

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**“Reporte de trabajo de la aplicación de la metodología de administración de relaciones con clientes (CRM) en COFOCE – Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato-”**

## **Reporte de Trabajo**

Que para obtener el grado de

**MAESTRIA EN SISTEMAS Y PLANEACIÓN**

Presenta

**Alejandro Velasco Alvarado**

**Director: Dr. Carlos Villegas Quezada**

**Lectores: Mtro. Pedro Solares Soto**

**Dr. Pedro Flores Jiménez**

**Marzo 2010**

## INDICE DE CAPÍTULOS

1. La administración de relaciones con clientes CRM	Pág. 5
2. Descripción de Estudio de Caso	
Justificación	Pág. 13
Análisis de hechos	Pág. 18
Definición del problema	Pág. 26
Alcances del caso	Pág. 26
3. Análisis situacional de la organización	Pág. 28
Planteamiento de la solución	Pág. 29
Fundamentación de la solución elegida	Pág. 33
4. Resultados de la aplicación de la metodología	Pág. 56
5. Recomendaciones finales	Pág. 63
6. Bibliografía	Pág. 66
7. ANEXO I	Pág. 68

## **INDICE DE:**

### **FIGURAS**

<b>1.</b> Posicionamiento de la perspectiva del cliente en los procesos de una organización	pág. 7
<b>2.</b> Proceso de administración estratégica	pág. 15
<b>3.</b> Las 5 fuerzas que formulan la competencia en una industria	pág. 16
<b>4.</b> Organigrama de COFOCE	pág. 20
<b>5.</b> Pasos para evaluar la estrategia en las organizaciones	pág. 29
<b>6.</b> Vista interna del proceso para dar seguimiento al cliente	pág. 31
<b>7.</b> Historial de servicios al cliente	pág. 32
<b>8.</b> Estructura superior del sistema de información del CRM	pág. 34
<b>9.</b> Proceso para identificar, diferenciar, interactuar y personalizar	pág. 36
<b>10.</b> Macro proceso de COFOCE después de su reingeniería	pág. 37
<b>11.</b> Diferentes vistas que se desarrollarán en el Sistema de información	pág. 39
<b>12.</b> Vista propuesta para el consejo directivo de COFOCE	pág. 40
<b>13.</b> Seguimiento al cumplimiento de los proyectos estratégicos	pág. 41
<b>14.</b> Pantalla con servicios y proyectos	pág. 41
<b>15.</b> Cumplimiento de las metas del plan de Gobierno de COFOCE	pág. 42
<b>16.</b> Indicadores y factores críticos de desempeño por ejecutivo	pág. 43
<b>17.</b> Cumplimiento de las metas del plan de Gobierno	pág. 43
<b>18.</b> Organigrama con la reingeniería de COFOCE	pág. 46
<b>19.</b> Metodología para establecer los servicios centrales	pág. 52
<b>20.</b> Estructura general del sistema de administración de relaciones	pág. 53
<b>21.</b> Requerimientos de información por cada área	pág. 54
<b>22.</b> Objetivo de la reingeniería de COFOCE	pág. 59

## TABLAS

1. Descripción de sistemas	pág. 21
2. Flujos de información proyectados para el sistema de información	pág. 25
3. Cumplimiento de las metas del plan de Gobierno de COFOCE	pág. 31
4. Macro proceso de la organización	pág. 49
5. Marco conceptual de los procesos de reingeniería	pág. 50
6. Resultados de la evaluación de aspectos específicos de COFOCE en encuesta	pág. 81

# Capítulo 1

## La Administración de Relaciones con Clientes “CRM”

### Definición

El CRM (Customer Relationship Management o administración de relaciones con clientes) es un conjunto de prácticas de negocio diseñadas a poner a la empresa o institución sin fines de lucro en un contacto mucho más cercano con su cliente, de aprender más del él y entregarle más y más valor con cada interacción.

Construir valor para los clientes incrementa el valor para la cadena de suministros lo que crea un círculo virtuoso, una estrategia de empresa centrada hacia el cliente permite interactuar de forma individual con él y formar barreras para los competidores (Peters 2007).

El propósito central de administrar las relaciones con los clientes de una empresa es enfocarse en incrementar el valor promedio de la base de clientes y la tasa de retención es crítica para el éxito de este objetivo. Es por estas razones que COFOCE (la organización a estudio) definió como una parte central de su estrategia poder conocer más de sus clientes para ofrecer una propuesta de servicios con el mayor el mayor valor posible y diferenciada de organismos o instituciones similares para el desarrollo exportador que permita aumentar la demanda de estos servicios mediante el crecimiento de las etapas del cliente hacia la internacionalización.

Las empresas requieren un sofisticado nivel de integración para habilitar la personalización (en cada interacción) y para llevar a cabo una relación enfocada al cliente, el proveedor del servicio debe integrar la información dispersa en sistemas de información, bases de datos, unidades de negocio, puntos de contacto al cliente y muchos otros procesos para asegurar que los empleados tengan información en tiempo real del cliente. En este caso la organización requiere establecer contacto con dependencias como la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, Secretaría de Desarrollo Agropecuario y otras organizaciones de apoyo tales como el CRECE (para la asesoría a empresas que aún no tienen los niveles de madurez en sus procesos) y la red de incubadoras estatales que brindan servicios a las empresas con proyectos viables para en su caso desarrollarlas para la exportación.

En la relación con los proveedores (redes de asesores, despachos y representantes internacionales) también es necesario un vínculo fuerte (canal de comunicación) en virtud de que son parte fundamental para potenciar los resultados de los servicios y poder definir las estrategias de comercio exterior resultantes del análisis de la información del sistema.

Según el mapa estratégico de Kaplan y Norton (2008) una estrategia de administración de relaciones con clientes debe tomar en cuenta las diferentes perspectivas globales de la empresa tales como la financiera, la de procesos y la de aprendizaje organizacional. La perspectiva del cliente sin duda es angular como se demuestra en la presente figura 1:



**Figura 1 .- Posicionamiento de la perspectiva del cliente en los procesos de una organización.**

La tecnología no hace a una empresa centrada en el cliente, es necesaria una estrategia para obtener, mantener y aumentar los clientes que es más importante que la tecnología requerida, por lo que la implementación de las metodologías que permitan capturar la mayor información, la difusión y análisis y por consecuencia brindar el mayor valor posible mediante la formación del capital humano de la organización es una parte fundamental, a la par de los procesos para la ejecución de la estrategia y por último el componente tecnológico.

Cada interacción es una oportunidad de construir una relación y aumentar el valor, se estima que un cliente que tiene una buena atención por teléfono tiene 3 veces más probabilidades de adquirir productos o servicios adicionales, por lo que es necesario establecer vínculos fuertes con las empresas que atiende la organización en estudio y validar

aquellos que desean formar un proyecto de exportación en su primera fase y por consecuencia un proyecto de internacionalización en sus etapas posteriores.

Una solución de CRM en sistemas de información está basada en una arquitectura inteligente, abierta y que opera a través de múltiples canales en tiempo real ya que sin la adecuada plataforma de negocios electrónicos que permita gestionar la información, los miembros de la organización no contarán con los elementos suficientes para poder lograr sus metas.

El objetivo del negocio debe incluir establecer relaciones al menos con sus clientes más valiosos y hacer que una base de los mismos sea más valiosa mediante el conocimiento de las necesidades de sus diferentes segmentos (en este caso exportadores y potenciales, compradores internacionales, proveedores y gobierno-cámaras empresariales).

Las relaciones de aprendizaje dan la oportunidad de enseñar a la empresa lo que quiere, recordarle lo que necesita y mantener el negocio, aumentan el costo de cambio para el cliente y lo hacen más leal. En este proceso el adecuado diagnóstico de necesidades y el seguimiento puntual de los avances en los proyectos de desarrollo e implementación son fundamentales para conocer cuellos de botella y anticipar posible problemática de las empresas o los sectores en su medio ambiente de negocios.

Las relaciones que aprenden crean costos de conmutación que incrementan la conveniencia y hacen que la empresa se vuelva más valiosa y pueden hacer que se reduzcan los costos de servir al cliente.



Las empresas que implementan de forma colaborativa relaciones que aprenden con clientes individuales ganan una ventaja competitiva ya que saben cuestiones que un competidor individual no.

## **Beneficios del CRM**

Los rápidos cambios en la tecnología han reducido considerablemente el ciclo de vida de los productos. Los clientes obtienen más valor por el mismo dinero y se utilizan nuevas ideas de gestión para superar a los competidores.

La empresa debe dejarse de percibirse a sí misma como una totalidad autónoma, para pasar a posicionarse como un componente de una gran empresa más amplia y virtualmente integrada, bajo este enfoque la atención del cliente cambio de forma diametral ya que las empresas deben concebirse como productoras de bienes y servicios que solucionan problemas complejos de sus consumidores.

La empresa con la que es fácil trabajar significa que desde el punto de vista del cliente, interactuar con ella requiere el mínimo costo y esfuerzo posible. Significa que la empresa acepta los pedidos realizados en el momento y por el medio que resulta más cómodo al cliente.

La importancia de llegar a ser una empresa centrada en el cliente, deriva del principio que dice “el precio del producto es sólo una parte del costo para el cliente”. La empresa tradicional estaba enfocada hacia su interior, se definió a sí misma en términos de productos y servicios; y su misión consistía en transformar todo ello en beneficios. Los clientes ya no existen para comprar productos de la empresa; está trabaja para resolver los problemas de los clientes.

Para ser una centrada en el cliente se debe:

1.- Presentar un único interlocutor ante el cliente (equipo integrado que sea capaz de tratar con el cliente respecto a todos los productos y servicios y con autoridad para eliminar todas las barreras que obstaculizan al cliente).

2.- Separar las actividades en función de las características de los clientes.

3.- Prever y anticiparse a las necesidades de los clientes (predecir lo que los clientes van a desear y prepararlo antes de recibir el pedido, la previsión es una herramienta que toda empresa despierta debe afilar).

4.- Ofrecer al cliente una experiencia sin fisuras en todas las interacciones con la empresa (todo lo que la empresa sabe de sus clientes debe ser accesible para todos los empleados).

5.- Aprovechar la capacidad de autoservicio del cliente (una de las mejores formas de convertirse en una empresa con la que es fácil trabajar consiste en que el cliente haga parte de nuestro trabajo).

6.- Utilizar un sistema de evaluación centrado en el cliente (centrarse en las características que realmente interesan a los clientes y mejorar su rendimiento, medir y evaluar las variables centradas en el cliente proporcionan ventajas ya que ahorran dinero a los clientes y aumenta la fidelidad en la empresa).

Varias de las razones de los problemas de la empresa es que se basan en una visión del mundo introspectivo y centrado en el producto, es erróneo colocar en primer plano a la empresa y sus productos y en

segundo a los clientes. A los clientes lo único que les interesa son ellos mismos y desde su punto de vista, el único motivo para que la empresa y sus productos existan es su capacidad para mejorar sus vidas y sus negocios.

## **Tendencias y justificación de la metodología CRM**

El poder es transferido de los vendedores a los que compran.  
(Nordstrom 2007)

En una sociedad transparente, repleta de información es cada vez más difícil engañar u ofrecer una oferta que cumpla a medias las expectativas de los clientes. A medida que caen las barreras de entrada, la sobrecapacidad se convierte en norma, los costos de búsqueda para encontrar la mejor oferta descienden con rapidez y se compite de forma global con productores y prestadores de servicios de cualquier parte del mundo. La tecnología de información permite una transparencia total.

Aunado a esto, las empresas y organizaciones deben entender que para sobrevivir y prosperar, es necesario armarse de la más letal de las armas, el conocimiento. El mercado es un simple mecanismo para separar lo eficiente de lo ineficiente y el conocimiento es el nuevo campo de batalla de las empresas y las personas.

En virtud que Internet ha preparado el camino para una economía de trueque interpersonal donde comerciamos con servicios y experiencias, esto ha originado lo que diversos autores denominan el prosumo que son servicios que son generados por quienes los consumen sin necesariamente buscar un beneficio económico (Toffler 2006). Bajo esta óptica se buscan generar servicios auto contenidos dentro de aplicaciones en Internet que permitan conocer más sobre los clientes y

sus necesidades en virtud de la complejidad de forma de resolver un problema de exportación.

La realidad económica de nuestro tiempo indica que cualquiera puede competir con cualquiera, todos estamos en competición global, personas, empresas. Hoy en día puede resultar increíblemente ventajoso dirigirse a grupos pequeños de consumidores, sin embargo es necesario identificarlos y agruparlos en portafolios de necesidades que sean evaluados para determinar si factibilidad económica.

Dentro de las cuestiones de tecnología es necesario señalar que la “infoestructura” de una empresa su sistema nervioso electrónico, será más importante que su infraestructura.

Para atraer a los clientes se necesita proporcionar experiencias inmediatas, intensas e instantáneas. La nueva sociedad se desarrolla en tiempo real; la competencia se basa en las mentes y la economía se ha vuelto global. La información sobre productos, servicio o sobre cualquier otra cosa imaginable vale más que aquello de lo que se habla. Y lo que vale no es sólo la cantidad de información, sea que sea actual y precisa.

# Capítulo 2

## Justificación de caso de la organización

Para cualquier organización el activo más valioso son sus clientes o usuarios ya que son su razón de existir. En virtud de que en los inicios de la revolución industrial éstos compraban los productos de acuerdo a su escases y debido a que los fabricantes o distribuidores, no tenían que preocuparse por ver más allá de asegurar la disponibilidad para el cliente, actualmente tenemos una sobreoferta de productos, marcas y servicios, las organizaciones necesitan administrar sus relaciones con los clientes efectivamente para mantenerse competitivos y sobrevivir en un medio ambiente en constante cambio y con avances tecnológicos.

Una meta primaria de cualquier organización es mejorar la satisfacción de sus usuarios e incrementar su preferencia y lealtad mediante un uso continuo de sus servicios que permite conocer con mayor exactitud los gustos y preferencias de sus consumidores, mediante este intercambio constante se genera conocimiento, además de relaciones que permiten anticipar necesidades y cambios en los patrones de la demanda.

En virtud de esto como se menciona por Jack Welch, exCEO de General Electric, sólo existen dos fuentes de ventajas competitivas:

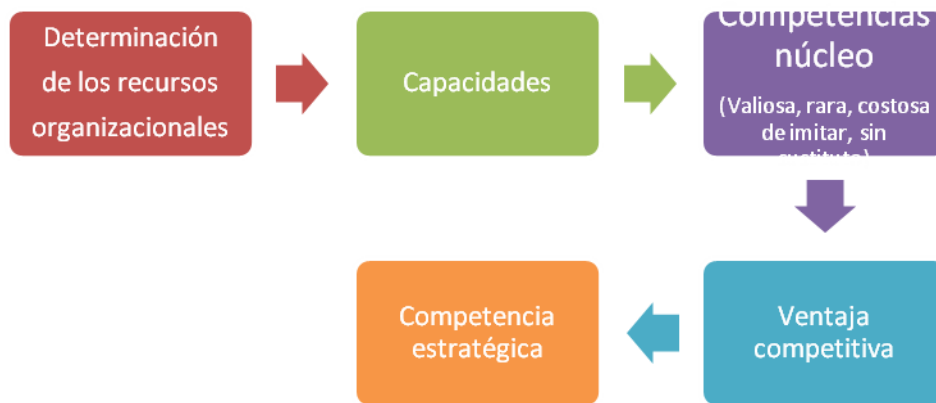
- 1) la habilidad de aprender de los clientes más rápido que la competencia, y

2) la habilidad de transformar ese aprendizaje en acciones efectivas

Las organizaciones necesitan administrar sus relaciones con los clientes efectivamente para mantenerse competitivos en un medio ambiente interactivo y de hipercompetencia (Peters, Tom 2006).

Actualmente la revolución de conocimiento ha permitido a las empresas contar con las herramientas que les permitan tomar decisiones con un mayor volumen de información pero en ambientes mucho más turbulentos, de rápido y constante cambio (Toffler, Alvin 2007). Se requieren generar ventajas competitivas basadas en la información que recolectan de sus clientes y crean vínculos de retroalimentación y mejora continuos mediante sus diversas interacciones.

Los nuevos modelos de negocio requieren de organizaciones con una gestión ágil y con una visión integral de sus clientes que les permita generar valor de manera innovadora y constante ya que estos ciclos de planeación y estrategia son complejos, llevan tiempo de implementación, mismo que debe acortarse. Como se muestra en la figura 2, el proceso de administración estratégica se centra en un análisis al interior de la organización que permite generar una propuesta de alto valor al cliente.



**Figura 2.- Proceso de administración estratégica (Jacobs, 2006)**

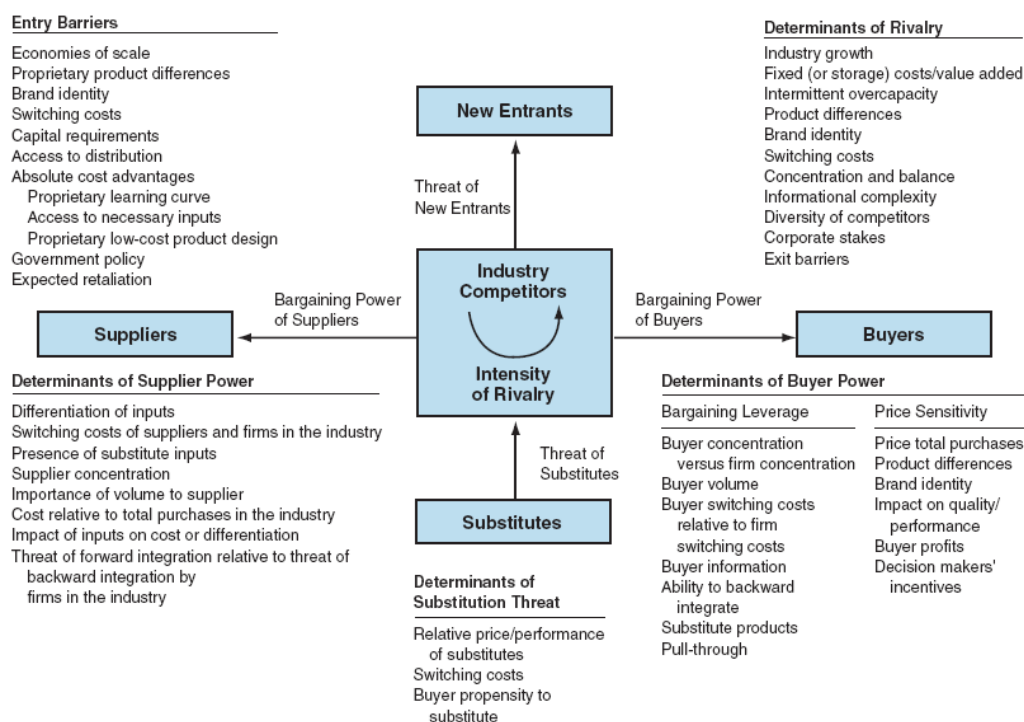
Realizando un análisis de los procesos de las organizaciones, las funciones y actividades que se realizan se deben enfocar en puntos en donde generan mayor valor y le permiten mantener su operación diaria. Para este tipo de empresas resulta fundamental definir sus procesos centrales y sus competencias primordiales que logren validar con mejores formas de llegar a sus clientes.

La reformulación de los modelos de negocio además requiere de una gestión que permita percibir este valor de manera constante e innovadora a otros grupos de interés o “stakeholders”.

Desafortunadamente la velocidad para identificar las necesidades, desarrollar nuevos productos o servicios y difundir las innovaciones varía enormemente de empresa a empresa, y mucho de su modelo depende de su capacidad para comprender el mercado, en generar propiedad intelectual, posicionar su marca, diseñar productos y servicios innovadores, integrar efectivamente sus sistemas de manufactura e información y en las habilidades para administrar sus costos de forma adecuada en virtud del valor que generan para sus clientes (Payne, Adrian 2005).

Esto provoca que los esquemas de gestión se vuelvan obsoletos de una forma mucho más rápida y que las soluciones a las problemáticas tiendan a ser efímeras en relación a su ciclo de diagnóstico, planteamiento, implementación de mejora y solución por lo que la redefinición de procesos, uso de capital y talento humano así de las tecnologías de información, se hace necesario.

La complejidad del medio ambiente de negocios se muestra en el cuadro de Michael Porter, (figura 3) en él se hace un especial énfasis en las principales variables externas que afectan a la empresa, sin embargo es necesario considerar que una parte fundamental de la estrategia empresarial debe centrarse en detectar las necesidades de los clientes y generar una propuesta de valor que incremente las relaciones en las diferentes interacciones.



**Figura 3.- Las 5 fuerzas que formulan la competencia en una industria (Porter, Michael)**



Una de las prácticas que apoyan la generación de valor es la administración de relaciones con clientes (CRM) que es un conjunto de prácticas de negocio diseñadas a poner a la empresa en un contacto mucho más cercano, de aprender más de sus consumidores y entregarle más valor en cada interacción que se tenga. El construir relaciones con los clientes y otros “stakeholders” incrementa de la misma forma la efectividad para la cadena de suministros en su totalidad.

Desafortunadamente algunas instituciones consideran que por el simple hecho de adquirir un software de CRM pueden lograr resultados de forma inmediata por lo que se debe entender que el desarrollo tecnológico necesita de cambios en nuestras instituciones y valores, si no se producen esos cambios el progreso tecnológico no producirá el valor económico, tecnológico y en los procesos que se había previsto

Las empresas de servicios como el organismo de promoción de exportaciones sujeto a este análisis (COFOCE); tienen el reto de generar soluciones integrales y de consumo inmediato para su clientes, sin embargo la complejidad de la implantación de un proyecto de exportación y las condiciones cambiantes del mercado hacen necesario que se puedan anticipar restricciones y gestionar de forma adecuada las relaciones que se dan en cada interacción con el cliente bajo su ciclo de vida dentro de la organización.

Dentro de estas etapas podemos mencionar:

1. Identificar (captar) clientes.
2. Diferenciar (diagnosticar).
3. Interactuar (brindar servicios de mayor valor al cliente).
4. Personalizar (anticipar necesidades y crecer su conocimiento).

Sumada a la complejidad de la formación de un plan de exportación para las empresas que son el mercado objetivo de la institución estudio del presente documento, es necesario denotar que la estructura organizacional se centraba en funciones y no en contar con una visión completa (o de 360° como mencionan algunos autores de la bibliografía consultada) de las necesidades del cliente.

## **Análisis de hechos**

COFOCE (Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato) fue creada en 1992 como un organismo público descentralizado del gobierno del Estado de Guanajuato, a partir del interés de la comunidad empresarial al Gobierno del Estado para crear una entidad cuya misión principal fuese promover los productos Guanajuatenses en los mercados internacionales y fortalecer la cultura exportadora entre los empresarios, y su visión, fomentar el comercio exterior y colaborar en la atracción de inversión extranjera para el Estado de Guanajuato, mediante una alianza permanente entre empresarios y gobierno, sustentada en una cultura de calidad.

El organismo tiene la siguiente visión, misión y objetivos:

### **Visión**

Ser el referente para la internacionalización de las empresas exportadoras actuales y futuras en Guanajuato.

## **Misión**

Internacionalizar la oferta exportable de Guanajuato generando un crecimiento económico sostenible para el estado.

## **Objetivos**

- Desarrollar nuevas empresas exportadoras permanentes
- Incrementar las exportaciones del estado de Guanajuato

El objetivo estratégico de inserción de la metodología de administración de relaciones con clientes dentro de COFOCE se define con las siguientes vertientes:

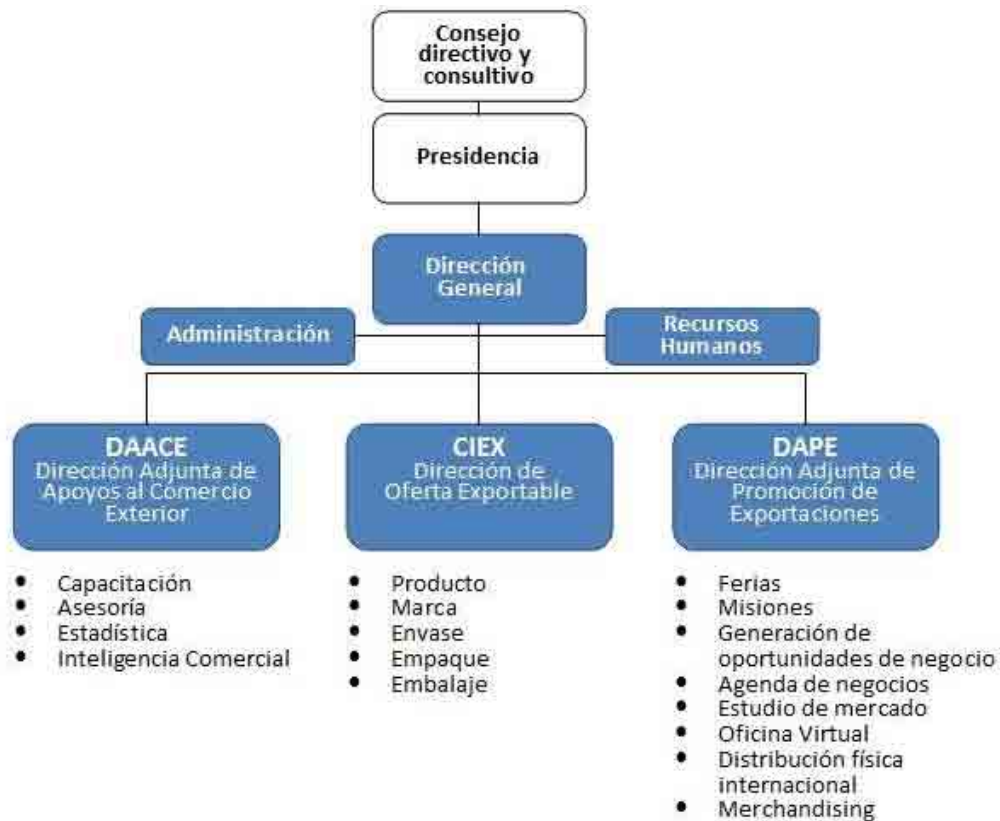
1. Identificar, diferenciar, interactuar y personalizar servicios para desarrollar nuevos clientes (exportadores), y
2. Retención y adición de servicios de forma horizontal (retención de exportadores)

## **Condición actual de COFOCE**

### **Organización y regionalización del organismo**

Las oficinas centrales de COFOCE se encuentran en el estado de Guanajuato en la ciudad de León y cuenta con oficinas regionales en las ciudades de Celaya, Irapuato, San Miguel de Allende, San Francisco del Rincón y Moreleón. Cuenta con 76 empleados de plaza para dar servicio a las empresas exportadoras del Estado de Guanajuato.

El organigrama de COFOCE es el siguiente:



**Figura 4 .- Organigrama de COFOCE.**

A su vez, el área de **DAPE** se divide en **5 sectores**:

1. Cuero / Calzado
2. Agroalimentos
3. Textil y confección
4. Artículos de regalo, decoración y muebles
5. Industrias diversas  
(Plástico, químico, metalmecánica, eléctrico, autopartes y papel y cartón)

Cuenta también con una red internacional de oficinas en que son operadas por terceros en distintos países y que dan servicio a las empresas para la promoción de sus productos en el extranjero.

Esta red internacional tiene presencia en el Norte, Sur y Centro América, así como Europa y Asia contando con más de 15 oficinas internacionales que dan servicio a más de 30 países.

### **Sistemas y herramientas utilizadas actualmente**

COFOCE cuenta con una **Intranet** que permite a sus empleados utilizar varios sistemas y herramientas de apoyo para su trabajo. A continuación se presenta la tabla 1 con los sistemas y herramientas existentes utilizados por el equipo de COFOCE:

**SISTEMAS Y HERRAMIENTAS EXISTENTES (TABLA 1)**

<b>Sistema Herramienta</b>	<b>Descripción</b>
<b>Intranet</b>	Red interna de COFOCE donde se encuentran disponibles la mayoría de los sistemas para el uso del personal y maneja la autenticación de usuarios.
<b>SIAD</b>	Sistema de Administración que lleva la parte contable. Recibe ingresos del presupuesto y otros fondos y gastos comprobados para generar la Balanza de Comprobación. Tiene capacidad de generar reportes como el Balance General o el Estado de Resultados
<b>SIMERCA</b>	Sistema de Metas y Resultados utilizado principalmente por el área de promoción para capturar las Cartas Resultado que contienen el detalle del monto de exportaciones que los clientes atribuyen al apoyo de COFOCE
<b>BUCYP</b>	Base única de clientes y proyectos, también conocido como Sistema de Gestión. Pretende manejar la atención al cliente con una visión de proyectos en vez de servicios aislados.
<b>Fortalecimiento Económico</b>	Sistema de uso temporal para la administración de las empresas apoyadas por el programa de Fortalecimiento Económico
<b>CORDIAL</b>	Sistema de Representaciones Internacionales permite gestionar los indicadores/semáforos y la interacción del personal sectorial con las representaciones internacionales
<b>SIC</b>	Sistema de Inteligencia Comercial permite hacer cruces de bases de datos de la oferta del estado de Guanajuato con la demanda mundial para

	descubrir nichos de mercado y oportunidades de negocio.
<b>Sistema PRODIEX</b>	Sistema de factibilidad. Lleva el seguimiento de diagnósticos de las empresas que se encuentran en etapa de preparación para la exportación.
<b>Sistema de cotizaciones</b>	Sistema de Logística. Permite definir la ruta óptima (camiones y embarques) que debe seguir un producto para ser entregado en su destino en el menor tiempo con el menor costo posible.
<b>Sistema Estadístico</b>	Sistema Estadístico de Aduanas permite conocer el monto de exportaciones registrado por las empresas del estado de Guanajuato en determinado periodo.

**Tabla 1 .- sistemas y herramientas existentes utilizados por el equipo de COFOCE.**

La meta de COFOCE es aprovechar algunos de los sistemas actualmente utilizados e incorporar sus funciones en el nuevo sistema integral a desarrollarse.

En el caso de los sistemas heredados se pueden mencionar los siguientes que serán integrados bajo la nueva plataforma de administración de relaciones con clientes:

- Estadístico
- SIMERCA
- BUCYP
- Sistema PRODIEX
- CORDIAL

Bajo la premisa de que COFOCE está implementando un modelo de trabajo cuyo eje central es la mejora de servicio al cliente con el objetivo que más empresas logren su internacionalización, se llevó a cabo el rediseño de procesos y el análisis sistemático para lograr un uso

intensivo de tecnologías de información que le permitan lograr este objetivo.

El alineamiento interno y externo que tiene que lograr la organización es primordial en función del apego de los funcionarios del propio organismo a este nuevo enfoque y en segundo término a la difusión y comprensión de la definición y alcance del término internacionalización en la industria del estado, sobretodo porque se percibe que un impedimento puede ser la incipiente cultura empresarial nacional.

Además es relativamente “normal” que la implantación de sistemas y modelos de trabajo tengan un periodo de maduración desde su diseño hasta su probado éxito funcional.

Dentro de las áreas de oportunidad identificadas se encuentran: alineamiento interno, cultura empresarial y tiempo deben de atenderse para lograr resultados satisfactorios para el cliente externo al que atiende esta organización. El reto es mayor toda vez que la característica de dependencia de gobierno que tiene COFOCE le exige resultados a corto plazo independientemente de los modelos y metodologías implementadas o por implementarse.

Este antecedente clarifica la justificación del uso de las tecnologías en el modelo actual de este organismo ya que estas contribuyen a la optimización de recursos y a la eficiencia y oportunidad de los resultados.

De manera específica el deseo de COFOCE de contar con un desarrollo tecnológico que contribuya a la definición de premisas claves para la generación de proyectos de negocios ya sea por la identificación de capacidad de las empresas de Guanajuato de atender demandas de

clientes internacionales o mercados específicos o bien por la identificación de demanda comercial internacional que requiera del desarrollo futuro de producción de productos/servicios en las empresas del estado con posibilidades competitivas bajo un enfoque de internacionalización.

Identificado esto último como el fundamento y objetivo para desarrollar un modelo integral de atención a clientes a través del uso de tecnologías de información y comunicación que entre otras cosas permitirá responder de manera expedita los dos planteamientos anteriores con la posibilidad real de ser la base documentada para el inicio del desarrollo de proyectos comerciales, tal y como se ha citado.

### **Volumen de información manejada**

En virtud de que el tamaño y complejidad de un sistema están íntimamente relacionados con el volumen de información que este maneja. En esta sección se busca proveer los insumos necesarios para medir el volumen de información manejado actualmente en el organismo, visto desde la perspectiva de los reportes generados. Esto ayudará a dimensionar la complejidad del sistema.

Posteriormente se explicará a detalle cuáles son las necesidades de información de COFOCE y como espera resolverlas con la ayuda de un nuevo sistema integral de información. Dichas necesidades son distintas a las del modelo actual debido a la reingeniería que ha tenido COFOCE en los últimos meses.

A continuación en la tabla 2, se presenta un resumen de los reportes en COFOCE según el usuario y la frecuencia de generación:



## FLUJOS DE INFORMACIÓN PROYECTADOS PARA EL SISTEMA CRM (TABLA 2)

Usuario del reporte generado	Anual	Trimestra I	Mensual	Por proyecto	Por evento	Total
COFOCE Dirección General			4			4
COFOCE Operación	1		10	202	820	1,033
Empresario				8		8
Secretaría de Finanzas *	5		17			22
Delegación Estatal *			1			1
Secretaría de Economía *	1	1				2
SAT *	1		1			2
<b>Total COFOCE</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>33</b>	<b>210</b>	<b>820</b>	<b>1,072</b>

**Tabla 2 .- Reportes generados para organismos del Gobierno**

La carga de generación de reportes que se indica en la tabla 2, la tiene la operación de COFOCE principalmente por el tema de comprobación de gastos de los diferentes presupuestos, en virtud de esta situación se implementará un módulo de reportes que pueda cumplir con las necesidades de información de las áreas operativas del organismo dentro del CRM.

El gobierno del estado de Guanajuato ha pedido a sus organismos, incluido COFOCE, que utilicen el sistema SAP R3 para generar los reportes dirigidos a Secretaría de Finanzas por lo que se busca que el sistema de información tenga un enlace y se provea de la información necesaria para realizar los reportes correspondientes.

El proyecto integrado del análisis e implementación de la metodología de gestión de relaciones con clientes debe contemplar que el esfuerzo necesario para que se lleve a cabo es 45 % la correcta

aplicación del liderazgo en la ejecución (desde las áreas operativas hasta las de la alta dirección), 40% de la implementación de los procesos y procedimientos desarrollar y 15 % de la correcta aplicación y funcionamiento del sistema de información.

## **Definición del problema**

A pesar de contar con mucha experiencia en brindar servicios enfocados al comercio exterior, el seguimiento de los diferentes servicios que se brindan a los clientes se dificultaba en virtud de que diversas áreas brindan servicios al mismo tiempo y no existía un rol administrador del proyecto. Este problema se validó con una encuesta de voz del cliente que arrojó dentro de los principales resultados que una de las principales áreas de oportunidad era el seguimiento de los servicios que se otorgan.

La planificación de estos servicios y el uso de la metodología de administración de relaciones con clientes, tomo en cuenta como primera instancia la estrategia dentro del organismo para continuar con la definición del valor para los clientes que se atienden. La definición de valor se derivó de la forma en que se brindan servicios que le permitan a las empresas generar exportaciones o aumentar sus volúmenes de comercio exterior mediante la identificación de nuevos mercados.

## **Alcances del caso**

Con el presente documento se busca explicar la forma en que se aplicó la metodología de administración de relaciones con clientes (CRM) y validar que “la gestión de relaciones con los clientes aplicada en el desarrollo y mejora de los servicios, ayudan a acelerar los procesos de

negocios en actividades enfocadas a la exportación, mejorando la lealtad y la entrega de valor a las empresas clientes que atiende un organismo de apoyo al comercio exterior”.

La metodología aplica para el presente documento involucró la detección de las necesidades de los clientes de la institución (COFOCE), sus recursos núcleo, una reingeniería de áreas y procesos centrados en una visión de 360° del cliente y la aplicación de una herramienta de tecnologías de información que permitiera brindar la información necesaria para la correcta toma de decisiones. Los pasos que se seguirán son:

1. Validar que la adecuada y rápida identificación de los procesos y activos enfocados al cliente es necesaria para lograr una visión integral y formar relaciones efectivas.
2. Establecer que el entendimiento y justa alineación de la propuesta de valor al cliente con sus procesos clave, estrategia global y su interrelación con el servicio prestado son variables que sirven para anticipar los cambios que reduzcan el valor generado por los productos o servicios.
3. Verificar que la gestión de las relaciones con: los clientes, sus procesos y el conocimiento especializado que se transfiere y se adquiere mediante medios telemáticos como Internet, puede acelerar y mantener de forma adecuada los niveles de servicio.

# Capítulo 3

## Análisis situacional de la organización y su estrategia de organización al cliente

### 1. Introducción

Se realizó un diagnóstico de las diferentes aplicaciones y canales de comunicación para llevar a cabo una adecuada integración de los diferentes medios y sistemas de información con los cuales interactúa el cliente, ya que cada punto de contacto brinda información valiosa de las expectativas de los servicios y su desempeño.

La última etapa consistió en la definición de los indicadores clave de cada una de las diversas áreas que permitiera dar una visión de 360° de las empresas exportadoras y con potencial exportador del Estado de Guanajuato.

El diagrama de pasos estratégicos seguido es el siguiente (Payne, Adrian 2005 figura 5):



**Figura 5.- Pasos para evaluar la estrategia en las organizaciones**

En el desarrollo de la estrategia es muy importante destacar que se siguió como insumos una encuesta de satisfacción/expectativas de los clientes y “stakeholders”, que se desarrolló en el año 2006 y que permitió reconocer los puntos fuertes de la organización, áreas de oportunidad y los retos y oportunidades del medio ambiente en que se desarrolla la organización.

Los resultados generales de este estudio se documentan en el Anexo 1 de la presente tesis.

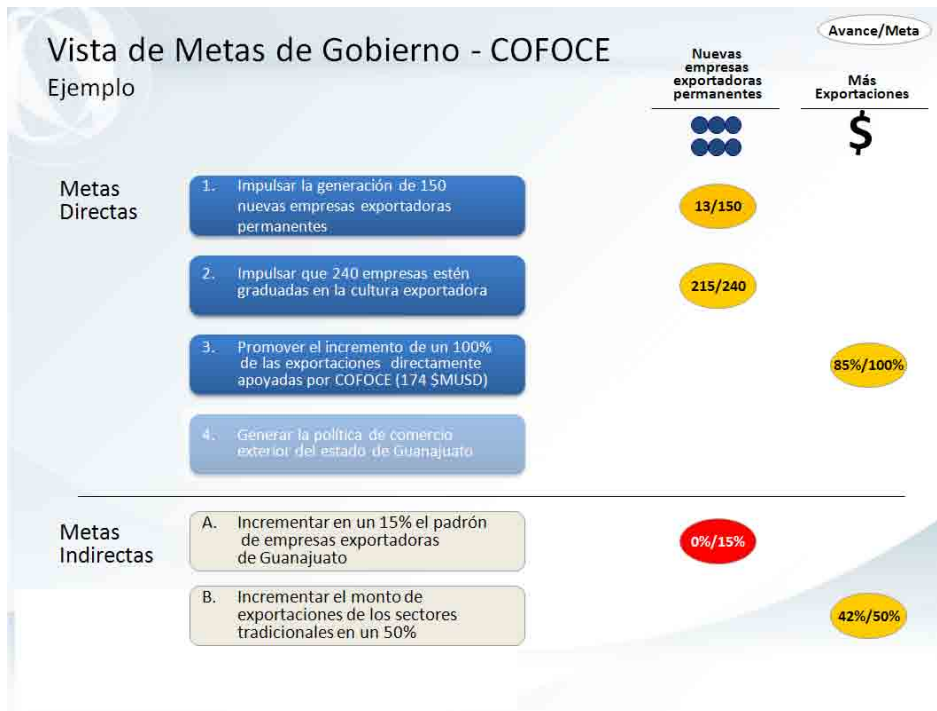
## **Planteamiento de soluciones**

Dentro de la creación de valor para el cliente los apoyos y servicios que se ofrecen en COFOCE, los mismos se catalogaron como de buena calidad (percepción de cliente) en virtud de su bajo costo, deseando que la organización se vista como un elemento que pueda desarrollar

negocios internacionales para los nuevos exportadores, implementar servicios para la internacionalización de las empresas que actualmente están exportando y un organismo fundamental para la instrumentación de proyectos sectoriales (con impacto a diferentes empresas), para estos diferentes objetivos se han delineado alternativas de comunicación para que el cliente perciba el valor y que el mismo esté en función de los resultados que espera de la institución.

La información será administrada por un nuevo sistema de información que integrará diferentes procesos principales entre ellos: el expediente único de cliente, la administración de servicios y recursos (denominado GRP o Government Resource Planning), el seguimiento y el desarrollo de proyectos sectoriales y la generación de inteligencia comercial que como meta final será un proceso continuo de retroalimentación de todo el sistema, así mismo generará indicadores estratégicos (tablero de comando) de la operación del organismo para verificar su desempeño como se visualiza en el siguiente diagramas (las vistas que se presentan a continuación son las que se esperan se desarrollen con el sistema de información):

Vista del tablero en cumplimiento al plan de Gobierno (tabla 3) que permite seguir el avance de las metas de COFOCE según el plan de gobierno de la administración 2006-2012 del Estado de Guanajuato:



**Tabla 3.- Cumplimiento de las metas del plan de Gobierno de COFOCE**

Vista interna por macroproceso (Fig. 6), permite verificar el avance por áreas de las metas fijadas para lograr las metas indicadas en la figura anterior:



**Figura 6.- Vista interna del proceso para dar seguimiento al cliente.**

Vista de historial de servicios con el cliente (Fig. 7), permite verificar el avance de los servicios que se proporcionan a cada empresa dentro por las diferentes áreas de COFOCE, apoyando con esto el seguimiento y la identificación de restricciones o áreas de mejora con el servicio:



Figura 7.- Historial de servicios al cliente.



## **Fundamentación de la solución elegida**

Ante el cambio estructural que ha significado la transición del organismo al llamado Nuevo COFOCE, se ha vuelto necesario el reestructurar también la manera en que se captura, maneja y comparte la información entre las áreas.

El proceso del Nuevo COFOCE busca la atención integral al cliente, llevándolo de la mano en su desarrollo para la exportación desde la captación hasta la promoción en el extranjero.

Visto desde una perspectiva funcional del sistema de información, la metodología de CRM operacional que se centra en los procesos relacionados rutinarios en los diferentes canales de interacción con el cliente en esta fase se contempla el desarrollo de la ventanilla única de atención, el sistema web centrado en el cliente y la mejora de los niveles de atención y alineación de los procesos internos.

Conjuntamente a estas herramientas se propone el uso de un sistema de información que monitorea el uso de los diferentes canales de información tales como boletines y sitio web.

En el nivel analítico se enfocará a la planeación de las estrategias sectoriales necesarias para construir valor al cliente e incrementar el impacto de en las actividades de COFOCE.

A continuación se presenta la figura 8 que muestra la estructura conceptual del sistema a implementar contemplando una visión completa de 360° de los clientes de la organización que permite analizar las principales bases de datos involucradas que interactúan con el cliente.



**Figura 8 .- Estructura superior del sistema de información CRM que se diseñó con sus principales bases de datos de información.**

El proceso técnico que se llevará a cabo para iniciar la identificación de las clientes siguiendo una estrategia IDIP - Identificar, diferenciar, interactuar y personalizar-, se llevará en su primera fase (Identificar) mediante el uso de diferentes bases de datos a las que tiene acceso el organismo entre las cuales se cuenta el padrón actual de exportadores, las empresas atendidas en el núcleo económico y el informe de empresas con inicio de operaciones en el estado. Este insumo será la primera fase para poder identificar empresas, es importante resaltar que actualmente se está teniendo una captación de empresas a través de “Word of mouth” o estrategia “WOM” esto en virtud de que el organismo cuenta con consejos ciudadanos que ubican a más empresarios que son sus clientes o proveedores y que en su caso

podrían tener un potencial exportador, por lo que las inversiones en promoción en medios tradicionales se han reducido por el uso de esta estrategia.

Un elemento clave del proceso de atención y seguimiento de los clientes es la “Diferenciación” que se realiza mediante un diagnóstico que perfila los diferentes clientes dentro de su proceso de atención para detectar sus necesidades y poder ofrecer la mejor alternativa para formular un proyecto de exportación. Este diagnóstico permite que el prospecto o cliente tenga un insumo que también le sirva de guía para aumentar su rentabilidad sobre el uso de los servicios propuestos y aumenta su compromiso sobre la guía que tiene que servir para desarrollar de una mejor forma su plan de exportación.

Una vez que se contemplan las necesidades del cliente se inician una serie de procesos que permiten incrementar la interactividad con el mismo, en virtud de que se inician procesos de desarrollo y una vez concluida esta etapa se ofrecen otros servicios (up-selling y cross-selling) que son importantes para interactuar con el cliente y brindar servicios personalizados.

El correcto seguimiento y medición de los servicios otorgados es otro punto central de la retroalimentación del proceso y uso de medidas correctivas en virtud de que es necesario medir los grados de avance, los recursos con los que se cuenta y en su caso tomar decisiones de cambio a los servicios en virtud de contingencias que se puedan dar en el medio ambiente, además de que es necesario el seguimiento de la planeación sectorial marcada en el inicio del periodo.

El proceso de identificación, diferenciación, interacción y personalización sigue el siguiente proceso que se muestra en la figura 9:

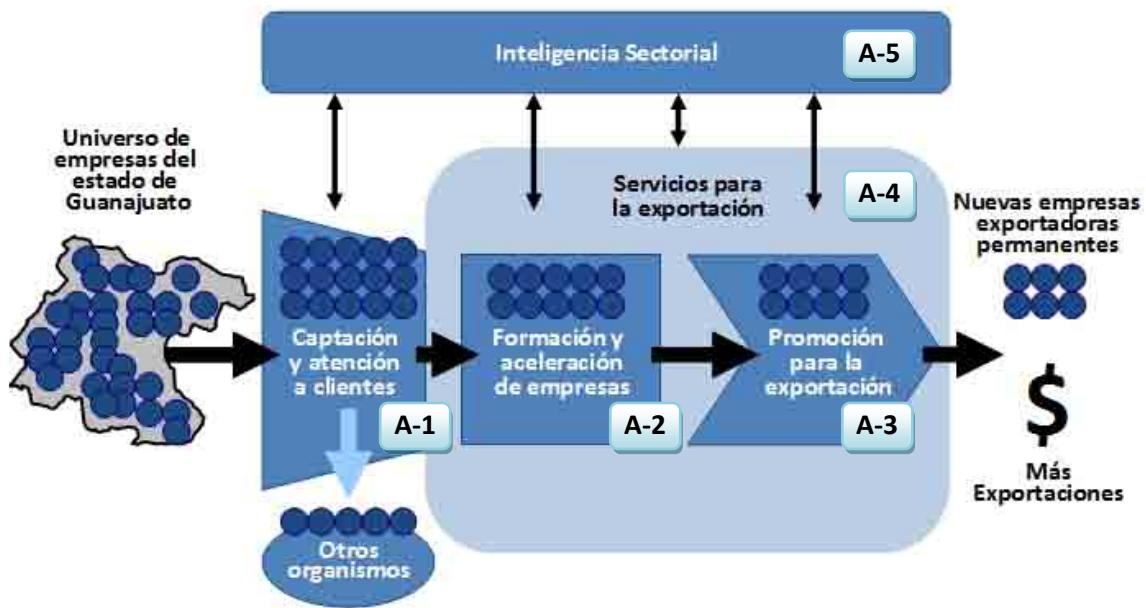


**Figura 9.- Proceso para identificar, diferenciar, interactuar y personalizar servicios con el cliente.**

Es por este sentido de integración que las distintas áreas necesitan compartir la información para entender el desarrollo del cliente, sus objetivos, inquietudes, debilidades y fortalezas.

Se debe tomar en cuenta que la metodología de CRM propuesta sigue el proceso de desarrollo de la estrategia, la creación del máximo valor a los clientes de COFOCE, la integración multicanales (presencia y medios telemáticos), la administración de información y la evaluación del desempeño de la organización con el objetivo de crear una experiencia personalizada al exportador de forma consistente y que se mejore de forma continua.

En la figura 10 se presenta el diseño conceptual del proceso del Nuevo COFOCE.



**Figura 10 .- Macroproceso de COFOCE después de su reingeniería.**

Dentro del proceso de la reingeniería de COFOCE, el área que identifica los clientes es el área 1 (A1), dentro de este proceso la estrategia de identificación se logra como se comentó anteriormente, mediante el uso de diversas bases de datos y difusión de los servicios de COFOCE. La diferenciación se logra (A2) mediante la aplicación de un diagnóstico que permite conocer las necesidades y requerimientos de los clientes y con ellos ofrecer una oferta de servicios personalizados que permiten una interacción para conocer en una mayor profundidad su proyecto de exportación y llevarlo de forma acelerada para que concrete su proceso de exportaciones en una primera fase y de internacionalización en una fase posterior.

Las interacciones en los servicios de desarrollo y de seguimiento al plan de exportación o internacionalización brindan la información necesaria para conocer las principales áreas de oportunidad en cuanto la oferta de servicios y los avances de las empresas en sus planes, además permiten tener una visión global del comportamiento de los sectores y los

retos que enfrentan para colocar sus productos en el mercado internacional.

La metodología de sistema CRM que se siguió en el organización tiene 2 grandes componentes un repositorio único de datos del cliente y un conjunto de aplicaciones en Internet que brindan interacciones de se puedan considerar alto valor agregado, tales como seguimiento de proyectos (que el cliente conozca la etapa en la que se encuentra su servicio), estadísticas en línea, soporte en tiempo real y atención personalizada por ejecutivos.

Las actuales herramientas fueron creadas para atender necesidades particulares y aisladas de cada área en específico, no para interactuar entre sí favoreciendo la comunicación dinámica entre áreas, la optimización de información y el evitar re-trabajos para la consolidación de información, por lo que se desarrollará un sistema de información que bajo una visión centra en el cliente permita generar proyectos como se conceptualiza en la figura 11.

1) Vistas del nuevo sistema figura 11



**Figura 11 .- Diferentes vistas que se desarrollarán en el sistema de información de administración de relaciones con clientes.**

En la figura 12 se presenta el tablero de control de los principales indicadores de la organización que permite visualizar el estado de las diferentes áreas para su cumplimiento en las metas. Este tablero contempla desde la fase de captación (etapa 1) hasta su desarrollo en la internacionalización y generación de proyectos (etapa 5).

2) Tablero de comando (Indicadores de impacto) figura 12:



Figura 12 .- Vista propuesta para el consejo directivo de COFOCE.

En base a lo señalado en la figura 11, la visión de COFOCE es trabajar en proyectos que generen resultados de mayor impacto para los diversos sectores y por ende a las empresas, por lo que la figura 13 representa la vista que tendrá el sistema para gestionar los diversos proyectos que se manejen en la organización con su respectivo monitoreo y evaluación de ejecución.

3)Vista por proyecto estratégico (Planeación) figura 13:





Figura 13 .- Seguimiento al cumplimiento de los proyectos estratégicos de COFOCE bajo la reingeniería centrada en el cliente.

La vista de la figura 14 permite visualizar el estatus de los diferentes servicios que se proporcionan a un cliente ya sea que participe en un proyecto sectorial o de desarrollo, permite verificar restricciones y evaluar el grado de avance de una empresa en el proceso.

#### 4) Vista por cliente, figura 14:



Figura 14 .- Pantalla con servicios y proyectos con los clientes de COFOCE.

La vista de la figura 15 permite evaluar el desempeño por área y apoya al personal directivo el evaluar las metas de su personal así como verificar la ejecución de los recursos destinados para cumplir sus metas.

5) Vista por área (Indicadores) figura 15:



Figura 15.- Cumplimiento de las metas del plan de Gobierno de COFOCE

La vista de la figura 16 presenta el desempeño por ejecutivo para evaluar su efectividad y satisfacción por parte de los clientes de COFOCE.

5) Vista por ejecutivo figura 16:



Figura 16 .- Indicadores y factores críticos de desempeño por ejecutivo.

El modelo y sistema que está siendo implementado cuenta con la aportación de los siguientes recursos, capacidades y competencias organizacionales, según lo expresado por el personal directivo y responsable del diseño, desarrollo e implantación de la metodología de visión de 360° del cliente. La figura 17 integra el procedimiento de planeación de la metodología de administración de relaciones con clientes y el sistema de información.

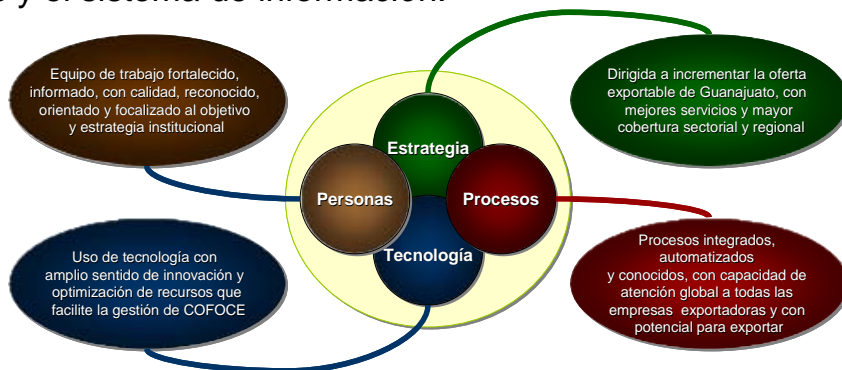


Figura 17 .- Cumplimiento de las metas del plan de Gobierno de COFOCE

La estrategia de tener una visión de 360° del cliente que permita desarrollar más exportadores y más volúmenes de exportaciones en diferentes destinos se apoya en los siguientes procesos de la organización:

1. Diagnósticos de empresas a través de modelos probados que permita orientar esfuerzos, privilegiando resultados y la posibilidad de alcanzar negocios permanentes.
2. La innovación como elemento indispensable en los modelos de negocios de las organizaciones del estado. Esta sinergia se debe presentar tanto en el sector privado como en el público.
3. Información estratégica de oferta y de demanda así como las condiciones reglamentarias y de mercado necesarias para realizar planes de exportación e importación.
4. Preparación empresarial para la potenciar la cultura empresarial, misma que es percibida con un esquema localista y no bajo una visión de hipercompetitividad.
5. Focalización e incremento del segmento de mercado atendido por la organización y que deberá medirse en función de los números disponibles antes de iniciar la implantación del modelo actual.
6. El uso de las TIC's (tecnologías de información y comunicación) en los procesos actuales y futuros de la organización que optimicen el resultado esperado como premisa esencial. Esta es un fundamento que le da sustento la metodología empleada. Este uso se debe de

promover en las empresas como un elemento de competitividad indispensable, no optativo.

7. Cooperación y vinculación institucional, desarrollando modelos de redes de apoyo de acuerdo a fines particulares y dirigidos en el caso de COFOCE, a sumar a la rentabilidad empresarial desde un punto de vista de negocio.
8. Evolución de los modelos actuales de comercialización. En México existen diversas instancias que colaboran en la promoción comercial en ciertos mercados internacionales sin embargo es necesario potencializar sus resultados a través de un conocimiento especializado de la capacidad de producción de las empresas nacionales. Este hecho trascienda al estado de Guanajuato.
9. La planeación, la logística y el uso de la inteligencia comercial se debe orientar a optimizar los tiempos y costos de la cadena de valor de las organizaciones sin detrimento de la calidad y servicio al cliente, así como a detectar nuevas oportunidades de mercado y tendencias que se presentan para los exportadores.

## **Organización y regionalización**

Para mejorar el grado de seguimiento de los proyectos de exportación y brindar un canal único de atención a los clientes del organismo, se decidió emprender una reingeniería que involucró el analizar las diferentes áreas de COFOCE y suprimir aquellos servicios que no brindarán un valor a los nuevos objetivos. Esta reorganización se mostrará en la figura 18.

El organigrama del NUEVO COFOCE que se realizó en virtud de la reingeniería del organismo es el siguiente:



**Figura 18 .- Organigrama con la reingeniería de COFOCE.**

A su vez, el área de **Promoción para la exportación (A3)**, anteriormente DAPE, se divide en **5 sectores**:

1. Cuero / Calzado
2. Agroalimentos
3. Textil y confección
4. Artículos de regalo, decoración y muebles
5. Industrias diversas (Plástico, químico, metalmecánica, eléctrico, autopartes y papel y cartón)

A diferencia del viejo COFOCE, en el Nuevo COFOCE las áreas tendrán una constante comunicación debido a la secuencia de los servicios ofrecidos y la base de datos generada. Es vital contar con un sistema que pueda permitir esta comunicación y acceso a la misma información para evitar re-trabajos.

El Nuevo COFOCE indicado en la figura 18, sigue contando con la red internacional que da servicio a las empresas para la promoción de sus productos en el extranjero. Esta red internacional tiene presencia en el Norte, Sur y Centro América, así como Europa y Asia contando con más de 15 oficinas internacionales que dan servicio a más de 30 países.

Los cambios que se llevaron a cabo en la organización siguieron la siguiente metodología:

1. Expectativas del cliente (Estudio de voz de cliente 2008)
2. Evaluación de todos los procesos y servicios.
3. Definición de los procesos núcleo de la organización, enfocados a maximizar la oferta de valor al cliente.
4. Definición de los indicadores, metas y alcances del sistema de información.
5. Ajuste de requerimientos de información e integración de actividades horizontales y verticales.

La evaluación de las expectativas del cliente arrojó que primordialmente el empresario usaba los servicios de COFOCE porque eran más baratos que los despachos de comercio exterior y que una de sus principales áreas de oportunidad era el seguimiento en sus proyectos. En este caso con los cambios propuestos se buscó fungir como un organismo estratégico en el comercio exterior que coordinara proyectos sectoriales y no establecerse como competencia de servicios que brindan otras empresas u organizaciones; en el caso del seguimiento de proyecto se busca implementar la estrategia de administración de relaciones con clientes con la metodología objeto de la presente tesis.

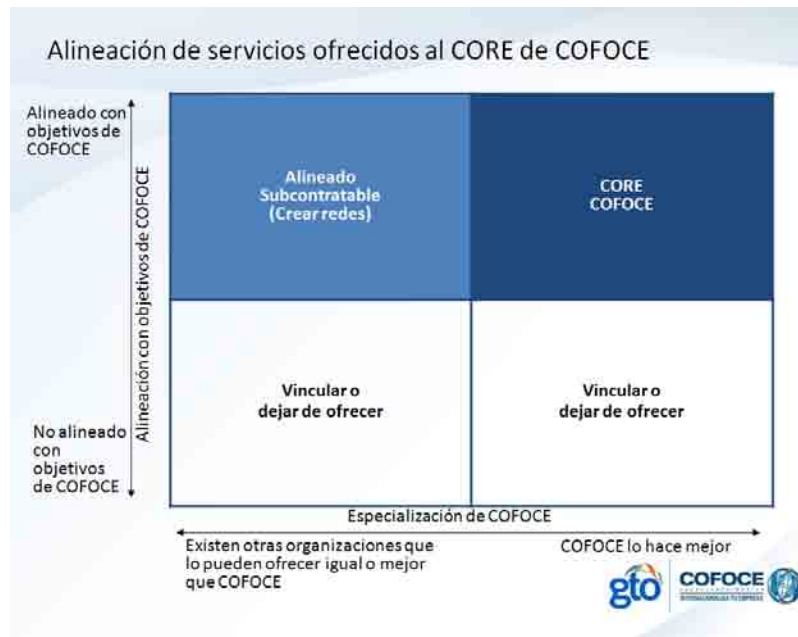
Otros aspectos relevantes del estudio fueron:

- Favoritismo a ciertos clientes
- Falta conocimiento de los ejecutivos sobre las empresas/sectores
- Estandarizar los proceso y la calidad de servicio
- Trámites lentos y burocráticos
- Ligar apoyos de otras dependencias con los de COFOCE (simplificación)
- Falta de formalidad
- Estudios pull de la demanda, investigaciones más profundas
- Difusión más asertiva
- Cobertura de países no es completa en representaciones internacionales.
- Estándar de calidad e infraestructura de las representaciones internacionales varía mucho.

Para la evaluación de los servicios que se deberían proporcionar se definió una matriz que media la factibilidad de los servicios actuales con aquellos que en base a los resultados del estudio de expectativas del cliente se consideraron como parte del cuadrante “núcleo” o core y aquellos que eran necesarios desarrollarse con el apoyo de terceros (outsourcing) para maximizar el valor al cliente y potenciar su implementación.

La siguiente tabla 4 muestra los cuadrantes utilizados para evaluar los diferentes servicios en base al valor que generan al cliente:



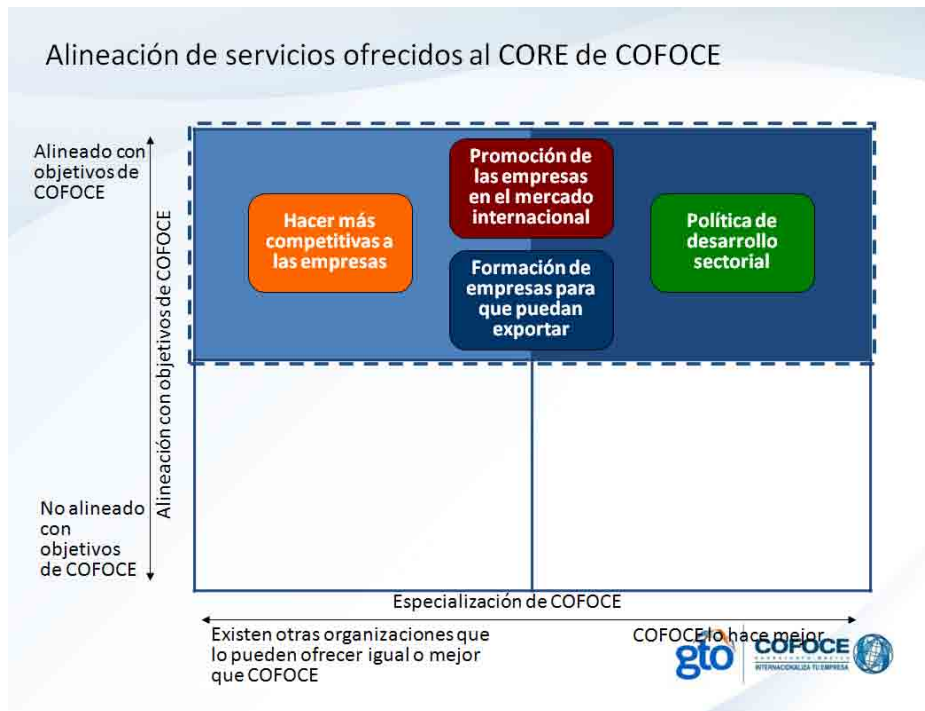


**Tabla 4 .- Metodología para establecer los servicios centrales de la organización.**

Con esta metodología se definieron 4 áreas primordiales para apoyar la estrategia de la organización que son:

1. Definir políticas sectoriales en comercio exterior que se base en proyectos sectoriales.
2. Formar nuevos exportadores.
3. Servicios que permitan hacer más competitivas a las empresas.
4. Procesos de promoción de las empresas en los mercados internacionales.

A continuación se muestran los servicios que se proporcionarán al cliente en base a las encuestas y entrevistas aplicadas para la reingeniería (tabla 5):



**Tabla 5 .- Macroproceso de la organización alineados a los objetivos de la reingeniería.**

### Descripción de necesidades de información

Como ya se ha comentado, la organización requiere de nuevas herramientas que permitan la ejecución del nuevo modelo de trabajo.

El sistema que buscamos debe tener las siguientes tres funciones:

1. Gestionar el organismo: indicadores y avance de metas
2. Manejar la atención al cliente y avances de los proyectos
3. Interactuar con el sistema SAP R3

Es de vital importancia el poder conocer el estatus del cliente por la dependencia en todo momento como parte de la nueva filosofía de atención personalizada que se desea para las empresas del estado de Guanajuato.

Dentro de los indicadores de desempeño que se han definido se encuentran que es necesario determinar el valor que COFOCE puede entregar a cada cliente particular, definir el valor en información (proyecto y de forma conjunta en planes sectoriales) que la organización puede extraer de los clientes y administrar este intercambio de valor mediante maximizar el tiempo de vida del proyecto y su resultado en la maximización de negocios internacionales.

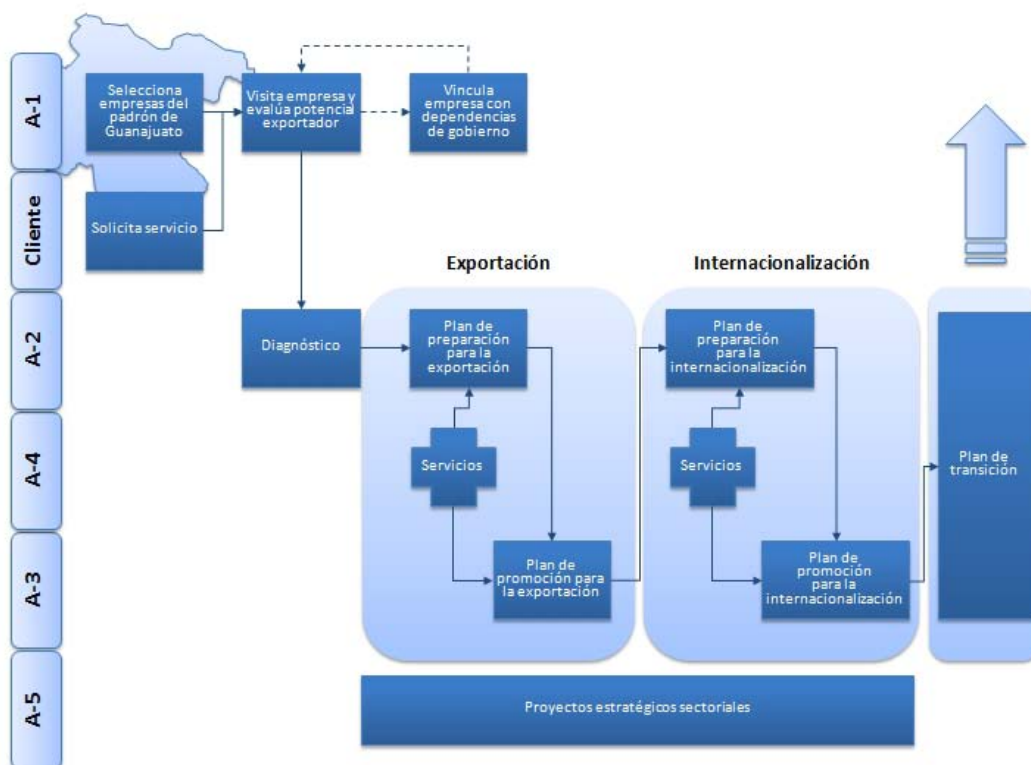
Consientes de esto, se determinaron los requerimientos de información de cada una de las áreas del organismo y la etapa del proceso en que esta debe ser obtenida y capturada en el sistema. Gran parte de dicha información puede ser utilizada de manera oportuna si se consigue en el momento adecuado.

Para facilitar la comprensión del tema al desarrollador del sistema se presenta a continuación el detalle del proceso en la figura 19 que muestra con una visión general las funciones primordiales de cada una de las áreas.

Las funciones por área se describen de la siguiente manera:

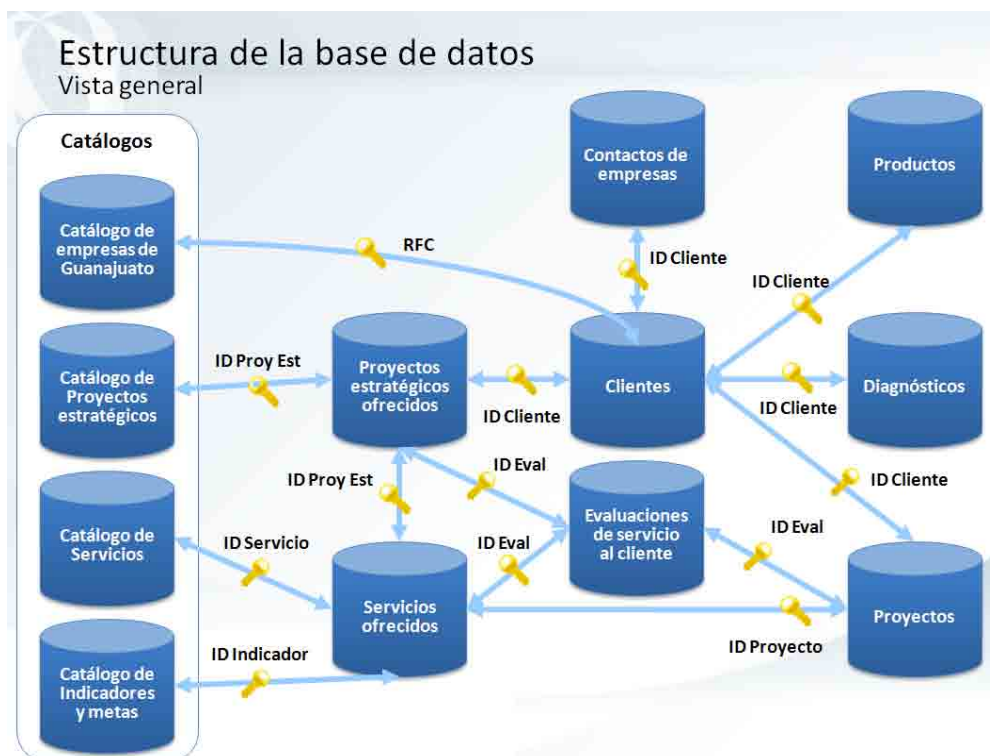
- A1:Referir el mayor número de empresas guanajuatenses exportadoras o con potencial para exportar al proceso de COFOCE. Este área es la que presenta la entada de clientes con esto se evita que cada departamento brinde servicios aislados y tenga poca factibilidad con esto se le brinda un mejor seguimiento a los requerimientos de los clientes y se brinda un puntal acompañamiento en sus procesos de exportación.
- A2:Preparar las competencias de exportación e internacionalización del mayor número de empresas de Guanajuato, en un tiempo y costo adecuados.

- A3: Concretar exportaciones de las empresas con potencial exportador y aumentar las exportaciones de las empresas exportadoras del estado de Guanajuato
- A4: Brindar servicios pertinentes a otras áreas de COFOCE que complementen la oferta de valor de la empresa y eleven su competitividad para lograr exportar e internacionalizarse
- A5: Establecer las políticas y proyectos estratégicos y de cooperación institucional para el desarrollo de la internacionalización del estado de Guanajuato y para el posicionamiento de COFOCE en los diferentes sectores del estado.



**Figura 19 .- Marco conceptual de los procesos de la reingeniería de COFOCE.**

En base a estas funciones y al enfoque de estrategia de relaciones con los clientes se desarrolló el siguiente modelo (figura 20) para la base de datos del sistema de seguimiento de clientes.



**Figura 20 .- Estructura general del sistema de administración de relaciones con clientes.**

El sistema general se derivó de un exhaustivo análisis de requerimientos de información de cada una de las áreas y se verificó su adecuada alineación para generar puntos de control en cada parte del proceso que informarán sobre desviaciones en el servicio al cliente y los indicadores generales de la estrategia de COFOCE.

A continuación se presenta un diagrama de la información del área de formación y aceleración de exportadores (A2) figura 21:



**Figura 21 .-Requerimientos de información por cada área del nuevo proceso de COFOCE, se toma como ejemplo el área de formación A2.**

Adicionalmente a la estrategia de administración de relaciones con clientes, COFOCE ha integrado en el sistema el componente de inteligencia comercial que permitirá lograr los siguientes objetivos.

1. Apoyar al exportador o potencial, con condiciones de internacionalización de su producto.

Elementos de decisión para realizar un proyecto de exportación o plan de negocios de acuerdo a las condiciones internas de la empresa contra las que demanda el mercado internacional. El Sistema deberá proveer de datos suficientes que concluyan en la factibilidad o no de la empresa.

Si resulta que la conclusión es favorable, el empresario debe acudir a las siguientes acciones.

2. A la empresa que está en condiciones de exportar proporcionando la información adecuada que facilite la toma de decisiones, en los siguientes temas:

Bases de datos comerciales a nivel mundial, relaciones comerciales con otras organizaciones internacionales de desarrollo comercial, aranceles, regulaciones, convenios y regímenes comerciales de otros países, etc. En la actualidad la información para exportar es inagotable, requiere análisis, previsión y decisiones acertadas.

3. La identificación de nichos de mercado u oportunidades de negocio.

Qué productos desarrollar con miras a exportar, qué productos intermediar, cómo exportar con mayores márgenes de utilidad, procedimientos para exportar, cómo aprovechar tendencias y demandas crecientes, etc. es el tipo de información que el un Sistema de Inteligencia Comercial debe proporcionar de manera oportuna e integra.

Es deseable que esta información se encuentre ligada con la red de representaciones comerciales internacionales con las que cuenta COFOCE ya que permitirá que el Sistema de Inteligencia Comercial identifique el producto, mercado, pasos a seguir de una oportunidad detectada y orientada por dicho representante.

4. Al comprador que desea identificar oferta para atender su demanda.

La identificación de empresas de Guanajuato con productos con capacidades de competitividad en el nicho específico, detallando región, datos generales de la empresa, descripción del producto, capacidad de oferta exportable, contacto entre otros datos que agilizarán un encuentro de negocios que posibilite la consolidación de proyectos de exportación.

# Capítulo 4

## Resultados de la estrategia de la administración de relaciones con clientes en el organismo de promoción al comercio exterior

### Beneficios al cliente

La Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE) asume que uno de los mayores retos que México y Guanajuato enfrentan en el área comercial es la global crisis económica y financiera, que denota un cambio en estructuras y de modelos de negocio. Por ello es necesaria la consolidación de una política económica integral en la cual las exportaciones, la internacionalización y el desarrollo de proveeduría competitiva son vitales para apoyar el desarrollo regional que beneficie a los sectores por la posibilidad de reactivación económica.

La integración comercial es una realidad impostergable en la economía moderna. Guanajuato no es (no debe ser ajeno) a esta tendencia global.

La posibilidad cada vez mayor de que los consumidores opten por productos provenientes de diferentes países es una prueba diaria de la internacionalización no sólo del consumo sino también de la producción.

El modelo de reingeniería y de implantación de la estrategia de administración de relaciones con clientes busca:



1. Mejorar la atención al cliente y brindar el adecuado seguimiento a sus solicitudes utilizando un mecanismo de push que permita anticipar sus necesidades.
2. Especialización sectorial y conocimiento de la oferta del estado de presentes y futuras exportadoras.
3. Conocimiento de la demanda internacional y oportunidades comerciales.
4. El conocimiento y uso de la información interna generada en un sistema telemático y de bases de datos externas con información de mercados en variables como: importación, exportación, países con relaciones comerciales, montos, unidades de medida, regulaciones, autoridades, documentos y aranceles entre otras. La información de comercio internacional de las empresas de Guanajuato al detalle de pedimento correspondiente.
5. El uso de la tecnología de información para administrar la información mencionada.
6. La generación y enfoque de atención al cliente que cumpla las siguientes premisas:
  - a. Maximizar el valor de los servicios que se proporcionan.
  - b. Anticipar sus necesidades.
  - c. Acelerar sus procesos de servicio.

- d. Generar información que apoye los proyectos de internacionalización propuestos por los sectores del estado.
- e. La generación de información inteligente que vislumbre el desarrollo de proyectos de exportación a corto, mediano y largo plazo.
- f. El análisis de la información que brinde retroalimentación al sistema.

COFOCE ha establecido un modelo de negocio orientado a cumplir los indicadores siguientes:

1. Generación de empresas nuevas exportadoras que con atributos de permanencia en el mercado internacional.
2. Incremento de los negocios de exportación. Aumento del monto de exportaciones apoyadas por COFOCE.

Mismos que bajo el esquema de reingeniería proveerán las siguientes mejoras en los procesos de la organización.

1. Focalización. Dirige el esfuerzo de los trabajadores de la organización en beneficio de las empresas.
2. Integridad. Aporta información amplia para generar las bases de un proyecto de exportación.
3. Oportunidad. La generación de información en todo el proceso inmediata y permitirá monitorear sus avances.

4. Vigencia. Existe actualización de la información a las fechas más recientes de las fuentes de información utilizadas

El marco general de la estrategia debe brindar un canal enfocado al cliente en virtud de que sus necesidades pueden ser variadas y busca generar un proceso que brinde un adecuado acompañamiento y seguimiento que brinde el máximo valor percibido.

En la figura 22 se muestra el objetivo de la estrategia centrada a un uso eficiente de los recursos con una visión de mejora en la atención al cliente, en esta figura se busca comunicar que COFOCE brindaba múltiples servicios a las empresas exportadoras con una meta común que era incrementar el volumen de las exportaciones, sin embargo la nueva filosofía busca como se indica, integrar un solo canal de servicios que permita preparar de una mejor forma a las empresas bajo una metodología centrada en el cliente para lograr proyectos más sustentables y de impacto en beneficio de la comunidad empresarial de Guanajuato.

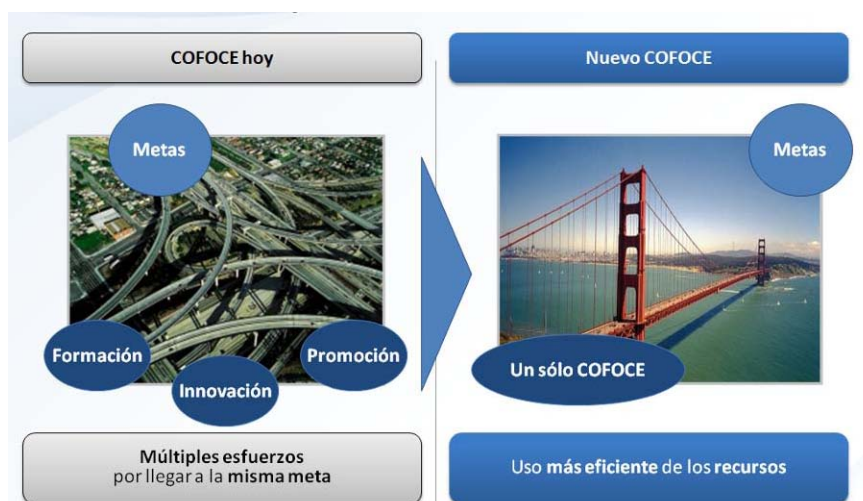


Figura 22 .- Objetivo de la reingeniería de COFOCE

Dentro de la organización estos cambios se definieron como parte de una planeación estratégica en donde se establecieron las decisiones sobre qué es lo más importante para lograr el éxito de la organización, definiendo un plan, con los siguientes elementos:

- Redefinición de la Misión, Visión y Valores, que constituyen la política de calidad de la organización.

- Los objetivos de la organización, así como la forma de alcanzar éstos por medio de la definición de estrategias.

- La forma de medir el logro de los objetivos, por medio de la definición de indicadores y metas cuantitativas asociadas a dichos objetivos.

- Los Procesos requeridos con sus indicadores y metas.

- La cartera de proyectos que habilite la ejecución de las estrategias.

- La estructura organizacional y la estrategia de recursos que soporten la implantación de los procesos y la ejecución de los proyectos definidos, considerando los elementos de la base de conocimiento necesarios para el almacenamiento y consulta de la información generada en la organización.

- Periodicidad de valoración del plan estratégico.

- Plan de Comunicación con el Cliente, incluye los mecanismos de comunicación con el cliente para su atención.

- El plan para la preparación para la realización: Se definió el plan de comunicación e implantación del plan estratégico que permite difundir

éste a los miembros de la organización, asegurando que lo consideran el vehículo para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente. En este plan también se establecen las condiciones adecuadas en el ambiente de la organización para la realización de los proyectos e implantación de los procesos.

El mecanismo de implementación de la estrategia con el sistema de información conlleva las siguientes actividades o módulos.

Proceso de minería de datos que consta de los siguientes pasos generales:

1. Selección del conjunto de datos, tanto en lo que se refiere a las variables dependientes, como a las variables objetivo, como posiblemente al muestreo de los registros disponibles.

2. Análisis de las propiedades de los datos, en especial los histogramas, diagramas de dispersión, presencia de valores atípicos y ausencia de datos (valores nulos).

3. Transformación del conjunto de datos de entrada, se realizará de diversas formas en función del análisis previo, con el objetivo de prepararlo para aplicar la técnica de minería de datos que mejor se adapte a los datos y al problema.

4. Seleccionar y aplicar la técnica de minería de datos, se construye el modelo predictivo, de clasificación o segmentación.

5. Evaluar los resultados contrastándolos con un conjunto de datos previamente reservado para validar la generalidad del modelo.

Al momento todos los procesos se están ejecutando y los resultados son medidos al final del periodo, sin embargo los indicadores de gestión muestran avances con la implementación del nuevo modelo de trabajo y la estrategia de administración de relaciones con clientes en COFOCE.

# Capítulo 5

## Recomendaciones finales

En base a las consideraciones explicadas en la presente tesis, se demostró que la administración de relaciones con los clientes y la aplicación de personas, procesos y el uso de tecnologías de información crean ventajas competitivas para las organizaciones que las implementan y un incremento en sus índices de satisfacción y lealtad entre sus clientes y stakeholders.

Bajo un modelo de mapa estratégico que parte del plan de gobierno y de la reingeniería de la organización COFOCE con la nueva misión, visión y estrategias se delinea el diseño de un modelo que permita buscar y cumplir con las perspectivas del cliente, organizar los procesos internos, mejorar actividades regulares, planes sociales y aplicar procesos de innovación. Bajo este objetivo se buscó un cambio en la gestión de la organización con procesos más centrados al cliente a mejorar su percepción del servicio y en hacer más eficientes los recursos para potenciar los resultados.

La información transaccional es la base para lograr generar indicadores gerencia que a su vez permitan generar conocimiento que le permita a la organización validar tendencias (Buttle, Francis, 2008), verificar el control entre las relaciones de las expectativas de los clientes y el comportamiento de las diferentes variables de decisión y áreas enfocadas al cliente. Esta parte se implementó con bases de datos unificadas en un solo sistema de información que permite tener una vista de 360° de las diferentes interacciones con el cliente.

El patrón de procesos para la estrategia de administración de relaciones con clientes para COFOCE se documentó bajo un esquema de elementos que servirá para la guía de los procesos y el apoyo de las tecnologías de información tanto internas como sistemas externos en Internet. La metodología se integró por tres partes: Definición general del proceso, prácticas y guías de ajuste.

La mayor parte de esta metodología se documento en la presente trabajo sin embargo una parte fundamental de los procesos internos se deberán ajustar al comportamiento de los indicadores organizacionales que permitan evaluar las estrategias y definir en su caso nuevos procesos de ajuste que sean resultado de esta retroalimentación constante que debe existir entre cualquier organización y su medio ambiente de influencia.

La información gerencial y de la alta dirección se genera mediante planes que anticipan tendencias del comportamiento del sistema transaccional y que general proyecto estratégicos que a su vez se mide mediante variables de incremento de exportaciones que son una consecuencia de la correcta ejecución de los servicios y procesos de captación de nuevos clientes y desarrollo.

El sistema está planeado para que un futuro se puedan integrar mecanismos de pagos electrónicos, medición de disponibilidad de recursos e integración entre sistemas de otras dependencias de apoyo tales como la Secretaría de Economía, ProMéxico, Secretaría de Desarrollo Económico y organismos municipales con lo que se podrá en el mediano-largo plazo brindar soluciones integrales que puedan tener un espectro más amplio de las necesidades de las empresas y validar sus requerimientos de apoyo, brindando una mayor sustentabilidad a la exportación.



“Antes las empresas disponían de 20 a 30 años para explotar globalmente su ventaja competitiva, sin embargo en la era del conocimiento, este se transmite de forma inmediata e internacional, vivimos en una revolución capaz de cambiar la propia naturaleza de la economía, de la industria, de las empresas, los puestos de trabajo y por ende nuestra vida personal; por tales circunstancias es necesario brindar alternativas de solución de forma ágil y eficiente para las empresas que inician sus procesos de internacionalización.”

# Bibliografía

- Andriole, Stephen J. "The 7 habits of highly effective technology leaders" Estados Unidos de América Editorial ACM. 2007.
- Buttle, Francis "Customer Relationship Management, Second Edition. Estados Unidos. Editorial: Butterworth-Heinemann. 2008
- Chase, Richard B. Jacobs, Robert F. Aquilano Nicholas J. "Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva 10ª edición" México. Editorial McGraw Hill 2005.
- Finnegan, David y Willcocks, Leslie P. "Implementing CRM: From Technology to Knowledge" Estados Unidos. John Wiley. Mayo 2007.
- Galbraith, Jay R, "Designing the Customer-centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process" Estados Unidos Editorial John Wiley & Sons, 2005.
- Goldenberg, Barton J. "CRM In Real Time: Empowering Customer Relationships" Estados Unidos. Editorial: CyberAge Books, 2008
- Hammer, Michael. "La Agenda." España Editorial Deusto, 2005.
- Hitt, Ireland, Hoskisson. "Strategic Management Competitiveness and Globalization", 8th Edition, Estados Unidos de América Editorial South-Western. 2009.

- Jelassi, Tawfik. Enders, Albrecht "Strategies for e-business" Estados Unidos, Editorial Prentice Hall 2005.
- Kennedy, Robert E. y Sharma, Ajay." The services Shift, seizing the ultimate offshore opportunity. "Estados Unidos de América Editorial FT Press 2009.
- Kaplan, Robert y Norton, David P. "The Execution Premium" Estados Unidos, Harvard Business School Press. Julio 2008.
- McAfee, Andrew. "Dominar los tres mundos de las tecnologías de información" Harvard Business Review. Volumen LIV pag 105-110 México. Noviembre 2006.
- Payne, Adrian. "Handbook of CRM: Achieving Excellence through Customer Management" Estados Unidos. Butterworth-Heinemann. Junio 2005.
- Norstrom. Kjell, Riddrestale, Jönas, "Funky Business Forever" España. Editorial Pearson. 2008.
- Toffler, Heidi y Alvin. "La revolución de la riqueza" México. Editorial Debate. 2006.

## **ANEXO 1**

### **ESTUDIO DE VOZ DEL CLIENTE DE COFOCE 2008**

#### **RESUMEN EJECUTIVO**

Este es el reporte de resultados del estudio, en él encontrará a detalle cada uno de los aspectos que aquí se mencionan.

Del total de la muestra aplicada a clientes potenciales de COFOCE, el 77.5% realiza labores de importación/exportación de productos e insumos, por lo que es un mercado muy extenso pero que no es atendido actualmente por COFOCE.

Las principales empresas que el mercado potencial identifica como Asesoras para importación y exportación son: PROECI, COFOCE, GLACI, MAC FW, Tempesta, GOMSA, Packaging Store, LLH SC, Business Cargo, Agencias de Qro, Gdl y DF.

Los principales medios por los que se enteró de estos proveedores son la Recomendación de empleados de la empresa o bien de otra empresa, la Sección Amarilla y el Internet. Como podemos ver los medios de comunicación en los que se promueven este tipo de empresas no son medios masivos ni tradicionales.

La mayoría de este 77.5% ha contratado alguna vez servicios de asesoría y capacitación para importar/exportar en su empresa. Los servicios que más han contratado son: Asesoría para exportar, logística y

transporte, pago de impuestos, trámites, asesoría para importar, entre otros.

La frecuencia con la que la mayoría del mercado contrata estos servicios es de 1 a 3 veces por año.

Las empresas a las que el mercado les ha contratado esos servicios son: PROECI, GLACI, MAC FW, Agentes de Qro, Gdl y DF.

Estas empresas requieren servicios de información, Detección de oportunidades en el mercado, Capacitación básica y especializada de Comercio Exterior, Asesoría Legal en Negocios Internacionales, Participación en ferias internacionales, etc, por lo que COFOCE debe promover este tipo de servicios entre estos clientes

Haciendo un análisis de la competencia a la que el mercado le está comprando encontramos que el proveedor más fuerte es PROECI, que casualmente no es el mejor evaluado. Sus fortalezas son su rapidez y puntualidad, la calidad de su trabajo y los resultados que el cliente obtiene del trabajo de PROECI. Su principal debilidad es su precio, es el proveedor más caro del mercado.

El proveedor mejor evaluado es GLACI que es fuerte en la atención y la calidad de su trabajo, pero que su falta de puntualidad y profesionalismo le restan puntos.

Finalmente para MAC FW, el mercado señaló que es fuerte en atención y utilidad de sus servicios, sin embargo su calidad y los resultados obtenidos no han dejado muy satisfechos a sus clientes.

PROECI es el proveedor que deja más satisfechos a sus clientes a pesar de su costo elevado.

El posicionamiento de la competencia es como se muestra a continuación:

PROECI = Caro, Servicios de Calidad y Buenos Resultados

GLACI = Buena Atención, Buenos precios y falta de puntualidad y profesionalismo

MAC FW = Caros, Dan resultados y Mala atención.

Dos terceras partes de los clientes de PROECI lo volverían a contratar. 80% de los clientes de GLACI lo volverían a contratar y 50% de los clientes de MAC FW lo volverían a contratar.

Las sugerencias del mercado para que los proveedores actuales mejoren son: Mejorar precios, atención y puntualidad.

De este mercado potencial que realiza labores de comercio exterior, poco más de la mitad conoce o ha escuchado hablar de COFOCE y lo perciben como un Organismo de Gobierno y sólo la cuarta parte sabe que COFOCE brinda asesoría de Comercio Exterior.

Del 22.5% restante que no realiza labores de importación y exportación, el 80% tiene intenciones de exportar en el corto plazo y la mayoría contrataría los servicios de empresa que los pudieran Asesorar al respecto. Los servicios que necesitaría este mercado son: Detección de oportunidades comerciales, tramitología, transporte y logística.

El medio más afectivo de promoción es un cliente satisfecho al 100%.

El proveedor ideal que estas empresas esperan que atienda sus necesidades debe tener costos accesibles, ser experta y brindar buena atención.

De este mercado virgen el 70% aproximadamente no sabe nada de COFOCE y del 30% restante la mitad solo lo ha escuchado mencionar.

Finalmente del mercado real de COFOCE el 75% de los clientes asegura conocer la variedad de servicios que oferta el organismo, también la oficina más conocida por el mercado es la de León y la de SMA y Celaya.

Los servicios que más ha contratado el mercado son: Capacitación básica, Información y análisis, diseño de calzado, asesoría y consultoría en comercio exterior.

La competencia que evaluó el cliente antes de seleccionar a COFOCE fue PROECI, MTI, Serva, Miguel Franyutti, Intercargo, GOMSA, Tempesta y GLACI.

Los motivos por los que el mercado seleccionó a COFOCE son el costo de los servicios, especialización y la recomendación.

El medio más efectivo para la promoción de estos servicios es la recomendación de los clientes satisfechos por nuestros servicios.

Las fortalezas de COFOCE son: experiencia, especialización, costos accesibles.

Las debilidades de COFOCE son: puntualidad y falta de empatía.

El 90% de los entrevistados de este segmento consideraría prudente que COFOCE cobre por sus servicios siempre y cuando su servicio sea de excelente calidad, le otorguen al cliente una Garantía de los resultados del proyecto y la utilidad de los servicios se vea reflejada en beneficio de su empresa.

La calificación promedio de COFOCE fue de 9.2, tiene fortaleza en costos y calidad y debilidad en los tiempos de entrega. El posicionamiento del organismo es que brindan asesoría de comercio exterior, experiencia, profesionalismo, etc. El 90% de sus clientes lo volverían a contratar. Debe mejorar su puntualidad.

### **Antecedentes**

COFOCE es un organismo dedicado a brindar asesoría a empresas de la región en distintas áreas organizacionales. Gracias a su



amplio portafolio de servicios ha logrado atender a empresas de diversos giros en prácticamente todos los municipios del Estado de Guanajuato. Por tal motivo y ante el inminente desarrollo de un plan de comercialización de sus servicios más agresivo, COFOCE requiere de información actual y real del mercado respecto a cuáles son sus necesidades y qué conocen y opinan del organismo, por tal motivo el Lic. Luis Jerónimo Gómez, solicitó a DMG una propuesta para el desarrollo de un estudio de mercado que cubra esas necesidades de información, el cual tuvo los siguientes,

### **Objetivos**

- **De investigación:** conocer el índice de conciencia de marca y las necesidades que respecto a servicios de asesoría empresarial requieren los clientes potenciales de COFOCE; así mismo evaluar el nivel de satisfacción de los clientes actuales de COFOCE así como determinar las áreas de oportunidad de negocio para la marca.
- **Mercadológico:** Determinar el estado actual del posicionamiento de la marca, así como las posibles alternativas del manejo del posicionamiento en el corto plazo, determinar los servicios ofertados por el organismo requeridos por el mercado y diseñar un plan de comercialización de los mismos.

### **Información requerida**

La información requerida de los clientes actuales de COFOCE para el logro de estos objetivos fue la siguiente:

- Servicios que ha contratado de COFOCE.

- Medio por el que se enteró de COFOCE
- Empresas que evaluó antes de seleccionar a COFOCE
- Motivos por los que seleccionó a COFOCE para que le brindara sus servicios.
- Evaluación de los servicios de COFOCE respecto a los siguientes criterios: Rapidez, Atención, Calidad del trabajo recibido, Precios, Utilidad de los servicios recibidos, Beneficios obtenidos en la empresa gracias a los servicios proporcionados por COFOCE, otros que señale el organismo.
- Nivel de satisfacción general con los servicios ofrecidos por COFOCE
- Posicionamiento de COFOCE
- Ventajas y desventajas percibidas de COFOCE
- Sugerencias que hace a COFOCE para mejorar sus servicios

De los clientes potenciales.

- Servicios de asesoría que contrata
- Frecuencia de contratación
- Empresas a quienes contrata
- Motivos por los que las contrata
- Nivel de conocimiento de COFOCE
- Percepción de COFOCE
- Motivo por el que no ha contratado a COFOCE
- Características de la empresa de asesoría ideal.

## **Metodología**

La información se obtuvo mediante 350 entrevistas aplicadas a personas encargadas de la toma de decisión de contratación de servicios de Asesoría Externa en empresas clientes actuales de COFOCE y

clientes potenciales; cabe señalar que la base de datos de los clientes actuales y potenciales fue ser proporcionada por COFOCE. Con esta muestra se obtuvieron resultados con un 95% de confiabilidad y un + 5% de error. El tipo de muestreo fue por conveniencia, es decir se abordó a los entrevistados en su lugar de actividad. El levantamiento de información se realizó por personal altamente capacitado y calificado para tal efecto, supervisado en todo momento y bajo la Dirección de DMG para garantizar la calidad de los resultados presentados.

## **CLIENTES DE COFOCE**

En esta sección se presentan los resultados de los clientes reales de COFOCE, es decir empresas con las que el organismo ya ha trabajado en el pasado y que pueden hacer una evaluación respecto a sus servicios y la calidad de los mismos.

## **CONOCIMIENTO GENERAL DE LA MARCA**

En primer lugar se presenta el resultado del conocimiento general de la marca por parte del mercado real. Se le preguntó a las empresas si conocían todos los servicios que ofrece COFOCE y el 75% aseguró sí conocerlos y un 25% dijo no conocer todos los servicios que ofrece el organismo.

La oficina que el mercado más conoce es la de León Gto, con un 50% de menciones y las de SMA con 22.2% y Celaya con 22.2%

Estos resultados son interesantes ya que las tres cuartas partes del mercado aseguran conocer la variedad de servicios que ofrece COFOCE

lo que significa que tienen el panorama de servicios en los que el organismo los puede apoyar en sus labores de importación y exportación.

La estrategia es reforzar las relaciones con los clientes actuales o pasados para que en un futuro inmediato puedan volver a emplear algún otro servicio del organismo y fomentar la recompra.

### **COMPORTAMIENTO DE COMPRA**

Se le preguntó al mercado si han utilizado los servicios de COFOCE a lo que el 100% de estas empresas contestó que Si.

Posteriormente se les cuestionó sobre cuáles servicios han utilizado de COFOCE y la distribución de las menciones fue la siguiente:

Capacitación básica y especializada	21.7%
Información y Análisis	16.1%
Diseño de calzado	15.2%
Asesoría y consultoría en Comercio Exterior	14.2%
Estrategias de Promoción	10.4%
Información de Tendencias de la moda	10.4%
Planeación logística	8.5%
Estudios de punto de venta	8.5%

Esto nos indica que el servicio que más compra el mercado es la asesoría y capacitación respecto a los procedimientos y trámites para exportar.

Posteriormente se le preguntó al mercado cuáles empresas evaluó antes de seleccionar a COFOCE a lo que el mercado contestó lo siguiente: PROECI con 20.5%, MTI con 16.2%, Serva 15.6%, Miguel Franyutti con 15.6%, Intercargo con 14.2%, GOMSA con 12.8%, Tempesta con 10.7%, GLACI con 8.2% y Ninguna con 18.6%

Este dato nos confirma que PROECI es el competidor más fuerte de la región.

COFOCE fue seleccionado por los clientes gracias al costo de sus servicios en un 64.5% de los casos, por su especialización en un 26.1% de los casos y en 16.8% por recomendación.

Estos son los principales atributos que este mercado percibió de COFOCE: precio, experiencia y recomendación.

## **EFFECTIVIDAD DE LA DIFUSIÓN DE COFOCE**

Le preguntamos al mercado a través de cuál medio se enteró de la existencia de COFOCE y el 57.4% contestó que a través de la Recomendación, 28.1% a través del Internet y 14.5% en conferencias.

Esto nos indica que el medio más efectivo para promocionar al organismo son los propios clientes que, de quedar satisfechos con los servicios brindados por el organismo serán los principales promotores de la venta de servicios de COFOCE.

La estrategia a implementar es un programa de calidad en la atención y servicio a clientes (CRM) de tal forma que se vaya monitoreando el comportamiento del cliente conforme van avanzando los proyectos que se le están realizando, identificar cambios de actitud o percepción respecto al organismo y trabajar inmediatamente para corregirlos y mantener esa buena imagen con los clientes para que queden satisfechos al 100% y nos sigan recomendando.

Por otra parte las conferencias que organiza o en las que participa COFOCE o su gente son una buena herramienta de difusión pues el tema central de la conferencia es un tema de interés del mercado y al asistir se enteran de lo que el organismo puede ofrecerles.

La estrategia sugerida es continuar con esta práctica para poder seguir dando a conocer la existencia de COFOCE mediante esta vía.

## **FORTALEZAS DE COFOCE**

El mercado señaló como las principales fortalezas de COFOCE su Experiencia con 45.7%, la Especialización con un 32.5%, el costo de sus servicios 25.8% y su Profesionalismo con 23.1%.

Estas son buenas noticias ya que COFOCE no depende directamente del costo de sus servicios para vender pues el mercado considera su Experiencia y Especialización como factores mucho más importantes y que le representan una ventaja sobre la competencia en el mercado.

La estrategia es reforzar esta percepción con los clientes actuales y tratar de posicionar al organismo como un experto y especialista con los clientes potenciales para generar un posicionamiento uniforme que sea capaz de incrementar la penetración.

#### **DEBILIDADES DE COFOCE**

Se le preguntó al mercado sobre cuáles consideraba que eran las principales debilidades de COFOCE y el mercado señaló la falta de cumplimiento en fechas como la más importante con 50% de menciones, en segundo lugar aparece que el mercado no percibe ninguna desventaja de COFOCE con un 33.3% y en tercer lugar aparece el Nivel muy técnico al explicar al cliente con 16.7%

La estrategia es la implementación del CRM debido a que ayudará a monitorear el servicio que se le dé al cliente a lo largo de la duración de los proyectos que se tengan con él. Es sumamente importante el cumplimiento de estas fechas pues es un factor común en todas las empresas de esta clase de servicios.

COFOCE puede ser la diferencia en el mercado pues si convierte a la puntualidad en una de sus principales fortalezas sería distintivo y podría emplearse como un argumento de venta muy poderoso.

## **PERCEPCIÓN RESPECTO AL COSTO DE LOS SERVICIOS**

Se le preguntó al mercado si considera apropiado que COFOCE cobre por sus servicios que está ofreciendo.

El 90% está de acuerdo debido a la calidad y profesionalismo de los mismos y están dispuestos a pagar por un servicio de ese nivel. De este mercado el 80% estaría dispuesto a pagar por los servicios de COFOCE siempre y cuando el servicio fuera de calidad (como lo ha sido hasta ahora). 15.4% pediría garantía en los resultados de los servicios de COFOCE como un requisito para pagar por sus servicios y 13.6% pediría utilidad de aplicación de los resultados de los trabajos de COFOCE.

El 10% no está de acuerdo debido a que considera que como dependencia de Gobierno debe ser subsidiada por éste y proporcionar un servicio gratuito al mercado.

La sugerencia es hacer un análisis comparativo de los precios que maneja la competencia y establecerlos por debajo de la misma empleando una estrategia de precios de penetración para crear una relación Costo – Beneficio muy tentadora a los clientes de la competencia gracias a la relación Precio – Calidad que llegue a ofertar COFOCE.



## EVALUACIÓN DE ASPECTOS ESPECÍFICOS DE COFOCE

A continuación se presentan de manera comparativa los resultados de COFOCE contra los de la competencia respecto a los mismos criterios para ubicar la brecha diferencial entre el organismo y el resto de la oferta.

### RESULTADOS DE LA COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE COFOCE Y LOS DE SU COMPETENCIA EN BASE A LA ENCUESTA APLICADA (TABLA 6)

<b>Criterio</b>	<b>PROECI</b>	<b>GLACI</b>	<b>MAC FW</b>	<b>COFOCE</b>	<b>Promedio por criterio</b>
Rapidez	9.3	8.2	9.2	<b>8.3</b>	<b>8.8</b>
Atención	9	9.5	9.5	<b>9.4</b>	<b>9.4</b>
Calidad	9.5	9.3	8	<b>9.4</b>	<b>9.1</b>
Costo de servicios	7.9	8.6	9	<b>9.6</b>	<b>8.8</b>
Utilidad de los servicios	8.7	10	9.5	<b>9.5</b>	<b>9.4</b>
Resultados obtenidos	9.3	8.9	8	<b>8.9</b>	<b>8.8</b>
<b>Promedio por empresa</b>	<b>9.0</b>	<b>9.1</b>	<b>8.9</b>	<b>9.2</b>	<b>9.1</b>

**Tabla 6 .- Comparación entre COFOCE y sus competidores.**

Con esta tabla podemos darnos cuenta de que el mejor proveedor de servicios de asesoría y capacitación para exportación es COFOCE por una mínima diferencia con respecto a GLACI que fue el proveedor mejor evaluado y PROECI que es el proveedor más fuerte de la región.

## **NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL**

El nivel de satisfacción de los clientes con los servicios de COFOCE es de 8.7, es decir de Satisfecho a Muy Satisfecho, por lo que el único factor que COFOCE deberá cuidar es el de la puntualidad con los clientes para incrementar el nivel de satisfacción que es muy bueno en este momento.

## **BARRERAS O PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA AL DECIDIR EXPORTAR**

Se le preguntó a estas empresas cuáles son las barreras o problemas a los que se enfrenta al momento de decidir exportar y 69.3% nos dijo que la Capacitación para la realización de todos los trámites y el procedimiento de exportación es la barrera más difícil de superar puesto que al principio cuando empiezan a exportar o cuando exportan a un lugar donde no lo hacían antes tienen que documentarse y conocer a fondo todas las características de este destino para poder tener la certeza de que su inversión rendirá provecho. En segundo lugar aparece el Financiamiento con 39.8% pues afirman que para tomar la decisión de exportar tienen que invertir dinero que quizá no recuperen en el corto plazo pero que lo tienen que hacer para poder buscar nuevos mercados en el extranjero.

Finalmente el último problema al que se enfrentan es la Comercialización y distribución de los productos con 28.6% pues no cuentan con los contactos o el talento propio para poder promover la venta de sus productos en el extranjero

La estrategia sugerida para COFOCE es promover estos servicios entre los clientes para que conozcan que COFOCE los puede apoyar al respecto y generar oportunidades comerciales con el extranjero.

## **POSICIONAMIENTO DE COFOCE**

El posicionamiento que tiene el organismo entre sus clientes es muy distinto al que tiene entre los clientes potenciales:

47.9% opina que COFOCE es un organismo que brinda Asesoría para Importar y Exportar, 35.2% opina que son Expertos, 27.3% opina que son Profesionales, 13.2% opina que son Fresas y 9.4% que brindan Apoyo a las empresas.

Este posicionamiento nos dice qué es lo que la gente percibe del organismo y cómo lo ven, motivo por el que debe trabajarse para que este posicionamiento se genere entre los clientes potenciales.

## **LEALTAD A LA MARCA**

El 90% de los clientes que han trabajado con COFOCE lo volverían a contratar, el principal motivo es por su profesionalismo y calidad y por el valor de sus resultados.

El 10% restante no lo volvería a contratar por la falta de compromiso en tiempos y porque sus resultados no agregaron valor a su empresa.

Este dato nos dice que el mercado en realidad valora el profesionalismo y la calidad del trabajo de COFOCE por lo que se debe de mantener esta política de Calidad total en los proyectos que se realicen en el futuro.

## **SUGERENCIAS PARA COFOCE**

Las sugerencias que el mercado hace a COFOCE son mejorar la puntualidad con 50%, adaptarse al lenguaje común del cliente con 33.3% y Entender bien las necesidades del cliente con 33.3%

Nuevamente el factor puntualidad y empatía con el cliente son factores que el mercado demanda de COFOCE.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Una vez analizados todos los resultados del estudio es importante hacer una reflexión respecto al estado actual del mercado y de las oportunidades que éste presenta para que puedan ser aprovechadas por COFOCE en beneficio propio.

Del total de la muestra aplicada a clientes potenciales de COFOCE, el 77.5% realiza labores de importación/exportación de productos e insumos, por lo que es un mercado muy extenso pero que no es atendido actualmente por COFOCE.

Las principales empresas que el mercado potencial identifica como Asesoras para importación y exportación son: PROECI, COFOCE,

GLACI, MAC FW, Tempesta, GOMSA, Packaging Store, LLH SC, Business Cargo, Agencias de Qro, Gdl y DF.

Los principales medios por los que se enteró de estos proveedores son la recomendación de empleados de la empresa o bien de otra empresa, la sección amarilla y el Internet. Como podemos ver los medios de comunicación en los que se promueven este tipo de empresas no son medios masivos ni tradicionales.

La mayoría de este 77.5% ha contratado alguna vez servicios de asesoría y capacitación para importar/exportar en su empresa. Los servicios que más han contratado son: asesoría para exportar, logística y transporte, pago de impuestos, tramitología, asesoría para importar, entre otros.

La frecuencia con la que la mayoría del mercado contrata estos servicios es de 1 a 3 veces por año.

Las empresas a las que el mercado les ha contratado esos servicios son: PROECI, GLACI, MAC FW, Agentes de Qro, Gdl y DF.

Estas empresas requieren servicios de información, detección de oportunidades en el mercado, capacitación básica y especializada de Comercio Exterior, asesoría legal en negocios internacionales, Participación en ferias internacionales, etc, por lo que COFOCE debe promover este tipo de servicios entre estos clientes.

Haciendo un análisis de la competencia a la que el mercado le está comprando encontramos que el proveedor más fuerte es PROECI, que casualmente no es el mejor evaluado. Sus fortalezas son su rapidez y puntualidad, la calidad de su trabajo y los resultados que el cliente obtiene del trabajo de PROECI. Su principal debilidad es su precio, es el proveedor más caro del mercado.

El proveedor mejor evaluado es GLACI que es fuerte en la Atención y la Calidad de su trabajo, pero que su falta de puntualidad y profesionalismo le restan puntos.

Finalmente para MAC FW, el mercado señaló que es fuerte en Atención y Utilidad de sus servicios, sin embargo su Calidad y los Resultados obtenidos no han dejado muy satisfechos a sus clientes.

PROECI es el proveedor que deja más satisfechos a sus clientes a pesar de su costo elevado.

El posicionamiento de la competencia es como se muestra a continuación:

PROECI = Caro, Servicios de Calidad y Buenos Resultados

GLACI = Buena Atención, Buenos precios y falta de puntualidad y profesionalismo

MAC FW = Caros, Dan resultados y Mala atención.

Dos terceras partes de los clientes de PROECI lo volverían a contratar. 80% de los clientes de GLACI lo volverían a contratar y 50% de los clientes de MAC FW lo volverían a contratar. Las sugerencias del mercado para que los proveedores actuales mejoren son: Mejorar precios, atención y puntualidad.

De este mercado potencial que realiza labores de comercio exterior, poco más de la mitad conoce o ha escuchado hablar de COFOCE y lo perciben como un Organismo de Gobierno y sólo la cuarta parte sabe que COFOCE brinda asesoría de Comext.

Del 22.5% restante que no realiza labores de importación y exportación, el 80% tiene intenciones de exportar en el corto plazo y la mayoría contrataría los servicios de empresa que los pudieran Asesorar al respecto. Los servicios que necesitaría este mercado son: Detección de oportunidades comerciales, trámites, transporte y logística.

El medio más afectivo de promoción es un cliente satisfecho al 100%. El proveedor ideal que estas empresas esperan que atienda sus necesidades debe tener costos accesibles, ser experta y brindar buena atención.

De este mercado virgen el 70% aproximadamente no sabe nada de COFOCE y del 30% restante la mitad solo lo ha escuchado mencionar.

Finalmente del mercado real de COFOCE el 75% de los clientes asegura conocer la variedad de servicios que oferta el organismo,

también la oficina más conocida por el mercado es la de León y la de SMA y Celaya.

Los servicios que más ha contratado el mercado son: Capacitación básica, Información y análisis, diseño de calzado, asesoría y consultoría en comercio exterior.

La competencia que evaluó el cliente antes de seleccionar a COFOCE fue PROECI, MTI, Serva, Miguel Franyutti, Intercargo, GOMSA, Tempesta y GLACI.

Los motivos por los que el mercado seleccionó a COFOCE son el costo de los servicios, especialización y la recomendación.

El medio más efectivo para la promoción de estos servicios es la recomendación de los clientes satisfechos por nuestros servicios.

Las fortalezas de COFOCE son: experiencia, especialización, costos accesibles, las debilidades de COFOCE son: Puntualidad y falta de empatía.

El 90% de los entrevistados de este segmento consideraría prudente que COFOCE cobre por sus servicios siempre y cuando su servicio sea de excelente calidad, le otorguen al cliente una garantía de los resultados del proyecto y la utilidad de los servicios se vea reflejada en beneficio de su empresa.



La calificación promedio de COFOCE fue de 9.2, tiene fortaleza en Costos y Calidad y debilidad en los tiempos de entrega. El posicionamiento de COFOCE es que brindan asesoría de COMEXT, Experiencia, Profesionalismo, etc.

El 90% de sus clientes lo volverían a contratar. Debe mejorar su puntualidad.

## **RECOMENDACIONES GENERALES**

La variedad de servicios que ofrece COFOCE no tiene contraparte en el mercado. La mayoría de las empresas de Asesoría en Comercio Exterior se enfocan mucho en la parte técnica del proceso y no en la estratégica como COFOCE, por lo que se prepararon las siguientes recomendaciones clasificadas por área para hacer más fácil su interpretación:

### **PRODUCTO**

La variedad de servicios de COFOCE no tiene rival, en el mercado, por lo que es necesario aprovechar esta situación mediante la correcta difusión de los servicios que se ofrecen al mercado. El mercado necesita de servicios como la Asesoría básica y especializada, la información y la detección de oportunidades comerciales, mismos que COFOCE tiene en su portafolio de productos.

La estrategia es enfocarse en aquellos servicios que el mercado está demandando para darles mayor empuje en la estrategia comercial y

que sean los commodities para ingresar a la empresa y una vez prestado este servicio y habiendo dejado satisfecho al cliente poderle vender servicios adicionales y complementarios.

## **PRECIO**

Respecto al precio COFOCE puede comenzar a cobrar por sus servicios de asesoría pero la recomendación concreta es hacer un estudio de precios para determinar el nivel de la competencia y de esta manera establecer la tarifa de COFOCE por debajo del mercado, de esta manera el organismo tendrá ingresos propios y a la vez estará ofertando una alternativa demasiado tentadora para los clientes de la competencia y los vírgenes en el mercado gracias a la relación COSTO – BENEFICIO de la oferta.

Si COFOCE inicia el cobro de sus tarifas al nivel de PROECI, MAC FW, GLACI, GOMSA, LLH, se ganará una percepción negativa, ya que el mercado lo que busca es la mayor cantidad de beneficios al menor costo.

## **PROMOCIÓN**

Es URGENTE una campaña de difusión de lo que es COFOCE y de los beneficios que ofrecen al mercado.

Sin embargo se debe tener muy en cuenta que el mercado al que va dirigida esta campaña de difusión es un mercado muy especial (Empresas Familiares, Medianas y Grandes de la Región) y no se pueden utilizar los medios tradicionales de comunicación para darle difusión.

La estrategia sugerida en concreto es emplear un programa de comunicación de 3 vías:

- a) En medios de comunicación apropiados: Sección Amarilla, Internet y Revistas de negocios a nivel nacional, en ese orden de presupuesto e importancia. A esta línea del programa deberá asignársele no más del 20% del presupuesto destinado a la campaña general.
- b) En eventos de relación. Se sugiere la organización de desayunos – conferencia en los que mediante las bases de datos se invite a los tomadores de las decisiones en las empresas de la región a participar en conferencias de proyección comercial de los sectores en el extranjero, en el que se puedan presentar los beneficios que las empresas de un sector puedan obtener de exportar sus productos a un determinado lugar del mundo y hacer el match entre la oportunidad presente en ese mercado extranjero – los servicios de un experto (COFOCE) – el producto del empresario que esté sentado en la conferencia. A esta línea del programa dedicarle el 50% del presupuesto destinado a la campaña general.
- c) En un programa de CRM. Se sugiere implementar un CRM integral (no sólo de monitoreo de cuántas visitas, llamadas y contacto se han establecido con los clientes) es decir en el que se pueda monitorear de cerca el tracking de un proyecto desde sus inicios hasta su conclusión y se vaya midiendo el nivel de aceptación del cliente al respecto. Este CRM permitirá generar clientes más satisfechos con el servicio de COFOCE y que de esta manera se conviertan en los mejores promotores con sus círculos de

influencia empresarial. A esta línea del programa se sugiere invertirle un 30% del presupuesto de la campaña general.

Finalmente, las oportunidades para lograr un crecimiento de COFOCE existen en el mercado, solo se necesita desarrollar la estrategia general de acción en cuanto a comercialización y apoyarse en esta información para abordar el mercado que aquí se evaluó