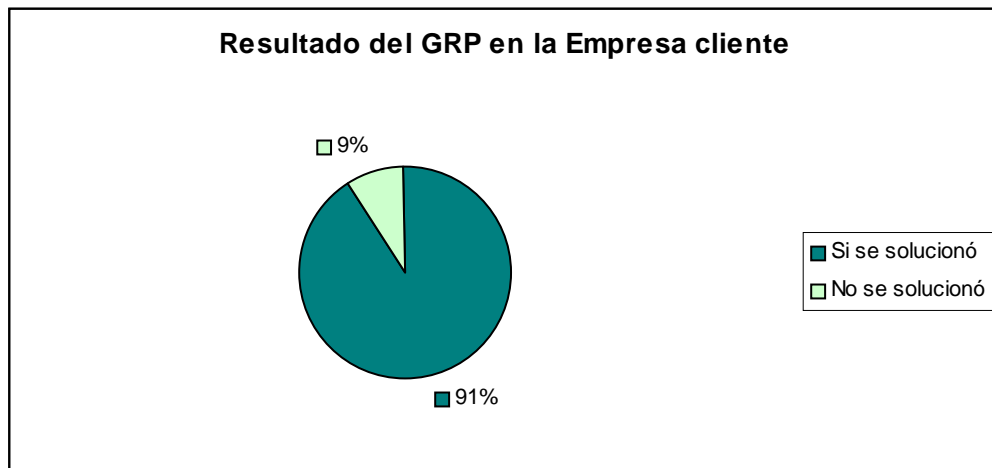
Por otra parte podemos decir que la correcta administración de información en conjunto con una buena administración de recursos, forman una herramienta esencial en las empresas de cualquier sector. En este caso, un correcto manejo de la información es fundamental para minimizar los problemas en distintas áreas de la empresa y así incrementar la eficiencia de las mismas.

Contar con datos útiles y bien organizados, permite a cada uno de los departamentos existentes en la organización, tener un acceso rápido y eficaz a diversas fuentes de información. Esto facilita la comunicación interdepartamental, así como el incrementar la eficiencia de cada uno de los procesos efectuados hacia los clientes internos y externos de la organización.



En la siguiente gráfica podemos apreciar el resultado del trabajo de BPM en sus clientes al aplicar un GRP:

Figura 4.2.1.1 Grafica del resultado del GRP en la empresa cliente



Fuente: Elaboración propia

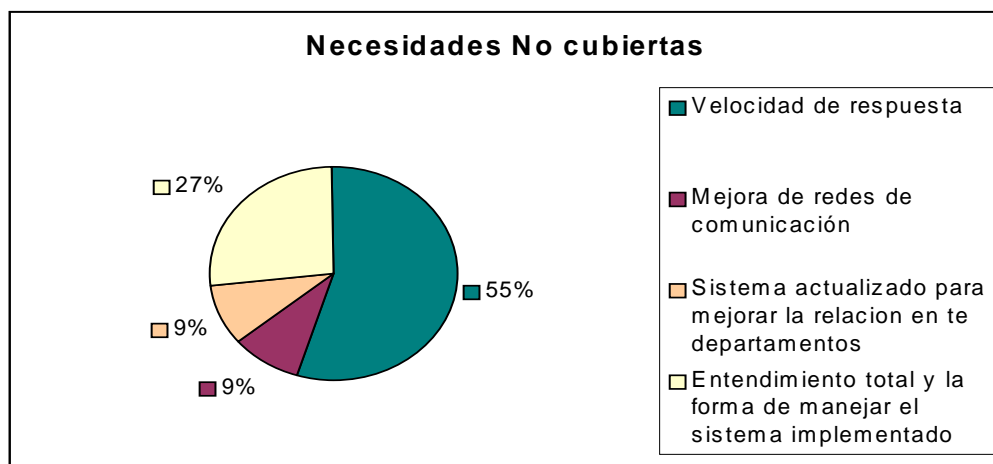
Según se puede apreciar, una vez que se implementó el GRP, los problemas que reportaban los clientes se solucionaron en un 91% de los casos, mientras que en una minoría persistían los mismos problemas. Podemos decir que quizá aún existe una minoría con problemas debido a la falta de atención en ellos por parte de BPM, es decir, la capacitación sobre el sistema no es suficiente o bien no hay una comprensión total de las necesidades de éstos.

Por otra parte, en muchas ocasiones las organizaciones cuentan con cúmulos de datos sobre sus clientes, los cuales no forman información útil. Esto ocasiona que exista una deficiencia al comprender las necesidades del cliente, no se le puede satisfacer completamente, ya que no se le conoce realmente.



La siguiente grafica nos muestra un panorama de aquellas necesidades que no son atendidas en su totalidad.

Figura 4.2.1.2 Grafica de Necesidades no cubiertas por parte de BPM de México a sus clientes



Fuente: Elaboración propia

Si no se cuenta con información correcta de los clientes en las áreas pertinentes, no se puede comprender del todo sus necesidades y por tanto, no se puede satisfacerles totalmente. Es entonces que la mayoría de los clientes de BPM de México – representada por un 55% – manifiestan como principal problema, la falta de velocidad de respuesta, tanto al requerir un producto o servicio de BPM como para la entrega del mismo.

Uno de los factores que se deben tomar en cuenta para establecer una correcta relación con los clientes es la velocidad de respuesta, ya que en base a esta, los clientes pueden considerar a la empresa como su principal proveedora. Para la empresa, esto



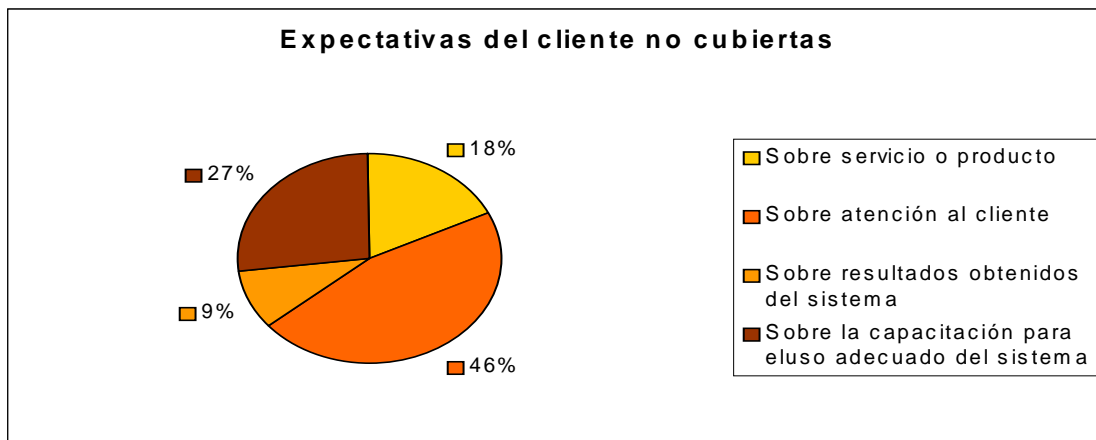
representa un posible factor para que el cliente desarrolle una conducta de lealtad, la cual derivara en mayores índices de rentabilidad hacia la empresa.

Por otra parte – haciendo referencia a la gráfica anterior – , los clientes de BPM expresan en un 45% que el enfoque percibido al momento de recibir el producto o servicio fue tanto centrado en ellos como clientes y en el producto o servicio solicitado, mientras que un 18% piensa que BPM sólo se dedico al producto y no a su cliente, siendo entonces el 36% restante para una opinión acerca de que el proceso de atención se dio única y exclusivamente hacia los clientes. Podemos decir que este contraste en opiniones, se debe a que existe una inconsistencia en la forma en que BPM de México presta sus servicios, es decir, debe poner atención en igual medida, tanto al cliente como al producto o servicio que se le está proveyendo.

Otro factor que las organizaciones deben considerar como importante, son las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio que esta adquiriendo, así como de todas aquellas cosas y/o actividades que se encuentran en contacto directo con el proceso de adquisición del bien o servicio en cuestión. Desde la perspectiva de los clientes de BPM de México, algunas de las expectativas que no son cubiertas en su totalidad son:

Figura 4.2.1.3 Expectativas no cubiertas por parte de BPM de México a sus clientes

Fuente: Elaboración propia





Dentro de esta gráfica se puede apreciar que una mayoría de los clientes, la cual esta representada por el 46% afirma que sus expectativas en cuanto a la atención que reciben por parte del personal de BPM no es del todo satisfactoria. Se encuentra seguida por un 27% para el rubro de capacitación para el uso adecuado del sistema.

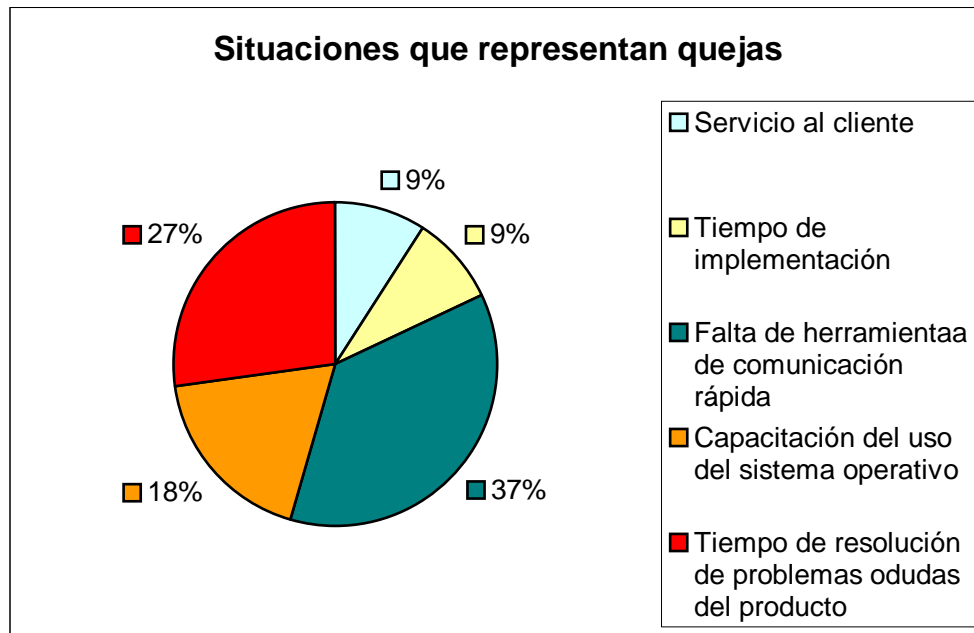
El objetivo de un CRM es poder aprovechar los recursos con los que se cuenta para así poder establecer una correcta interacción con los clientes. Sin embargo para el caso de esta empresa, no se puede decir que existe una interacción adecuada con los clientes, debido a que se muestra un porcentaje alto de inconformidad en los rubros más importantes de las expectativas de los clientes, es decir, en la atención al cliente y la capacitación del uso adecuado del sistema.

El hecho de que la empresa no cubra del todo las necesidades y/o expectativas de sus clientes, se debe a la falta de dominio de información acerca de cada uno de sus clientes. Esta situación deriva en quejas de los clientes, las cuales pueden significar grandes pérdidas para la empresa si no son atendidas de la mejor forma. Con el uso del CRM se pueden evitar situaciones que deriven en quejas, además de que se puede tomar acción sobre ellas con mayor rapidez.

El hecho de no satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de los clientes lleva a la empresa a enfrentarse no solo con un problema de tipo interno en cuanto a detalles del producto o procesos, sino que también debe resolver diversas situaciones, las cuales son expuestas en la siguiente gráfica:



Figura 4.2.1.4 Situaciones sobre las cuales tienen quejas.



Fuente: Elaboración propia

Los motivos de quejas por parte de los clientes provienen de diversos factores, los cuales en ocasiones no dependen del todo de la empresa BPM de México como es el caso de los tiempos de implementación – la cual solo representa un 9% de los casos – que a pesar de que ellos tratan de efectuarlo en el menor tiempo posible, en muchas ocasiones las instalaciones físicas y de software de la empresa cliente no son adecuadas y por tanto deben invertir más tiempo del previsto para acondicionar las existentes y realizar las instalaciones y movimiento pertinentes de equipos.

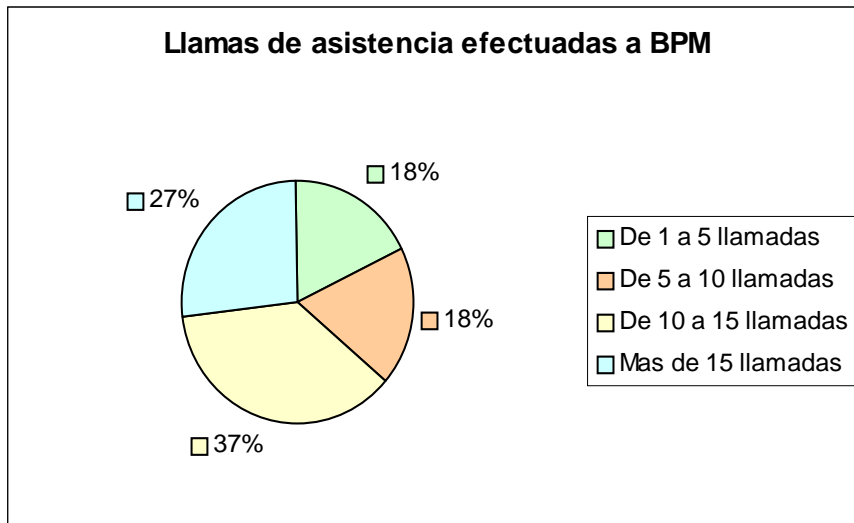


Sin embargo, dentro de la gráfica se muestran otros aspectos de quejas que si dependen de BPM de México como:

- La falta de medios de comunicación eficientes. Ya que se aprecia en un 37% una inquietud por la falta de herramientas de comunicación rápida. Lo cual hace que la velocidad de respuesta que tiene la empresa sea pobre.
- Al contar con el teléfono como vía de comunicación con el cliente, BPM de México tiene una ineficiencia en sus medios de comunicación, según lo reportan los clientes reportan en un 64% . De este porcentaje un 37% sale de las quejas en general de la lámina anterior. Por otro lado existe un 36% de los clientes que dicen que sí son eficientes los medios de comunicación con los que cuenta esta empresa.
- El sólo contar con el teléfono como principal medio de comunicación, refleja lo que en la gráfica anterior ocupa el 27% de las quejas que a su vez se distribuye en :



Figura 4.2.1.5 Número de llamadas que los clientes efectúan a BPM de México.



Fuente: Elaboración propia

Ahora, estos resultados de las llamadas efectuadas a BPM en busca de asistencia resultan ser ineficientes para los clientes cuando necesitan resolver alguna duda, o bien porque necesitan hacer una cantidad importante de llamadas.

- La capacitación que ejercen sobre el sistema implementado, en muchas ocasiones no le es suficiente al cliente, esto depende de cada cliente, sin embargo todos coinciden en que debería ser un poco más amplia la capacitación. El porcentaje correspondiente al 18% en la gráfica de quejas – anteriormente vista – se reparte en un 45% que piensan que no es efectiva dicha capacitación y un 55% que muestran conformidad con ella.





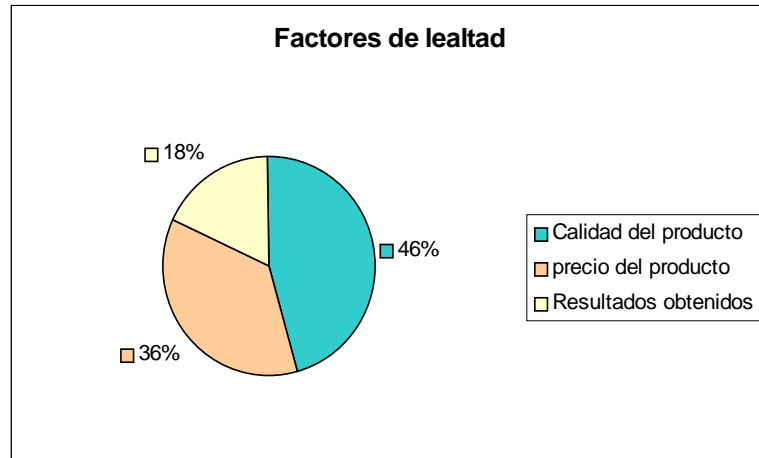
Realmente no existe una diferencia muy grande en el rubro de que tan eficiente es la capacitación que BPM de México otorga a sus clientes, sin embargo es suficiente para saber que debe mejorar en este aspecto, ya que puede derivar en pérdidas de clientes y contribuiría a una mala imagen para la empresa.

- Podemos decir que la atención al cliente con una participación del 9% en la lámina de quejas, es resultado de un mala política de seguimiento por parte de la empresa, ya que este porcentaje se reparte en un 64% de casos que sí tienen un seguimiento y un 36% – que representa un índice alto – no cuenta con seguimiento. El CRM marca que se debe tener una relación estrecha con los clientes y por tanto se debe dar seguimiento a cada uno de los casos, ya que en base a estos se puede lograr una satisfacción un poco más completa de los clientes, además de que esto puede contribuir a desarrollar un factor de lealtad en el cliente.

Por otra parte, los resultados de los cuestionarios aplicados arrojaron además que los hábitos de compra del cliente se encuentran relacionados con los factores que ellos buscan para ser leales hacia su proveedor.

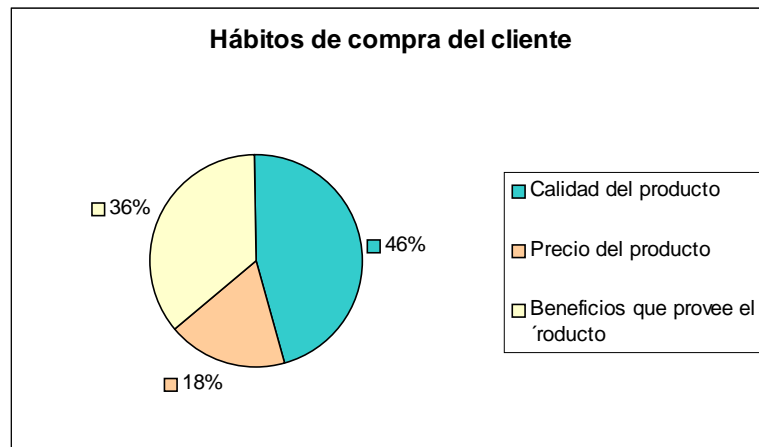


Figura 4.2.1.6 Factores de lealtad.



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.2.1.7 Hábitos de compra del cliente



Fuente: Elaboración propia



Decimos que estos factores se encuentran relacionados ya que curiosamente son los mismos. En ambos se ve una tendencia marcada hacia la calidad del producto, ya que

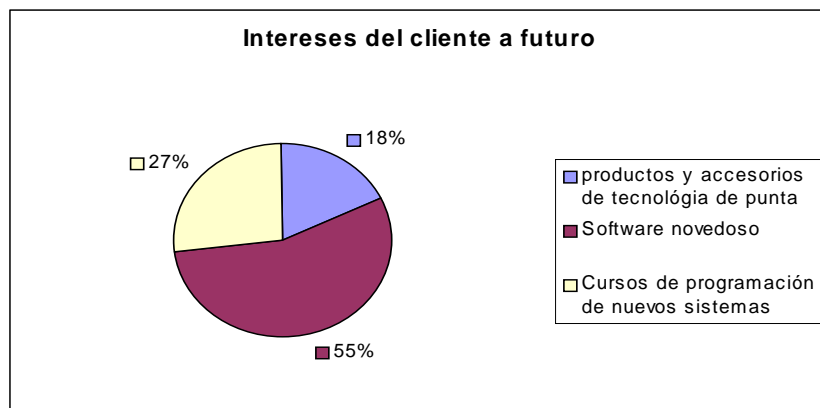
ambas gráficas, este rubro tiene el porcentaje más alto. Ahora, se debe tener muy en cuenta que la calidad del producto no sólo abarca la forma física, los materiales o la vida útil del bien físico, sino también como una parte muy importante se encuentra el servicio de la empresa. Dentro de una correcta administración de relaciones con los clientes se busca tener una relación estrecha con ellos y esta se logra a través de un seguimiento de las compras que hacen los clientes a la empresa.

En cuanto a la calidad del producto, se debe contemplar aspectos como: el diseño del producto, el tamaño, los materiales, la aplicación práctica, y sobre todo saber lo que el cliente necesita, es decir, tener información pertinente del cliente y aprovecharla al máximo en conjunto con los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa.

Otro aspecto que BPM de México debe considerar son los intereses que sus clientes tienen a futuro para poder mantenerlos cautivos. Dichos aspectos se encuentran en la siguiente gráfica:



Figura 4.2.1.8 Intereses del cliente a futuro



Fuente: Elaboración propia

Los interés futuros de los clientes son importantes para BPM de México debido a que estos puede ayudar a identificar áreas de mejora. Esto ayuda a desarrollar una actitud preactiva hacia los clientes, es decir, tratar de enfocar promociones y productos a los clientes indicados o que se encuentren interesados en ciertos productos.