

ULACIT

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ÉNFASIS EN MERCADEO
TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

**¿CÓMO DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE RETENSIÓN DE
CLIENTES ANTE ALTOS NIVELES DE COMPETENCIA?
ANÁLISIS ESCRITO DE CASO**

ALEJANDRA MAROTO BADILLA

MARZO, 2005

PRESENTACION

En marzo de 2004 don Jorge, Gerente General de Grupo Los Condes en Costa Rica, la empresa inmobiliaria más grande de Centroamérica, terminaba de leer el periódico y confirmaba una noticia sin precedentes desde que su empresa inició operaciones en este país. Uno de los principales desarrolladores inmobiliarios de Sur América confirmó su presencia, mediante el desarrollo de un proyecto denominado “Grupo San Patricio”, el cual prometía ser el más grande centro comercial de Costa Rica.

Debido a la creciente competencia en la industria de construcción y administración de Centros Comerciales, Grupo Los Condes había formulado exitosas fórmulas que le había permitido distinguirse en el mercado costarricense, y ser considerado el líder en la construcción y administración de Centros Comerciales. No obstante, esta era la primera vez que don Jorge debía enfrentar a un competidor comparativamente más desarrollado que los que normalmente había enfrentado desde sus últimos 15 años de ser el Gerente General de Grupo Los Condes.

Ahora que Grupo Santa Patricio confirma el desarrollo de este Centro Comercial, el Gerente General de Grupo Los Condes ha decidido reunirse con su grupo gerencial y comunicar la noticia. La presentación fue muy clara: *“Señores, somos los responsables de mantener el liderazgo de*

nuestros proyectos en Costa Rica, les solicito se organicen en grupos de trabajo, la Gerencia de Mercadeo con la Gerencia de Ingeniería, la Gerencia Financiera con la Gerencia de Arquitectura y la Gerencia Legal con el Gerente de Operaciones y como equipo me presente el próximo 20 de abril, la mejor recomendación profesional que cada grupo pueda sugerir para el desarrollo e implementación de la mejor estrategia que podría garantizar a Grupo Los Condes su permanencia en el mercado costarricense como líderes en la industria inmobiliaria y de administración de proyectos comerciales”

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Grupo Los Condes, forma parte del conglomerado empresarial Grupo Gallo, uno de los grupos comerciales e industriales más grandes de la región Centroamericana, Panamá y el Caribe.

Como subsidiaria de Grupo Gallo, Grupo Los Condes, participa en la industria de bienes raíces en la región, desarrollando y construyendo grandes complejos de usos múltiples que incluyen centros comerciales, edificios de oficinas, hoteles, áreas de entretenimiento y proyectos habitacionales de gran escala. Grupo Los Condes inició sus operaciones en el año de 1962 en El Salvador, estableciendo las oficinas corporativas en su capital. Ha desarrollado y actualmente opera la cadena más grande de centros comerciales de la región, contando con 18 centros comerciales

distribuidos entre Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y a corto plazo República Dominicana.

La experiencia e identificación adquiridos en El Salvador, en materia de desarrollo habitacional, construcción y manejo de centros comerciales, así como en la construcción y administración de hoteles, ha permitido a Grupo Los Condes ampliar sus horizontes hacia toda la región centroamericana, Panamá, República Dominicana, México, Canadá, y Estados Unidos.

En Costa Rica, inicia sus operaciones en 1990. Siendo el responsable de proyectos tan importantes como el Hotel Real Las Perlas, uno de los mejores hoteles cinco estrellas del país. Dos años más tarde inaugura el exitoso Centro Comercial La Hacienda, el cual ya ha concluido su cuarta etapa. En el 2001, un selecto grupo de empresas traslada sus operaciones al centro de oficinas La Vereda, siendo éste el único centro de oficinas de Costa Rica, diseñado con los más altos estándares internacionales para cumplir con las exigencias empresariales de nuestro siglo. Su planeación arquitectónica, su excelente ubicación y accesos, su diseño práctico y eficiente, la más alta tecnología hacen que Plaza Los Condes se proyecte como la máxima expresión en comodidad funcionalidad y versatilidad, convirtiéndose así en el mejor centro corporativo de Centroamérica.

En el 2002, Grupo Los Condes es el responsable de la construcción del Hotel La Suiza, el tiene la clasificación internacional standard de cuatro estrellas, rodeado de un área de restaurantes y un centro comercial

denominado “El Paseo”. La filosofía del Hotel La Suiza es ofrecer a los viajeros y turistas una nueva alternativa de hospedaje donde pueden gozar de excelentes instalaciones a un precio muy accesible.

En el 2003, abre sus puertas Centro Comercial La Hacienda Zapote, mostrando una combinación arquitectónica única, que reúne lo mejor entre lo contemporáneo y lo antiguo. Centro Comercial La Hacienda Zapote, cuenta con todo lo que el cliente busca para hacer sus compras o para divertirse, bajo el acogedor concepto que siempre ha caracterizado a los Centros Comerciales de Grupo Los Condes.

Grupo Los Condes ha contribuido a cambiar la fisonomía urbana de la región, modernizando las expresiones arquitectónicas de cada país, convirtiéndose en el líder desarrollando y operando el mayor número de centros comerciales en Centroamérica. El aporte del Grupo no se puede medir en dinero ni en metros cuadrados, sino en haber contribuido a la transformación urbana y proporcionando a miles de personas, lugares atractivos, seguros y agradables donde laborar, comprar, pasear y divertirse.

Desde que inició sus operaciones, la compañía ha estado acostumbrada a enfrentarse con los más altos niveles de exigencia de su clientela y de igual manera con los fuertes grados de competitividad, los cuales con el paso de los años se han ido incrementando sustancialmente.

No obstante, todo esto, no era nada fuera de lo normal dentro de la dinámica del negocio a la que se enfrenta esta compañía, sin embargo, el pasado mes de marzo, Grupo Los Condes, se enfrentó a una importante noticia. San Patricio, el Centro Comercial más grande de Sur América pone sus ojos en Costa Rica y confirma su venida al país.

Grupo San Patricio, cuenta actualmente con cinco exitosos centros comerciales en Venezuela (Caracas, Valencia, Margarita, Maracaibo y San Cristóbal), en lo cuales se ha caracterizado por una interesante combinación de tiendas, variadas opciones de entretenimiento, cines, restaurantes, música en vivo, diferentes menús y muchos otros detalles que lo ponen al mismo nivel de CENTRO COMERCIAL LA HACIENDA pero sobre todo cuentan con una vasta experiencia en este negocio.

Además, el escenario venezolano se presenta actualmente con grandes turbulencias, incertidumbres como consecuencia de su realidad política muy inestable, paralización de muchas de sus empresas, fugas de talento humano, pobre producción, escasa inversión, deficiente política cambiaria, por lo que un destino como Costa Rica se convierte en una excelente oportunidad de estabilizar el negocio inmobiliario que representa Grupo San Patricio.

Quince años después de confirmarle al mercado centroamericano que Grupo Los Condes es el número uno a nivel regional en el diseño, construcción y administración de Centros Comerciales, llega el momento de

definir realmente si su presencia en el mercado va también acompañado del liderato sobre proyectos comerciales de gran perfil.

Ahora bien, la responsabilidad del Grupo Gerencial de Grupo Los Condes es definir *¿Cómo y cuál estrategia de retención de cliente debe implementar en el corto plazo la empresa ante la amenaza de altos niveles de competitividad?*

Como parte de la distribución del trabajo necesario para poder presentar un adecuado planteamiento a la Gerencia General, el Gerente de Mercadeo propuso que se realizara un análisis FODA de la realidad a la cual se enfrenta la empresa, el cual arrojó como resultado, datos que algunos desconocían.

El equipo conformado por Mercadeo e Ingeniería definió que Grupo Los Condes presentaba como principales fortalezas, que:

- Grupo Los Condes, Costa Rica es el líder en la industria inmobiliaria considerado el más grande desarrollador y administrador de Centros Comerciales del país.
- La situación financiera de la empresa le permite invertir en el desarrollo de estrategias que incrementen el nivel de liderazgo con el que actualmente cuenta en el mercado costarricense.
- La empresa ha acumulado una trayectoria de más de 45 años en la industria de los Centros Comerciales, lo cual le permite contar con gran experiencia y con grupo gerencial altamente capacitado.

- Se goza de buena imagen ante los clientes condóminos y compradores finales de sus Centros Comerciales.
- La empresa esta accediendo a economías de escala mediante el replanteamiento de algunas de las estrategias corporativas internas.
- Al formar parte del conglomerado empresarial Grupo Gallo Internacional, la subsidiaria de Grupo Los Condes Costa Rica, cuenta con adecuada tecnología, que facilita la planificación, construcción y desarrollo de Centros Comerciales en toda la región centroamericana.
- Es el único desarrollador inmobiliario que administra sus propios proyectos, lo cual es su principal ventaja competitiva, dado que le permite mantener control absoluto sobre el giro estratégico de la empresa, para enfrentar un mercado sumamente competitivo, en constante evolución y desarrollo.
- La empresa cuenta con el desarrollo de exitosas habilidades en el área de mercadeo, superiores a las que utiliza el promedio de los competidores.
- El personal en todas sus ramas, accede de manera continua a capacitaciones específicas de su campo.
- Estructura de costos operativos sumamente ventajosa.

Por su parte el equipo conformado por Finanzas y Arquitectura definió que Grupo Los Condes presentaba como principales debilidades, que:

- La empresa no cuenta con una estrategia enfocada al desarrollo de mecanismos de satisfacción al cliente, ni de una filosofía que defina el valor del mismo para la empresa.

- Actualmente la empresa atraviesa un importante proceso de transición el cual incluye la incorporación de un nuevo gerente general y gerente legal, los cuales se han sido trasladados de Grupo Roble Miami hacia Grupo Roble Costa Rica. Estos nuevos gerentes conocen ampliamente las estrategias de la compañía pero nunca antes han desarrollado dichos proyectos en la realidad del mercado costarricense.
- No existe un adecuado procedimiento para la recuperación de la cartera de cobro, lo cual hace que los clientes arrendatarios de locales comerciales aprovechen esta debilidad para retrasar por largos periodos la cancelación de sus cuotas de alquiler, mantenimiento y otras, con un impacto directo sobre la posición económica del negocio.
- Baja fidelización de parte de los clientes arrendatarios y/o comprador.
- Escasas estrategias que permitan incrementar el conocimiento de los clientes.

Y por último los gerentes del área legal y de operaciones, tuvieron que definir la verdadera posición de la empresa en su entorno externo, por lo que sin retraso, presentaron el análisis de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta su empresa en este momento.

Es nuestro deber tener conciencia de cuales son las verdaderas oportunidades a las que se enfrenta nuestra empresa. Les detallaremos cuáles son las principales oportunidades y amenazas a las que Grupo Los Condes, puede enfrentarse en el corto plazo y las cuales debe saber aprovechar.

El análisis se presentó sin titubeo. Nuestras oportunidades son:

- Mejorar significativamente la relación con clientes actuales.
- Ampliar la capacidad de cada uno de los proyectos con los que cuenta la compañía en Costa Rica.
- Diversificar el tipo de servicios y proyectos que desarrolla Grupo Roble en el país.
- Seguir expandiendo el negocio en zonas rurales de alto potencial económico.
- Atraer a sus proyectos comerciales la presencia de importantes negocios o marcas únicos en el país.
- Implementación de nuevas estrategias a partir de la posible aprobación del tratado de libre comercio.

No obstante no debemos dejar de lado las amenazas presentes en nuestro mercado. Es por esto que los invito a que tomemos conciencia de nuestra posición en el mercado, señaló el gerente legal.

- La imagen podría verse afectada ante la presencia de competidores de centros comerciales de gran tamaño y quienes imitan el estilo estratégico de los proyectos de Grupo Roble.
- Desmejoramiento de las relaciones con los clientes.
- Aumento significativo de medianos y pequeños competidores.
- Entrada a Costa Rica de Grupo San Patricio, quienes son desarrolladores de megaproyectos comerciales en América del Sur.
- Creciente poder de negociación de parte de los clientes.

- Cambios en las necesidades de los clientes inquilinos quienes exigen más en función de sus necesidades específicas.
- Mayor variedad de centros comerciales en el país, lo cual tiene relación directa con el éxito o fracaso de nuestros clientes inquilinos o dueños de local comercial.
- Situación socioeconómica del país.
- Entrada de nuevos competidores estadounidenses a partir de la posible aprobación del tratado de libre comercio.

El análisis del entorno de la compañía, le permitiría a cada equipo de trabajo tener un escenario mucho más objetivo de la posición de Grupo Los Condes en el mercado costarricense, y de igual manera era valorado por el cuerpo gerencial como una herramienta vital para la toma de decisiones.

Después de varios días de trabajo continuo relacionado con este tema, se confirmó una reunión previa a la presentación de sugerencias solicitadas por el Gerente General. Cada uno de los gerentes concluyó que su propuesta debía definir claramente el objetivo principal del proyecto, por lo que decidieron reunirse y definirlo sin mayor retraso.

Los objetivos se definieron sin mayor complicación y fueron establecidos de la siguiente manera:

Definir la estrategia de Grupo Los Condes, Costa Rica para la administración de las relaciones con sus clientes, ante la presencia de nuevos competidores.

Sin embargo, este gran objetivo debía ser más detallado y como resultado, se presentaron los siguientes objetivos específicos:

OBJETIVO	JUSTIFICACION	PRIORIDAD
Optimizar la plataforma de servicio al cliente.	Consiente de la importancia y valor del cliente para el éxito de los negocios para Grupo Los Condes es de vital importancia fortalecer la relación con sus clientes actuales y logra la plena identificación de ellos hacia la empresa.	Alta
Analizar la estrategia de servicio al cliente que actualmente se practica en la empresa.	Para el posterior planteamiento de recomendaciones útiles, se requiere de conocimiento amplio respecto al sistema de servicio al cliente que la empresa practica en la actualidad, para así corregir los puntos débiles y fortalecer los idóneos.	Alta

<p>Diseñar la adecuada estructura de servicio al cliente conforme con los propósitos estratégicos corporativos.</p>	<p>Ante la inexistencia de un marco optimo debidamente documentado y formalizado, se presenta la estrategia de servicio al cliente, a la luz de los principales lineamientos corporativos, como modelo para el resto de la región.</p>	<p>Alta</p>
---	--	-------------

Claro está que la situación a la que se enfrenta Grupo Los Condes, es muy común en momentos de alta competitividad, como a los que comúnmente se enfrentan las empresas. No obstante, para tener en mente una propuesta con verdadero impacto, debemos entendemos por completo lo que significa ser competitivo.

Competitividad es la capacidad de una organización, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa está en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

Un servicio de calidad no se refiere solo al producto o servicio en sí, sino es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

La gerencia del presente sabe que debe establecer bien las ventajas competitivas en sus productos o servicios que le permitan no solo mantenerse en los mercados conquistados, sino en el logro de otros nuevos.

Hoy ante la dinámica de una competitividad muy agresiva para Grupo Los Condes, es necesario saber diferenciar bien sus servicios y preocuparse por desarrollar esas ventajas competitivas que permitan adentrarse en la comercialización de sus Centros Comerciales en donde se dan grandes oportunidades pero también hay que enfrentar muchas amenazas.

ALTERNATIVAS PROPUESTAS

Después de casi un mes de analizar cada una de las variables a favor y en contra con las que contaba la empresa, llegó el momento de en que cada grupo definido con anterioridad debía presentar su propuesta al gerente general.

Don Jorge, se presentó puntual a la esperada reunión, pues estaba seguro que los ejecutivos se habían tomado muy en serio la tarea, y que de esta reunión dependería el éxito de la empresa ante Grupo San Patricio.

La presentación inició con la propuesta presentada por el Gerente de Mercadeo y el Gerente de Ingeniería.

Empezó el gerente de Mercadeo indicando: *“Cada uno de nosotros, tiene claro la importancia de enfrentarse con efectivas estrategias a nuestros competidores es por que estamos seguros que nuestra propuesta representa una excelente oportunidad para Grupo Los Condes.*

Consideramos que debemos desarrollar estrategias que permitan incrementar el valor agregado para el cliente final y desarrollen capacidades de administración de las relaciones con los clientes (CRM por sus siglas en inglés) del grupo en sus diferentes puntos de contacto”.

Ante la amenaza de competencia Grupo Los Condes se debe fijar como una de las prioridades de su negocio inmobiliario, transformar el servicio al cliente en su principal arma competitiva. Debe ser realmente capaz de identificar si realmente está dispuesto a aceptar todos los riesgos y retos que significa orientar su empresa hacia el cliente, para dar el "servicio" que el cliente quiere. Esto incluye invertir en un endoctrinamiento de todo el personal, y un cambio personal en su actitud. Es por esto que implementar CRM como cultura de servicio es una oportunidad de permanencia exitosa para Grupo Los Condes.

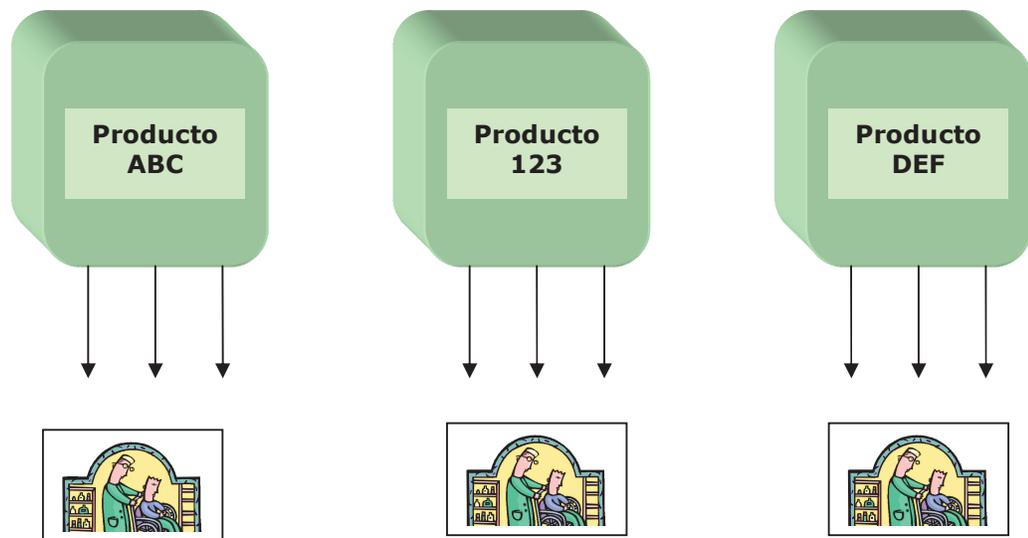
La administración de las relaciones con los clientes (CRM) es una estrategia de negocios y una actitud que busca construir relaciones de largo plazo y de mutua satisfacción y beneficio con el cliente, por medio del entendimiento de sus necesidades, preferencias y prioridades, creando valor para ambas partes.

Esta estrategia se enfoca en anticipar y administrar las necesidades de los clientes actuales y aprender en cada interacción. Por otro lado, CRM no es más que un conjunto integrado de elementos de planificación y control,

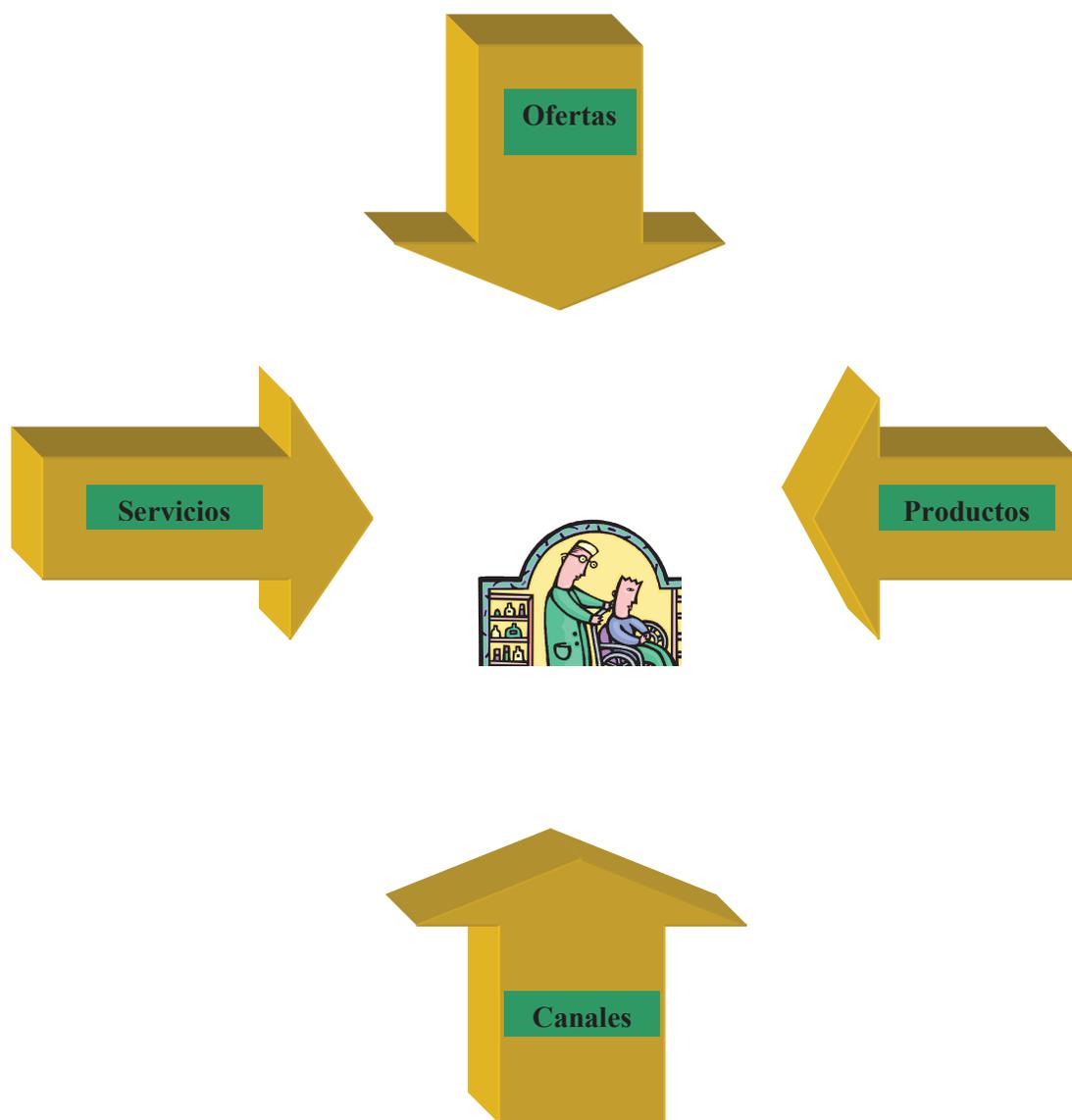
estructura organizacional, cultura, procesos y tecnología los cuales permiten implementar una estrategia de excelencia en el servicio.

Es importante, para Grupo Los Condes llevar a cabo sus negocios con un cambio en el modelo de negocios de la empresa, donde realmente se enfoque en desarrollar una organización centrada en el cliente, que busque además el contacto proactivo con un grupo seleccionado de clientes, entregando y adaptando de forma integrada y rentable sus servicios para lograr las metas corporativas.

Continuó el gerente de ingeniería explicando. Nuestro modelo actual de trabajo se podría representar de la siguiente manera:



Por lo anterior, que creemos firmemente que nuestro modelo de negocios debe llevar a la empresa a desarrollar relaciones con sus clientes que le permitan moverse a este modelo:



Debemos tener claro que podremos sobrevivir bajo un modelo que nos permita administrar concientes de la importancia de satisfacer las necesidades de nuestros consumidores. De aquí que pretendemos que Grupo Los Condes se enfoque en lograr una mayor eficiencia en los procesos y brindar un buen producto de calidad.

El turno siguiente le correspondía a la propuesta que presentaban el gerente de finanzas y el gerente de arquitectura. Ambos analizaron muy de cerca las oportunidades financieras que tenía la empresa para lograr que sus clientes se quedaran mucho tiempo más en la empresa y que la competencia no fuera un factor que arriesgara el éxito de los proyectos que se desarrollaban en Costa Rica.

Hemos considerado que nuestra empresa cuenta con grandes oportunidades para retener a los clientes y hemos concluido después de varios análisis que debemos *“desarrollar una estrategia de precios en la cual Grupo Los Condes, se convierta en el proveedor de locales comerciales más barato del mercado y con las mejores facilidades de pago”* propuso.

Cuando se realiza el análisis para la mejora de los resultados de una organización, en la mayoría de las ocasiones se asocia la mejora de los resultados con la reducción de costos o el incremento de ventas. No obstante, una gran olvidada en estas situaciones es la política de precios.

Este es un gran error ya este es uno de los elementos con mayor impacto en la cuenta de resultados.

De esta manera, una excelente gestión de precios puede ser una ventaja competitiva y una manera de diferenciarse frente a los competidores.

La gestión de precios debe ser sistemática y estratégica y no planteándola como un arte dejado al azar a manos de las personas de ventas. Al igual que otros elementos de la estrategia, la política de precios debe ser perfectamente definida y alineada con el resto de estrategias y políticas de la compañía.

Existe una relación directa entre la percepción de valor por parte del cliente y lo que está dispuesto a pagar por un determinado producto y/o servicio, explicaba el gerente financiero. Obviamente, el cliente no está dispuesto a pagar más por lo mismo, es decir, existe una relación directa entre la percepción de valor por parte del cliente y lo que está dispuesto a pagar por un determinado producto y/o servicio. A partir de este concepto que es consideramos fundamental para entender y definir una correcta política de precios, tres elementos son básicos:

1. Tener conocimiento profundo de la percepción de valor de los clientes para cada uno de los productos/servicios ofrecidos por la propia organización.

2. Investigar profundamente la cartera de productos/servicios de los competidores así como de la percepción de valor de los clientes para cada uno de ellos.
3. Conocer la política de precios de los competidores.

Mientras tanto don Jorge, continuaba escuchando en silencio las presentaciones que el cuerpo gerencial realiza.

Por último, el grupo conformado por el gerente del área legal y el gerente de operaciones, presentó su propuesta, la cual, al igual que el resto de los ejecutivos representaba una oportunidad para la empresa de confirmar su posición de líderes en el mercado y garantizarse la retención de clientes.

“Grupo Los Condes debe iniciar sus gestiones para ampliar sus negocios en Costa Rica, mediante la ampliación de sus proyectos actuales y desarrollo de otros nuevos dentro de otras regiones del país. Una alianza estratégica con un excelente inversionista se presenta con la posibilidad de enfrentar mercados altamente competidos”. Explicaron a sus colegas.

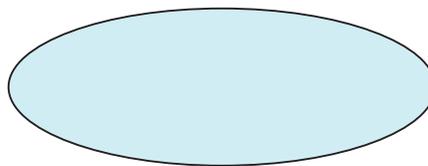
Las alianzas son acuerdos entre empresas para compartir recursos, capacidades o actividades con el propósito de aumentar su aprendizaje y mejorar sus respectivas posiciones competitivas. Las mismas pueden materializarse a través de una inversión en una de las empresas o no.

La cooperación no es un fenómeno reciente ni se limita a determinados aspectos de la realidad económica. Sin cooperación es prácticamente imposible explicar la existencia de las normas formales e informales que constituyen el marco institucional que facilita las transacciones económicas. Para todos es sabido, que uno de los principales medios que encuentran las empresas para enfrentar las cambiantes demandas de los mercados globales es desarrollar relaciones con otras empresas. Grupo Los Condes puede mantener sin temor alguno su capacidad competitiva ante la entrada de competidores internacionales, como los Grupo San Patricio o algún otro.

Las alianzas estratégicas son instrumentos que permiten a los socios compartir los potenciales riesgos, y a la vez, permiten combinar las fortalezas de las partes. Tomemos el caso de Grupo Los Condes una empresa con un muy buen conocimiento y experiencias del mercado en el que opera, lo cual le permita tomar ventaja de todos esos conocimientos de los clientes, los sistemas, sus marcas, y/o su reputación. Grupo Los Condes podría combinar sus esfuerzos a través de una alianza estratégica con una compañía nacional o internacional que no tenga el conocimiento del mercado local, pero que si tenga un gran conocimiento y reputación a nivel tecnológico y de procesos, y/o que tenga un buen producto y/o que, además, sea financieramente sólida para llevar adelante proyectos significativos. De esta forma, ambas pueden rápidamente entrar en el mercado, lo cual podría perfeccionar su actual operación y mejorarla

sustancialmente a partir de una posición financiera fortalecida, con nuevos productos, con nuevos sistemas, con nueva tecnología.

Las alianzas tienden naturalmente a permitir a sus integrantes a cumplir con objetivos que les serían muy difícil, por no decir imposible, lograr por si solos. Hoy en día, el costo del financiamiento necesario para hacer frente a las inversiones que se requieren para mantenerse competitivos, junto a la fortaleza, eficiencia y acceso a capital a bajas tasas de interés de los actuales rivales con los que se compite en los diferentes mercados, hacen de las alianzas estratégicas y de las inversiones en empresas, estructuras muy interesantes y viables para la supervivencia, expansión y eficientización de las empresas. Las alianzas estratégicas forman una parte muy importante de esas estrategias y, como es obvio, conducen inexorablemente al crecimiento de las empresas integrantes de las mismas.



DECISIÓN DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA

He analizado cada una de sus propuestas y realmente son tres excelentes opciones. No obstante, considerando la posición en la que nos encontramos a nivel de mercado y sobre todo el impacto que debemos provocar al tomar esta decisión, considero que una alianza estratégica y expansión de nuestros proyectos es una buena idea pero con la cual veremos resultados en un plazo de tiempo mayor al requerimos en este momento, pues la competencia está pronta a llegar, por otra parte, una estrategia de retención de clientes mediante una reducción de precios, puede ser una factor a nuestro favor con impacto en el corto plazo, no obstante, considero que esta misma, puede ser adquirida por cualquiera de nuestros competidores y obtener ellos al igual que nosotros, un resultado en el corto plazo, en otras palabras, estoy seguro que pronto cada una de las empresas en esta industria reformará su política de precios y de pago y nuevamente estaremos como hoy en día.

Por último, debe aceptar que el poder cambia de manos y en este momento quien realmente tiene el poder es el cliente, estoy de acuerdo con la gerencia de mercadeo e ingeniería y al igual que ellos considero que si nuestra empresa adopta una verdadera cultura de administración de las relaciones con los clientes, estaremos durante mucho tiempo maximizando el valor de los clientes mediante la obtención, incremento y mantenimiento

de los clientes correctos y sobre todo mejorando las relaciones de alto valor, de manera que genera un crecimiento sostenido y con utilidades.

Tengo entendido que Maroto Consultores es experto en el diagnóstico y transformación del servicio al cliente a través de la filosofía CRM, los contrataremos inmediatamente para que nos faciliten el proceso de consultoría y pronto nuestra empresa sea capaz de entender, anticipar y administrar las necesidades de los clientes actuales y futuros de la empresa.

PLAN DE ACCION Y CONSIDERACIONES FINALES

En julio, después de reunirse en varias ocasiones con don Jorge y el cuerpo Gerencial de Grupo Los Condes, la Lic. Carmen Maroto, presidenta de la firma Maroto Consultores presentó una propuesta de servicios de consultoría, para apoyar a Grupo Los Condes Costa Rica, en su iniciativa de transformar el servicio al cliente a través de la filosofía CRM (Customer Relationship Management).

Maroto Consultores es una importante firma consultora con amplia experiencia en soluciones estratégicas de negocios, apoyando a clientes desde la formulación de estrategias hasta la implementación de las mismas. La firma cuenta con más de 15 años de trayectoria en el sector empresarial

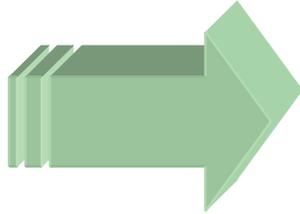
centroamericano y fue la empresa seleccionada por Grupo Los Condes para liderar este importante proceso de transformación.

La Lic. Maroto, presentó a Grupo Los Condes una retadora propuesta. El propósito de nuestra intervención será poner en marcha y asesorar la transformación del servicio al cliente de las principales inversiones inmobiliarias de Grupo Los Condes en Costa Rica, a la luz de su nueva visión y la filosofía CRM, que pueda servir de modelo para su implementación en otros países en los que este grupo tenga operaciones. Señaló la ejecutiva.

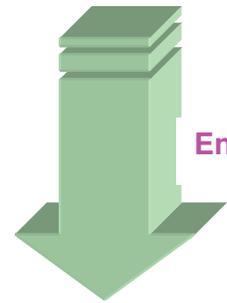
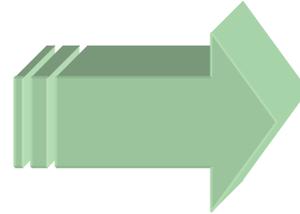
Nuestros servicios tendrán alcance, relacionados con clientes arrendatarios o propietarios de locales. Por lo que nuestra empresa desarrollará su trabajo en una forma altamente participativa, con el propósito de dotar a Grupo Los Condes de una ruta clara a seguir para la implementación de su iniciativa, indicó.

Para la identificación de los cambios en los procesos claves, y aquellos en los que principalmente influyen sobre el cliente, haremos un análisis general de los principales procesos en cinco áreas de contacto con el cliente, los cuales se indican:

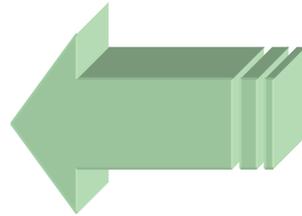
Desarrollo de servicios



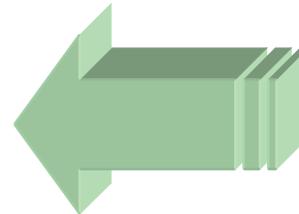
Venta de servicios



Entrega



Recuperación carteras de crédito



Atención del cliente

Grupo Los Condes debía entender la administración de las relaciones con los clientes como una estrategia de negocios y como una actitud que busca contribuir relaciones de negocios de largo plazo y de mutua satisfacción y beneficio con el cliente, por medio del entendimiento de sus necesidades preferencias y prioridades. Su principal meta debía ser enfocarse en anticipar las necesidades de sus clientes actuales y potenciales. Por lo anterior, don Jorge tenía claro que CRM debía ser un conjunto integrado de elementos de planificación y control, estructura organizacional, cultura, procesos y tecnología y no solo la compra de una plataforma tecnológica o contratación de más personal.

Maroto Consultores, proponía involucrar a los clientes de la empresa en el desarrollo de su propia visión estratégica de CRM, la cual iba a obtener dónde está la empresa, dónde necesitan estar y el plan de implementación. Con esta propuesta obtendremos la estrategia, los procesos, la organización y la tecnología como componentes que se deben integrar en un plan de transformación. Comentó nuevamente la Lic. Maroto.

El primer paso, consiste en determinar el nivel de madurez con el que cuenta Grupo Los Condes, para poder iniciar un proceso de culturización basado en esta metodología.

Esta etapa permitirá a Grupo Los Condes contar con una base de trabajo para la evaluación de aquellas capacidades centradas en los clientes que ya están presentes en la organización y de aquellas que requieren ser desarrolladas.

Este análisis está compuesto por determinar el nivel en que se encuentra la empresa en las principales capacidades que debe contar con una compañía con una visión CRM desarrollada. Entre ellas la firma evaluará:

Administrar la información del cliente como un activo estratégico: Saber capturar la información del cliente en cada uno de los contactos que se tienen con ellos y sobre todo saber cómo administrar esta información

Medir el valor continuo del cliente: Observar un cliente y ser capaz de medir el beneficio actual y potencial de tener relaciones conjuntas. Esta etapa es casi como decidir cuáles clientes se desean retener y potenciar. Así mismo, con base en eso se debe determinar el nivel de servicio apropiado.

Identificar las expectativas del cliente: Esta parte consiste en entender las necesidades del cliente. Medir el nivel de satisfacción actual en contra de sus experiencias esperadas.

Alinear la estrategia de mercado con el valor del cliente y sus expectativas: Conociendo sus clientes y entendiendo su valor la empresa centrada en el cliente formula estrategias que se enfocan que recoger el valor de los clientes. Esto significa enfocarse en la lealtad, retención, aumento de las ventas, ventas cruzadas y recuperar clientes valiosos.

Integrar a través de las unidades de negocios: Mover una empresa en armonía. Coordinar estrategias, personas, tecnología y procesos.

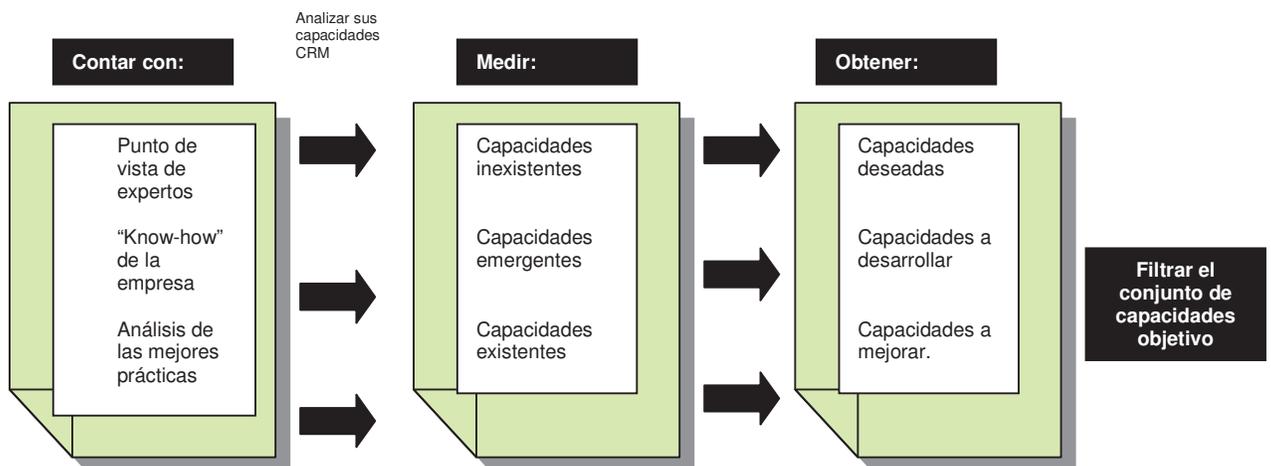
Administrar la experiencia del cliente: Gestionar la experiencia del cliente, consiste en cuatro componentes principales; customer intelligence, mercadeo

interactivo, venta basada en necesidades, entrega de ofertas a la medida, todo con una relación de cuidado del cliente, a través de puntos de contacto.

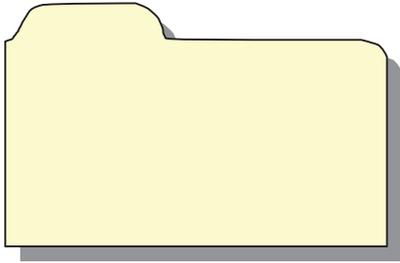
Cada una de las seis áreas anteriores definirá que tanto estamos preparados para arrancar con este ambicioso proyecto.

La madurez CRM será evaluada a partir de los insumos brindados por los ejecutivos de Grupo Los Condes en Costa Rica, en combinación con la experiencia y objetividad de la firma, la idea principal es identificar las capacidades actuales y emergentes en términos relacionados estrechamente con el cliente. Esto permitirá a Grupo Los Condes, examinar las urgencias de la empresa en relación con las capacidades ya existentes.

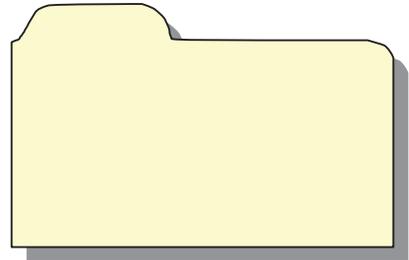
De manera que Grupo Los Condes será capaz de:



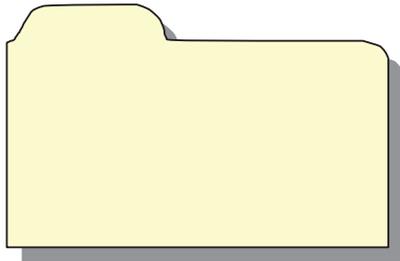
En cuanto a la tecnología que complementa la estrategia de CRM, el modelo propuesto considera cinco importantes áreas de funcionalidad que soportan a los procesos de ventas, servicio al cliente y mercadeo a través de diferentes canales:



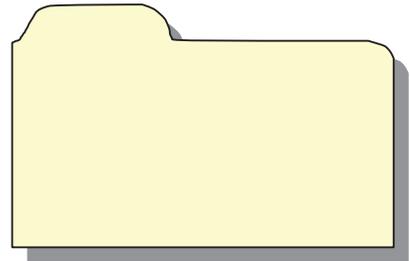
Administración de canales



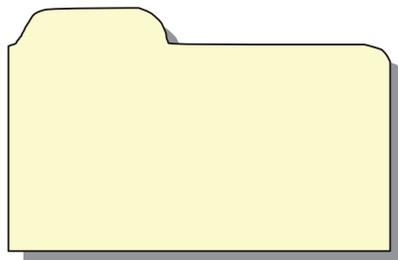
Administración de la interacción con el cliente



Administración del contenido



Inteligencia de mercado



Integración transaccional

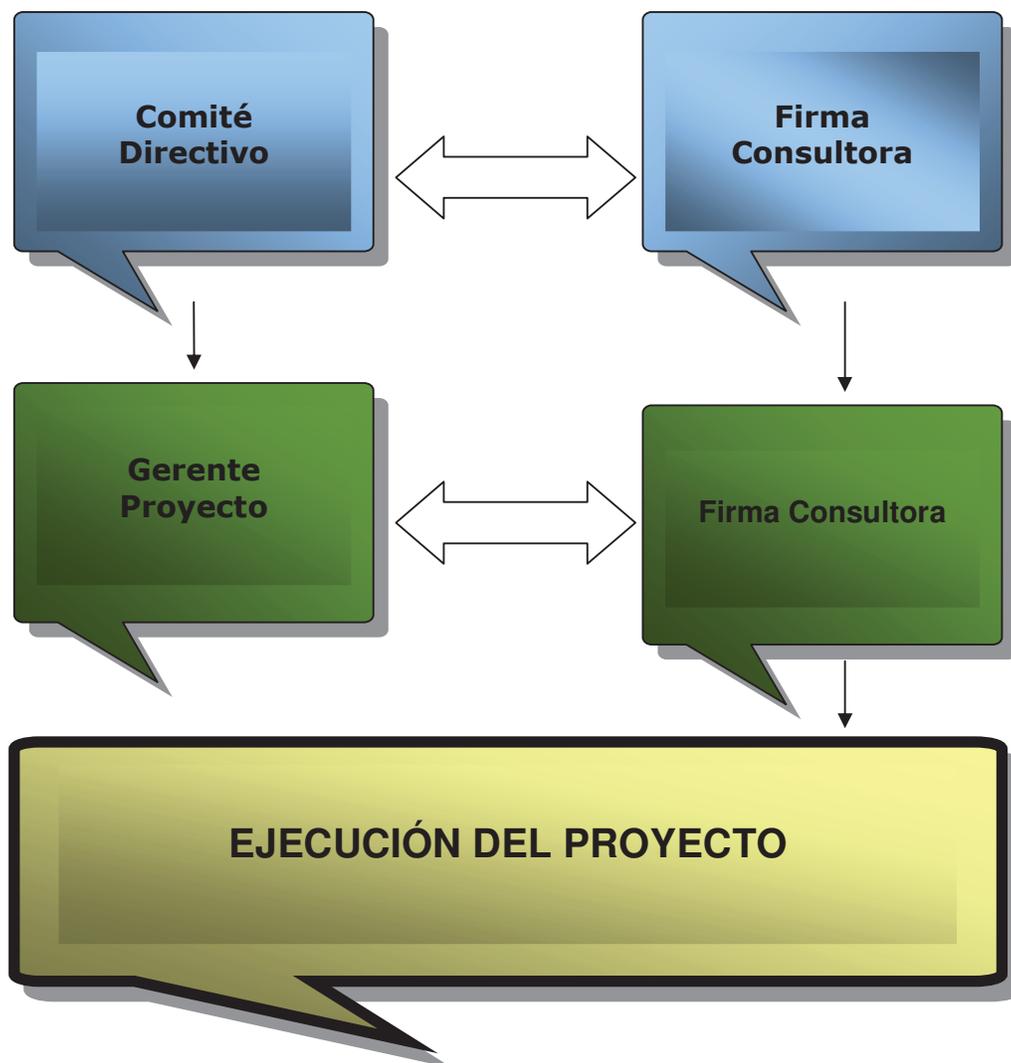
La adopción de un enfoque de servicio al cliente a través de una filosofía CRM debe ser completamente respaldado por los ejecutivos de Grupo Los Condes. Con base en lo anterior, recomendamos que se designen los siguientes equipos para la ejecución del proyecto:

√ **Comité directivo:** para efectos de toma de decisiones sobre el avance del proyecto. Recomendamos sea conformado por el Gerente General, Gerente de Mercadeo y Servicio al Cliente Regional, Gerente de Sistemas de Información Regional y Contralor Corporativo.

√ **Gerente de proyecto:** será el vínculo directo entre la firma y las actividades claves necesarias para el éxito del proyecto.

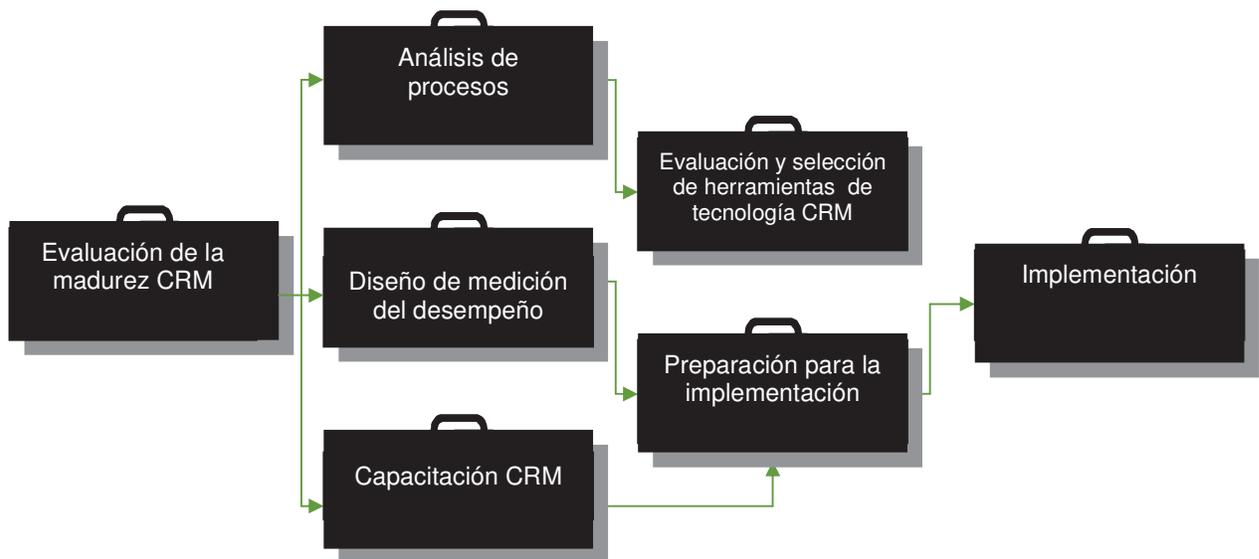
Además, se propone tomar el proyecto con un enfoque ampliamente participativo y un énfasis significativo en la identificación de oportunidades.

Basado en la organización para su ejecución, de la siguiente manera:



PLAN DE TRABAJO

Con base en el entendimiento de las necesidades del cliente del cliente y de la madurez CRM con el que cuenta la empresa, se propone un plan de trabajo en siete fases, de tal manera que:



La presidenta de la Firma Maroto Consultores, continuó explicando el plan de trabajo que de debe desarrollar en casa una de las fases de manera que se alcance los objetivos planteados como parte del proyecto

Fase I: Para realizar una verdadera evaluación de la madurez CRM de Grupo Los Condes, se deberá:

- Realizar una planificación detallada del proyecto
- Entrevistar personal clave de Grupo Los Condes, que tengan contacto directo con el cliente y que permita levantar la descripción de las posiciones que tengan contacto con los clientes.
- Revisar documentos existentes relacionados con anteriores intentos de mejorar las relaciones con los clientes (estudios de mercado, políticas, manuales u otros).
- Entrevistar a un grupo selecto de clientes para profundizar con respecto a su criterio sobre el servicio que recibe por parte de la empresa.
- Definir del concepto de la visión y la estrategia de CRM obtenido por la firma, así como conocer las actuales iniciativas relacionadas con la mejora de las relaciones con los clientes

FASE II: Análisis de procesos

Durante esta fase Grupo Los Condes podrá a través de los consultores analizar los procesos actuales mediante los cuales sus clientes son atendidos y de esta manera lograr identificar los cambios requeridos en los procesos clave para implementar la estrategia de CRM.

Para superar exitosamente esta fase, Maroto Consultores, deberá:

- Realizar sesiones de trabajo con el personal de Grupo Los Condes, para el análisis de los procesos actuales en las cinco áreas que se habían mencionado anteriormente como centro de enfoque en el contacto con el cliente.
- Comparar los procesos actuales con las mejores prácticas identificadas a nivel de mercado dentro de una cultura de CRM.
- Definir las implicaciones necesarias en áreas como tecnología, personal y cultura.

FASE III: Diseño del sistema de medición del desempeño:

Una vez analizado los procesos actuales y concentrarse en los cambios de procesos necesarios, es esencial que el personal comprenda que cada una de estas modificaciones tiene su razón de ser, y sobre todo es importante en el desarrollo de la empresa. Con base en lo anterior, la manera de evaluar al personal debe ajustarse a lo que actualmente representa una empresa que tiene completa orientación a la satisfacción del cliente. Por esta razón, debemos:

- Identificar los indicadores de gestión que actualmente están vinculados al servicio al cliente.

- Determinar cuáles actividades relacionadas con el servicio al cliente son responsabilidad individual y cuáles son compartidas.
- Elaborar una propuesta de desempeño orientado a una empresa que tiene como prioridad el servicio al cliente. Para esto se recomienda un modelo balanceado de indicadores de gestión.

FASE IV: Capacitación enfocada a la cultura CRM

Es importante comprender que CRM representa un cambio de cultura y para que este proyecto realmente se logre implementar, debemos preparar a todo el personal de la empresa para este cambio cultural. La capacitación se convierte en una herramienta esencial para que este se logre concretar:

Se recomienda a Grupo Los Condes:

- Diagnosticar las necesidades de capacitación de la organización relacionadas específicamente con CRM.
- Diseñar y ejecutar un plan de capacitación enfocado en el servicio al cliente y la visión CRM para Grupo Los Condes.
- Preparar al equipo gerencial, en forma completa con todas las herramientas de capacitación necesarias para guiar este proceso en forma exitosa.

FASE V: Selección de las herramientas de tecnología

Seleccionar una herramienta capaz de agilizar el proceso de registro, interpretación y análisis de la información, es de vital importancia dentro de este proceso. La tecnología no es la parte fundamental de esta transformación de la visión de servicio al cliente que deseamos implementar, explicó la Consultora. No obstante, se convierte en un medio de vital importancia para mejorar nuestra respuesta y agilizar la administración de la información relacionada con nuestros clientes.

Nuestra Firma, propone en este sentido convertirse en su asesor integral e incorporar al equipo de consultores, expertos en el área tecnológica, de manera que logremos definir los criterios de selección globales, alineados con el enfoque estratégico y de las necesidades de Grupo Los Condes.

Para cumplir con lo anterior, nuestra empresa incluye dentro de la asesoría y consultoría, el servicio que le permitirá:

- Definir y documentar los requerimientos funcionales y técnicos de la operatividad de la herramienta tecnológica.
- Definir los requerimientos de la plataforma tecnológica de manera que se adapte a la realidad de Grupo Los Condes.
- Evaluar las diferentes alternativas que a nivel de mercado se cotizan con buenas opciones y que cumplan con los requerimientos planteados.

- Entrevistar con proveedores de este tipo de tecnología, en la cual nuestros consultores les asesoren a nivel de negociación.
- Selección de la herramienta tecnológica más adecuada para la implementación exitosa del proyecto.

Una vez que se concluya con las etapas anteriormente señaladas, la empresa está casi preparada para iniciar la implementación. No obstante, es de vital importancia, afinar los detalles necesarios.

FASE VI: Preparación para la implementación

Debemos tener claro que las etapas anteriores permitirán a la empresa diagnosticar su realidad y contar con el escenario claro antes de iniciar con el cambio de cultura. Además, se han seleccionado las principales estrategias que permitirán iniciar con la implementación del proyecto. No obstante, la sexta etapa viene a consolidar los cambios que se han considerado como necesarios. Entre ellos, nuestra Firma Consultora, definirá:

- Las recomendaciones de cómo ejecutar los principales cambios planteados en las etapas anteriores.
- Formular un plan de trabajo integrado, con la definición de responsabilidades a cada una de las personas que trabajan en Grupo Los Condes, con el fin de lograr el nivel de madurez CRM necesario para que esta sea realmente una estrategia que permita fidelizar clientes

y poder enfrentarse a mercados competitivos con una estrategia realmente ganadora.

Y por último, Grupo Los Condes tiene la gran responsabilidad de implementar cada una de las estrategias necesarias para que su proyecto responda al reto que tiene frente a ellos. Grupo San Patricio o cualquier otro competidor que ya exista o que llegue al país sabrá después de este proceso que para poder sobresalir en el mercado costarricense en el área de Centros Comerciales, tiene que enfrentarse a una compañía con completa orientación a la satisfacción de sus clientes.

CONCLUSIONES

La mayor parte de las compañías no poseen las habilidades necesarias para hacer inteligencia de negocios. El error más común que cometen las compañías que quieren manejar una estrategia CRM, es construir bodegas de datos gigantescas creyendo que eso significa conocer a sus clientes. Este tipo de iniciativas aunque bien es cierto no es solo tecnología debemos reconocer que ésta facilita alcanzar los objetivos del negocio (atraer, crecer y retener clientes). Consecuentemente, casi siempre los resultados son decepcionantes, los proyectos encallan, no hay resultados medibles y se pierde mucho dinero en la búsqueda de la correcta implementación. Para evitar este problema, es indispensable tener claro que cada modelo debe ser construido por la compañía. En cada modelo la compañía definirá los parámetros de

construcción de información, lo que es realmente importante y que le interesa medir, cruzar o crear. Los resultados de la inteligencia de negocios se deben entregar a la gente de mercadeo de manera que sea fácil desarrollar las tácticas, crear los mensajes, asignar los presupuestos y construir las reglas de negocios para ejecutar las estrategias de la manera más fácil y rentable posible. Listo el paquete, se puede hacer el lanzamiento a través de todos los puntos de contacto que utiliza este tipo de clientes para comunicarse por la compañía y que son de verdad usados por los clientes.

LISTA DE REFERENCIAS

Building a Great Customer Experience, to Develop Brand, Increase Loyalty and Grow Revenues. Mark Hurst. Creative Good inc. 2002.

CRM The New millennium Strategy and Practice. DiaLogos. 2001

Acquiring your existing Customers. Robin D. Green. Xchange inc. 2001

CRM para directivos. Kristin Anderson-Carol Kerr. Mc Graw Hill 2002

Guía Práctica de Planeación Estratégica. Centro Editorial, Universidad el Valle. Cali, 1990.

Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogota. Editorial McGraw – Hill Interamericana, S.A. Segunda Edición. 1999

www.sambil.com

www.crmguru.com

www.crm.ittoolbox.com