



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA

“DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CRM
(CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)”

MONOGRAFÍA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMPUTACIÓN

PRESENTA:

VICTOR ORDOÑEZ CARMONA

ASESOR: ING. ALBERTO ALFONSO GALINDO GALINDO

CONTENIDO.

	Página
Introducción.....	i
Justificación.....	iv
Objetivo general.....	vi
Objetivos específicos.....	vi
Capítulo 1. Marco teórico.....	1
1.1 CRM.....	1
1.2 Definición de CRM.....	3
1.3 Historia.....	6
1.4 Evolución hacia el CRM.....	8
1.4.1 Marketing transaccional vs. Marketing relacional.....	9
1.4.2 Marketing transaccional.....	9
1.4.3 Marketing relacional.....	10
1.4.3.1 Elementos del marketing relacional.....	11
1.4.3.1.1 El valor de vida de un cliente.....	11
1.4.3.1.2 Calidad del servicio y satisfacción del cliente.....	13
1.4.3.1.3 Fidelización del cliente	14
1.4.3.1.3.1 Instrumentos para fidelizar	15
1.4.3.1.4 Segmentación de clientes	16
1.5 Estructura del CRM	17
1.5.1 CRM Analítico	17
1.5.2 CRM Operacional	20
1.5.3 CRM Colaborativo	21
Capítulo 2. Componentes fundamentales de un CRM	23
2.1 Fundamentos del CRM	23
2.1.1 El cambio de cultura	23
2.1.2 Análisis del cliente	24
2.1.3 La segmentación	25
2.1.4 El concepto de fidelidad	26
2.1.4.1 La medida de la fidelidad	27
2.1.5 El ciclo de vida de un cliente	28
2.1.6 Incrementar la rentabilidad de clientes existentes	29
2.2 La fuerza de ventas	31
2.2.1 Automatización de la fuerza de ventas	32
2.3 El Call Center.....	33
2.3.1 Evolución del Call Center en Contact Center.....	35
2.4 El Contact Center.....	36
2.4.1 El Contact Center y el CRM.....	39
2.5 El papel de los sistemas de información.....	40
2.6 Business Intelligence (Inteligencia de negocios).....	42

	Página
2.6.1 Almacenamiento de datos.....	44
2.6.1.1 Data Warehouse.....	44
2.6.1.2 Data Marts.....	46
2.6.2 Análisis de datos.....	47
2.6.2.1 Data Mining.....	47
2.6.2.1.1 Fases de un proyecto de minería de datos.....	49
2.6.2.2 OLAP.....	50
2.7 ERP (Enterprise Resource Planning)	53
2.8 Administración del conocimiento (Knowledge Management).....	55
2.9 e-CRM.....	59
2.9.1 Las seis “e” del eCRM.....	61
2.9.2 Características claves de un sistema eCRM.....	63
2.9.3 Beneficios de eCRM.....	64
 Capítulo 3. CRM como estrategia de negocio.....	 66
3.1 Estrategia CRM.....	66
3.2 CRM una estrategia empresarial.....	69
3.2.1 Aportación al cliente.....	70
3.3 Objetivos a alcanzar.....	71
3.4 Principales beneficios que aporta el CRM.....	72
3.5 Los peligros del CRM.....	76
3.6 Ciclo de vida de un CRM.....	79
3.7 CRM en el gobierno.....	82
3.8 Seguridad de la información.....	85
3.8.1 La importancia de la información.....	86
3.8.2 Protección de los datos de carácter personal.....	86
3.8.3 Seguridad física.....	87
3.8.4 Seguridad del software.....	88
 Capítulo 4. Proceso de implantación de un CRM.....	 91
4.1 Aspectos clave a tomar en cuenta.....	93
4.1.1 Cuatro desafíos clave.....	93
4.1.2 Impacto en la organización.....	96
4.1.3 Factores clave en la implantación.....	98
4.2 Como implantar con éxito un CRM.....	99
4.3 Como elegir a un proveedor de CRM.....	106
 Capítulo 5. Casos de éxito.....	 110
5.1 Caso de éxito en la delegación Miguel Hidalgo.....	110
5.2 Implantación de la metodología CRM en una empresa del sector químico.....	113
 Conclusiones.....	 116
 Glosario.....	 118

Página

Bibliografía.....	121
-------------------	------------

INTRODUCCIÓN.

La globalización de los mercados, el mayor número de competidores y un incremento en las exigencias de unos clientes mejor informados han motivado cambios de gran trascendencia que obligan a cambiar y renovar los sistemas de gestión de las empresas.

Hoy en día no cabe la menor duda que la tecnología se ha establecido como uno de los pilares fundamentales de nuestra sociedad. En particular las Tecnologías de la Información están teniendo un papel decisivo y determinante, no sólo en la concepción y orientación empresarial, sino en la aparición de una nueva perspectiva global en la sociedad.

Hace mucho tiempo en las pequeñas tiendas de la esquina, surge un concepto y ahora debido a la evolución de los mercados, la necesidad de manejar grandes cantidades de información y gracias a la tecnología, a este concepto se le ha dado el nombre de: CRM (Customer Relationship Management ó Administrador de las Relaciones con el Cliente).

El CRM es ante todo una estrategia y una modalidad operativa que tiene como objetivo mejorar y extender las relaciones con el cliente, mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales. Eso supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias para, así, poder ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran. Y de esta manera conseguir que los clientes sean fieles a las empresas y como resultado, incrementar sus ganancias.

Sin duda, para lograr lo anterior, CRM utiliza un componente fundamental: la tecnología. Debido a la sofisticación de la tecnología dedicada al almacenamiento y análisis de los datos de los clientes, la tecnología CRM tiene que ser capaz de recoger todos los datos que surgen de la relación con el cliente

independientemente del canal por donde se produzcan y analizarlos para que los datos se transformen en información relevante y así poder crear estrategias que beneficien al los clientes y por lo tanto a la empresa.

CRM es una estrategia de negocios que permite no solo a las empresas privadas, si no también a las oficinas gubernamentales identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios. Por lo tanto, la estrategia CRM, implica no sólo disponer de la tecnología adecuada que permita administrar las relaciones con los clientes, sino que además, supone un cambio en los procesos de la empresa y la involucración de todos los empleados de la misma para que esta estrategia tenga éxito.

La implantación correcta de una estrategia CRM en una organización, implica un compromiso tecnológico y organizacional muy serio. Una empresa centrada en el cliente con la información generada por la tecnología, puede llegar a la aplicación de modelos predictivos que permitan determinar lo que ese cliente va a demandar en el futuro.

El capítulo uno es una introducción al CRM, se habla del significado, de las diferentes definiciones que los especialistas le dan ha éste tema, también se describe la historia, evolución y como está estructurado éste sistema.

En el capítulo dos, se describen las herramientas con las que el CRM se apoya para lograr su objetivo. Entre las que se describen son: los Call Center y Contact Center, los sistemas Business Intelligence, que engloban sistemas de almacenamiento y análisis de datos; también se habla de administración del conocimiento y sistemas ERP.

El capítulo tres trata sobre el CRM, no solo como una simple herramienta tecnológica para lograr clientes fieles, si no, como una estrategia para hacer

negocios rentables; también se comentan los beneficios y peligros, que se pueden ocasionar al implantarlo, otro tema es CRM en el gobierno, no solo se puede aplicar en el sector privado, si no también, se puede aplicar en el sector publico y lo importante que es la seguridad de la información.

El capítulo cuatro se refiere a la implantación de un sistema CRM. Se exponen aspectos clave a tomar en cuenta antes de la implantación, una serie de pasos para implantarlo con éxito y por último se menciona como elegir a un proveedor de CRM.

En el capítulo cinco, se muestran ejemplos de empresas que han aplicado un sistema CRM con éxito.

JUSTIFICACIÓN.

Debido a la competencia global entre las organizaciones, ha surgido la necesidad de establecer enfoques de ventas, para la atracción de clientes y retención de los ya existentes, cambiar el enfoque del negocio, en donde los clientes forman parte fundamental de la organización.

En el inicio de la década de los 90's el mundo de los negocios comienza a cambiar, el surgimiento de nuevas tecnologías como el Internet, el e-commerce y la tecnología Web llevan a las empresas a replantear su enfoque estratégico (hasta entonces orientado al producto), por un enfoque orientado al cliente, que busque una relación a largo plazo con éste, para garantizar, al mismo tiempo, su lealtad.

Los clientes, por su parte, se vuelven más exigentes y el proceso de marketing como consecuencia cambia, ahora se debe descubrir primero la necesidad del cliente, antes de generar el producto o servicio que le satisfaga, y luego este producto se debe vender. Para lograr estos cambios son necesarias herramientas tecnológicas, que manejen enormes volúmenes de información y brinden servicios de muy alta calidad, a razón de lo anterior, surge como respuesta el CRM.

El CRM está enfocado en predecir el comportamiento del cliente con respecto a la organización. Se puede definir de una manera clara y sencilla al CRM como la manera de identificar, adquirir y retener a los clientes.

Hoy en día más de un área dentro de una empresa mantienen relación con un mismo cliente. De aquí se desprende la importancia de contar con herramientas que nos permitan unificar el conocimiento e historia de la relación con ese cliente, y así generar nuevas oportunidades de negocio.

El conocimiento del cliente y tener la información del mismo a la mano, le permite a las empresas ofrecer un mejor servicio, además de ayudarlo a detectar nuevos negocios. Por lo tanto esto permitirá retener e incrementar la lealtad con los clientes, sin olvidar que lo que distingue a las empresas es la calidad del servicio.

OBJETIVO GENERAL.

En este trabajo se pretende proporcionar la información necesaria para el entendimiento del Sistema de Información CRM. Con el motivo de que, el contenido de éste documento sea utilizado como una herramienta de información para el usuario interesado en conocer éste novedoso tema.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

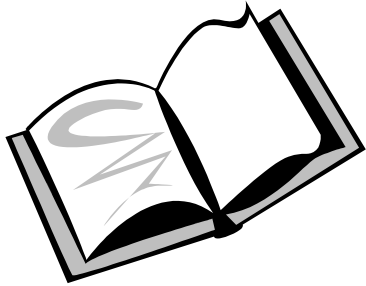
Explicar la importancia del CRM, que ha provocado que las empresas cambien un enfoque del producto hacia el cliente.

Conocer los componentes tecnológicos con los que el CRM se respalda, para lograr su objetivo.

Explicar que el CRM es una estrategia de negocios, que pueden adoptar las empresas para sobresalir en los mercados competitivos actuales.

Conocer las desventajas o problemas que pueden tener las empresas, al implantar un sistema de administración de las relaciones con los clientes.

Informar una serie de pasos para la implementación de un sistema CRM.



CAPÍTULO

1

MARCO TEÓRICO

Customer Relationship Management es un concepto enfocado a administrar las relaciones de una empresa con todos sus clientes, es decir compartir con efectividad la información entre los puntos de contacto de las diferentes áreas que

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.

1.1 CRM.

CRM son las siglas que en inglés significan Customer Relationship Management y en su traducción literal, se entiende como la Administración de Relaciones con los Clientes, pero es tan genérico como toda frase en inglés traducida al español, sin embargo, para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente.

Hoy más que nunca, el rey en el mundo de los negocios es el cliente, el comprador. Las empresas viven para y por ellos. Son ellos quienes tienen la capacidad de comprar lo que éstas les ofrecen, por eso las empresas están viviendo un estado de "dictadura del cliente": su poder es absoluto. Las empresas han evolucionado de una filosofía orientada al producto a otro enfoque orientado hacia el cliente.

En éste sentido la estrategia de CRM debe concebirse de tal forma que permita a las empresas a utilizar la tecnología para identificar las circunstancias que afectan primordialmente la relación con los clientes, analizar la situación y decidir con oportunidad acerca de las acciones a ejecutar en forma integrada y coordinada por todas las áreas de contacto y soporte en búsqueda de una relación más rentable y favorable con los clientes.

CRM es una tecnología de información reciente, enfocada al trato personalizado y preferencial al cliente. Significa entender mejor sus necesidades y establecer una relación "uno a uno" para atraer nuevos clientes o retener los ya existentes. Sin embargo, para poder atraer y retener a los clientes hay que entender primero sus preferencias, necesidades, sus negocios y en general, entender por qué compran.

El uso efectivo de la información del cliente es el elemento crítico para establecer una relación que trate a ese cliente como un individuo. Así que no es la falta de información lo que inhibe a una empresa de establecer la relación con clientes como ventaja competitiva, sino la incapacidad de aplicar esa información en beneficio al cliente.

CRM es un modelo de administración que permite capturar y analizar sistemáticamente la información proveniente de los clientes con la finalidad de captar las diferencias, por más pequeñas que sean, entre éstos. Ésta información facilita la toma de decisiones en lo que respecta a la personalización de los productos y servicios para atraer, retener y profundizar las relaciones con los diferentes clientes, según el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos. La clave se encuentra en retener a los clientes más rentables, sin miedo a dejar que se alejen aquellos que ofrecen una baja rentabilidad.

Sin embargo la palabra lealtad, sintetiza prácticamente su significado, ya que CRM se dedica a adquirir y mantener la lealtad del cliente.

Sin duda, de lo anterior resulta la siguiente cuestión: ¿Sirve el CRM para todos los clientes? La respuesta es no, ya que no todos ellos son igualmente importantes. Entonces, ¿Cuáles son los clientes a los cuales se debieran enfocar las iniciativas CRM? Pues en aquellos que son más rentables para la empresa, es decir, los que sean responsables de la mayor parte de las utilidades de la empresa.

La adopción de una tecnología CRM, por parte de una organización, requiere cambiar las estrategias de negocio centradas en el producto, hacia una nueva cultura empresarial centrada en el cliente (como se ilustra en la figura.1). En ésta nueva filosofía se integrarán y automatizarán la fuerza de ventas, los procesos de marketing y la atención al cliente. La integración y automatización se consiguen gracias a la aplicación de la tecnología sobre la información que se posee del cliente, mejorando así el conocimiento del negocio.[3]

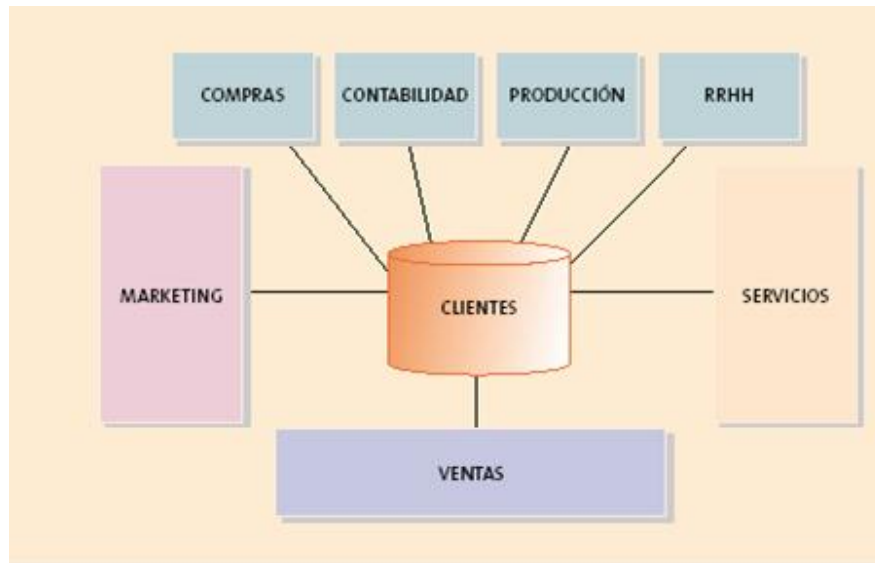


Figura 1. Filosofía CRM centrada en el cliente.

Por lo tanto el objetivo de CRM consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de necesidades y preferencias individuales del cliente, añadiendo de éste modo valor a la empresa y satisfacción al cliente. En otras palabras, conseguir clientes satisfechos y rentables para la empresa mediante el cultivo de las relaciones, es la meta de CRM.

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

1.2 Definición de CRM.

En el tema anterior, se explicó lo que es CRM, pero para que éste concepto se entienda con más detalle es importante analizar las distintas definiciones, que los grandes analistas del CRM han precisado.

La Asociación Española de Marketing Relacional define a CRM como el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.[5]

CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas, etc...) para crear y añadir valor la empresa y a sus clientes.[5]

La definición oficial del sitio CRMguru.com, indica: El CRM es la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y administrar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. El CRM requiere una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura de empresa que apoye decididamente los procesos de marketing, ventas y servicio. Las aplicaciones CRM permiten implantar la administración de la relación con los clientes cuando la empresa tiene el liderazgo, la estrategia y la cultura acertada.[6]

Otros definen la estrategia CRM de un modo más amplio: no sólo se trata de adoptar una estrategia de negocio centrada en el cliente, sino también de implementarla de tal modo que cambie la forma de trabajar de empleados y clientes para que, con el apoyo de nuevas tecnologías, se creen nuevas interacciones con nuevos procesos de trabajo.[7]

Dick Lee un experto en CRM, autor del libro "The Customer Relationship Management Planning Guide" (Guía para planear el Manejo de la Relación con el Cliente) define CRM como: "Una estrategia de negocios centrada en el cliente y que obliga a la empresa a realizar diversos cambios en sus funciones y demanda un proceso de reingeniería y que sea apoyada y no manejada por la tecnología del CRM. Es decir, Primero se cambia la visión del negocio, después se realiza una reingeniería en las funciones y procesos de la empresa para soportar ésta nueva

visión y por último y hasta tener lo anterior listo, se empieza a evaluar a los proveedores de software de CRM". [8]

Mei Ling Fung, ponente en el sitio de CRMGuru.com describe: CRM es la superposición de modelos de negocio, metodologías de proceso y tecnologías interactivas para conseguir y mantener altos niveles de fidelización y ser referente de categorías de clientes de alto valor.[6]

Jennifer Prat define que CRM es un planteamiento estratégico que sitúa al cliente en el centro de todos sus procesos y prácticas. El CRM integra las soluciones técnicas más avanzadas, la planificación estratégica, técnicas de marketing y las herramientas de desarrollo organizacional, para desarrollar relaciones tanto internas como externas que aumenten los márgenes de beneficio y de productividad de una compañía.[9]

CRM es un nuevo enfoque de la comercialización basado en la gestión de las relaciones individualizadas con el cliente para conseguir un incremento de los beneficios a través de una oferta personalizada del producto y/o servicio. Se basa en la utilización de la información recogida en la relación con los clientes, con objeto de establecer en la gestión con el cliente, el ciclo CRM: identificar, diferenciar, personalizar, interactuar.[10]

Una definición que se basa en el aspecto tecnológico es la siguiente: CRM es una estrategia de negocio basada en las tecnologías de la información, que permite llevar a cabo acciones y decisiones basadas en datos, en respuesta y anticipación al comportamiento de los clientes. Desde el punto de vista tecnológico, representa los sistemas y arquitectura requerida para capturar, analizar y compartir todas las facetas de la relación de los clientes con la empresa.[10]

Como se observó en las definiciones anteriores, el concepto de CRM generalmente comprende la metodología, disciplina y tecnología, que tiene por

objeto automatizar y mejorar los procesos de negocio asociados a la administración de la relación de la empresa con el cliente, con el fin último de incrementar los beneficios de la empresa mediante la optimización, personalización y diferenciación de dicha relación con el cliente.

En conclusión, podríamos decir que CRM es, ante todo, un nuevo modo de establecer relaciones con clientes, que se potencia extraordinariamente con un sinfín de tecnologías y aplicaciones en continua efervescencia. También podríamos afirmar que el CRM es una filosofía que coloca al cliente en el centro de atención, consiguiendo intimar con él.

Por otra parte, se debe tener claro que CRM no es: un software, un hardware, una página web, una nueva tecnología. Si fuese así, el problema de conseguir relaciones recíprocamente beneficiosas con los clientes sería bastante trivial. Implantar CRM es, por el contrario, una tarea compleja en la que hay que reunir en una especie de mosaico de piezas variadas como estrategia, procesos de negocio, marketing, administración de canales, precios, costos, nivel de servicio, etc... CRM no es sólo implantar una nueva tecnología dentro de los procesos de la empresa sino que es una nueva forma de hacer las cosas, un nuevo camino para realizar negocios.

1.3 Historia.

Hace algunos años y aun en la actualidad, en las tienditas de la esquina y pequeños comercios en general, las personas que atendían dichos establecimientos, conocían perfectamente a sus clientes: sabían su nombre, su entorno social y familiar, sus hábitos de compra, sus gustos y preferencias. Ésta información le permitía al tendero ofrecer un trato personalizado a cada uno de ellos, con el motivo de beneficiar al negocio. El resultado era un cliente satisfecho que repetía sus compras en el mismo establecimiento por el trato preferente que

recibía. Por lo tanto el comerciante sabía que era más importante conservar a sus clientes que intentar captar otros nuevos, lo que trasladado al momento actual lo convierte en todo un experto en CRM.

Desde mediados de los años 80, las organizaciones han hecho un enorme esfuerzo por racionalizar y optimizar los procesos operativos internos con el fin de ahorrar costos y alcanzar una eficiencia que permita un mejor posicionamiento en sus clientes.

En un mercado tan dinámico y competitivo, mantener los procesos internos optimizados, es una condición imprescindible para permanecer, pero no suficiente para alcanzar una posición de excelencia.

La globalización de los mercados, la competencia y el incremento en las exigencias de unos clientes mejor informados, han obligado a las empresas a evolucionar hacia un modelo de gestión que permita descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes.

La necesidad de las organizaciones de conservar a sus buenos clientes, con una clara vocación de dar un servicio más personalizado, ha permitido desarrollar nuevas técnicas de marketing, evolucionando desde un marketing transaccional a principios de los años 80 hacia un marketing relacional hacia la mitad de los 90.

Durante estos años, nuevas tecnologías y aplicaciones informáticas se han desarrollado e implantado por las organizaciones como soluciones de personalización y mejora de servicio al cliente.

A lo largo de la historia del desarrollo de estos sistemas, muy básicos en sus inicios, se presentaron varios inconvenientes, aparte de su elevado costo, productos difíciles de implementar (demasiada ingeniería), las funcionalidades ofrecidas no eran adecuadas para todos los perfiles de empresas, poco

"amigables" que impedía el uso fluido del mismo por los sectores de comercialización y del lado de las empresas, no existía una toma cabal de conciencia que la implementación de un sistema de éste tipo implicaba revisar los procesos internos, la infraestructura de personal y tecnológica y parte de la cultura de la organización.

En general, en la década de los años 90's los CRM estuvieron reservados a empresas de gran envergadura que podían solventar los costos del software y los de implementación del mismo, aparte de los indirectos que afectaban a la organización. Luego, los proveedores de software comenzaron a enfocarse a las empresas medianas, dando origen a denominaciones específicas de estos sistemas. Así el CRM pasó a ser CAM (Administración de Activos de los Clientes), CRO (Optimización de las Relaciones con los Clientes), CVM (Administración del Valor del Cliente), PRM (Administración de Relaciones entre Partners) y otros nombres semejantes.[1]

En conclusión a CRM se llega tras la evolución que se produce en los mercados como consecuencia del cambio de paradigma competitivo y donde el producto ha dejado de ser la parte primordial de las empresas, para dar paso al cliente.

1.4 Evolución hacia el CRM.

CRM es una evolución de filosofía de empresa apoyada sobretodo por el desarrollo tecnológico y la experiencia en marketing. Pero para entender la forma de como se ha evolucionado hacia el sistema de información CRM que en español significa Administrador de Relaciones con Clientes, debemos conocer como las estrategias de marketing que se ejecutaban en el pasado han sido desplazadas por las nuevas estrategias centradas en la relación con los clientes.

1.4.1 Marketing transaccional vs. marketing relacional.

El verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes si no también saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. Dicho de otro modo, la fidelización de los clientes es la base del éxito de una compañía. Pero la tarea del cliente como activo fundamental de la una empresa ha exigido un cambio profundo en las estrategias de marketing, que han pasado de estar dirigidas a la *transacción* (marketing transaccional) a orientarse hacia la *relación* (marketing relacional).

1.4.2 Marketing transaccional.

El marketing transaccional, se entiende como la empresa que se limita a lanzar productos al mercado y a captar clientes susceptibles de comprarlos. Está practica ésta siendo progresivamente abandonada por un gran porcentaje de empresas. La razón es que éste planteamiento transaccional se ha mostrado insuficiente o poco eficaz en un entorno enormemente competitivo y tecnológico como el actual, con unos mercados saturados de oferta.

En los últimos años se ha ido observando progresivamente que éste enfoque transaccional es incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a determinados problemas comerciales. Y al mismo tiempo, han surgido nuevas posibilidades técnicas, especialmente en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación, que han abierto nuevos horizontes hacia un nuevo tipo de marketing: el marketing relacional. Captar nuevos clientes es cada vez más difícil, pero mantener la relación con los actuales y fidelizarlos es cada vez más fácil gracias a las tecnologías aparecidas en los últimos años y al desarrollo paralelo de políticas de calidad y mejora de procesos.

1.4.3 Marketing relacional.

Desde la década de los 90's, la gestión del marketing sufre una evolución, enfocando su atención hacia el cliente, su conocimiento y la relación con él. A éste nuevo entender del marketing se le llama Marketing Relacional.

El surgimiento del marketing relacional se podría buscar en la propia realidad del mercado. Los clientes son cada vez más sofisticados y exigentes, reclamando productos de calidad y un trato personalizado. Son un bien escaso y cada vez las empresas invierten más recursos para captarlo y fidelizarlo.

La fidelidad es un factor importante en la retención futura de una base de clientes. El Marketing Relacional tiene como objetivo identificar a los clientes más potenciales para establecer relaciones con ellos y conseguir mantener y aumentar esa relación con el fin de que los clientes sean fieles a la empresa y convertirlos en potenciales consumidores de los productos o servicios ofrecidos por éstas. Por lo tanto, la fidelidad será el indicador del Marketing Relacional en una empresa enfocada en las relaciones con sus clientes.

El mundo de las nuevas tecnologías ha irrumpido con mucha fuerza en el mundo del Marketing. La capacidad de almacenamiento y análisis de datos que ofrecen, son fundamentales para la construcción y administración de un buen Marketing Relacional. Para administrar una relación, es necesario conocer perfectamente al cliente, almacenando y estudiando cada uno de los contactos del cliente con la empresa. De ésta forma se conseguirá detectar patrones de comportamiento del cliente y así permitir realizar predicciones futuras. Con estos datos en el poder de las empresas y con la ayuda de las nuevas tecnologías, se podrán ofrecer ofertas y respuestas personalizadas a cada cliente o por lo menos a un segmento de clientes.

Por lo tanto el Marketing Relacional, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener la evolución del producto a lo largo del tiempo. Y es por eso y cada vez con mayor importancia, se viene aceptando y refiriendo el término CRM como respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. CRM introduce una serie de sofisticadas tecnologías Business Intelligence, que posteriormente se analizaran con detalle, que ayudan enormemente a las empresas a la hora de generar conocimiento útil sobre los estilos de vida y gustos de los clientes y de ésta manera permite personalizar productos o servicios. Y es así que las herramientas de Administración de Relaciones con los Clientes son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias del Marketing Relacional.

1.4.3.1 Elementos del marketing relacional.

Una estrategia de marketing relacional contiene los siguientes elementos básicos:

1.4.3.1.1 El Valor de vida de un cliente.

Antes de iniciar una relación con un cliente, hay que tener en cuenta si el cliente ve o no atractivo mantener una relación con la organización, que va a depender de los beneficios relacionales que pueda recibir y si esa relación va a ser rentable para ambos. El análisis de dicha rentabilidad se va a realizar a través del estudio del valor de vida de un cliente.

Para calcular el valor de vida de un cliente se consideran las siguientes variables:

- **Costo de la inversión:** serían los recursos económicos y el tiempo que se dedican a captar un cliente.

- **Costo de fidelización:** la inversión que se realiza para que no se pierda la relación ya establecida con el cliente.
- **Interrelación de los departamentos:** A lo largo de la relación, el cliente va a estar en contacto con distintos departamentos. Dichas áreas deben estar conectadas entre si para reflejar una estrategia común de atención al cliente, de lo contrario, el cliente puede obtener una imagen muy negativa de la organización.
- **Ingresos que genera el cliente a lo largo de la relación:** Para él cálculo del mismo, hay que tener en cuenta el número de años, el volumen de compras y el margen generado por éstas.[2]

Hay métodos que se emplean para poder identificar los clientes más rentables para la organización. Se ha comprobado que en la mayoría de las organizaciones existe un 20% de los clientes que generan un 80% de las ganancias.

El problema de estos métodos es que pueden señalar que un cliente no es rentable para la empresa, y que deba ser eliminado de la misma. Pero antes de tomar ésta decisión, habría que analizar las causas de la falta de rentabilidad y si es posible mejorar la misma.

Por lo tanto desde una perspectiva de rentabilidad, el objetivo de la empresa va a ser fomentar las relaciones más rentables y analizar las menos rentables y sus causas. Si se pueden eliminar o mejorar las causas de una relación poco rentable, la relación debe continuar. De otro modo debe ser rechazada.

1.4.3.1.2 Calidad de servicio y satisfacción del cliente.

El fin de una estrategia relacional es conseguir la fidelidad del cliente. Para ello es necesario administrar las organizaciones como si fueran empresas de servicios en las que el arma estratégica y diferencial es dar un nivel adecuado de calidad de servicio. Aquellas empresas que consiguen que sus clientes perciban una mayor calidad en sus servicios, obtendrán clientes satisfechos. De todo esto podemos deducir que la calidad de servicios es la vía más adecuada para conseguir mantener una relación a largo plazo con sus clientes.

Los clientes valoran la calidad del servicio al comparar lo que desean o esperan con lo que reciben, resultando una comparación entre lo que consideran que debe ser el servicio ofrecido por la empresa (sus expectativas) y su percepción de los resultados de los prestatarios del servicio.

Expectativas: se entiende como lo que piensan los clientes que ocurrirá durante el desarrollo del intercambio. Para entender sus expectativas, hay que tener en cuenta cuáles son las necesidades que tiene el cliente y que espera obtener al acudir a una empresa para satisfacerlas. Por otro lado, las expectativas son diferentes ante una misma necesidad.

Por ejemplo, al acudir a un hotel de 3 estrellas, no se van a tener las mismas expectativas que al acudir a un hotel de cinco, y es por ello que el cliente va a valorar de forma distinta el trato recibido en un establecimiento como en otro.

En definitiva, un servicio será de calidad, siempre que encuentre las necesidades de los clientes y sea capaz de satisfacer las expectativas de los mismos.

¿Qué sucede cuando una empresa da una pobre calidad de servicios? Incurrir en una serie de factores que perjudican su relación con los clientes. Entre ellos podríamos citar los siguientes:

- **Pérdida de participación en el mercado.** Una empresa puede incrementar su participación en el mercado de tres formas: captando nuevos clientes, incrementando el valor de los clientes actuales o reduciendo la fuga de clientes. En el momento que se ofrece un servicio pobre, se cierran las tres vías mencionadas.
- **Alta rotación de empleados.** Ya hemos visto que es esencial cuidar al cliente interno, puesto que es un elemento esencial para ofertar un servicio de calidad. La insatisfacción de los empleados traerá consigo un alto nivel de rotación, con los costos que ello supone, sobre todo la pérdida de la inversión en formación.
- **Altos costos de marketing y baja de precios.** El ofrecer un servicio peor que el de la competencia, se tendrá que incrementar el presupuesto en atraer mayor número de clientes, y por otro, reducir el precio buscando la diferenciación por éste.
- **Costo de solucionar los errores.** Cuando un cliente recibe un mal servicio, obliga a la empresa a repetir la prestación del mismo o a corregir la tarea equivocada, con lo que la empresa tiene que soportar un incremento de sus costos por realizar otra vez la misma actividad. Además, habría que medir el costo de la publicidad negativa de la organización que realice el cliente insatisfecho, que transmitirá su insatisfacción a otros clientes potenciales.[2]

1.4.3.1.3 Fidelización del cliente.

Fidelización implica el mantenimiento de una relación con la organización, desde el punto de vista de la duración el tiempo y de la profundidad de la misma. Es el resultado de la creencia de los clientes de que el valor percibido por la empresa es superior al que pueden recibir de las organizaciones competidoras.

“La única cosa que puede crear fidelidad en los clientes es la propia fidelidad. Sólo ofreciendo fidelidad a los clientes puede una marca recibir la fidelidad de esos clientes. Solamente cuando se reconoce que los clientes no tienen porqué seguir siendo fieles podrá una marca mantener su fidelidad día tras día”.[2]

1.4.3.1.3.1 Instrumentos para fidelizar.

Entre las posibles acciones, se destacan tres: la venta cruzada, los programas de fidelidad y la recuperación del servicio.

- **La venta cruzada:** trata de ofrecer un tipo de producto o servicio diferente al que hasta el momento consume el cliente, por ejemplo, a alguien que adquirió una computadora, se le puede ofrecer algún otro producto relacionado con éste, como una impresora. Para ello es esencial conocer las características personales del cliente, e intentar prever sus necesidades futuras. Con esto se persigue un doble objetivo, que el cliente perciba que la organización se preocupa por él, anticipándose a sus necesidades futuras e incrementar el valor del cliente. Además, está demostrado que cuanto mayor sea el número de servicios o productos que el cliente tenga contigo, mayor dificultad tendrá en romperse esa relación, y más rentable será.
- **Los programas de fidelidad:** Los programas de fidelización permiten a las empresas alcanzar múltiples objetivos comerciales, como la identificación de sus clientes más importantes, la creación de productos y servicios en función de los hábitos de compra, fomentar un servicio personalizado en un mercado masivo, apalancar los ingresos incrementales a través de una venta dirigida a un objetivo, el incremento de las compras realizadas por los clientes existentes, aumentar el rendimiento, afrontar con mayor eficacia de costes la captación de nuevos clientes y mejorar la cuota del cliente.

Un buen programa de fidelización también debe captar a clientes de empresas competidoras. La estrategia de fidelización se puede convertir en una excelente herramienta de captación.

- **Recuperación de servicios:** La recuperación del servicio consiste en el conjunto de acciones de la organización encaminadas a compensar los errores o fallos cometidos con el cliente durante la prestación del servicio. Éstas compensaciones no tienen que ser siempre de tipo económico, pueden consistir en proporcionar al individuo una satisfacción de signo moral.[2]

1.4.3.1.4 Segmentación de clientes.

Los clientes no son únicos. Hay muchos y diferentes unos de otros que compran a las empresas por distintas razones. El consumidor final, el canal de distribución, los clientes que compran mucho, los que compran poco, los que compran asiduamente, los que compran por casualidad, etc. Son grupos de clientes que se diferencian entre sí en cualquier empresa. Las empresas deben prestar atención y cuidado a cada uno de ellos.

¿Qué es segmentación de clientes? Una definición sencilla que nos haga entender claramente el significado de la segmentación: Consiste en “la subdivisión de los consumidores de un determinado tipo de productos en grupos cuyos miembros tengan en común características identificables con respecto a sus necesidades del producto”.

Y por lo tanto “un estudio de segmentación es un programa de investigación realizado para dividir a los consumidores en segmentos, definidos en términos de características propias del producto de que se trata, incluyendo datos de comportamiento derivados de las técnicas analíticas de factores”

1.5 Estructura del CRM.

El CRM se fragmenta en: CRM Analítico, Operacional y Colaborativo los cuales deberán interactuar idealmente para reforzarse.

1.5.1 CRM Analítico.

El CRM analítico es la parte del CRM que tiene por objetivo conocer cada vez más y mejor al cliente, apoyándose para ello en dos pilares: un modelo único de datos de cliente y un conjunto de herramientas o tecnología que le permita explotar toda la información residente en ese modelo único de datos de cliente.

El modelo de datos de cliente es el corazón de toda estrategia CRM y por donde debe comenzar su desarrollo. Éste debe contener todo lo que la organización desee conocer, sobre el cliente, partiendo de una premisa: la calidad del modelo nunca se medirá por el número terabytes que tenga ni la complejidad del modelo entidad-relación que lo soporte.

Se quiere decir con esto que en el modelo de datos solo deberá contener aquella información que después podrá generar una acción a tratar desde el CRM Operacional, con lo cual, en el diseño del modelo de datos deberán tenerse muy en cuenta las potenciales acciones a desarrollar con el cliente. Lo que nos lleva a pensar que en el diseño del modelo de datos deberán participar de forma intensiva profesionales del área de marketing de la compañía, pues es en ese área donde existe el conocimiento inicial del cliente y la inteligencia para desarrollar las acciones posteriores.

Conceptualmente, se puede estructurar la información sobre cliente residente en el modelo de datos en tres categorías: información socio-demográfica, información transaccional e información de comportamiento.

La información socio-demográfica hace referencia al conjunto de variables que definen al cliente y sus principales atributos como individuo o compañía. Por ejemplo: el nombre y sus apellidos, su sexo, fecha de nacimiento, domicilio, nivel salarial, etc., o razón social y código de identificación fiscal, en el caso de una empresa.

La información transaccional recoge las variables que definen la transaccionalidad que mantiene el cliente con la empresa, tales como, productos contratados y atributos propios de cada producto, como el año de vencimiento de un crédito hipotecario o el saldo de una cuenta corriente. Son variables destinadas a recoger el conjunto de transacciones que el cliente mantiene con la empresa.

La información de comportamiento tiene que ver con el comportamiento manifestado por el cliente en sus relaciones habituales con la empresa, como por ejemplo, las incidencias y las reclamaciones.

Las aportaciones más evidentes de un CRM Analítico, a la Administración de la Relación con el Cliente, son las siguientes:[4]

1. Retención de clientes.

- Determinación del valor del cliente a lo largo del tiempo, y no en una sola transacción.
- Conocimiento de los canales de compra preferidos por el cliente.
- Construcción de modelos de propensión para identificar clientes de riesgo.
- Identificación de los cambios en los hábitos de compra para reactivar las ventas.

2. Adquisición de clientes.

- Integración de datos de detalle de distintas fuentes de información de clientes de la compañía.
- Identificación de potenciales clientes con propensión a comprar los productos y servicios ofertados.
- Construcción de modelos de propensión de compra, como parte del perfil de los clientes actuales, nuevos y potenciales.
- Captura de las interacciones del cliente para comunicar con él de una manera más personalizada y efectiva a través de distintos canales.

3. Incremento de negocio con la base de clientes.

- Identificación de los segmentos de clientes más rentables.
- Análisis de productos que compran los clientes a través de promociones o ventas inducidas.
- Descubrimiento de productos no comprados por los clientes más rentables, en base a lo cual diseñar estrategias de ventas cruzadas.
- Determinación de la mejor combinación de productos, basándose en las preferencias de los mejores clientes.

4. Productividad de marketing.

- Automatización de las tareas repetitivas en el departamento de Márketing.

- Facilidades para la realización de más eventos, muy centrados en el público objetivo.
- Mejora de la relevancia y oportunidad en el tiempo de las ofertas.

1.5.2 CRM Operacional.

En el CRM Operacional debemos poner calidad y tecnología al servicio de la relación con el cliente actual y potencial. Utilizando aplicaciones informáticas de integración y alimentación de datos de tal forma que se añadan contenidos de interés global para la organización. Nunca se deben establecer bases de datos aisladas con información de clientes. Cualquiera que sea el nivel del dato, debe formar parte del sistema.

No importa el canal de entrada de la información todos, los tradicionales y los más sofisticados, deben alimentar la base de datos de clientes. Sin un buen conocimiento del cliente a través de éste medio no se podrá continuar con el siguiente punto de la estrategia.

El CRM Operacional, abarca aplicaciones que generan datos y que facilitan la puesta en práctica o ejecución de lo definido y planificado en el nivel analítico.

El CRM operacional incluye, entre otros componentes:

- Automatización de ventas: priorización y administración de oportunidades y avisos o pistas, gestión de pedidos, configuración de productos, capacidad de agregación y desagregación, etc.
- Automatización de servicios: centro de llamadas automatizado, autoservicio basado en la Web, etc.

- Automatización de marketing: basada en la Web, aplicación de políticas de precios, promociones, etc.[4]

Los distintos componentes del CRM Operacional deben integrarse en una plataforma de servicios común, facilitando el detalle de la información para proporcionar mayor flexibilidad.

1.5.3 CRM Colaborativo.

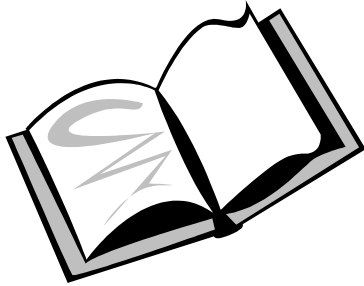
El CRM colaborativo es el encargado de ayudar en la toma de decisiones y de distribuir la información a partir de entornos colaborativos entre clientes y la organización.

Es el encargado de facilitar la interacción del cliente con la organización e incorpora los nuevos medios (Internet, telefonía móvil, etc...), como canales adicionales, debiendo proveer, en conjunto, el conocimiento de los patrones de comportamiento del cliente, que constituye la base para diseñar la estrategia CRM.

Parece obvio que una organización que trabaja con sus clientes bajo una mentalidad colaborativa, paulatinamente estará más capacitada para influir en la retención, crecimiento y satisfacción del cliente. Se trata de saber administrar los diversos puntos de contacto e interacción que tienen los clientes con la organización, para asegurarle una experiencia que le lleve a reiterar contacto.

Para entender todo el contexto de la estructura del CRM se ejemplifica de una manera sencilla: un cliente prospecto manda una solicitud de información a través de un sitio en Internet (CRM Operacional), el mensaje deberá ser redireccionado al departamento de ventas representativo, finalmente para que alguien de ese departamento lo atienda (CRM Colaborativo). Finalmente, en la conclusión del ciclo de ventas, de la compañía de mercadotecnia, sus preferencias de compra y

la retroalimentación deberá de ser capturada para futuros análisis para descubrir el potencial de oportunidades de venta (CRM analítico).[11]



CAPÍTULO

2

COMPONENTES FUNDAMENTALES DE UN CRM

La tecnología es la herramienta para el desarrollo de una proyecto o estrategia, pero nunca puede dejarse un proyecto de CRM únicamente en manos de ella. Es muy importante reconocer que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta cuatro aspectos básicos en una

CAPÍTULO 2. COMPONENTES FUNDAMENTALES DE UN CRM.

2.1 Fundamentos del CRM.

2.1.1 El cambio de cultura.

Realmente en la mayor parte de los casos el producto ya no es el arma más poderosa que tiene una empresa respecto a su competencia, es necesario encontrar el nuevo foco de atención hacia el cual se dirijan los esfuerzos de la organización.

El cliente, como siempre y más que nunca tiene la razón. Como consumidor tiene una serie de percepciones y experiencias relacionadas tanto con el producto como con la empresa que en pocas ocasiones alguien se ha preocupado en atender.

Todos hemos dejado en alguna ocasión de ser clientes de algún comercio o empresa porque el trato que recibimos no ha sido el esperado y pocas veces alguien se preocupaba o preguntaba por las causas que daban motivo a tal hecho. Quizá el desconocimiento de las cifras que cada cliente aporta a los resultados del negocio, impida cuantificar el valor de dicha pérdida.

Pero la solución a lo anterior, era la captación de clientes nuevos que compensaran la marcha de aquellos que se habían ido sin que nadie supiera por qué. Esto funcionaba relativamente bien cuando la incorporación era una tarea más o menos sencilla pero, los clientes son cada vez más volátiles y exigentes y la tecnología les proporciona cada día mayores posibilidades de elección. Desde el momento en que el cliente se convierte en un bien escaso y con tendencia a la extinción, se hace más costoso compensar la pérdida de clientes mediante la captación de otros nuevos.

CRM plantea una auténtica revolución en cuanto a la forma de enfocar la rentabilidad de la empresa. Si el cliente es un bien escaso, es evidente que hay que cuidarlo y para ello es necesario concebir de otra forma el negocio. Hay que colocar al cliente en un lugar preferente y también es importante que toda la empresa éste consiente de esto.

2.1.2 Análisis del cliente.

La clave para cualquier sistema de información es la calidad de la información. El análisis del cliente no sólo requiere de información de calidad, sino que de una gran cantidad de ésta, y de una gran variedad de fuentes. Ésta información debe ser integrada y colocada en un centro de almacenamiento de datos del cliente de manera de que habilite tanto los reportes estándar como los análisis situacionales, entregue los medios para la segmentación y permita la extracción de datos.

Antes de poder comenzar cualquier análisis, es esencial conocer la información disponible, la calidad de esa información y el nivel de integración, necesarios para construir un centro de almacenamiento de datos funcional.

La información clave, generalmente asociada con la fase de análisis del cliente, incluye el historial de servicio al cliente, el historial de marketing al cliente, las ventas y las ganancias por cliente, datos demográficos y del estilo de vida del cliente.

Una vez que la información del cliente ha sido integrada para reflejar compra de productos, ganancias, historial de servicio, demografía e información del estilo de vida, es posible hacer un nivel del comportamiento y la rentabilidad del cliente y desarrollar modelos que comiencen a predecir el comportamiento futuro.

Al mantener un historial completo de las ganancias, costo y utilización de cada cliente, es posible:

- Determinar la rentabilidad del cliente.
- Anotar la receptividad del cliente a diferentes formas de marketing.
- Determinar el número y tipo de productos en uso.
- Medir la retención de clientes y determinar el grado de lealtad.
- Medir los patrones de autoservicio del cliente basados las actividades registradas en un sitio Web.

2.1.3 La segmentación.

La segmentación de clientes surge de la necesidad de dividir la población, siempre heterogénea desde un punto de vista comercial, en un número variable de grupos homogéneos, en base a ciertos tipos de comportamiento de sus miembros.

Los Mercados los forman los compradores, pero los compradores se diferencian en muchos aspectos: en sus deseos, poder de compra, residencia geográfica, actitudes y practicas de compra. Cada una de éstas variables se puede utilizar para identificar un segmento de mercado.

Delimitar un segmento de mercado no es otra cosa que identificar un grupo de personas con características comunes (en cuanto a gustos, preferencias, edad, sexo, lugar de residencia, nivel económico, nivel de cultura o cualquier otro factor) que los diferencia de los restantes consumidores.

La segmentación de la cartera de clientes constituye un elemento clave en la construcción de un tratamiento personalizado, porque como es evidente, no todos los clientes son iguales.

Al cliente le gusta que la empresa con la que mantiene una relación le trate bien, que se dirijan a él como persona única con sus gustos, preferencias y comportamiento. Si el cliente considera que es buen cliente y la empresa le trata

como tal, éste terminará percibiendo ese trato individualizado que se ajusta a sus necesidades. Esto provocará un beneficio claro para ambas partes: el cliente se sentirá bien con la empresa y la empresa ganará ventaja competitiva sobre el resto de las marcas.

Con la Segmentación se puede conseguir:

- Diseñar una oferta que responda de forma adecuada a las características y deseos de un segmento concreto del mercado
- Dirigir la oferta existente a aquella parte del mercado que pueda ofrecer mejor respuesta. Así se obtendrá una reducción de costos o una mayor eficiencia en la acción comercial que la empresa tome.

2.1.4 El concepto de fidelidad.

Cuando decimos que una persona es fiel, normalmente queremos expresar su disponibilidad incondicional hacia nosotros a lo largo del tiempo. En otras palabras, está a nuestro lado siempre que la necesitamos. Esto suele ser consecuencia de los fuertes vínculos emocionales que nos unen a ella.

De igual modo, para que un cliente tenga sensación de fidelidad, es necesario reforzar las relaciones, con el fin de crear valor y convertirlo en un cliente satisfecho. De tal manera que el objetivo del CRM es conseguir que los clientes se sientan cada vez más vinculados a la empresa y que se conviertan en defensores de la misma.

La mejor publicidad es un cliente satisfecho. Por el contrario, hay que evitar a toda costa que los clientes se conviertan en terroristas. Pocas cosas pueden hacer tanto daño a una empresa como un cliente insatisfecho.

2.1.4.1 La medida de la fidelidad.

Dado que la fidelidad implica un beneficio mutuo, tanto para el cliente como para la empresa, parece lógico pensar que para medirla se deba considerar un componente de consumo y otro de satisfacción.

El consumo, en cuanto a fidelidad se refiere, debería representar las compras que un cliente efectúa en una empresa en relación a su potencial total de compra. Pero lo que gasta el cliente en una empresa, no es un indicativo directo de la fidelidad de un cliente, siendo necesario incluir el componente grado de satisfacción para poder tener una medición real de la fidelidad de un cliente.

Éste grado de satisfacción debe medirse por la percepción que el cliente tiene de cada una de las relaciones que mantiene con la empresa, desde la oferta del producto, la agilidad del pedido, los plazos de entrega, la facturación, la atención de las reclamaciones, etc. Y es por eso que es importante establecer relaciones que permitan recoger y manejar las impresiones de los clientes para poder corregir los errores y reforzar los vínculos emocionales generados por la relación.

Juan Manuel de la Torre experto en el tema de CRM menciona tres fases de la fidelidad:[12]

Proceso cognitivo. En primer lugar, la empresa debe conocer al cliente. En ésta fase, se considera que la fidelidad es muy débil, porque no está basada en relaciones, sino sólo en productos y precios. De hecho, el cliente puede cambiar a un competidor si su oferta es mejor.

Proceso afectivo. La empresa adopta un compromiso hacia las actitudes del cliente tanto antes como después de la compra. Escucha al cliente, que va conociendo gradualmente a la empresa. La fidelidad ya no se basa sólo en precio y producto. La relación se está convirtiendo también en un factor, aunque no hay

garantías de que el cliente no busque otras ofertas. La relación es lo bastante sólida para que la fidelidad se considere permanente.

Proceso conativo. En el objetivo final, la fidelidad se basa en un elevado grado de satisfacción. Aquí el cliente se implicará personalmente en un diálogo muy concreto con la empresa. Gradualmente, a medida que el compromiso evoluciona, se refuerzan los vínculos entre cliente y empresa.

2.1.5 El ciclo de vida del cliente.

Son muchas las empresas que todavía centran sus estrategias en la captación de nuevos clientes con la intención de compensar la marcha de muchos otros. Pero pocas de ellas analizan el costo de captación de un nuevo cliente frente al de retener a uno ya existente.

El cliente se convierte en un bien escaso y finito y como tal hay que tratarlo. Pero para ello es necesario superar una serie de etapas que permitirán lograr retener al cliente por mucho tiempo en la empresa:

- **CONOCER:** Consiste en averiguar quien es nuestro cliente para identificar las oportunidades de negocio que podemos tener con él y la forma más óptima de satisfacer sus expectativas.
- **ESCUCHAR:** Indica la forma de retener al cliente con nosotros. Para ello es necesario tener un conocimiento profundo sobre el mismo, desarrollando contactos y proponiendo actividades que le puedan aportar valor añadido. Es la fase en la que se consigue la satisfacción de cliente que trae como consecuencia su fidelidad.

- **CREAR RELACION:** Se trata de gestionar estratégicamente la relación con el cliente a través de una base de conocimiento real y no en supuestos. La empresa puede clasificar sus clientes en función de sus perfiles y de su valor y tiene la posibilidad de realizar una oferta personalizada en función de las necesidades del cliente.

La empresa debe crear un diálogo con los clientes y la atención debe pasar de cuantificar exclusivamente el volumen de facturación y número de clientes, a medir el desarrollo de relaciones y el valor del ciclo de vida de los clientes.

Una buena estrategia enfocada al cliente permite atraer otros nuevos, aumentar el consumo de los actuales mediante la oferta de productos y servicios más rentables, incrementar el porcentaje de clientes de alto ciclo de vida y evitar las relaciones menos rentables.

El ciclo de vida de un cliente se mide a través del tiempo de permanencia en la empresa. Existen numerosos estudios que demuestran que la posibilidad de aumentar el beneficio de la empresa con una buena política de segmentación y retención de clientes. Los recursos empleados en el mantenimiento de una relación ya existente son menores que los esfuerzos dedicados a captar uno nuevo.

2.1.6 Incrementar la rentabilidad de los clientes existentes.

Las empresas debe invertir sus esfuerzos en vender más a clientes que tengan potencial y con los que ya tenga buenas relaciones. Si la empresa tiene una buena visión del cliente, serán más las posibilidades de aumentar el valor de aquellos clientes más rentables dentro de su cartera.

Una vez que la empresa conoce la rentabilidad y fidelidad de sus clientes puede actuar sobre el valor del ciclo de vida de cada uno de ellos. La importancia que tiene para una empresa el conocimiento de dicha información y saber quienes son sus clientes fieles y rentables para invertir en ellos y descubrir cuanto se está gastando en los que no son ni fieles ni rentables, para abandonarlos.

Al centro de cualquier estrategia de mejoramiento de las relaciones con el cliente se encuentran cuatro pasos fundamentales:

1. Identificar las características únicas de cada cliente de un segmento de clientes determinado.
2. Modelar el valor actual y potencial de cada segmento.
3. Comenzar con el segmento de mayor valor, para así crear estrategias y planes operacionales o reglas de negocios que serán seguidos.
4. Rediseñar los sistemas organizacionales, de procesos, tecnológicos y de recompensas que sean necesarios para implementar las estrategias de relaciones.[13]

La filosofía que se deriva por lo tanto de una estrategia CRM, es la creación de una capa protectora y nutritiva alrededor de los mejores clientes de una empresa. Su objetivo final es aumentar la rentabilidad y las relaciones duraderas. La duración de la relación es un criterio muy importante en lo que a rentabilidad se refiere.

Cuanto más larga sea la relación con los clientes rentables, mayor serán los beneficios totales. Por ello, no hay que centrar los esfuerzos exclusivamente en la rentabilidad actual de los clientes, sino también en el valor del cliente durante su ciclo de vida. Éste valor permitirá conocer el retorno de la inversión

correspondiente a la captación y detectar los clientes de alto potencial que deben formar parte de la política de retención de la compañía.

2.2 La fuerza de ventas.

Cada organización tiene uno o más individuos que tienen responsabilidad directa por interactuar entre prospectos y clientes, a éste grupo de individuos se les denomina la Fuerza de Ventas.

Si se realiza una venta no se trata tan sólo de conseguir esa venta, si no que conseguir que esa venta se vuelva a realizar, que el cliente que compró la primera vez, compre la segunda y así sucesivamente hasta conseguir lo que se llama fidelización de clientes, con esto se consigue tener unas ventas seguras, pero no es un trabajo fácil. Para fidelizar clientes, se debe contar con expertos comerciales que sean capaces de mimar al cliente, que sean capaces de hacer ver al cliente las muchas ventajas que obtendrá con esa compra, que satisfaga sus necesidades con la misma y lo que es todavía más importante, que el cliente confíe en la empresa, que tenga una buena opinión acerca de la misma, último punto muy importante para que dicho cliente lo comente con su entorno más cercano y así puedan aumentar los clientes y por lo tanto eso se traduce en más ventas, más clientes y por lo tanto, en una mejor imagen para la empresa.

La fuerza de ventas es la herramienta más efectiva de la organización, pero es también una de las más costosas. Mientras más complejo y menos conocido es el producto y/o servicio más importante es la Fuerza de Ventas. La efectividad de los vendedores depende mucho de la formación que reciben y de las orientaciones que la empresa les brinde cuando salen al campo. Mientras más informado esté el vendedor sobre las preferencias del cliente, mejores serán sus posibilidades de éxito.

De ésta manera la aplicación de una estrategia CRM significa que la fuerza de ventas y el personal de servicio a clientes deben ser los primeros que apliquen un enfoque orientado al cliente y que incluso sus logros puedan ser medidos no solamente por el nivel de ventas o número de interacciones, sino por el nivel de relación que se logre con los clientes. La lealtad de éstos surge del buen manejo y desarrollo de relaciones a largo plazo y esto involucra a todas las actividades "de cara al cliente" que una empresa pueda tener.

Lo fundamental en un proceso de CRM son los recursos humanos, la filosofía y la mentalidad de la gente que se ve involucrada en cualquier proyecto relacionado con ventas, servicio o atención al cliente. Para implementarlo es indispensable que el personal de la organización esté consciente de que tiene que escuchar a su cliente. CRM no es sólo tomar los datos de una llamada y cortar, sino mantener todo el ciclo de la relación con el cliente, incluyendo los contactos entre los empleados. El reto es que toda la información que se tiene en los diferentes sistemas de la empresa se migre a una sola base de datos de clientes.

2.2.1 Automatización de la fuerza de ventas.

La Fuerza de Ventas desean tener información precisa y actualizada al minuto sobre los clientes, los competidores y sus propios productos. Gracias a las redes, que pueden presentar información en cualquier lugar y en cualquier momento, las empresas pueden sacar el máximo partido de las soluciones de automatización de la Fuerza de Ventas para poner a disposición de sus comerciales en ruta la información de contacto de los clientes, el historial de pedidos, los precios especiales y la información de la competencia.

Las herramientas de automatización de la Fuerza de Ventas, permiten al personal de ventas encontrar clientes potenciales, comprobar los inventarios y gestionar los gastos, a través de una sola interfaz de red (su PC o su asistente personal), 24 horas al día, 7 días a la semana; sin necesidad de contratar personal de ventas

adicional. El resultado neto es que el personal comercial puede emplear más tiempo en las ventas y en proporcionar un servicio especializado.

Mediante la Automatización de la Fuerza de Ventas las empresas, pueden hacer previsiones de forma eficaz, hacer un seguimiento y ejecutar los pedidos; analizar las tendencias de las ventas y los competidores, gestionar los ciclos de venta. Estos servicios, utilizan la tecnología basada en Internet para reducir el trabajo administrativo e incrementar la productividad del equipo de ventas. Además, posibilita que las empresas estandaricen los procesos y herramientas comerciales a fin de ofrecer al cliente una experiencia de ventas consistente y personalizada a través de múltiples contactos.

Por lo tanto la automatización de la Fuerza de Ventas puede resultar útil para que los agentes comerciales guíen a los clientes a través del ciclo de ventas, desde la prospección inicial hasta el servicio post-venta. Las soluciones de automatización de la Fuerza de Ventas prestan ayuda a los agentes comerciales mediante herramientas de administración de contactos y planificación, la integración con las operaciones de cumplimiento del pedido, la información del producto y la competencia y el soporte técnico posterior a la venta.

2.3 El Call Center.

La rápida evolución de las relaciones con los clientes, que han traído las telecomunicaciones e Internet, han hecho de la cultura del CRM, el punto central del arte de los negocios. Ya no se trata de vender un producto, sino de relacionarse con los clientes, a quienes, más que un objeto tangible o virtual, se le ofrece una solución a sus necesidades racionales y una promesa de satisfacción de sus deseos. Esto implica un gran salto de una relación discontinua, en la que los clientes “entran, compran y se van”, a otra continua y fluida en la que todo lo que

antes era determinante, desde el espacio físico hasta el propio producto, queda sujetado al cordón umbilical que es la relación cliente-empresa.

La integración de la informática con la telefonía, han permitido una mayor eficacia en la atención al cliente y un primer nivel de conocimiento del mismo. Ésta integración es la que ha generado el concepto de Call Center.

El Call Center es un centro de atención al cliente vía telefónica. Con éste se consigue aprovechar e incrementar el rendimiento del contacto telefónico con el cliente, a la vez que se mejora la gestión de resultados y el rendimiento de los recursos tecnológicos y humanos. Todo esto se revierte en la obtención y proceso de una mayor información sobre el cliente y por lo tanto, un mejor servicio al mismo que contribuye a su fidelización.

El Call Center, se diseña como soporte parcial o integral de la relación con el cliente. El centro de atención telefónica surge con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente de forma aislada: promociones, información y consulta, reclamaciones, cobro, recepción de incidencias, entre otros. El objetivo es la propia capacidad de prestar el servicio de atención al cliente a través del teléfono con unos niveles de calidad óptimo.

Otras funciones que podemos establecer son aquellas donde el Call Center es una unidad medular de información entre la empresa y su entorno. La información que se obtiene es vital para la dinámica y estrategias que adopten las empresas.

Pero ¿cómo se relaciona el Call Center con el fenómeno del CRM? Actualmente, los clientes esperan que los Centros de Atención Telefónica estén familiarizados con cada uno de los aspectos de su relación de negocios con la empresa. Es importante determinar qué estrategias, procesos y herramientas deberán utilizarse para cumplir con las expectativas de los clientes.

La respuesta está en desarrollar una estrategia CRM sólida para comercializar, vender y servir al cliente. Ésta estrategia deberá considerar las metas estratégicas, las expectativas de los clientes, el panorama tecnológico, el entorno competitivo y el presupuesto necesario para utilizar al Call Center como el catalizador que generará resultados medibles. De tal manera que el Call Center ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para convertirse en un importante elemento del sistema CRM de las empresas.

Ahora el Call Center se están convirtiendo en un espacio más de interrelación empresa-cliente y están sirviendo como soporte para servicios de post-venta, asesoramiento en tiempo real para el uso de nuevas tecnologías y un espacio privilegiado para poner en práctica la ciencia del CRM.

2.3.1 Evolución del Call Center en Contact Center.

Los Call Centers, han pasado por 3 etapas fundamentales hasta llegar a evolucionar en lo que llamamos Contact Centers:[14]

- 1. Etapa de creación:** ésta etapa coincide con la aparición de los primeros Call Center y con la visión de los mismos como centros de reducción de costos. Resulta mucho más barato vender por teléfono que tener que desplegar a la fuerza de ventas y realizar visitas a los clientes. Los Call Centers se usan principalmente para detectar posibles contactos útiles y para cerrar la venta si es necesario mediante visitas posteriores. Sin embargo se da muy poca consideración a la calidad y nivel de servicio ofrecido.
- 2. Etapa de desarrollo:** Los avances tecnológicos mejoran las prestaciones de los Call Center y se empieza a tomar conciencia de la importancia de mejorar y medir los niveles de servicio que se prestan a los clientes a la vez que se disparan los costos de creación y mantenimiento de los mismos. La preocupación principal de las empresas reside en medir la “productividad de

los operadores” más como una forma de controlar gastos que como un filtro real de calidad. Sin embargo no se han acabado de ver todas las posibilidades de un Call Center. Sólo se detecta la validez de éste como un arma táctica que mediante la recepción y emisión de llamadas puede contribuir a objetivos concretos de la compañía, pero no al general porque no se les percibe como centros de oportunidades de negocio y herramientas de fidelización y CRM.

- 3. Etapa de madurez:** En ésta etapa se empieza a hablar ya no de Call Center sino de Contact Center por dos razones fundamentales: La revolución de las nuevas tecnologías y la generalización en el uso del Marketing Relacional. Aparecen nuevos mercados y nuevas formas de venta más allá del teléfono motivadas por en canal Internet. El chat, email, fax, wap, navegación asistida abren un nuevo abanico de posibilidades para interactuar con los consumidores y se implantan en los nuevos Contact Centers. Las empresas empiezan a ser conscientes de la importancia de aportar a los clientes un valor añadido mediante estrategias de marketing directo y relacional y el cliente se convierte en la pieza clave. El Contact Center pasa a ser un elemento estratégico y no puramente táctico, y se entiende que lejos de ser un centro “costoso”, bien gestionado puede pasar a convertirse en un “centro de oportunidades y creación de beneficios”. El Contact Center permite dar un servicio de mayor calidad al cliente y es una herramienta muy preciada para la implantación de una filosofía CRM.

2.4 El Contact Center.

La primera de las razones para la implantación de un Centro de Atención al Cliente, fue la de facilitar el acceso de los clientes a la empresa, racionalizando los costos de ésta comunicación mediante, la concentración de todos los procesos de atención al cliente a través de un canal de contacto que resultaba más económico que el canal presencial.

Es claro que las nuevas tecnologías, e Internet en particular, están dando el poder a los clientes para llevar las riendas. Esto ha cambiando de forma irreversible la concepción tradicional del negocio. Para muestra, hoy los clientes definen el canal de compra que prefieren y el precio que quieren pagar. Es la era del poder del consumidor en la que las empresas descubren que sus ventajas competitivas tradicionales se han evaporado. Las organizaciones deben rediseñar sus modelos de negocios. El reto es desarrollar lealtad duradera en un entorno de cambios constantes en los gustos y preferencias de los clientes.

¿Qué es un Contact Center? Cuando se intenta definir que es un Contact Center, lo primero que nos viene a la cabeza son conceptos como Centro de Atención al Cliente, o Call Center e incluso Telemarketing. Esto no es el del todo incorrecto. Un Contact Center no es que no sea un Call Center o un centro de atención al cliente, es que es, o al menos pretende ser mucho más que eso. Podemos decir que cualquiera de ellos es el antecedente de un Contact Center y que éste surge con la vocación de mejorar y responder a nuevas necesidades que han nacido paralelas a los avances tecnológicos que estamos experimentando.

Por lo tanto “Un Contact Center es el paso siguiente en la evolución del Call Center. Es un centro multiservicio (asistencia, ventas, servicios, etc...) basado en la alta tecnología con acceso multimedia (teléfono, web, fax, email, etc...) ya que permite una mayor interactividad con los clientes no sólo a través del teléfono sino también por medio de otros canales (como se muestra en la figura 2), cuyo objetivo es dar solución de forma inmediata, por medio de la interacción humana o automatizada a cualquier tipo de solicitud de un cliente.”

Partiendo de la base de que un Contact Center es el resultado de la unión de nuevas tecnologías (sistemas de navegación asistida, asistencia vía chat, respuesta de emails, etc...) y de su aplicación al servicio del Marketing Relacional y CRM, éstos son los principales beneficios derivados de su implantación:

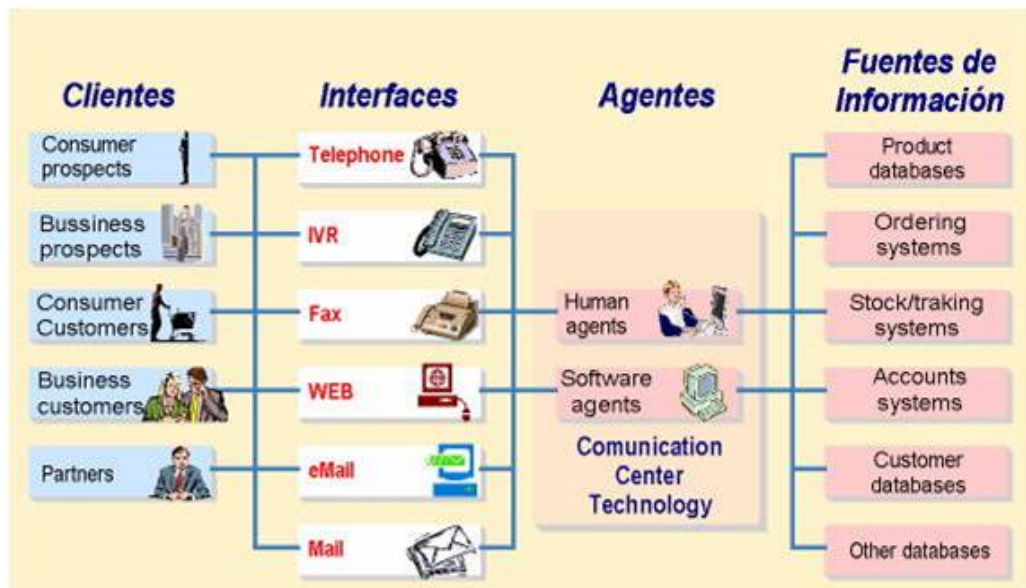


Figura 2. Arquitectura de un Contact Center.

- Máxima cobertura horaria o lo que se vine llamando servicio 24x7x365.** Mediante un Contact Center se puede estar atendiendo a un cliente o prospecto las 24 horas del día los 365 días del año. La combinación de la atención personal y de un sistema IVR (Interactive Voice Response) o VRU (Voice Response Unit) que son dispositivos de respuesta automatizada que identifican e interactúan con el cliente, aportan la posibilidad de que cualquier clientes pueda obtener información a cualquier hora del día e incluso en días no laborables.
- Permite ofrecer un acceso multicanal.** A medida que el número de canales de distribución aumenta (teléfono, Internet, email, wap, etc...), el Contact Center con su tecnología permite realizar una integración de los mismos evitando que ésta multiplicidad se traduzca en una mayor complejidad para el cliente a la hora de acceder a la empresa, sino que por el contrario, facilita el contacto permitiéndole escoger en cada momento el canal que estime más oportuno y permitiendo que en todos ellos se sienta atendido satisfactoriamente.

- **Aporta un alto grado de personalización en la atención al cliente.** Sistemas como el CTI (Computer Telephony Integration) permiten que desde el momento en que entra una llamada se identifique al cliente por el número de teléfono, si es que éste ya está dado de alta en la base de datos, de forma que en el momento de descolgar ya se conoce todo el historial del mismo.
- **Permite reducir los tiempos de espera del cliente y hacer más rápida la respuesta.** Ya que la tecnología actual permite pronosticar la carga de llamadas por franjas horarias y con ello calcular el personal necesario para alcanzar tiempo de respuesta mínimos.
- **Desde el Contact Center se pueden y se deben realizar campañas de telemarketing.** La idea básica es que desde un Contact Center se pueden llevar a cabo acciones de venta cruzada, acciones de fidelización, encuestas, reforzar campañas de marketing, etc.
- **El Contact Center es una pieza clave en el CRM.** A través del Contact Center el cliente se pone en contacto con la empresa, la información que puede llegar a recogerse de cada una de las experiencias que se mantengan con él garantizará un mejor conocimiento y permitirá satisfacer de un modo mucho más eficaz y eficiente sus necesidades.[14]

2.4.1 El Contact Center y el CRM.

En la nueva economía digital, el cliente, más que nunca, ocupa un lugar de privilegio, de tal forma que ya se empieza a hablar de nuestra era como de la "era del cliente". Éste se han convertido en el activo fundamental de las empresas y el reto no es otro que mantener su fidelidad.

Consecuentemente, los negocios deben ser reorientados desde un enfoque de producto a otro decididamente focalizado hacia el cliente. Éste cambio, traducido en términos de procesos, significa que la información que procede del cliente constituye la nueva "savia" de la empresa y por ello, debe ser recogida, analizada, almacenada, tratada y explotada, con el fin de inferir de ella, qué necesidades deben ser atendidas y qué cambios son previsibles en el comportamiento de los clientes para poder así anticiparnos a ellos y suministrarles "ofertas de valor".

El Contact Center apoyado por la tecnología, es un de los elementos que pueden ayudar a aplicar la filosofía del CRM, ya que:

- Es el punto de conexión de los clientes con la empresa (es la cara amable)
- Permite fidelizar al aportar al cliente una atención rápida y de calidad, satisfaciendo sus necesidades en el momento y por el canal que él desee.
- Permite recopilar gracias a la tecnología, valiosa información relativa a los clientes.

2.5 El papel de los sistemas de información.

Facilitar a las organizaciones la creación de una sola fuente de información sobre los clientes, es el objetivo de las herramientas CRM. Lo importante es utilizar los diferentes canales de comunicación a través de un único soporte o aplicación. Las tecnologías consiguen que ésta tarea sea posible gracias a la integración de grandes volúmenes de información de diferentes orígenes.

Un sistema CRM debe permitir a la empresa tener una visión global de las relaciones con el cliente, independientemente del canal de comunicación que

utilice. Es esencial que el cliente y su historial sean conocidos en todo momento y que el canal siguiente sea capaz de retomar la comunicación con el cliente en el punto donde se dejó. Se trata de que todas las personas de la empresa que tengan relación con el cliente la pongan a disposición de quien pueda necesitarla.

La misión fundamental de los sistemas de información es proporcionar a la empresa todos aquellos datos que puedan ser relevantes para la gestión estratégica de las relaciones con el cliente.

En una primera fase deben por lo tanto dar soporte a la recolección y almacenamiento de información relevante para la construcción de las cuentas y oportunidades de negocio.

La segunda fase pasaría por un análisis de los datos almacenados, que debe servir de apoyo a la toma de decisiones del negocio.

Por lo tanto la tecnología juega un papel fundamental como apoyo a la estrategia CRM en tres aspectos fundamentales:

- Recolección de información sea cual sea su origen (contactos multicanal).
- Recuperación de dicha información.
- Análisis de la información para la adecuación de la oferta a lo que realmente se demanda.

La información recogida en los sistemas permitirá:

- Generar conocimiento sobre los clientes.
- Ampliar la imagen de los clientes.
- Compartir el conocimiento adquirido con toda la organización y con el cliente.
- Utilizar el conocimiento para crear valor para ambas partes.

Solo si el conocimiento del cliente se pone a disposición de la empresa, se podrá crear valor mediante una orientación eficaz de los recursos de la misma hacia el núcleo de su negocio que no es otro que el cliente.

Para alcanzar el éxito, las empresas deben diseñar un sistema de información que integre diferentes fuentes, desde los informes de la fuerza de ventas, los estudios de mercado, la facturación, Internet o los call centers.

2.6 Business Intelligence (Inteligencia de negocios).

En nuestros días, la disponibilidad de herramientas y el desarrollo de la tecnología permiten que se genere una gran cantidad de información relacionada con la operación de la empresa. ¿Pero en realidad toda ésta información se utiliza oportuna y adecuadamente? Con toda certeza que no. Las Tecnologías de la Información permiten generar una gran cantidad de datos, los cuales, por si solos, no constituyen información relevante para la toma de decisiones. Se requiere, entonces, aplicar a éstos un conjunto de técnicas y análisis que conviertan estos datos en información estratégica para la empresa; adicionalmente, la información se debe presentar de manera que sea fácilmente accesible para los tomadores de decisiones.

Es así como al conjunto de metodologías y herramientas que permiten transformar los datos en información, información en conocimiento y de ésta forma generar información accesible para la toma de decisiones es a lo que hoy denominamos Business Intelligence ó Inteligencia de Negocios.

El Business Intelligence consiste en una visión intuitiva y multidimensional de la información que permite que las compañías tomen decisiones estratégicas de negocio. Entre las propiedades del Business Intelligence del CRM tenemos los informes analíticos, la gestión de oportunidades y las herramientas de

planificación. Ahora, las empresas cuentan con nuevas e invaluables opciones para su crecimiento, desarrollo y competitividad, mediante la capacidad de integración de toda la enorme cantidad de información contenida en el CRM con la solución del servidor analítico del Business Intelligence.

El CRM administra información, mientras el Business Intelligence la analiza. Juntos proporcionan un poderoso activo para la operación de negocios de éxito. Utilizando la información generada del CRM, el Business Intelligence puede permitir a las empresas el manejo inteligente del negocio.

La aplicación del Business Intelligence permitirá a las empresas:

- Oportunidades de intercambio y de ventas.
- Segmentación del mercado.
- Análisis de las campañas de marketing y de su penetración en el mercado.
- Análisis de la competencia.
- Análisis de las ventas, como las previsiones y el trabajo del representante de ventas.
- Posibilitar una fácil navegación y visualización de los datos.
- Proporcionar soporte a decisiones críticas del negocio.
- Crear análisis sólidos incluyendo previsiones de éxito y análisis de productividad de las ventas.

La integración de herramientas Business Intelligence y CRM permite a la empresa anticiparse a las necesidades de los diferentes clientes, convirtiendo cada contacto en una oportunidad de venta. El desarrollo conjunto de la investigación de mercados y la administración de la relación con el cliente garantiza el conocimiento en tiempo real de los resultados de las prácticas de marketing. Tras éste proceso, la compañía podrá reenfocar ágilmente las actividades mal dirigidas.

Existen diversas herramientas de Business Intelligence, dentro de las cuales destacan las de Data Warehouse, Data Mart, OLAP y Data Mining.

2.6.1 Almacenamiento de datos.

2.6.1.1 Data Warehouse.

Data Warehouse o almacén de datos, es la solución tecnológica que se encarga integrar los datos corporativos de toda la empresa en un receptáculo. El Data Warehouse puede respaldar una amplia variedad de funciones de decisión y análisis, así como funciones operacionales estratégicas.

Generalmente, estos datos se originan de una amplia variedad de fuentes, formatos y tipos y generalmente son consolidados, transformados y cargados en una o más instancias de un sistema de almacenamiento de bases de datos. El Data Warehouse consiste en una sola gran base de datos de toda la empresa, a la que los usuarios y administradores se conectan directamente; o puede incorporar varios sistemas más pequeños, llamados Data Marts, cada uno de los cuales se refiere a un tema específico dentro del almacén (warehouse) total.

Los datos pueden ser vistos y analizados desde un Data Warehouse en un gran número de formas. Un ejemplo de recuperación bastante común involucra el uso de un motor OLAP (On Line Analytic Process). OLAP es el término utilizado más frecuentemente para describir el amplio rango de análisis para los que se utiliza el Data Warehouse.

Los Data Warehouses también pueden ser usados para respaldar sofisticadas funciones de análisis operacional tales como sistemas de conteo de clientes y aplicaciones de detección de fraudes. Todas éstas herramientas pueden ser utilizadas en armonía con un proceso separado conocido como *Data Mining*. Data

Mining es la práctica de extraer datos elementos “interesantes” o anormales sin tener realizar preguntas o búsquedas específicas.

Las principales características o propiedades de un DW son las siguientes:

- **El Data Warehouse esta orientado a la toma de decisiones.** Un buen diseño de la base de datos favorece el análisis y la recuperación de datos para obtener una ventaja estratégica y para facilitar las decisiones de marketing.
- **El Data Warehouse almacena datos categorizándolos o estructurándolos** de forma que favorezcan el análisis de los datos y puedan proporcionar análisis históricos.
- **El Data Warehouse esta preparado para ser explotado mediante herramientas específicas que permiten la extracción de información significativa** y patrones de comportamiento que permanecen ocultos en un enorme repositorio de datos. Ésta explotación de los datos se suele realizar con herramientas de Data Mining, que suelen realizar predicciones del funcionamiento futuro a partir de la evolución de los datos actualmente almacenados en el repositorio. Éstas herramientas trasforman los datos en información útil para resolver cuestiones de negocio y marketing. [15]

Juan Manuel de la Torre especialista en CRM menciona que: La administración y explotación del Data Warehouse se desarrolla en cuatro grandes procesos:

- **Extracción:** supone el acceso a las fuentes de información internas y externas precisas para constituir el Data Warehouse de clientes.
- **Elaboración:** constituido por el filtrado, la depuración, la corrección y homogeneización de la información procedente de las fuentes.

- **Organización y carga:** conlleva el acceso, la manipulación y el análisis de la información contenida. Los usuarios pueden emplear numerosas herramientas y técnicas: Sistemas de Información a la Dirección, Data Mining.
- **Explotación:** desempeña un papel esencial para maximizar las actuaciones de marketing y ventas.[12]

2.6.1.2 Data Mart.

El acceso a los datos de toda la empresa a veces no es conveniente o necesario para determinados usuarios que solo necesitan un subconjunto de estos datos, en estos casos se utilizan los *Data Marts*.

El concepto Data Mart es una extensión natural del Data Warehouse y está enfocado a un departamento o área específica, como por ejemplo los departamentos de Finanzas o Marketing. Permitiendo así un mejor control de la información que se está utilizando.

Al manejar eficientemente la información de cada área de la empresa, se pueden tomar mejores decisiones y así efectuar acciones apropiadas y finalmente conseguir un mejor control sobre la producción empresarial.

La diferencia significativa entre un Data Warehouse y un Data Mart es que el primero está orientado a almacenar datos corporativos y en cambio el segundo está dirigido a un área más específica de la empresa, como puede ser un departamento. En una gran empresa, normalmente un Data Mart es propiedad y se administra por el propio departamento, en cambio un Data Warehouse, su gestión reside en alguna organización central de la empresa, como puede ser el clásico departamento de informática.

Los principales beneficios de utilizar Data Marts son:

- Acelerar las consultas reduciendo el volumen de datos a recorrer.
- Estructurar los datos para su adecuado acceso por una herramienta.
- Dividir los datos para imponer estrategias de control de acceso.
- Permite el acceso a los datos por medio de un gran número de herramientas del mercado.
- Instalar un Data Mart es mucho más rápido que un Data Warehouse.

2.6.2 Análisis de datos.

2.6.2.1 Data Mining.

Básicamente se conoce como Data Mining o Minería de Datos a la solución de Business Intelligence que consiste en el conjunto de técnicas avanzadas para la extracción de información útil, escondida en grandes bases de datos, con el fin de conseguir los objetivos de negocio.

Mediante éstas técnicas es posible identificar tendencias o cambios en las mismas y descubrir relaciones, en las bases de datos, que de otra forma no serían tan evidentes.

Las herramientas de Data Mining exploran gran cantidad de datos y mediante su análisis predicen posibles tendencias o comportamientos futuros, permitiendo al experto tomar decisiones en los negocios de una forma rápida y utilizando un conocimiento que de otra forma no lo podría haber llegado a encontrar.

Mediante la utilización de éstas herramientas se pueden generar nuevas oportunidades de negocio. Algunas posibilidades que ofrecen éstas herramientas son:

- Predicción automatizada de tendencias y comportamientos.
- Descubrimiento automatizado de modelos desconocidos.
- Descubrimiento de anomalías y acciones fraudulentas por parte de clientes.

Existen diversas técnicas de Data Mining de las que puede hacerse uso; cada una de ellas sirve para un propósito específico y varía la cantidad de participación del usuario:[16]

- Las **Redes Neuronales** son sistemas altamente evolucionados que proporcionan modelos predictivos. Estos sistemas son muy complicados, y lleva su tiempo adecuarlos para que actúen de una forma similar al pensamiento humano. Ésta técnica de Data Mining se ha usado para detectar potenciales transacciones fraudulentas con tarjeta de crédito.
- La **Inducción** es una técnica de Data Mining que deriva en reglas inherentes a los datos. Las reglas se utilizan para entender las relaciones existentes. Un ejemplo clásico es: el 50 por ciento de las veces que una persona compra pañales, también compra cerveza.
- La **Estadística** es la base de toda técnica de Data Mining y requiere individuos altamente cualificados en matemáticas que construyan e interpreten los resultados.
- La **Visualización** representa los datos en mapas gráficos o tridimensionales, permitiendo así al usuario que identifique tendencias, modelos y relaciones. Mientras que una imagen que se produce proporciona otra perspectiva de las

relaciones entre los datos, la visualización está a menudo incorporada en las aplicaciones de Data Mining.

2.6.2.1.1 Fases de un proyecto de minería de datos.

Los pasos a seguir para la realización de un proyecto de minería de datos son siempre los mismos, independientemente de la técnica específica de extracción de conocimiento usada. El proceso de minería de datos pasa por las siguientes fases:

- **Filtrado de datos:** El formato de los datos contenidos en la fuente de datos nunca es el idóneo, y la mayoría de las veces no es posible utilizar ningún algoritmo de minería. Mediante el preprocesado, se filtran los datos (se eliminan valores incorrectos, no válidos, desconocidos...), se obtienen muestras de los mismos (mayor velocidad de respuesta del proceso), o se reducen el número de valores posibles (mediante redondeo, clustering,...).
- **Selección de variables:** Aún después de haber sido preprocesados, se sigue teniendo una cantidad colosal de datos. La selección de características reduce el tamaño de los datos, eligiendo las variables más influyentes en el problema, sin apenas sacrificar la calidad del modelo de conocimiento obtenido del proceso de minería. Los métodos para la selección de características son dos: Los basados en la elección de los mejores atributos del problema y los que buscan variables independientes mediante tests de sensibilidad, algoritmos de distancia o heurísticos.
- **Extracción de Conocimiento:** Mediante una técnica se obtiene un modelo de conocimiento, que representa patrones de comportamiento observados en los valores de las variables del problema o relaciones de asociación entre dichas variables. También pueden usarse varias técnicas a la vez para generar distintos modelos.

- **Interpretación y evaluación:** Finalmente se procede a su validación, comprobando que las conclusiones son válidas y satisfactorias. En el caso de haber obtenido varios modelos mediante el uso de distintas técnicas, se deben comparar los modelos en busca de aquel que se ajuste mejor al problema. Si ninguno de los modelos alcanza los resultados esperados, se alterará alguno de los procesos anteriores en busca de nuevos modelos.[17]

2.6.2.2 OLAP

La tecnología OLAP (Online Analytical Processing ó Procesamiento Analítico en Línea) permite un uso más eficaz de los Data Warehouses para el análisis de datos en línea, lo que proporciona respuestas rápidas a consultas analíticas complejas e iterativas utilizada generalmente para sistemas de ayuda para la toma de decisiones. Primero y más importante, el OLAP presenta los datos a los usuarios a través de un modelo de datos intuitivo y natural. Con éste estilo de navegación, los usuarios finales pueden ver y entender más efectivamente la información de sus bases de datos, permitiendo así a las organizaciones reconocer mejor el valor de sus datos.

En segundo lugar, el OLAP acelera la entrega de información a los usuarios finales que ven éstas estructuras de datos como cubos denominadas multidimensionales, como se ilustra en la figura 3, debido a que la información es vista en varias dimensiones. Ésta entrega es optimizada ya que se prepararan algunos valores calculados en los datos por adelantado, en vez de realizar el cálculo al momento de la solicitud. La combinación de navegación fácil y rápida le permite a los usuarios ver y analizar información más rápida y eficientemente que lo que es posible con tecnologías de bases de datos relacionales solamente. El resultado final: se pasa más tiempo analizando los datos y menos tiempo analizando las bases de datos.

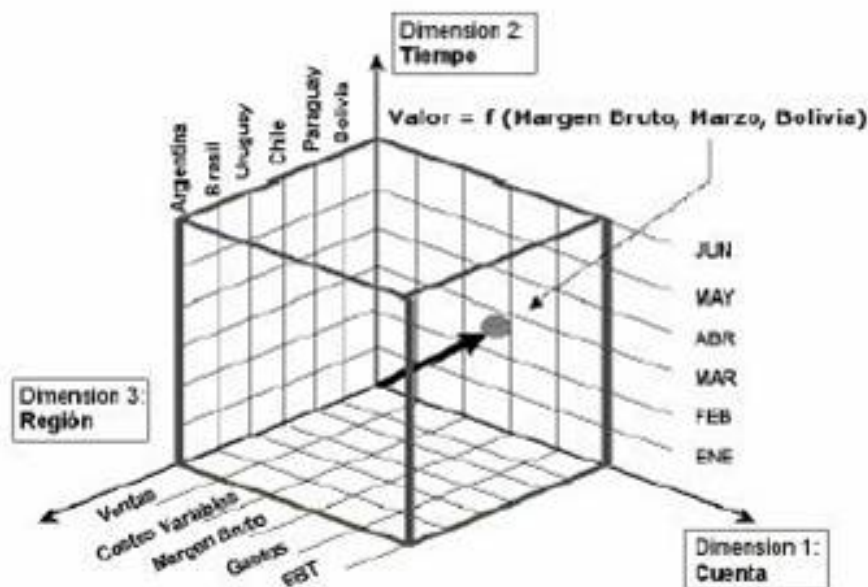


Figura 3. Las dimensiones de un modelo OLAP basado en información Contable.

A pesar del proceso de almacenamiento de datos de preparar información para el consumo del usuario final se debe facilitar la búsqueda de la información. Generalmente, las estructuras de datos de las bases tienen cierta complejidad para el usuario final, principalmente para responder a preguntas tales como:

"¿Quiénes fueron los mejores vendedores de cada región durante el año pasado, mensualmente?" son complejas cuando se expresan en lenguaje SQL.

Estos retos son enfrentados con herramientas avanzadas de peticiones, las cuáles ocultan al usuario final la complejidad de las base de datos. Está es la función de las herramientas OLAP.

Todas las organizaciones tienen datos multidimensionales y la complejidad no es necesariamente una función del tamaño de la compañía. Aún a las más pequeñas compañías les gustaría poder rastrear sus ventas por producto, vendedor, geografía, cliente y tiempo. Las organizaciones han buscado durante mucho

tiempo herramientas para acceder, navegar y analizar información multidimensional de una manera fácil y natural.

Utilizando herramientas OLAP, los usuarios pueden acceder al Data Warehouse, brindando a los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones el potencial de mejorar su comprensión del negocio y los cambios que le afectan, de incrementar su habilidad para identificar o generar soluciones posibles a problemas de decisión y de efectuar oportunamente formulaciones tácticas o estratégicas alineadas con los objetivos de la organización. Ésta característica de analizar y sintetizar información a partir del OLAP surge de la elaboración de múltiples escenarios especulativos que contestan las preguntas tales como “que pasaría si..” o “por que”. En estos verdaderos modelos de simulación y a partir de la modificación de ciertas variables clave, se analiza el comportamiento del resto de las variables.

Las características principales del OLAP son:

- **Rápido:** proporciona la información al usuario a una velocidad constante. La mayoría de las peticiones se deben de responder al usuario en cinco segundos o menos.
- **Análisis:** realiza análisis estadísticos y numéricos básicos de los datos, predefinidos por el desarrollador de la aplicación o definido por el usuario.
- **Compartida:** implementa los requerimientos de seguridad necesarios para compartir datos potencialmente confidenciales a través de una gran población de usuarios.
- **Multidimensional:** llena la característica esencial del OLAP, que es ver la información en determinadas vistas o dimensiones.

- **Información:** acceden a todos los datos y a la información necesaria y relevante para la aplicación, donde sea que ésta resida y no esté limitada por el volumen.[18]

2.7 ERP (Enterprise Resource Planning).

Hoy en día nos encontramos en una economía global y competitiva, por tal motivo es indispensable que los administradores de las empresas desarrollen estrategias que les ayuden a satisfacer las necesidades de clientes quienes son cada vez más exigentes; anticipándose a sus requerimientos y dándoles un trato personalizado a cada uno de ellos. Por tal motivo, las empresas buscan implementar sistemas que manejen todas las áreas del negocio de tal forma que estén integrados. Muchas han buscado nuevas herramientas tecnológicas para poder optimizar los procesos operativos internos para así ahorrar costos y ser más eficientes, lo que tiene como consecuencia un mejor posicionamiento y la atracción o la conservación de clientes.

Los problemas que han enfrentado las empresas para el logro de sus objetivos y estrategias de negocio ha sido compartir información y por otro lado, la comunicación entre sus principales departamentos tales como manufactura, logística, finanzas, ventas, mercadotecnia, recursos humanos, etc. Con el transcurso del tiempo, se ha ido incrementando la importancia de contar con información confiable, íntegra y oportuna para lograr los objetivos estratégicos de las empresas. La integración, permite a la organización tener una relación más estrecha con sus clientes. Así pues, para lograr tal integración, en el caso de los sistemas internos de la compañía, existe el sistema llamado ERP.

Un ERP ó Enterprise Resource Planning, lo que en español significa: Planificación de los Recursos de la Empresa, se puede definir como una aplicación de gestión

empresarial diseñada para cubrir la demanda de todas las áreas funcionales de cualquier empresa, basándose en la idea de que todas las tareas y procesos que se desempeñan en una compañía se pueden planificar de tal manera que se pueda establecer unos circuitos de trabajo, donde cada uno de los procesos que lo componen pueda entrar en funcionamiento justo en el momento en el que el precedente ha finalizado.

Todo esto se consigue gracias a que el ERP está integrado por varios módulos o programas, cada uno de ellos diseñado para resolver la problemática de un área funcional de la empresa y coordinados entre ellos generando un flujo de información entre los distintos usuarios. Éste flujo de trabajo, permite agilizar mucho el trabajo cotidiano ya que además de evitar realizar tareas repetitivas, aumenta la comunicación entre los distintos órganos que componen la compañía.

Aunque el enfoque del ERP es claramente hacia el producto, se puede considerar el precursor del CRM, si en el lugar del producto se coloca al cliente. Se podría decir que ERP persigue la gestión integral del producto y CRM la gestión integral del cliente. Mientras el primero tiene como objetivo la gestión puertas adentro (back-office) el segundo se centra en la gestión puertas afuera (front-office).

La aplicación de CRM automatizará los procesos de relación con el Cliente, cubriendo un área dentro de los procesos de negocio. Dentro de las empresas existen otros sistemas que soportan otros procesos de negocio. Estos procesos y por lo tanto los sistemas, dependerán de la actividad de la empresa. En la mayoría de los casos existirá un sistema de gestión ERP, en el cual residirá información de clientes, facturación, etc. Éste ERP se alimentará con información del CRM y a su vez, el CRM será alimentado con información del ERP (ver figura 5).

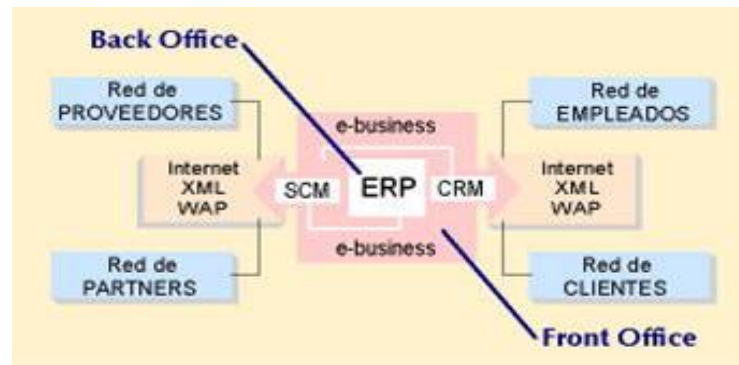


Figura 5. Integración CRM y ERP.

Ésta necesidad de integración obliga a las soluciones de CRM a incluir éstas facilidades. Pocas veces se podrá plantear una solución de CRM aislada. Por ejemplo, en la automatización de fuerza de ventas, la fuerza comercial preparará los pedidos utilizando el CRM. Estos pedidos deberán ser traspasados de alguna forma hacia el ERP. Otro ejemplo puede ser la utilización de unos semáforos indicativos de si el Cliente es buen pagador o no, si el Cliente retorna muchos pedidos o no, o cualquiera otra información que esté gestionada en el ERP.

En conclusión, ERP y sobretodo CRM debe llegar a constituir una filosofía para los empleados y la empresa, una nueva visión de ventas, logística, finanzas, mercadeo y servicios al cliente que les permitirán conservar a sus clientes a largo plazo y proporcionarles lo necesario para cubrir con sus necesidades mediante la optimización de sus recursos y el buen manejo de información.

2.8 Administración del conocimiento (Knowledge Management).

En todas las organizaciones existe valioso conocimiento sobre el negocio, sus clientes, productos, procesos y competidores guardadas en las mentes de las personas, en un papel o forma electrónica. Éste conocimiento puede provenir de los empleados o socios de negocios. La clave para el éxito de los negocios es

explotar éste conocimiento al proporcionar la cultura, los procesos y la tecnología para facilitar la forma de compartir información y mejorar el desempeño general de la compañía.

Administración del Conocimiento es: “Una serie de procesos para identificar, capturar y distribuir conocimiento, experiencias y mejores prácticas que contribuyan al crecimiento de la compañía”. Lo que se busca con la administración del conocimiento no es otra cosa que hacer que los conocimientos de la empresa se queden en la misma.

Pero ¿qué sucede cuando no se tiene una buena base de Administración del Conocimiento? Supongamos que se contrata a una persona para el departamento de servicio técnico a clientes. Se le capacita para realizar sus actividades de soporte, adquiere experiencia en el campo y los clientes empiezan a ver en ésta persona el solucionador ideal de sus problemas. Un buen día, después de haber aprendido lo suficiente, decide irse con la competencia. Se contrata a otra persona, pero cuando ésta va a ver a los clientes para dar soporte resulta que nada está donde debería, no existen manuales o los que se tienen no están actualizados. El resultado es que el nuevo técnico, si es que consigue dar el servicio que se necesita, lo haría en mucho más tiempo del que lo haría el empleado anterior, que al retirarse de la organización, se llevó consigo la experiencia por él capturada. La solución a éste tipo de problemas consiste en generar y administrar una base de datos con la información necesaria, es decir, una base de conocimiento. [19]

Se puede decir que existen dos tipos principales de conocimiento hacia el interior de una compañía: el *tácito* y el *explícito*. El primero de ellos se refiere a todas las habilidades que tienen las personas y se transfiere de manera informal. Se trata de la experiencia, la cual se obtiene solamente con el paso del tiempo y es un poco difícil de detectar.

Por otro lado, el conocimiento explícito es aquel que ya está documentado dentro de la empresa y podemos obtener de manera manifiesta. Se utiliza como medio para transmitir de la forma más clara posible los pasos a seguir dentro del proceso operativo del negocio. Por lo tanto, la Administración del Conocimiento se encarga de convertir el conocimiento tácito en explícito para convertirlo en un activo estratégico de la organización.

La Administración del Conocimiento implica la adecuada explotación de datos e información para transformarlos en conocimiento y entendimiento.

En una organización es necesario aprender a pensar en términos de una pirámide o jerarquía del conocimiento (figura 4), en la cual hay niveles progresivamente mayores de valor agregado:



Figura 4. Pirámide del Conocimiento.

Datos: Los datos son eventos aislados, pueden ser un número, una palabra o el nombre de un cliente. Por sí mismos no son muy útiles, sin embargo, al agruparlos, ordenarlos y clasificarlos se transforman en información.

Información: La información es necesaria para poder tomar decisiones, como a qué precio vender, qué mercados atacar o qué línea de productos lanzar. La información resulta ser muy útil, pero cuando ésta se mezcla con experiencia y repetición, se logra algo más valioso aún, el conocimiento.

Conocimiento: Conocer es saber de antemano qué camino tomar, es un conjunto de paquetes de información que nos ayudan a crear ventajas competitivas frente a nuestros adversarios. El conocimiento, si es utilizado de la manera más adecuada puede evolucionar y convertirse en sabiduría.

Entendimiento: Es el porque de las cosas, lo que permite a las organizaciones la mejora continua siempre y cuando se entiendan los procesos y se tomen acciones para mejorar la eficiencia y productividad.

Sabiduría: Implica el uso adecuado del aprendizaje organizacional para tomar decisiones estratégicas que garanticen el mayor de los éxitos. Es conocimiento de un orden superior, implica la capacidad de ir más allá del conocimiento disponible y adquirir nuevas perspectivas, basándose en el aprendizaje y la experiencia.[20]

La clave que permite la evolución en ésta cadena de conceptos radica en la organización y el tiempo. Si invertimos tiempo en organizar los datos obtendremos información y si organizamos la información de manera adecuada, el tiempo y la repetición nos harán obtener conocimiento.

La administración eficiente de los bienes de conocimiento se está convirtiendo en una fuente de ventajas competitivas, por lo que es un punto crítico para la supervivencia de los negocios. La Administración del Conocimiento entrega la inteligencia necesaria para la toma de decisiones y para la rápida acción que permite que las actividades de CRM sean efectivas en el soporte del negocio.

Para ayudar a que los clientes identifiquen y exploten las oportunidades, las iniciativas de Administración del Conocimiento se deben organizar en cuatro categorías:

Organizar: La información que reside en los sistemas CRM, debe ser accesible universalmente para todos los individuos que toman decisiones de negocios

basados en esa información. Se deben entregar servicios, aplicaciones y plataformas integrales. El acceso a éste tipo de información es la base que sostiene la creación, indexación, administración y búsqueda de contenido, lo que asegura que los tipos de información y los formatos de la documentación de la compañía apoyen al trabajo de ésta.

Acceso: Los servicios y soluciones inalámbricas de mensajería deben permitir el acceso a la información en cualquier lugar y desde cualquier aparato.

Personalizar: Los servicios y soluciones de Portales Empresariales crean un punto de acceso personalizado y único hacia un amplio rango de información, aplicaciones y procesos de trabajo de la empresa.

Compartir: Servicios y soluciones que facilitan el aprendizaje, la colaboración y la formación de equipos, forman parte de la categoría de “compartir”. [21]

La clave de la Administración del Conocimiento está en poder contar con todos los elementos necesarios para las labores administrativas, administración de negocios, CRM y fidelización de clientes para que estén disponibles de manera ordenada y sistematizada de tal forma que pueda maximizar el tiempo, disminuir costos y lograr mayores utilidades al final de cada período. En síntesis, la administración del conocimiento es una inversión que no puede más que provocar efectos positivos en las empresas.

2.9 e-CRM.

Internet y la telefonía móvil constituyen los ámbitos tecnológicos de mayor crecimiento en la actualidad. Conforme las empresas enriquecen sus procesos de negocio mediante nuevos modelos de ventas y canales de distribución e interacción con el cliente, basados en Internet, en la telefonía móvil o en sistemas

en los que se combinen ambos mundos (WAP), el CRM proporciona el marco de trabajo necesario para el manejo de las transacciones relacionadas a tal interacción y su personalización e individualización conforme a las necesidades y requerimientos particulares del cliente, permitiendo de éste modo combinar de un modo óptimo las oportunidades de expansión propias de Internet y la telefonía móvil con las necesidades y beneficios asociados a los sistemas CRM.

Pero no se debe tratar a Internet como un fin dentro de un sistema CRM, sino que debe integrarse como un canal más de comunicación, en cualquiera de sus diferentes versiones (web, e-mail, chat, VoZIP, WAP, etc...) y en donde hay que aplicar nuevas técnicas de marketing y de procesamiento de la información en línea. La unión de Internet y CRM da lugar a otro término de moda: el *e-CRM*.

Mediante la incorporación de Internet como canal de interacción se posibilita en primer lugar no sólo la compra de productos y la contratación de servicios en línea, sino también el acceso a servicios de atención y soporte al cliente convenientemente personalizados conforme a la filosofía CRM, todo ello sin obviar las ventajas evidentes que la utilización de éste medio como canal de distribución y contacto proporciona:

- Disponibilidad 24x7x365 (24 horas al día, siete días a la semana, 365 días del año).
- Costo reducido.
- Gran audiencia potencial.
- Posibilidad de automatizar gran parte de los procesos asociados a los servicios prestados a través de él.

El eCRM integra todos los canales, puede y debe ser mucho más rápido y por eso tiene mayor alcance que el CRM clásico. El CRM se concentra más bien en los

procesos internos de la empresa, mientras que el eCRM se dirige a la interacción multimediática con los clientes a través de Internet.

El eCRM corresponde a las siglas en inglés de Electronic Customer Relationship Management cuya traducción al español es Administración Electrónica de las Relaciones con los Clientes. Éste es un proceso empresarial integrado mediante tecnología Internet que implica una serie de actividades relacionadas al desarrollo y retención del cliente a través del aumento de su lealtad y satisfacción con los productos y servicios que una empresa provee, lo que conlleva a un incremento de las ventas. A través del eCRM las empresas estarán en capacidad de entender, anticipar y manejar las necesidades de los clientes, consiguiendo como resultado el aumento de la rentabilidad a través de la eficiencia en las operaciones, eficiencia en los ingresos y crecimiento del margen.

El e-CRM es el uso de la tecnología para realizar interacciones y construir relaciones con el cliente con la mínima o ninguna intermediación humana en el lado de la empresa y básicamente consiste en dos elementos:

1. El uso de canales “directos al consumidor”, principalmente: Internet, email, chat, WAP, etc.
2. El uso de la tecnología para “estudiar al consumidor” y seleccionar el material que se le va a presentar, en términos de contenidos y ofertas personalizados.

2.9.1 Las seis “e” del eCRM.

Mónica Andradas y Alex Medal en su artículo “CRM y eCRM” menciona algunos de los significados que se le pueden dar a la letra “e” de eCRM:

- **Electronic Channels (Canales Electrónicos):** Nuevos canales electrónicos como el WEB y los mensajes personalizados se han convertido en el medio por

excelencia debido a sus características de rápidos, interactivos y económicos, retando a las compañías a mantener el ritmo con éste incremento de velocidad.

- **Enterprise (Empresa):** A través del eCRM una compañía adquiere el significado de lo que realmente es tocar y moldear una experiencia del cliente a través de toda la organización.
- **Empowerment (Empoderamiento):** En ésta nueva era, las estrategias de eCRM deben ser estructuradas para acomodar a los consumidores que ahora tienen el poder para decidir cuando y cómo comunicarse con la compañía y a través de cual canal hacerlo. Con la habilidad para “optar entrar” u “optar salir”, los consumidores deciden cual compañía gana el privilegio de hablar con ellos. A la luz de ésta posición de poder de los consumidores, una solución de eCRM debe ser estructurada para proveer información inmediata, pertinente y valiosa que un consumidor acepte en intercambio por su atención.
- **Economics (Economía):** Muchas compañías ejecutan estrategias de comunicación con el cliente con poco esfuerzo o habilidad para comprender los factores económicos de las relaciones con el cliente y las opciones que tiene el canal para llegar al cliente. En la actualidad los criterios económicos del cliente se relacionan con las decisiones relacionadas con la colocación inteligente de los activos, a la dirección del dinero y los esfuerzos individuales capaces de proveer el máximo retorno en las iniciativas de comunicación con el cliente.
- **Evaluation (Evaluación):** El entendimiento de los factores económicos del cliente se relaciona con la habilidad en una compañía para atribuir el comportamiento de los clientes a los programas de mercadeo, evaluar las interacciones del cliente a lo largo de los diversos puntos de contacto con el canal y comparar el retorno de la inversión (ROI) anticipado contra el retorno real mediante reportes analíticos diseñados para tal fin. Los resultados de la

evaluación permite a las compañías continuamente refinar y mejorar los esfuerzos para optimizar las relaciones entre las compañías y sus clientes.

- **External information (Información Externa):** El uso de información externa relacionada con el cliente puede ser empleada para entender en un futuro las necesidades del mismo. Ésta información puede ser obtenida de fuentes como redes de información de terceras partes o aplicaciones que captan el perfil del cliente a través de Internet, todo esto regulado por reglas estrictas de ética en relación con la información privada que ha sido registrada.[22]

2.9.2 Características claves de un sistema eCRM.

Independientemente de los objetivos que quiera alcanzar una empresa, una solución e-CRM debe poseer ciertas características claves. Algunas de éstas deben ser:

- **Debe ser manejada por un almacén de datos (Data Warehouse - Data Mining).** Las Bases de Datos nos muestra el más amplio perfil del cliente.
- **Enfocar el comportamiento del cliente hacia una visión multicanal.** Hoy en día las empresas tiene diferentes métodos de interactuar con sus clientes. Una solución de e-CRM debe tener aplicaciones que coordinen o sincronicen las comunicaciones con el cliente a través de todo el canal y hacer esto en tiempo real. Éstas aplicaciones deben ser capaces de capturar transacciones de los clientes a través de distintos puntos de contacto y almacenar esa información en un almacén temporal para inmediata evaluación y respuesta. En adición, éstas aplicaciones deben alimentar información capturada desde los diferentes puntos de contacto hacia el almacén de información, para ampliar el perfil del cliente.

- **Basado en métricas consistentes para evaluar las acciones del cliente a través de sus relaciones con el canal.** Hoy, muchas empresas gastan millones de dólares comunicándose con sus clientes, pero gastan poco tiempo y esfuerzo en determinar la efectividad de esas campañas. e-CRM provee el significado de medir los esfuerzos de comunicación con el cliente. e-CRM es un proceso continuo e iterativo. Éste emplea herramientas analíticas para hacer lo siguiente: analiza resultados de proyectos de iniciativas de comunicación con los clientes, captura resultados, cambia atributos relacionados con la conducta del cliente con una comunicación en particular y asegura que esos resultados mejoren en subsecuentes interacciones con el cliente y mejore también el retorno sobre la inversión.

La disparidad entre los diferentes sistemas que crean puntos de contacto con los clientes puede hacer difícil el establecimiento de métricas. Así, la coordinación a través del canal se hace importante para establecer una línea base para las medidas. Una métrica efectiva habilita a la empresa a enfocar su inversión en clientes de manera óptima a través de todo el canal.

- **Estructurado para identificar la rentabilidad de un cliente o el potencial de rentabilidad.** De ésta manera se puede determinar dónde colocar efectivamente las inversiones en cada caso.[22]

2.9.3 Beneficios de eCRM.

Una solución de eCRM puede proporcionar importantes ventajas al negocio de la compañía en el corto plazo:

1. Efectividad:

- Generación de mayor número de contactos y más cualificados para ventas.

- Incremento de cierre de operaciones.
- Reducción del ciclo de venta.
- Reducción de los periodos de adaptación de la fuerza de venta.
- Mejoras en la calidad de procesos y de información.

2. Ahorro.

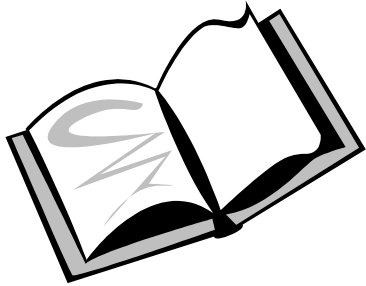
- Disminuye el costo de selección, contacto, captación y fidelización de clientes.
- Reduce el costo de ventas cruzadas.

3. Intangible.

- Mayor capacidad para dar soporte a clientes globales.
- Incremento de la satisfacción del cliente y de la imagen de la marca.
- Incrementa el acceso de la información consistente del cliente.
- Incrementa la integración con los sistemas de información.

4. Eficiencia.

- Incremento en el enfoque, en las mejoras y en la detección de necesidades al autorizar procesos e incorporar información en tiempo real.[23]



CAPÍTULO

3

CRM COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Es conocido por todos que la importancia de mantener una estrecha relación con el cliente para conocer sus gustos, hábitos y necesidades, de manera que favorezca en la medida de lo posible, la compleja labor comercial. En este sentido, la incorporación de estrategias basadas en soluciones CRM

CAPÍTULO 3. CRM COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO.

CRM es una estrategia de negocio para seleccionar y manejar individualmente a los clientes, a efectos de optimizar su valor para la compañía en el largo plazo.

CRM es una estrategia que permite a las empresas identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios. Hablamos, por lo tanto, de **CRM** como estrategia, lo que implica no sólo disponer de la tecnología adecuada que permita administrar las relaciones con los clientes, sino que además, supone un cambio en los procesos de la empresa e involucra a todos los empleados de la misma para que ésta estrategia tenga éxito.

La clave está en descubrir nuevos caminos que proporcionen una mayor proximidad con los clientes, que generen una relación satisfactoria y duradera para ambas partes y que fomenten su fidelidad hacia la empresa. Las empresas con éxito son aquellas que dan prioridad a sus clientes por encima de todo, las que utilizan sistemas orientados al cliente y las que desarrollan procesos para innovar, atraer y dar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

De ésta manera el **CRM**, es una importante estrategia de negocio, tanto para empresas basadas en negocios electrónicos como para compañías tradicionales, a la hora de hacer frente a una mercado cada vez más competitivo y exigente.

3.1 Estrategia CRM.

La implantación de un sistema CRM afecta a toda la organización y sobre todo a los procesos internos de la empresa. La estrategia es fundamental a la hora del éxito en la implantación del sistema CRM, ya que si la estrategia es incorrecta llevará al fracaso en la implantación del CRM.

CRM debe ser ante todo una estrategia que busque convertir a los clientes en clientes fieles. Esto implica cubrir las siguientes etapas:

- **Almacenamiento y análisis de la información:** la tecnología tiene que ser capaz de almacenar toda la información de los clientes y analizarla. Además, es importante tener estructurado convenientemente los datos para permitir la realización de análisis de información eficaces. La información almacenada debe ser analizada para permitir a las organizaciones alcanzar el grado de conocimiento necesario sobre sus clientes. El análisis de los datos permite determinar qué clientes son los más rentables, evaluar su historial de consumos, sus preferencias, aspiraciones, formas de negociar, etc. De ésta forma, las organizaciones serán capaces de averiguar qué productos ofrecer a cada cliente, el canal por el que ofrecérselos y la tecnología a utilizar.
- **Diseño de la estrategia:** el análisis de la información permitirá conocer a los clientes, sus gustos, sus preferencias y sus necesidades para, así, diseñar estrategias acorde con ellas.
- **Implantación de la estrategia:** puesta en marcha de la estrategia.
- **Retroalimentación:** tenemos que tener puestos en marcha una serie de dispositivos para saber si esas estrategias están funcionando y si no, introducir mecanismos de corrección. [24]

Para que la estrategia CRM funcione, la información es clave, más importante aún, es compartirla entre todos los miembros de la empresa. El hecho de que Ventas, Márketing y Atención al Cliente son las áreas que generan más información, debido a que son las que más en contacto están con los clientes, no significa que la información deba moverse sólo entre éstas áreas. Es necesario que todas las áreas de la empresa dispongan de la información para que, así, tengan siempre

datos suficientes para saber tratar a cada cliente y proporcionarle el mejor servicio. La información es poder y en éste caso, compartir la información es dotar de competitividad a la empresa.

Aparte de estas cuatro fases y desde el punto de vista metodológico la estrategia CRM debe:

- **Identificar a los clientes:** es necesario conocer siempre quiénes son, entren a través del canal que entren, para que sean siempre vistos como el mismo cliente a lo largo de todas las transacciones e interacciones que realice a lo largo del tiempo.
- **Diferenciar a los clientes:** ser capaz de vincular a esos consumidores que previamente se han identificado, a grupos definidos y caracterizados por pautas comunes, por el tipo de necesidades que plantean a la compañía, por el valor que tienen para la empresa.
- **Interactuar con ellos:** implica mantener contactos con esos consumidores basados en la información que se tiene de ellos y de sus necesidades, registrar esos contactos como fuentes adicionales de información. Estos contactos deben hacerse únicamente cuando con ello proporcionemos valor al cliente, bien con ofertas que podamos suponer que le interesan o con peticiones de información que le parezcan relevantes.
- **Adaptar los productos o servicios a esos clientes:** para cubrir sus necesidades de una manera aún más eficiente. Éste es el paso más difícil en toda estrategia CRM y requiere una gran integración y buen funcionamiento de los tres requerimientos anteriores.[24]

3.2 CRM una estrategia empresarial.

CRM es una estrategia empresarial que hace del cliente el núcleo central de la organización y el elemento máspreciado y que ayuda a gestionar las relaciones con los clientes a través de los canales de interacción (Fuerza de Ventas, Canal de Distribución, Internet, Contact Center, etc.), coordinando el alcance de sus actuaciones, para alcanzar y sostener una relación rentable y duradera con los clientes.

Una estrategia de CRM, debe estar dirigida por la estrategia global de la organización y las necesidades de los clientes, implementada por las personas, definida en procesos y soportada por la tecnología.

Un nuevo modelo de gestión implica cambios en los procesos operativos de la empresa (desde diseño de servicios y/o productos, ventas, gestión de pedidos, distribución, hasta la emisión de facturas y cobros, atención al cliente, etc...), que tienen que ser asumidos e implementados por las personas, que afectan a todas las posibles formas de interacción con el cliente y que, en última instancia, se soportan en herramientas informáticas.

La evolución hacia un modelo de Administración de la Relación con el Cliente supone un cambio en la filosofía del negocio y un cambio estratégico en el que el cliente se convierte en el motor de la organización, con el objetivo de incrementar su satisfacción, buscando la diferenciación a través de un trato personalizado para adquirir, mantener y gestionar una relación de largo plazo con clientes rentables, creando valor para las dos partes.

Es importante mencionar que el valor de una empresa no se define por lo que los auditores escriban en un informe anual, sino más bien por lo que los clientes piensan de ella. En pocas palabras, los auditores sólo reflejan la opinión de los

clientes, porque son los clientes los árbitros verdaderos para decidir si un producto o servicio es lo suficientemente bueno para ser adquirido.

3.2.1 Aportación al cliente.

El análisis y la explotación de la información que se tiene de los clientes, es el motor que les permite a las empresas administrar un proceso de creación de valor para ellos. El diseño de actuaciones específicas para un segmento de clientes, o para un cliente en particular, viene soportado por el análisis de la información y del conocimiento de los mismos.

Conocer las necesidades, requerimientos y sus expectativas les permite a las organizaciones diseñar un modelo de relación y prestación de servicios que aporte valor a los clientes de la manera más efectiva. La integración de los sistemas y los procesos y la prestación del servicio, deben proporcionar la suficiente información de rendimiento y satisfacción para permitir realizar un seguimiento de los objetivos y retroalimentar el proceso de manera continua.

La aportación que hace una organización que implemente una estrategia de CRM hacia sus clientes debe traducirse en que éstos perciban:[25]

- Anticipación a sus necesidades.
- Innovación en el servicio.
- Trato personalizado.
- Garantía y seguridad en la prestación.
- Conocimiento de sus expectativas y de su negocio.

3.3 Objetivos a alcanzar.

Una estrategia CRM está diseñada para aumentar el ingreso y rentabilidad de la empresa al atraer nuevos clientes, retener a los ya existentes y aumentar su satisfacción y lealtad, permitiendo procesos de negocios más eficientes y el uso de tecnologías de más bajo costo.

El objetivo principal del CRM es obtener mayores ingresos y no recortar costos. Las soluciones CRM mejoran los esfuerzos de ventas y marketing y le permite a las empresas proporcionar un mejor servicio a los clientes. Se ganan nuevos clientes, se retienen los existentes y a su vez estos compran en mayor cantidad. Los clientes se benefician al recibir una mejor atención y servicio, obteniendo los productos y servicios que quieren y cuando los quieren. Una empresa que no tiene una estrategia CRM o no utiliza aplicaciones CRM se encuentra en desventaja competitiva.

Antes de comprometerse en una misión para implementar una estrategia CRM, es importante determinar cuáles son los objetivos específicos y cómo medir el rendimiento de la inversión. Existen estadísticas sombrías que indican que más de la mitad de las implementaciones CRM “fallan”, principalmente debido a la falta de consenso en los objetivos y más importante aún, en objetivos cuantificables. Los objetivos pueden determinar los puntos específicos de un mal desempeño, por ejemplo: un bajo desempeño en las ventas o bajos puntajes de satisfacción al cliente.

En términos generales, la tecnología CRM se enfoca en cuatro objetivos fundamentales de la empresa:

- Ayudar a los departamentos de Marketing de las empresas a identificar sus mejores clientes, manejar campañas de Marketing con metas y objetivos claros y a generar prospectos de calidad para sus equipos de venta.
- Asistir a las organizaciones a mejorar sus procesos de ventas remotas y el manejo de cuentas, optimizando la información compartida por múltiples empleados y modernizando los procesos existentes.
- Permitir la formación de relaciones individualizadas con los clientes, con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de los mismos y maximizando los beneficios, identificando los clientes más rentables y dándoles a éstos el mejor nivel de servicio posible.
- Proveer a los empleados de la información y procesos necesarios para conocer mejor a sus clientes, entender sus necesidades y efectivamente construir relaciones productivas y mutuamente beneficiosas entre la compañía, sus clientes y sus asociados.[10]

3.4 Principales beneficios que aporta el CRM.

La implementación de una estrategia que incrementa la retención de clientes rentables, a través de una aportación de valor sostenida, es un valor claramente cuantificable: una nueva venta cuesta cinco veces más que una venta a un cliente actual. Un cliente satisfecho recomendará a la empresa a tres ó cuatro personas en promedio. Un cliente insatisfecho transmitirá su mala experiencia entre siete y diez personas en promedio.

Una correcta estrategia de negocio debe estar enfocada a maximizar el valor del ciclo de vida del cliente. Éste concepto consiste en incrementar las tasas de

retención del cliente, de gasto en cliente y de referencias de cliente de manera simultánea, lo que debe redundar en mayores beneficios para la empresa y puede, incluso, reducir los costos directos y de marketing.

El sistema CRM persigue un propósito final: el incremento de los beneficios de la empresa a través de una mejor relación y basada en un mayor conocimiento del cliente. Los beneficios principales que la empresa puede obtener tras la implementación de un sistema CRM son:

- **Mayor conocimiento del cliente y personalización del trato.** La introducción de una solución CRM permite identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa y de ésta manera, personalizar con mayor precisión y acierto las ofertas y el trato recibido. El CRM contiene amplia información sobre los clientes, por ejemplo: sus datos personales, los servicios y productos adquiridos, su importe, frecuencia y lugar de compra, canales de contacto que suele utilizar, etc. Al mismo tiempo permite conocer su rentabilidad actual y futura, su grado de fidelización, las posibles acciones comerciales a realizar o qué tipo de productos se adecuan a su perfil. Del análisis y de la explotación de la información, se determina el futuro comportamiento del Cliente y se pueden crear, anticipadamente, productos y servicios acorde con sus necesidades, que permitirán obtener una ventaja competitiva e incrementar su satisfacción, al mismo tiempo que se incrementara la productividad de la empresa.

La gran ventaja que aportan los CRM es que centralizan toda la información de un cliente, evitando la posibilidad de tener datos incoherentes o no actualizados. Además, el CRM hace accesible toda esa información a todos los empleados autorizados, permitiéndoles disponer de ella en el momento adecuado. Las distintas personas que atienden a un cliente en los diferentes canales de contacto deben poder acceder con facilidad a toda la información.

Otra ventaja del CRM es que permite desarrollar un perfil dinámico de cada cliente. Su nivel de satisfacción no es algo estático, sino que probablemente variará a lo largo de su relación con la empresa. Conocerlo en todo momento, saber cuándo ha dejado de estar satisfecho un cliente y por qué, es fundamental, ya que permite modificar inmediatamente el contenido de las comunicaciones y actuar en consecuencia para no perderlo.

- **Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes.** La amplia información sobre los clientes permite personalizar las ofertas y conocer más en detalle los aspectos que satisfacen más a los clientes y los que generan más rechazo. En consecuencia, permite un mejor desarrollo de la relación, aumentar la satisfacción y el grado de fidelización. Los clientes que reciben un trato personalizado suelen estar más satisfechos que los que tienen la sensación de ser un cliente más, un simple número. La lealtad de los clientes satisfechos, menos propensos a irse a la competencia, genera enormes beneficios a las empresas.

Las organizaciones con una base de clientes fieles, pueden reducir sus gastos en campañas de captación de nuevos clientes y destinar esos recursos a potenciar la calidad de la relación con los que ya tienen, ya sea formando mejor al personal de atención al cliente, mejorando los sistemas de información y comunicación o realizando sondeos de satisfacción y campañas de fidelización. Además, no hay que olvidar que el cliente fidelizado es más propenso a recomendar a sus amigos y conocidos el producto o servicio que utiliza, lo que constituye una forma de promoción eficaz y gratuita para la empresa.

Las posibilidades de crear una comunidad de clientes son mayores cuando éstos confían en la empresa y tienen la seguridad de que sus datos personales no serán utilizados fraudulentamente. Sin embargo, la creación de relaciones

entre los mismos clientes puede depender de factores no relacionados con el CRM, sino con el tipo de empresa y producto. Además, esa comunidad es un arma de doble filo, dado que puede perjudicar la imagen de la marca si en ella se difunden experiencias negativas de algunos clientes.

- **Aumento de las ventas.** El conocimiento detallado y actualizado de los clientes permite a las empresas personalizar sus propuestas de valor y ofrecer a los consumidores lo que realmente necesitan en el momento más adecuado.

Un cliente fiel suele comprar con más frecuencia y está más dispuesto a pagar un precio mayor del que ofrecen empresas competidoras en el mercado. La satisfacción obtenida por una buena administración de la información del cliente y por un trato personalizado abre las posibilidades de aumentar los precios y obtener un mayor margen en las ventas. De ésta manera, la rentabilidad media de un cliente aumenta de forma considerable.

- **Reducción de los costos de servicio.** Un consumidor fidelizado suele generar menores costos de atención al cliente. Un cliente fiel conoce los productos y servicios de la empresa y está familiarizado con su uso, por lo que la frecuencia con la que utiliza los servicios de atención al cliente es menor. Por ello, los centros de atención telefónica suelen ser los más beneficiados por un aumento de la fidelización de la base de clientes. Al mismo tiempo, la calidad de la atención es mejor y las dudas se resuelven más rápidamente porque se dispone de información detallada del cliente y de los productos que tiene contratados.

Por otro lado, se reducen los costos de rotación de los empleados. En una empresa con sistema CRM, las personas encargadas de atender al cliente registran todos los contactos en una base de datos, en la que se deja constancia de los aspectos importantes de una cuenta (intentos de ventas,

productos contratados, motivo por el cual el cliente dejó de utilizar determinado servicio, etc.). De éste modo, los efectos negativos de la rotación de empleados disminuyen.

También cuando un trabajador abandona su puesto de trabajo o pasa a desempeñar otras funciones dentro de la misma empresa, se suele perder todo el conocimiento que tenía de sus clientes. Por el contrario, si todo ese conocimiento lo ha introducido en el CRM, el empleado que lo sustituye podrá utilizarlo, con lo que el impacto de la rotación será mínimo.[26]

3.5 Los peligros del CRM.

La estrategia CRM es por definición un proyecto corporativo, que incluye todas las áreas de la empresa, aunque generalmente comience en un área específica y sea desarrollada en etapas. Uno de los principales problemas en proyectos de CRM es la falta de apoyo por parte de la dirección de la empresa. La dirección de la empresa debe estar comprometida desde las fases iniciales para garantizar el rumbo del proyecto y el total enganche de todos los niveles gerenciales y operacionales.

Los límites funcionales de los departamentos pueden cambiar en la implantación de una estrategia CRM, por lo que se requiere de la activa participación de la dirección que solvete los conflictos que puedan presentarse y a su vez tenga claro los objetivos a alcanzar.

Por otra parte, hay empresas que intentan poner en marcha un proyecto de CRM sin haber diseñado antes una estrategia de relación con sus clientes y sin definir claramente su proposición de valor, es decir, el conjunto de productos y servicios que se ofrecen al cliente.

Una condición indispensable para que un proyecto de CRM sea plenamente eficaz es que, antes de su implantación, se realice una segmentación adecuada de clientes y se establezcan unos objetivos de ventas y satisfacción claros y razonables. Los beneficios del CRM son tan cautivadores que muchas empresas se olvidan de la importancia de conocer cuáles son los clientes más rentables de la compañía, con qué clientes se va intentar establecer una relación y qué se pretende conseguir con ella.

En el peor de los casos, muchas empresas acaban desarrollando estrategias de marketing supeditadas al CRM ya implantado, cuando lo correcto debería ser lo contrario. Se implantan soluciones que no aportan nada a la proposición de la empresa y se delega en los directores de informática su diseño e implementación, cuando lo conveniente sería que éstos trabajaran codo con codo con los responsables de marketing y ventas.

Otras empresas intentan implantar un CRM sin tener en cuenta los cambios que deben introducir en su organización. Se suele caer en el error de pretender dar servicio al cliente y establecer una relación a largo plazo sin que los empleados tengan la mentalidad y las habilidades necesarias para ello y sin que los procesos y la cultura de la propia organización lo faciliten.

El CRM requiere que las organizaciones que lo ponen en marcha tengan una clara orientación al cliente, es decir, que lo consideren el aspecto más importante del negocio y que orienten todos los servicios y procesos a satisfacer sus necesidades. Una empresa con una orientación hacia los resultados es aquella que vende cualquier producto a sus clientes, con independencia de que se adecue o no su perfil. En cambio, una empresa orientada al cliente es aquella capaz de recomendar no comprar determinado producto si no se adapta a las necesidades del cliente.

Otro error es pensar que la tecnología es la solución. Las empresas piensan que cuanto más tecnología, mejor. Se tiende a caer en el error de pensar que un proyecto de CRM es, por definición, tecnológicamente intensivo y que la tecnología es el factor clave en el éxito de estos programas. Por el contrario, la realidad demuestra que los objetivos del CRM pueden alcanzarse sin tener que invertir grandes sumas de dinero en tecnología. De ésta manera es importante manejar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes, en éste sentido, la tecnología viene a ser una herramienta secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

También es habitual la compra de una solución CRM estándar que no se ajusta a las necesidades concretas de la compañía, así como la introducción rápida de una solución sin establecer unas fases de implantación gradual que faciliten su adopción y aceptación por los empleados.

Un problema más es que, muchas empresas intentan abrumar, acechar y acorralar a sus clientes, en vez de informarles, atraerles, convencerles y enamorarles. Las empresas dan por hecho que los clientes están deseando mantener una relación y, por lo tanto, dispuestos a hacer una parte del trabajo y a complicarse la vida. La predisposición de un cliente depende del tipo de empresa y de la clase de relaciones que se establecen entre ellos. Si el cliente es quien habitualmente se pone en contacto con la empresa cada vez que surge un problema, es natural que no esté muy interesado en mantener una relación a largo plazo. Si por el contrario, el cliente tiene un sentimiento de pertenencia a la compañía, cuando ésta intente relacionarse con él, lo tendrá más fácil.

Otro error muy común relacionado con la implantación del CRM es confundir satisfacción con fidelidad. La experiencia de muchas empresas y las conclusiones de diversos estudios han demostrado que la satisfacción de los clientes no conlleva necesariamente su lealtad: no tienen por qué ser justos y equitativos ni

continuar con una compañía por el hecho de recibir un buen servicio, sino que en muchas ocasiones otros factores pesan mucho más. Es habitual que se confunda a un cliente “rehén” (el que sigue comprando a regañadientes porque no le queda otro remedio), con un cliente “leal” (el que sigue comprando porque está satisfecho, a pesar de tener otras opciones a su alcance).

A veces las empresas crean sus sistemas de introducción de datos y clasificación de clientes enormemente complejos que desaniman a los empleados a utilizar el CRM y sacarle partido a sus ventajas. Detrás del programa hay unas personas que van a utilizarlo y hay que motivarles para que lo valoren como lo que es: una herramienta que les facilitará su trabajo. Y también es importante evitar en lo posible la mala calidad de los datos e información, ya que uno de los pilares del CRM es el conocimiento del cliente y dentro de éste concepto la calidad de los datos e información es básica ya que a partir de estos, es donde se extraen conclusiones sobre los clientes.

Otro problema es la poca implantación de CRM analítico. La parte analítica de CRM se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y por lo tanto la mayoría de las ventajas que CRM ofrece.

3.6 Ciclo de vida de un CRM.

El sistema CRM se basa en obtener un conocimiento del cliente, que permita tener una visión única del mismo y tratarlo de forma diferenciada, con el fin de lograr su fidelización. Éste conocimiento se consigue gracias al procesamiento de la información que se posee del cliente y a la realización de las acciones de marketing adecuadas al mismo. Se puede decir, pues, que el desarrollo del ciclo de vida de una solución CRM (ver la Figura 5) se compone, principalmente, de tres etapas:



Figura 5. Ciclo de Vida de CRM

1. La integración de los datos.

Toda implantación de una solución CRM pasa por la agrupación e integración en un único almacén de datos, o Data Warehouse corporativo, de los datos de los clientes que se encuentran repartidos por los distintos sistemas de información corporativos y en los canales de comunicación con el cliente. Por norma general, un Data Warehouse maneja un volumen importante de información, por lo que se necesitan bases de datos de alta capacidad para su manejo. Es importante tener estructurado convenientemente los datos del Data Warehouse, para permitir la realización de análisis de información eficaces.

2. El análisis de los datos.

Los procesos desarrollados en ésta fase conforman lo que se ha denominado hasta el momento Business Intelligence y que a partir de ahora comienza a recibir el nombre de CRM Analítico.

La información contenida en el Data Warehouse debe ser analizada para permitir a las organizaciones alcanzar el grado de conocimiento necesario sobre sus clientes. De ésta manera se posibilita la segmentación de los mismos, así como la

definición y realización de las actuaciones adecuadas sobre ellos. Estas actuaciones se materializarán en forma de campañas de marketing sobre grupos muy concretos del conjunto global de clientes, siendo el objetivo, llegar a la situación ideal en la que se establezca una comunicación uno a uno con cada cliente.

El análisis de los datos del Data Warehouse permite determinar qué clientes son los más rentables, evaluar su historial de consumos, sus preferencias, aspiraciones, formas de negociar, etc. De ésta forma, las organizaciones serán capaces de averiguar qué productos y/o servicios ofrecer a cada cliente, el canal por el que ofrecérselos y la tecnología a utilizar.

Estos procesos de análisis resultan importantes en la obtención del conocimiento del cliente, necesario para la toma de decisiones y la realización de acciones de marketing eficaces. Además, posibilitan el establecimiento de pautas de comportamiento del cliente en el futuro.

3. La explotación de los datos.

Una vez alcanzado el conocimiento e identificación del cliente y su diferenciación del resto, el objetivo es conseguir la adaptación de los procesos de negocio, productos y servicios de la empresa a sus necesidades. Esto se materializa en la identificación de una serie de actuaciones a realizar sobre los distintos segmentos de clientes, a nivel táctico y estratégico.

En ésta fase, se definen las campañas, se diseñan las acciones a realizar dentro de cada campaña y se ponen en marcha, utilizando los canales adecuados de comunicación con el cliente, determina lo que se viene denominando como CRM Operacional.

Los resultados de las campañas realizadas, realimentan la información del Data Warehouse y sirven a las empresas para depurar y refinar los procesos de negocio de los departamentos que se ven implicados en el trato con el cliente.[3]

3.7 CRM en el gobierno.

CRM es un enfoque que permite a la organización centrar su atención en el cliente para interactuar más efectivamente con él, identificar su importancia, retenerlo en la organización y evitar que se vaya con la competencia, entendiéndose por organización, ya sea del sector público o privado.

Las oficinas de gobierno federal, estatal y municipal, poseen una labor importante en el servicio al ciudadano, ya que ellas son las facultadas de proporcionarle diversos servicios. Están a cargo de recibir todas las peticiones de servicios del público y procesar manualmente la información resultante. En algunos casos, éstas oficinas trabajan independientemente de las demás, ocasionando que ciertas funciones se dupliquen, un servicio deficiente y elevados gastos de mano de obra. En otras ocasiones, las peticiones de los ciudadanos se pierden o nunca llegan al centro de servicio.

En consecuencia, el gobierno debe cambiar su filosofía para con el ciudadano. En cierta forma, debe atender a los ciudadanos como clientes de una empresa privada y tener objetivos claros hacia la atención y servicio al ciudadano; es decir, se espera que el gobierno trabaje para nosotros y con nosotros. Es por eso que esta comenzando a surgir un nuevo enfoque o definición de CRM: Citizen Relationship Management o Administración de la Relación con el Ciudadano, lo cual representa, que el gobierno esta comenzando a enfocarse en la calidad en el servicio que otorga a sus ciudadanos y a su vez crear un clima de confianza entre los habitantes y el gobierno.

Con un CRM el gobierno puede cumplir con tres objetivos: promover, controlar, administrar y vender de forma masiva sus productos y servicios.

Los gobiernos trabajan activamente para lograr una relación efectiva con los ciudadanos. Aunque CRM es un concepto del que poco se sabe en el sector público, éste concepto podría ayudar en forma significativa al logro de una relación efectiva y eficiente, que permita un servicio personalizado al ciudadano. Sin embargo, en su carencia de conocimiento y experiencia al respecto, las instituciones gubernamentales, se han olvidado de investigar lo que realmente el cliente quiere, necesita y que medios de distribución de servicio prefiere.

Para tener éxito con una estrategia de CRM, una organización gubernamental debe aprovechar sus bases de datos, comunicar los nuevos servicios, desarrollar nuevos canales de acceso para el público, realizar alianzas e incrementar su inversión en éste tema. CRM ayuda a reorientar los servicios de acuerdo con las necesidades del público y los ofrece por múltiples canales. El mayor beneficio es que el servicio se presta de forma homogénea, sin importar el canal que utilice la persona.

Una iniciativa de Administración de la Relación con el Ciudadano falla, típicamente, por alguno de los siguientes motivos:

- Falta de alineamiento entre los objetivos de la dependencia y la inversión en tecnología.
- Demasiado énfasis en la tecnología y menos en las personas.
- Falta de integración entre los grupos de trabajo.
- Falta de definición en los niveles de servicio.
- Enfoques aislados, en vez de uno estratégico por dependencia.
- Falta de un programa de entrenamiento y falta de programas adecuados para administrar el cambio.[27]

Alejandro Sánchez Arévalo en su artículo “CRM en gobierno”, menciona algunas componentes claves para alcanzar el éxito en una implementación de CRM así como los beneficios que aportan estos.

Los componentes del CRM que permiten una interacción favorable con el ciudadano son:

- Conocimiento de manera profunda del cliente (ciudadano).
- Servicio personalizado.
- Implementación de sistemas pilotos.
- Lograr el compromiso de los trabajadores.
- Obtener retroalimentación de los ciudadanos cliente.
- Entrega eficiente del servicio.
- Varios canales de distribución de servicio.[28]

Si el gobierno logra aplicar estos componentes seguidos uno de otro, conllevará a reorganizar las capacidades de servicio del gobierno alrededor de las necesidades del cliente y se obtendrán beneficios como:

- Manejo efectivo de datos a través de procesos optimizados que permitirán analizar a cada cliente en particular.
- Impacto en la eficiencia de los procesos internos.
- Claridad en procesos internos.
- Credibilidad en el gobierno por parte de los ciudadanos.
- Mayor recuperación de pago de impuestos.

Es importante destacar, que el primer paso para implementar CRM con éxito, se deben involucrar los altos gerentes, para que con su liderazgo, asuman el rol de motivadores e impulsores de la nueva tecnología a implementar.

Por otra parte, los beneficios que aporta una estrategia CRM dependen en gran parte de la actitud y responsabilidad de los empleados de gobierno, ya que la mayor parte de los fracasos de implementar una estrategia de CRM, recae en el factor humano.

3.8 Seguridad de la información.

La seguridad de la información surgen como una herramienta para hacer conciencia en los miembros de la empresa sobre la importancia y sensibilidad de la información que permite a la organización desarrollarse y mantenerse en su sector de negocios.

La seguridad de la información debe fijar los mecanismos y procedimientos que deben adoptar las empresas para salvaguardar sus sistemas y la información que estos contienen, estos deben diseñarse "a la medida" para así recoger las características propias de cada organización. Sin embargo estos mecanismos y procedimientos no son una descripción técnica de la seguridad, ni una expresión legal que involucre sanciones a conductas de los empleados, son más bien una descripción de lo que se desea proteger y el por qué de ello.

Todas las empresas fabricantes de CRM coinciden en que la responsabilidad de cómo se utilizan los datos tomados de los clientes es de las empresas que usan las soluciones. Quien mantiene una base de datos debe hacer todos los esfuerzos para que sus empleados cumplan con las adecuadas medidas de seguridad y confidencialidad y denuncien cualquier violación de la misma. El respeto en el uso y la no vulnerabilidad de la información de los clientes es la piedra fundamental para una relación exitosa con ellos.

Datos como el nombre, el domicilio, la dirección de mail, el número de teléfono, no necesariamente son datos secretos ni confidenciales. Pero si esos mismos datos

son tomados en conjunto o procesados para inferir características, tendencias o perfiles de sus titulares, bien podrían constituir información confidencial y sensible. Por lo tanto, todo dato no considerado personalísimo y/o sensible como lo son religión, actividad política, enfermedades, hábitos sexuales, etc. Es plausible de ser utilizado comercialmente dentro de un marco ético.

3.8.1 La importancia de la información.

Actualmente, las organizaciones dependen en su totalidad de tener la información exacta en el momento preciso, las empresas que no son capaces de alcanzar esto, están en peligro de extinción porque con el paso de los años la información se ha convertido en el arma más potente para la toma de decisiones.

"El conocimiento es poder", las empresas que saben manejar la información, tienen el poder de tomar decisiones que las beneficien y es aquí donde la tecnología de información juega un papel fundamental, porque las empresas pueden tener una ventaja competitiva sostenible que les permita estar por encima de sus competidores.

Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por ésta razón, la información juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. Por ésta razón, el propósito de proteger la información, juegan un papel importante en la estrategia de negocios ya que factores maliciosos ya sean externos o internos podrían hacer mal uso de ésta y por lo tanto, esto traería problemas serios para la organización.

3.8.2 Protección de los datos de carácter personal.

Los datos personales, es la información de una persona física, identificada o identificable, que tiene relación con su origen étnico o racial, su vida afectiva y

familiar, sus características físicas, morales o emocionales, su domicilio y número telefónico, su patrimonio, ideología y opiniones políticas, sus creencias o convicciones religiosas o filosóficas, su estado de salud físico o mental, sus preferencias sexuales, u otras análogas que afecten su intimidad.

Es clara la necesidad de que se brinde al cliente en éste caso, una protección adecuada contra el posible mal uso de la información que le concierne, sin que esto implique un intento de limitar o restringir los beneficios que pueden aportar las tecnologías de información. Esto deriva de que las nuevas tecnologías informativas ofrecen nuevas y más flexibles maneras de utilizar la información de manera inadecuada, poco ética y posiblemente perjudicial para el sujeto de la misma.

En los años recientes, diversos países han legislado en materia de protección de los datos personales y en el nuestro, se han realizado modificaciones para la legislación penal en el ámbito federal con el propósito de proteger la información en los equipos de cómputo, así como modificaciones a diferentes ordenamientos para facilitar el desarrollo del comercio electrónico y la protección a la privacidad de las personas.

3.8.3 Seguridad física.

La seguridad física de una base de datos comprende aspectos muy variados, desde la creación copias de seguridad, hasta la protección de las mismas. Las copias de seguridad es la herramienta más eficaz para proteger cualquier tipo de datos o información. Hay diferentes formas de realizarlas, las más usuales son:

- **Hacer una copia en un dispositivo de respaldo.** Éste método es bastante sencillo y suele ser empleado en bases de datos que no requieren mucha seguridad, consiste en copiar toda la información contenida en la base de

datos, a un sistema de respaldo que puede ser una cinta magnética, un disco compacto, al disco duro de otro equipo de una red, etc. El respaldo de los archivos se realiza periódicamente de acuerdo a un intervalo estipulado, evidentemente cuando más frecuentemente se realice una copia de seguridad de los datos, menor será la pérdida en el caso de deterioro de la base de datos original.

- **Establecer servidores gemelos.** Cuando la base de datos es de una cierta importancia, normalmente el servidor que almacena la base de datos principal, suele tener un espejo, es decir, que no es más que otro servidor que tiene una copia exacta que actualiza constantemente, así en caso de que falle el servidor principal, el auxiliar se encargará de reemplazarlo sin ningún problema.[29]

Las copias de seguridad por sí mismas son muy valiosas, por éste motivo deben guardarse en un lugar seguro, protegido de cualquier peligro y preferiblemente en un edificio distinto al donde se encuentra el servidor.

Otro aspecto a considerar es el acceso físico al servidor que contiene la base de datos, evidentemente el acceso a éste equipo sólo debe estar permitido a un número limitado de personas, que para poder trabajar con el servidor, deberán utilizar una clave que los identifique y restrinja el acceso.

3.8.4 Seguridad del software.

La seguridad a nivel de software es algo básico, aquí se contemplan diferentes aspectos:

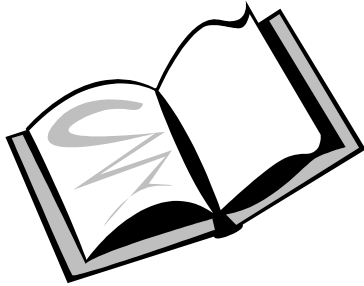
- **Restricción de acceso a los usuarios mediante contraseñas** que los identifiquen y que les otorguen diferentes niveles de acceso a la base de datos, evidentemente, no es necesario que todo el mundo que se conecta, pueda

acceder a la totalidad de los datos contenidos en la base de datos. Unas personas sólo se conectarán para introducir información, otras para consultarla, sacar informes, administrarla, etc. Por ello es necesario asignar diferentes niveles de acceso a las personas que necesiten utilizar la base de datos.

- **Encriptación de la base de datos.** De nada serviría establecer niveles de acceso si una persona pudiera acceder a los archivos de datos de la base y poder verlos en texto claro. Por eso la base de datos debe estar encriptada.
- **Seguridad del equipo que contiene la base de datos.** Es básico que el equipo que tiene instalada la base de datos disponga de un sistema operativo orientado a la seguridad, que por sí mismo impida el acceso a los archivos de la base de datos y además, es importante que deba estar correctamente administrado. Puesto que de nada sirve un sistema seguro si está mal administrado.
- **Si la base de datos está albergada en un equipo con acceso a Internet,** ya sea por sí misma como servidor o como cliente, o formando parte de una red, se debe de cuidar especialmente la seguridad, pues en éste caso el equipo y por lo tanto, la base de datos, está virtualmente expuesta a todo tipo de ataques externos. Para protegerlo se debe de contar con una serie de elementos básico, que esté instalado un sistema operativo seguro, que haya medidas de protección tales como firewalls, tener actualizado el sistema operativo y el resto de programas instalados.

Aún con todas las medidas de seguridad posibles se debe tener en cuenta que nunca será una máquina totalmente segura, ya que el software siempre es susceptible de tener errores de seguridad que posiblemente alguien detectara y que pueda causar daños a los equipos o a la información. Contra esto lo más

que se puede hacer es tener un administrador responsable encargado de actualizar el sistema con todas las medidas de seguridad posibles.[29]



CAPÍTULO

4

PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE UN CRM

La implantación del CRM en las empresas, implica un compromiso tecnológico y organizacional muy serio, en el proceso de implantación de una estrategia CRM no debe estar involucrado sólo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe experimentar la aventura de la adopción del CRM.

CAPÍTULO 4. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE UN CRM.

La aplicación del concepto de CRM requiere de una empresa con una filosofía y una cultura de negocios centrada en el cliente. Esto con el fin que pueda soportar efectivamente los nuevos esfuerzos de mercadeo, ventas y las nuevas prácticas en los procesos de servicio. Las aplicaciones tecnológicas de CRM, pueden habilitar una efectiva administración de las relaciones con el cliente, siempre y cuando la empresa posea el correcto liderazgo, viva la cultura y la filosofía de centrarse en el cliente, mantenga la estrategia y posea una plataforma de tecnología acorde con lo que quiere hacer.

En ésta estrategia todas las dependencias funcionales de una organización tienen como objetivo principal; la atención del cliente, dado que la relación con el cliente ocurre a través de diferentes puntos de contacto, la organización debe asegurarse de contar con los medios que le permitan en cada punto, satisfacer las necesidades de ese cada vez más exigente cliente. CRM es más que un proceso discreto que se puede agregar a la organización sin afectar el resto, es una reacción en cadena. Por lo tanto, la aplicación del concepto obliga a un rediseño de las actividades funcionales y esto generalmente implica una reingeniería de procesos y la adquisición e implementación de una tecnología orientada hacia CRM.

Por eso hay que entender que la implementación de la filosofía CRM, produce una extensión del concepto de venta desde un acto discreto ejecutado por un vendedor, hasta convertirlo en un proceso continuo que involucra a cada persona en la compañía. Es el arte/ciencia de reunir y usar toda la información disponible acerca de su cliente, como individuo, para construir, fortalecer y mantener la lealtad de ese cliente y así incrementar su valor para la compañía. Con el estado actual de la tecnología de la información y las altas expectativas de servicio de los clientes, es prácticamente imposible considerar estos procesos sin pensar en

tecnología, pero es importante recordar que las relaciones con el cliente son la más sofisticada fuerza de ataque.

La implantación del concepto CRM en una organización, implica un compromiso tecnológico y organizacional muy serio. Una empresa centrada en el cliente con la información generada por la tecnología, puede llegar a la aplicación de modelos predictivos que permitan determinar lo que ese cliente va a demandar en el futuro. Los clientes son la fuerza dominante en la red económica globalizada de hoy. La batalla constante por el liderazgo rentable del mercado, la pueden ganar aquellos que tienen un conocimiento profundo y dinámico de las necesidades del cliente, de sus patrones de comportamiento y que puedan desarrollar con el, relaciones de largo plazo basadas en la lealtad.

Los desarrollos en el campo de la tecnología de información proveen ventajas y oportunidades estratégicas a compañías de todo tipo. Para alcanzar el éxito en establecimiento de una estrategia CRM, la alta dirección debe implementar una estrategia corporativa que combine una realineación de las iniciativas corporativas en las diferentes áreas: la fuerza de ventas, los negocios por Internet, unos nuevos procesos de servicio y atención al cliente, la planificación de las relaciones con los clientes, la planeación de los recursos empresariales, etc. con la creación de una cultura corporativa que privilegie y premie el buen comportamiento de los empleados, en todos los puntos de contacto con el cliente, todas ellas centradas alrededor de la creación de valor hacia el cliente.

Trataremos de mostrar un panorama completo de todos los factores a considerar, para una feliz implementación de ésta herramienta. Es imprescindible conocer primero cuál es la estrategia de la organización, de manera de comprobar que la decisión de un proyecto de ésta naturaleza está realmente alineada con la estrategia del negocio, de forma que toda la organización, esté convencida, que todo esfuerzo dedicado al proyecto será realmente una inversión.

4.1 Aspectos clave a tomar en cuenta.

4.1.1 Cuatro desafíos clave.

Empezar con una estrategia. Tradicionalmente, los proveedores de software han constituido la fuente principal de información sobre el CRM y la mayoría de las iniciativas ha nacido en los departamentos de tecnologías de la información. De ésta manera, no es sorprendente que los empresarios piensen que todas las iniciativas de CRM comienzan con la instalación de una herramienta. No obstante, las herramientas no crean por sí mismas relaciones duraderas con el cliente. Por otra parte, las empresas deben entender claramente los requisitos necesarios para captar clientes y después determinar las mejores estrategias para su fidelización.

Se deben poner en marcha estrategias para garantizar la correcta implantación del proyecto, para lo cual es necesario un liderazgo fuerte y el apoyo incondicional de la dirección de la empresa.

El campo de aplicación de una estrategia de CRM debe ser amplio, considerar diversas alternativas e influir en la generación de ingresos de la empresa. Por ejemplo, la estrategia tiene que adoptar una perspectiva de ciclo de vida del cliente, complementar el negocio y sus estrategias de marca y extenderse a través del marketing, las ventas y el servicio al cliente. En pocas palabras, la estrategia de CRM debe afectar a todas las áreas de la empresa.

Crear un proceso sobre la base de los beneficios. Algunas organizaciones se centran sólo en la reducción de costos como la única justificación para perseguir una iniciativa de CRM. Esto tiene una razón lógica: resulta más fácil para las empresas medir la reducción de costos que los ingresos potenciales; además, los directivos desconfían de inversiones sin unos beneficios claros. Sin embargo, en el caso del CRM, centrarse en la reducción de costos en lugar de hacerlo en el

incremento de ingresos puede acarrear varios problemas, uno de los cuales es el seguimiento de iniciativas incorrectas.

Las iniciativas de mayor éxito son aquellas que, desde el principio, explican detalladamente cómo el CRM mejorará la cantidad y la calidad de los ingresos de una empresa. Antes de dar comienzo a una iniciativa para estudiar el rendimiento del CRM, es buena idea comprender perfectamente los aspectos que generan la satisfacción del cliente y aquellos que generan valor para éste.

Cuando una empresa pone en funcionamiento un programa de medición del rendimiento, el objetivo debe ser medir el valor de cada cliente y el contacto con cada uno de ellos en tiempo real o casi en tiempo real. La organización debe ser capaz de analizar los ingresos generados por cada cliente, para llegar, en última instancia, a lo que se denomina “visión total del valor de vida del cliente”.

Crear una organización centrada en el cliente. Éste punto clave, consiste en transformar la mentalidad de toda la organización: convencer a cada miembro de que comparta un único enfoque del cliente. Las empresas más importantes, con experiencias más exitosas y rentables, introducen el cambio mediante el desarrollo de una arquitectura de CRM integrada. En otras palabras, alinean e incorporan todos los aspectos relevantes del cambio organizativo.

Las tres reglas fundamentales de una arquitectura de CRM son las siguientes:

- **Alinear los canales y los procesos.** Alineando todos los canales y procesos hacia los clientes objetivo sobre la base del valor que aportan al negocio, se establece un sistema que fideliza, analiza y modela el comportamiento del cliente. El objetivo consiste en crear una experiencia del cliente coherente que sea importante para un cliente específico o para un grupo de clientes.

La primera cuestión que se debería plantear las empresa antes de emprender una iniciativa de CRM es la siguiente: ¿Resulta esencial una sola cara, independientemente del número de canales o departamentos que interactúan con el cliente?. A menudo, la respuesta es “no”, ó “no necesariamente”. En un entorno, en el que en potencia existen muchos individuos con los que se puede interactuar dentro de un determinado negocio, la experiencia puede ser ligeramente diferente de un punto de contacto a otro. La regla de oro para todos los escenarios es que las interacciones deben depender de las necesidades de los individuos en cada punto de contacto.

- **Alinear la organización para proporcionar un valor continuo al cliente.** Un aspecto clave para una arquitectura de CRM consiste en definir y establecer funciones y responsabilidades para atender mejor las necesidades de los clientes. Por ejemplo, para asignar una responsabilidad clara al CRM, una empresa debe nombrar un cargo directivo que lidere la iniciativa.

Además, se debe proporcionar a los trabajadores que interactúan directamente con los clientes las herramientas y responsabilidades necesarias para satisfacer sus necesidades en tiempo real. Los trabajadores de primera línea deben tener un acceso rápido y fácil a los datos de compra esenciales, al historial de contactos y a la información de producto, así como a datos demográficos y de estilo de vida.

- **Integrar la tecnología.** Cuando la tecnología y los procesos de la empresa se integran, ésta conoce mejor a sus clientes a través de su ciclo de vida y de cómo interactúan con ella.[30]

Personalizar los niveles de servicio. Hoy en día, el concepto de “deleitar al cliente” ha creado la percepción de que las empresas deben superar las expectativas del cliente en cada punto de contacto y después tomar asiento para

contemplar el flujo de beneficios. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no es necesario ni resulta rentable.

En una buena implantación de CRM, cada cliente recibe el nivel de servicio adecuado. Después de todo, no todos los clientes se desarrollan de la misma forma. Tienen necesidades, expectativas y comportamientos distintos y aportan un valor diferente a la empresa. Tratarlos de la misma forma, proporcionando a todos ellos un servicio de alto nivel, puede deleitarlos a todos, pero por lo general no resulta rentable.

De la misma manera, no todas las interacciones con los clientes se desarrollan igual. Algunos requieren experiencias de “gran contacto”, mientras que para otros puede ser más apropiado el auto servicio. El desafío para las empresas, desde el punto de vista de la gestión del cliente, consiste en conseguir el equilibrio entre las necesidades y el valor de cada interacción con el cliente y el costo de atender esa transacción.

4.1.2 Impacto en la organización.

Departamentos implicados en un proyecto CRM. Existe una tendencia en las empresas a suponer que un proyecto CRM afecta únicamente a los departamentos de Marketing, Ventas y de Atención al Cliente, e incluso, que es algo que sólo tiene que ver con el departamento de Informática. Tal suposición es errónea, ya que aun siendo éstos los departamentos más afectados y al mismo tiempo, beneficiados, no son los únicos expuestos a cambios en sus procedimientos. CRM, es un cambio estratégico de la empresa y como tal, afecta y ofrece nuevas oportunidades a la empresa en su conjunto. Posibilitando que ésta trabaje como un equipo conjuntado y con un enfoque hacia el cliente.

La importancia de la comunicación. Una vez tomada la decisión de comenzar un proyecto CRM, es importante que se mantenga una buena comunicación, tanto

dentro como fuera de la empresa, con todas aquellas personas que se vayan a ver afectadas antes, durante y/o después del desarrollo de la estrategia CRM. El buen uso de la información es fundamental para el éxito y el buen aprovechamiento del proyecto, pero debe ser compartida con la gente adecuada y en el momento adecuado.

- **Comunicación interna.** En muchos casos, la falta de información provoca en los empleados y directivos de la empresa una situación de resistencia al cambio en su manera de trabajar, al no comprender la necesidad y utilidad del cambio a una nueva estrategia. Para evitar que ésta situación ocurra, los encargados de implementar el proyecto CRM deben estar totalmente comprometidos en mantener informados permanentemente a todos los actores del proceso, de los cambios que se están realizando, explicar el porqué y exponer los efectos que van a tener en un futuro esos cambios en los procesos de trabajo.
- **Formación.** Además de la comunicación interna, es también necesario que los empleados reciban formación sobre las nuevas herramientas implementadas, ya que tener acceso a buenas herramientas es importante, pero también lo es darles un uso adecuado. Si no lo hacemos bien convertiremos una oportunidad, como es la automatización de los procesos de trabajo, en un problema, si la utilizamos de tal forma, que nos lleva a perder contacto personal con el cliente.
- **Información al cliente.** Los clientes podrán elegir o complementar su relación, entre nuevas alternativas de interacción con la empresa. El resultado será un mejor servicio, una relación más personalizada y mayor satisfacción del cliente. Pero, para que el cliente pueda aprovechar las nuevas oportunidades que la actuación coordinada de estos canales le ofrecen, es preciso que esté bien informado sobre los procedimientos, cómo utilizar las nuevas herramientas y

las ventajas que obtendrá al usar los nuevos o perfeccionados canales de interacción.

4.1.3 Factores clave en la implantación.

El factor humano. Es uno de los más importantes y al mismo tiempo, el más frecuentemente descuidado. Una parte importante del éxito de un proyecto de CRM se puede atribuir a los procesos, la organización interna y la cultura de las personas involucradas en su implantación, aunque esto debe siempre ir apoyado por una elección acertada del software integrado. Una empresa debe planificar cuidadosamente los cambios organizativos que va a realizar y asegurarse de que todos los recursos están suficientemente preparados para la activación del nuevo sistema.

El factor analítico. A mayor disponibilidad de información analizada sobre el cliente (sus gustos, costumbres, etc.), mayores son las posibilidades de establecer una relación personalizada y rentable con ese cliente. Es conveniente compartir la información analítica con todos aquellos departamentos o personas a quienes les sea ventajosa, para mejor provecho del análisis realizado. Para ello, se debe recopilar previamente y durante la integración del sistema de CRM, toda la información que existe en la empresa sobre los clientes, creando así una base de datos más completa y útil que puede ser consultada por diferentes departamentos.

El factor tecnológico. Para poner en marcha un sistema CRM es imprescindible soportarlo en la tecnología adecuada y convertir a ésta en una herramienta de trabajo. La información sobre un cliente, sobre las normativas internas, sobre la compañía o sus productos debe ser consistente, estar al día y ser fácilmente localizable. Asimismo, es muy importante que el sistema sea fácil de mantener y actualizar con la mínima dependencia externa.

4.2 Como implantar con éxito un CRM.

Con el fin de implantar una estrategia y hacerla parte de su arsenal de negocios, las empresas necesitan gastar suficiente tiempo en agrupar a sus diferentes departamentos para tomar las medidas necesarias en la creación de un plan para implantar CRM. La alta gerencia y los encargados del proyecto necesitan conocer y evaluar la infraestructura corporativa, para entender sus huecos y vacíos con el fin de saber realmente en que estado se encuentra la compañía para evolucionar a una nueva manera de hacer negocios y crear un plan para implantar un estrategia CRM. La estrategia CRM de la empresa es única, por lo tanto debe incluir recomendaciones detalladas sobre la forma en que se pueden alcanzar las metas de orientación total al cliente y éstas deben estar alineadas con la estrategia general de negocios de la organización. La batalla por alcanzar éste tipo de ventaja competitiva, se inicia dentro de la compañía con la adjudicación de los recursos financieros y humanos necesarios para alcanzar el éxito.

Por lo tanto, si se decide finalmente implantar un CRM en la organización, la metodología más aconsejable para implantarlo con éxito contemplará las siguientes etapas:

- 1. Definición de la visión y objetivos del proyecto CRM.** Se deberán definir tanto la visión de del proyecto CRM (como deseamos que sea la organización después de la implementación de la herramienta), como los objetivos globales del proyecto. De éste modo, conociendo los objetivos podemos medirlos y ver el grado de consecución de los mismos.

Para poder definir de una manera adecuada cada uno de estos elementos, se recomienda desarrollar en el interior de la empresa un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización. Así, se podrá determinar con mayor grado de acierto, si el proyecto debe seguir o no adelante.

Para poder medir de una manera acertada el logro de estos objetivos, es aconsejable que la organización los defina de una manera concreta, por ejemplo: "disminuir la tasa de pérdida de clientes en un porcentaje" en lugar de "mejorar las relaciones con los clientes", "incrementar en un porcentaje anual las ventas en el segmento" en lugar de "incremento de las ventas".

- 2. Montar el equipo.** En todo proyecto de implantación, existen dos grandes grupos de gente involucrados: el personal de la organización asignado al proyecto y los consultores que fueron contratados para el mismo. Generalmente se forman equipos subdivididos de manera funcional, donde cada equipo está formado por personal de la empresa y uno o varios consultores dependiendo del tamaño del proyecto. Es muy importante que el personal asignado al proyecto tenga el conocimiento de los procesos de negocio y el compromiso de las áreas a las que está representando, de otra manera el resultado final no cubrirá las necesidades en forma adecuada.

La tarea del equipo es determinar los procesos y sistemas que se necesitarán para conseguir el objetivo. Su responsabilidad es también comunicar los objetivos y la finalidad del proyecto a los usuarios finales del mismo.

- 3. Entender el cambio estratégico.** La organización notará como es necesario modificar la estructura organizacional, los procesos y la filosofía del personal interno de la organización: así se logrará una empresa orientada al cliente. Los procesos deberán ser redefinidos en la medida de lo necesario para mejorar su eficacia y eficiencia, dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En éste punto, la tecnología jugará un papel clave. También será necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Éste es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto de CRM: ponerse en el lugar del cliente, todo ello integrado en la cultura de la organización.

- 4. Seguir detenidamente la evolución del proyecto.** A pesar de que una buena planificación es crucial cuando se trata de garantizar el éxito de un proyecto, en ésta área se cometen muchos errores. A menudo, la empresa descubre demasiado tarde que el plan del proyecto no funciona adecuadamente. Es posible que parezca que el proyecto avanza, puesto que hay mucha actividad y las fechas límite importantes todavía quedan lejos en el futuro. Pueden surgir errores de cálculo, pero no parecen graves.

Gradualmente, a medida que el proyecto avanza a través de etapas intermedias, empiezan a perfilarse las tareas pendientes, pero esto tampoco consigue que la empresa asigne más empleados al proyecto. Lamentablemente, en casos como éste, desaparecerá el concepto estratégico y la solución no estará suficientemente anclada en la empresa.

- 5. Amplia participación.** Desde la etapa inicial del proyecto, es necesario implicar a más miembros de la organización aparte de los involucrados en la implantación. Esto se debe a que se necesita tiempo para adaptarse a los cambios introducidos por el CRM. Los empleados pueden contribuir en el trabajo de desarrollo o en reuniones participativas. De éste modo, pueden ir conociendo el sistema y saber cómo va a afectarles en sus tareas cotidianas. Si los empleados no están involucrados, suele ser difícil garantizar el compromiso necesario hacia la utilización del sistema de software CRM. A largo plazo, esto afectará a la supervivencia de la solución.

- 6. Acelerar el avance mediante la sensación de urgencia.** La dirección es responsable de crear una sensación de urgencia y determinación que dé al proyecto el ímpetu necesario para garantizar el avance continuo basado en la visión y las pautas del proyecto. La implicación directa de la dirección en el proyecto y la comunicación continua sobre la importancia de la iniciativa CRM son decisivas para el éxito del proyecto.

- 7. Mantenerse firme.** Al principio del proyecto, los participantes se mostrarán optimistas y generalmente tendrán grandes expectativas. La dirección debe controlar las expectativas de los empleados y no exagerar las cualidades del proyecto. Éstas grandes expectativas suelen desaparecer cuando los implicados descubren la energía que exige un proyecto CRM.

Además, la complejidad del proyecto aumenta al principio y esto ocasiona una posterior pérdida de interés y en el peor de los casos, una sensación de derrota. Durante ésta etapa, la comunicación tiene un rol decisivo. Si la empresa obtiene beneficios rápidos del proyecto, es una buena idea retenerlos hasta esa fase del proyecto para así mantener el ritmo.

- 8. No ahorrar en enseñanza y formación.** Formar a los participantes en el proyecto y a los usuarios es un requisito previo para que el proyecto tenga éxito. Y sólo a través de la formación la empresa puede garantizar que todas las partes implicadas saben qué pueden esperar en cuanto a la solución de sus tareas específicas. A menudo, la empresa olvida que no todos los empleados tienen las habilidades generales necesarias y que sólo unos pocos comprenden el concepto de CRM.

El primer paso de la formación debería, por tanto, dar al público objetivo una visión empresarial del CRM. Concretamente, la falta de conocimientos en el área de sistemas de información suele crear una situación en la que los empleados se sienten inseguros. Los rumores sobre el cambio aumentan la incertidumbre y la formación deja de ser efectiva. Las actividades planificadas deberían, pues, satisfacer plenamente las necesidades de formación de los empleados. Los empleados aceptan recibir la formación necesaria cuando la dirección crea el entorno adecuado para ello.

- 9. Orientación a beneficios rápidos.** Para fomentar la disposición al cambio, la alta dirección normalmente necesita mostrar enseguida algunos beneficios

rápidos a la organización para convencer a los empleados de que los esfuerzos relacionados con el CRM valen la pena. Los beneficios rápidos son convincentes argumentos de venta de un proyecto CRM a las partes interesadas de la organización.

Así, la dirección a menudo intenta conseguir algunos beneficios rápidos al principio de un proyecto para crear el ritmo necesario durante el resto del proyecto. En algunos casos, las mejoras conseguidas al principio con los beneficios rápidos casi compensan el resto del proyecto. Esto subraya la importancia de utilizar eficazmente los beneficios rápidos.

10. Elección de la tecnología. Una vez definidos, todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en la tecnología. En éste momento, es necesario que la organización conozca exactamente cuales son las necesidades de negocio que se tienen, para de éste modo, poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a sus necesidades concretas. Muchas veces es difícil decidir qué soluciones son las más adaptadas a la empresa, ya que se puede optar por una tecnología que sobredimensione éstas necesidades o por tecnología que sea insuficiente para dar solución a las necesidades de la organización.

La primera decisión a tomar será optar entre un desarrollo a medida o un paquete estándar. Con un paquete estándar se dispondrá de más funcionalidades que con un desarrollo a la medida. Además, las empresas de software destinan importantes cantidades de recursos para incorporar constantemente nuevas funcionalidades al producto y optimizando las ya existentes.

La desventaja del producto estándar puede radicar en la dificultad de adaptación a los requerimientos específicos de cada empresa en cada sector.

Por ello, es importante que la herramienta escogida permita la personalización de la funcionalidad.

11. Realizar un prototipo del sistema. La tecnología CRM abarca un gran número de funciones. Las aplicaciones informáticas que encontramos hoy en día en el mercado se solapan, por lo que no deberíamos estar buscando tecnologías específicas, porque puede que la solución que la empresa requiere no esté disponible a través de un solo proveedor.

Es importante conocer previamente las necesidades tecnológicas a la hora de elegir el proveedor del sistema, para evitar de ésta forma que la implantación dependa de la tecnología en oferta.

Es aconsejable que se seleccionen tres o más proveedores para que hagan una demostración de como funcionaría su sistema bajo condiciones de trabajo reales. De ésta forma se adoptan varios prototipos para el trabajo diario, permitiendo un aprendizaje diario de cual funciona mejor. Posiblemente el sistema que finalmente se instale difiera notablemente del prototipo inicial.

En proyectos grandes habitualmente se habla de los conceptos de arranque piloto, lo que significa implantar el sistema en un área pequeña definida (área piloto) y una vez que se ha concluido y afinado llevarlo a todo el resto de la organización.

12. Sistema de medida en CRM. Muchos negocios buscan nuevos sistemas de medida aún cuando no están contemplando un sistema CRM. Sin embargo es muy importante a la hora de realizar estrategias orientadas al cliente tener sistemas de medida que evalúen la actuación de la compañía basándose en su orientación al cliente. Muchas organizaciones cometen el error de no establecer un sistema de medida antes que el sistema CRM sea introducido esto hace muy difícil demostrar los beneficios y el valor añadido que éste

posee. Hay que tener cuidado que no se conviertan en una mera lista de control rutinaria, es importante valorar que exactamente necesita ser medido y no tender a medir lo más fácil.

13. Implementación y comienzo del sistema CRM. Si los pasos previos han sido seguidos adecuadamente la implantación definitiva debería ser fácil. Liderazgo, entrenamiento y un claro proceso de implantación son actividades que surgirán cada una en su momento. Incentivos y sistemas de contratación deberían ser modificados para alcanzar el objetivo.

14. Seguimiento y control. Se han de definir unos indicadores que sirvan para el control de los resultados, así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Es importante mencionar que, aunque se tenga un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, analizando el retorno de la inversión de cada uno de los pasos y así seguir motivando a la organización hacia el camino de ser una "organización orientada al cliente".

También, la implantación del CRM debe ser progresiva y que necesita de un grupo de trabajo especializado en su manejo, bien sea interno o externo, contando en éste último caso con la colaboración de un proveedor de soluciones globales, ya que de la misma manera en la que toda compañía necesitó tiempo para adaptarse a la revolución tecnológica y sus efectos sobre su modelo de negocios, debe comprenderse que el CRM traerá cambios ventajosos sólo si no se espera que haga milagros en la organización.

CRM deberá actualizarse constantemente para ajustarse a los cambios en la gestión y el entorno. Se aconseja, la implantación en pequeñas fases en línea con la visión general y la estrategia. Esto significa que el sistema ha de mantenerse y actualizarse para estar al día con las nuevas tecnologías y los cambios en la

organización, pero los proyectos futuros deben incorporar la experiencia de los anteriores.

Como conclusión: el CRM es un desafío de negocio y no tecnológico. La tecnología nos ayudará a administrar las relaciones con los clientes de una manera operativa, pero sin el correcto enfoque tanto estratégico como de personas y procesos, el proyecto nunca alcanzará el éxito.

4.3 Como elegir a un proveedor de CRM.

Muchos ejecutivos de las empresas de hoy deben buscar soluciones tecnológicas para sus empresas, o deben seleccionar un proveedor de tecnología para el desarrollo o implantación de un producto informático concreto. Saben lo que buscan, pero en algunos casos, no saben como se hace ni quien es el mejor en cada disciplina. A la hora de escoger un proveedor para un nuevo desarrollo o para evaluar una nueva plataforma no tienen suficientes elementos de juicio.

Son muchas las experiencias fallidas a la hora de implantar una herramienta de tecnología. La clave para no pasar una mala experiencia es escoger un buen proveedor.

Es muy importante que las empresas sepan escoger un socio tecnológico adecuado para llevar a cabo sus planes. Hoy en día existen muchos proveedores que afirman estar en la capacidad de ayudar a desarrollar o implantar distintas soluciones, sin embargo son pocas las empresas que realmente tienen los conocimientos y la experiencia necesaria para hacerlo con éxito.

Con carácter general, se presenta algunas pautas para la valoración del proveedor, en el que se contemplan los aspectos más relevantes a tener en cuenta en el momento de su elección, demostrando la solvencia técnica y

profesional de la empresa y obteniendo, en definitiva, una idea a la realidad que se va a vivir con ese proveedor:

- 1. Enfoque administrativo.** Si su posible proveedor le pregunta respecto a los problemas de su empresa, sus necesidades de negocio, su entorno competitivo, la historia de su negocio, las personas que trabajan en él y es capaz de hacerlo sin mencionarle ni un producto: lo más probable es que esté ante un profesional de buen nivel. Está preocupado por entender su entorno antes de venderle una solución “lista” que podría no ser la correcta para usted.
- 2. Respaldo.** Uno tiende a pensar que las empresas grandes del mercado son una buena apuesta porque tienen que cuidar su prestigio. Sin embargo, las pequeñas también pueden serlo porque tienen pocos clientes y una relación más cercana. La clave es entender si la magnitud del proyecto abordado supera la capacidad de respuesta de la empresa proveedora o no. Para ello debemos preguntar cuantos técnicos tienen, cuantos clientes simultáneos pueden atender, cual es su capacidad de crecer en personal si el proyecto lo requiere.
- 3. Situación financiera.** La situación financiera del proveedor dice poco sobre el sistema, pero dice mucho sobre el propio futuro del proveedor. Las cifras económicas clave revelarán si el negocio del proveedor es solvente y si gana suficiente dinero para seguir invirtiendo en su sistema. Las cifras clave y la base de subsistencia del proveedor son, por supuesto, cruciales para que el proyecto CRM tenga continuidad durante un período prolongado, como, por ejemplo, en un despliegue global.
- 4. Credibilidad.** Lo más probable es que el proyecto tecnológico no sea original, o sea, alguien ya lo hizo en alguna otra parte. Busque un proveedor que lo haya hecho antes con éxito. Llame a sus clientes del proveedor que haya

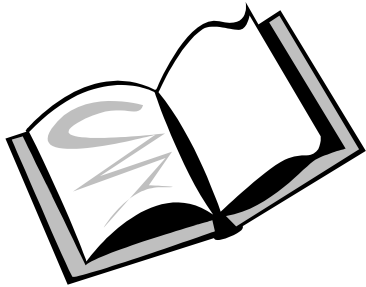
elegido, para asegurarse que todo salió bien antes de firmar contratos de servicio.

- 5. Soluciones Empaquetadas.** Gaste toda la energía necesaria en encontrar una solución empaquetada para su proyecto antes de abordar un desarrollo. El desarrollo de software es cada vez más complejo y suelen terminar en un desangramiento económico lento pero seguro tratando de obtener un producto final de calidad razonable y que quizás le tome más tiempo de lo que esperaba. Es mucho más razonable utilizar algo que está disponible en el mercado y efectuarle modificaciones menores para hacerlo compatible con el negocio. Otórguele mayor relevancia a los proveedores que le ofrezcan éste tipo de solución. La probabilidad de que esté bien diseñada es mucho mayor. Sin embargo, si la solución presentada no se adapta a sus necesidades no tendrá más salida que ir por el desarrollo a la medida.
- 6. Soluciones experimentadas.** Si se selecciona una solución que ya se haya puesto en práctica se puede obtener un mayor ahorro que si opta por un sistema que nunca antes se ha utilizado en el sector en cuestión. Especialmente en el mercado de sistemas CRM, que a todos los efectos está en fase de desarrollo, las soluciones CRM ya probadas evitarán a menudo los problemas experimentados en una primera implantación.
- 7. Metodología.** Pida a la empresa que le explique su metodología, en especial los puntos de control. ¿Como se hará el levantamiento de procesos o la implantación?, ¿cómo manejan los problemas?, ¿quien será el líder por parte del proveedor?, su disponibilidad de tiempo, etc.
- 8. Protégase.** La empresa puede y debe incluir cláusulas de penalización en sus contratos de servicio. Si su proveedor no está dispuesto a aceptarlas es por algo.

9. Soporte. Un punto importante será ver si el proveedor le brinda un plan de soporte y garantía. Una vez que haya terminado el proceso debe contar con un tiempo de soporte para que la aplicación corra adecuadamente, se corrijan los fallos que se pueden dar cuando el sistema salga a operación.

10. Mantenimiento y servicio técnico. Es importante que la ayuda no esté nunca más lejos del teléfono más próximo. ¿Se puede obtener soporte a través de Internet o por correo electrónico y es posible contactar el servicio técnico 24 horas al día? En el peor de los casos, si el sistema se colapsa y la empresa necesita asistencia, ¿cómo la obtiene? Los costos de mantenimiento y servicio técnico de los proveedores de *software* CRM son otros factores que hay que tener en cuenta al seleccionar un proveedor de sistemas. Además, habría que investigar si el proveedor del sistema tiene capacidad y recursos para implantar y mantener un nivel de servicio satisfactorio o si, en cambio, sería mejor contratar el mantenimiento y el servicio técnico a una consultoría.[31]

Todas éstas consideraciones deben tenerse en cuenta al seleccionar un proveedor para garantizar que la solución, o soluciones CRM apoyan la estrategia de la empresa.



CAPÍTULO

5

CASOS DE ÉXITO

Algunas empresas, han implementado con éxito este novedoso sistema que esta enfocado a mantener una estrecha relación con sus clientes y como consecuencia, estas obtienen resultados y beneficios positivos, que guían a las organizaciones a ser mas competitivas para el beneficio de todos.

CAPÍTULO 5. CASOS DE ÉXITO.

5.1 Caso de éxito en la delegación Miguel Hidalgo.

La delegación Miguel Hidalgo del Distrito Federal, implementa FIDELIS, para innovar los procesos de control, seguimiento y atención con cada ciudadano.

La atención en tiempo y forma de las necesidades ciudadanas son el foco principal de la administración pública, ante la creciente atención de las demandas ciudadanas y la madurez que toda sociedad va adquiriendo, la Delegación Miguel Hidalgo decidió ofrecer al ciudadano un nueva y eficiente filosofía de Atención Ciudadana.

Para lograr éste objetivo, la Delegación Miguel Hidalgo seleccionó e implementó FIDELIS, solución diseñada sobre la plataforma de Customer Relationship Management de Siebel Systems orientada y diseñada para Atención Ciudadana en Gobierno Mexicano, permitiendo así incorporar una plataforma tecnológica y concepto innovador en los procesos de atención y servicio a la ciudadanía con una visión de buscar los mayores satisfactores al ciudadano y estableciendo el control y seguimiento de cada interacción del ciudadano con la Delegación.

La Delegación Miguel Hidalgo se ha propuesto establecer una solución basada en el manejo de la relación con el cliente, con el fin de tomar ventajas de los esquemas de calidad y filosofía de servicio, buscando así, incrementar el nivel de servicio y por consiguiente el de la satisfacción ciudadana. “Éste es un sistema que permite administrar todas las interacciones que un ciudadano tiene con el gobierno, permitiendo eficientar la comunicación con el ciudadano a través del teléfono, Internet y ventanilla”.

La Delegación Miguel Hidalgo mantendrá comunicación uniforme con el ciudadano a través de incorporar una plataforma que permita unificar los puntos de contacto

con la ciudadanía y permitiendo atender sus demandas, requerimientos, quejas, sugerencias y trámites, con el fin de proporcionar servicios, en tiempo y forma. Para ello ésta solución cuenta con dos plataformas que soportan la atención ciudadana:

CRM el cual nos permite interactuar con el ciudadano y automatizar los procesos administrativos para la consecución de los requerimientos ciudadanos.

Sistema de administración de documentos el cual nos permite contar con un acervo de documentos digitalizados, logrando disminuir el uso de documentos en papel en el proceso de atención, evitando traspapeleo y resguardándolos adecuadamente en el archivo.

Nuestro sentido de eficiencia y acercamiento al ciudadano no es un proyecto meramente tecnológico, es una filosofía y política de atención al ciudadano con vocación de servicio enfocándonos a las necesidades y requerimientos del ciudadano con la apertura de diversos canales de comunicación e interacción con el ciudadano, tales como Ventanilla, Internet y Teléfono, a través de ésta estrategia y con el apoyo de la tecnología, teniendo como objetivo crear un ECOSISTEMA DE ATENCIÓN CIUDADANA que permita administrar toda interacción con el ciudadano de una forma unificada, con un excelente nivel de servicio a la ciudadanía y que éste sea de la misma calidad, no importando el medio que el ciudadano escoja para iniciar y dar seguimiento a sus requerimientos o trámites, siempre encontrará respuesta y siempre será la misma y la más actualizada.

Los cambios logrados en la Delegación:

- Administración pública orientada a satisfacer y a atender al ciudadano.

- Mejora en el servicio y la comunicación con el ciudadano.
- Modernización e integración administrativa y tecnológica.
- Medir el nivel de servicio y satisfacción al ciudadano.

Los beneficios obtenidos:

- Incrementar la satisfacción ciudadana.
- Mejorar la calidad en el servicio.
- Incremento en la productividad del servidor público.
- Expandir los medios de comunicación con el ciudadano.
- Evitar faltas administrativas apegándose a la normatividad vigente.
- Proveer de diversos canales de comunicación e interacción con el ciudadano, tales como Ventanilla, Internet y Teléfono, a través de ésta estrategia y con el apoyo de la tecnología, teniendo como objetivo crear un ECOSISTEMA DE ATENCIÓN CIUDADANA que permita administrar toda interacción con el ciudadano de una forma unificada, con un excelente nivel de servicio.
- Disponibilidad de proporcionar el avance de los requerimientos, servicios y trámites de los ciudadanos en cualquier momento por cualquier canal de contacto.

El beneficio neto de la solución es hacer eficientes las comunicaciones del gobierno. Al usar ésta solución se puede reducir significativamente el tiempo necesario para resolver problemas, que anteriormente pudieron tomar meses. El simple hecho de documentar todos los contactos con la ciudadanía, mejora enormemente la experiencia para el ciudadano. El sistema puede dar seguimiento automático al ciudadano para asegurarse de que el asunto ha sido procesado adecuadamente. En caso de no ser así, los mecanismos están listos para retomar el asunto. [32]

5.2 Implantación de la metodología CRM en una empresa del sector químico.

Una empresa multinacional del sector químico con centros de producción en cuatro países desea aumentar y rentabilizar sus ventas implantando la filosofía CRM.

La situación de partida.

La empresa observaba cómo paulatinamente iba disminuyendo tanto su nivel de ventas como la rentabilidad de esas ventas. La compañía perdía cuota de mercado y estaban sufriendo una arriesgada concentración de su facturación en pocos clientes.

En cuanto a sus operaciones, la tasa de pérdida de clientes aumentaba fruto de una inadecuada gestión de las relaciones con los clientes y la fuerza de ventas no estaba produciendo resultados satisfactorios, gestionando ineficazmente sus recursos.

Siendo conscientes del cambio cultural y organizacional necesario para éste cambio de enfoque en su estrategia y de la necesidad de contar con una visión

global de su empresa, deciden contratar a una empresa de consultoría para colaborar en éste proyecto.

La solución propuesta.

Debido a la necesidad por parte de la empresa de mejorar ésta situación y conseguir un impacto positivo en su cuenta de resultados en el plazo más reducido posible, la empresa de consultoría planteó un proyecto global que incluía una revisión de la estrategia de la compañía así como la introducción de una estrategia CRM, una reestructuración de todo el área de marketing y ventas, un análisis y reestructuración de la cartera y segmentos de clientes, la definición del plan de marketing y la implantación de una metodología de gestión de ventas.

Todo ello se elaboró con un detallado plan de ejecución y gestión del cambio liderado por la empresa de consultoría Improven Consultores, que permitió la integración del proyecto en el equipo humano de la empresa.

La Metodología.

Durante quince semanas, cuatro consultores empleando la metodología propia llevaron a cabo el proyecto en las siguientes fases:

1. Revisión de la estrategia de la compañía.
2. Definición de la estrategia CRM.
3. Definición del plan de marketing.
4. Definición y ejecución del plan de ventas.
5. Implantación de la metodología de gestión de ventas.
6. Ejecución del plan de comunicación y gestión del cambio.

Resultados.

Tras la implantación del proyecto, y desarrollando una adecuada gestión del cambio y de comunicación con el equipo humano, la empresa obtuvo, al cierre del ejercicio los siguientes resultados:

- Aumento de la rentabilidad media por cliente en un 34%
- Disminución de la tasa de pérdida de clientes de un 23% a un 4,8%
- Aumento de la rentabilidad neta en un 21%
- Mayor aprovechamiento de la fuerza de ventas.
- Mejor conocimiento de los clientes.
- Mayor satisfacción de los clientes.
- Aumento de la facturación en un 11,2%
- Aumento de la satisfacción del equipo humano.[33]

CONCLUSIONES.

Los cambios constantes en nuestro entorno, han exigido la redefinición de la forma en que habitualmente las empresas buscan obtener mayores beneficios, imponiendo estrategias centradas en relacionarse más con los clientes. CRM no solo es una tecnología sino también es una estrategia empresarial centrada en el cliente de forma constante, que le proporciona a las empresas mayores beneficios.

Los sistemas CRM permiten administrar las relaciones con los clientes, llevando éstas a un nivel más elemental, al nivel uno a uno, personalizando tal interacción. Para ello deben disponer de los recursos humanos y tecnológicos necesarios y tener una organización, que respondan a los objetivos planteados por la empresa.

El análisis de la información obtenida, es un punto crítico para el cual el CRM debe estar apoyado por herramientas que le permita conocer al máximo nivel de detalle los requerimientos de los clientes con el objetivo de lograr su fidelización.

Las empresas que han implantado CRM han obtenido muchos beneficios, como por ejemplo: aumento de la rentabilidad por cada cliente, mejor conocimiento de los clientes, disminución en pérdida de clientes, mayor satisfacción de los clientes, aumento en la facturación, aumento en la satisfacción de los empleados, aumento en la rentabilidad neta. Y esto se debe a que el finalidad principal del CRM, es conseguir que las empresas tengan un trato personalizado con sus clientes, recolectando la mayor cantidad posible de información en relación a los clientes y a las necesidades de éstos, para anticiparse a sus deseos y así crear la lealtad de ellos hacía la organización.

La implantación de un CRM no es un tema que se pueda atrasar en el tiempo. Las empresas están obligadas a empezar de forma inmediata a adoptar sus estrategias de acercamiento a sus clientes, pues de lo contrario perderán su

capacidad de retención de clientes poniendo en peligro incluso su propia supervivencia en el mercado. De tal manera que, con la implantación y el uso del CRM, las empresas pueden conservar y obtener más clientes a través de conseguir lealtad en ellos y de ésta manera puedan permanecer en los mercados competitivos actuales como empresas líderes.

Por otra parte no hay que olvidar nunca que el éxito de un CRM radica en entenderlo como una estrategia de negocio y mantener como objetivo principal al cliente y su satisfacción, ya que solamente así se pueden obtener los beneficios reales que ésta herramienta ofrece.

GLOSARIO.

BACK-OFFICE: Cualquier aplicación que ayude con el trabajo transaccional como contabilidad financiera, recursos humanos, manufactura, etc..

BUSINESS INTELLIGENCE: Inteligencia de Negocio (Business Intelligence) es una categoría amplia de aplicaciones y tecnologías para obtener, almacenar, analizar y proveer acceso a datos que ayuden a los usuarios a tomar mejores decisiones de negocios.

CLUSTERING: es el proceso de agrupar datos en clases o grupos (clusters) de tal forma que los objetos de un grupo tengan una similaridad alta entre ellos, y baja (sean muy diferentes) con objetos de otros grupos.

CRM: (Customer Relationship Management ó Administración de la Relación con el Cliente) es un término de la industria informática para un conjunto de metodología, programas y por lo general apta para tecnologías de Internet, que le permite a una empresa manejar las relaciones con sus clientes en una forma ordenada.

CROSS-SELLING: Ventas Cruzadas.

CTI: (Computer Telephony Integration) Término por el que se conoce a la integración de la telefonía y la computación.

CUALIFICADOS: Que tienen cualidades o aptitudes para determinado fin.

DATA MART: Conjunto de hechos y datos organizados para soporte decisional basados en la necesidad de un área o departamento específico. Los datos son orientados a satisfacer las necesidades particulares de un departamento y sus datos no tienen porqué tener las mismas fuentes que otro Data Mart.

DATA MINING: Análisis de los datos para descubrir relaciones, patrones o asociaciones desconocidas.

DATA WAREHOUSE: Base de datos que almacena una gran cantidad de datos transaccionales integrados para ser analizados por usuarios especializados.

eCRM: electronic CRM (CRM electrónico). CRM con aplicación de las últimas tecnologías

EFICACIA: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

EFICIENCIA: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

E-MAIL: (Electronic Mail) Correo electrónico. Permite transmitir datos y mensajes de una computadora a otra a través de la línea telefónica, de conexión por microondas, de satélites de comunicación o de otro equipo de telecomunicaciones y mandar un mismo mensaje a varias direcciones.

EMPRESA: Es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos.

ERP: (Enterprise Resource Planning ó Planeación del Recurso Empresarial), Sistema de Gestión Empresarial. Conjunto de módulos de gestión que permiten administrar todas las actividades de la empresa.

FIDELIZACIÓN: Acción de crear fidelidad en las personas.

FIREWALLS: Dispositivo que se coloca entre una red local e Internet y cuyo objetivo es asegurar que todas las comunicaciones entre los usuarios de dicha red e Internet se realicen conforme a las normas de seguridad de la organización que lo instala.

FRONT-OFFICE: Una aplicación diseñada para ayudar al manejo de los clientes que se relacionan directamente con ventas, mercadeo y soporte al cliente.

FUERZA DE VENTAS: Equipo comercial (vendedores) de una empresa.

INTANGIBLE: Que no puede tocarse. Son las cosas materiales que no producen sensación al tacto.

INTERNET: Interconexión de redes informáticas que permite a las computadoras conectadas comunicarse directamente.

IVR: (Interactive Voice Response) Sistema automático de interacción con el cliente a través del teléfono.

MARKETING: Es el conjunto de técnicas y estrategias a aplicar, a través de las cuales, se logran la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los clientes y los consumidores.

OLAP: (Online Analytical Processing ó Procesamiento Analítico en Línea) Un sistema de base de datos capaz de lidiar con preguntas más complejas que aquellas manejadas por bases de datos estándares, a través de un acceso multidimensional de datos, capacidad intensiva de cálculo y técnicas de indexado especializado.

POST-VENTA: La palabra postventa se deriva del latín post que significa después, al unirse con la palabra venta se define como “después de la venta” y se define como el conjunto de actividades y operaciones que se realizan después de cualquiera transacción mercantil.

ROI: (Return On Investment ó Retorno de la Inversión), se utiliza para conocer en que momento (en años o meses) el proyecto empieza a ser rentable.

SISTEMA OPERATIVO: Software básico que controla una computadora.

SQL: (Structure Query Language), Sistema manejador de bases de datos (DBMS) que permite ejecutar consultas o selecciones a una base de datos relacional.

TELEMARKETING: Es una forma de marketing directo en la que un vendedor utiliza por lo general, el teléfono para contactar con clientes potenciales y vender productos y servicios.

VRU: (Voice Response Unit) Unidad de respuesta de voz. Sistema que permite la interacción de una persona mediante conocimiento de voz ó interpretando los dígitos tecleados en un terminal telefónico con el fin de dar respuesta a la solicitud requerida.

WAP: Wireless Application Protocolo (protocolo para aplicaciones inalámbricas) es la especificación de un conjunto de protocolos de comunicación para estandarizar la forma en que los dispositivos inalámbricos como los teléfonos celulares y receptores de radio, se pueden utilizar para el acceso a Internet, incluyendo el correo electrónico, la Web, grupos de noticias y el Chat (IRC).

WEB: La World Wide Web (WWW) del inglés, Telaraña Mundial o Web , es un sistema de hipertexto que funciona sobre Internet. Para ver la información se utiliza una aplicación llamada navegador web para extraer elementos de información (llamados "documentos" o "páginas web") de los servidores web (o "sitios") y mostrarlos en la pantalla del usuario.

BIBLIOGRAFÍA.

- [1].- Juan Moratto (2004). *Introducción a los Sistema CRM*, [en línea]. Buenos Aires, Argentina: Mercados Unidos. Disponible en: www.mercadosunidos.com. [04 Abril 2005].
- [2].- Begoña Vaquero, Yael Portabales y Javier de la Fuente (Octubre 2000) *Marketing Relacional y CRM*. España: ICEMD.
- [3].- José A. Martínez García y Esteban Pérez Milla (Noviembre 2001). *CRM La Nueva Filosofía Empresarial Centrada en el Cliente*. Telefónica Investigación y Desarrollo.
- [4].- Enrique Pérez del Campo (2001) *ICRM: Gestión Integrada de la Relación con el Cliente*. España: Asociación Española de Marketing Relacional.
- [5].- *CRM, Terminología* (2002), [en línea]. España: Asociación Española de Marketing Relacional. Disponible en: www.aemr.org. [20 Abril, 2005].
- [6].- *What is CRM?* (Abril 2002), [en línea]. Disponible en: <http://crm guru.custhelp.com>. [21 Abril 2005].
- [7].- Luis G. Renart Cava (2004). *CRM: Tres Estrategias de Éxito*, [en línea]. Barcelona, España: Ebcenter. Disponible en: www.ebcenter.org. [21 Abril 2005].
- [8].- Dick Lee (Septiembre 2000). *The Customer Relationship Management Planning Guide*, [en línea]. México. Disponible en: www.claveempresarial.com/soluciones/notas. [29 Abril 2005].
- [9].- Javier González, Tristán Elósegui y Pedro de Blas (Julio 2001). *Customer Relationship Management*. España: AEMR
- [10].- Antonio Conde y Ana Maria Trabado (2001). *CRM Customer Relationship Management*. España.
- [11].- *CRM como Herramienta para la e-Empresa* (Octubre 2001), [en línea]. México. Disponible en: www.netmedia.info/netmedia/articulos.php. [03 Mayo 2005].
- [12].- Juan Manuel de la Torre (Noviembre 2001). *Customer Relationship Management*. España: ICEMD.
- [13].- Concha Boto (Agosto 2001). *De la estrategia a la implantación de soluciones CRM*. España: ICEMD.

-
- [14].- Begoña Martínez Navacerrada y Jesús García de Lara (Mayo 2002). *Contact Center. La Cara Amable de la Empresa*. España: ICEMD.
- [15].- *Data Warehouse* (Mayo 2005), [en línea]. Wikipedia, la enciclopedia libre. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Data_warehouse. [24 Mayo 2005].
- [16].- Jonathan Wu (Mayo 2002) *Business Intelligence: What is Data Mining?* [en línea]. Disponible en: www.estadistico.com/arts.html?20020506. [25 Mayo 2005].
- [17].- *Data mining* (Mayo 2005), [en línea]. Wikipedia, la enciclopedia libre. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Data_mining. [27 Mayo, 2005].
- [18].- Pence & Creeth (Febrero, 2002). *An Introduction to OLAP*, [en línea]. Disponible en: <http://www.OLAPreport.com>. [28 Mayo 2005].
- [19].- Raúl Marmolejo Vélez (8 Noviembre, 2001), *La gestión del conocimiento es para todos*, [en línea]. Disponible en: www.hipermarketing.com. [01 Junio 2005].
- [20].- *¿Que es la Administración del Conocimiento?* (Marzo 2005), [en línea]. Disponible en: www.comunicantes.org. [03 Junio 2005].
- [21].- *Administración del Conocimiento (Knowledge Management)* (Junio 2002), [en línea]. Consultora E-BRAIN. Disponible en: www.ebrain.cl. [06 Junio 2005].
- [22].- Mónica Andradas y Alex Medal (2001). *CRM y eCRM*, [en línea]. España: Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo. Disponible en: <http://www.icemd.com>. [09 Junio, 2005].
- [23].- *eCRM: como nos aproxima al cliente* (2002), [en línea]. España: Consultora Adesis Netlife. Disponible en: www.adesis.com. [13 Junio, 2005].
- [24].- Rafael Muñoz González. *El mercado, el cliente y la distribución*, [en línea]. Disponible en: www.marketing-xxi.com/crm. [16 Junio, 2005].
- [25].- *Como Implantar con Éxito una Estrategia CRM*. (Enero 2003), [en línea]. España: Consultora Qualitas Hispania. Disponible en: www.qualitashispania.com. [22 Junio, 2005].
- [26].- Lluís G. Renart Cava. (Febrero 2005). *Tres Estrategias de Éxito*, [en línea]. Barcelona España: Ebcenter. Disponible en: www.ebcenter.org. [28 Junio, 2005].
- [27].- Mariano Garza (2002). Claves de Un CRM. *Política Digital. Democracia y Gobierno electrónico*. 5, 56-57.
- [28].- Alejandro Sánchez Arévalo. (2002) *CRM en el Gobierno*, [en línea]. Disponible en: www.gestiopolis.com. [04 Julio, 2005].

- [29].- Arancha Muñoz. (29 Junio, 2001). *Bases de Datos en CRM*, [en línea]. España. Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo. Disponible en: www.icemd.com. [08 Julio, 2005].
- [30].- Michael Gorsage. (Febrero 2003). *Desafíos Clave del CRM*, [en línea]. España. Disponible en: www.proyecta.biz/?flowTo=proyectatucrm/articulos. [14 Julio, 2005].
- [31]. Juan C. Vazcones. (Enero 2005). *Pautas para Escoger un Socio Tecnológico*, [en línea]. Disponible en: www.yage.com.ec/pdfs/pautas_tecnologico.pdf. [20 Julio, 2005].
- [32].- *La Delegación Miguel Hidalgo implementa FIDELIS, para innovar los procesos de control, seguimiento y atención con cada ciudadano*. (Noviembre 2004), [en línea]. México D.F. Qualita. Disponible en: www.qualita.com.mx/site/CasosdeExito/CasExitMiguelHidalgo.html. [02 Agosto, 2005].
- [33].- *Implantación de la Metodología CRM en una Empresa Multinacional del Sector Químico*. (2003), [en línea]. España. Improven Consultores. Disponible en: www.improven.com/Clientes/CasoCRM.aspx?ind=167&sec=9. [06 Diciembre, 2005].