

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



"CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
(CRM)"

ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES
CON EL CLIENTE

TESINA

PROYECTO PARA ADQUIRIR EL GRADO DE
MAESTRO EN INFORMATICA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

LIC. MARIA DEL CARMEN VEGA SALDANA

H. JURADO:

Presidente: ING. FRANCISCO A. CORTES CERDA M.A.

Secretario: ING. JOSE H. MARTINEZ JIMENEZ M.S.

Vocal: ING. JUVENCIO JARAMILLO GARZA M.S.

MONTERREY, N. L.

FEBRERO DEL 2003

TM
Z7164
.C8
FCPYA
2003
.V4



1020148824



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
"CRM"

ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES
CON EL CLIENTE

TESINA

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
PROYECTO PARA ADQUIRIR EL GRADO DE
MAESTRO EN INFORMATICA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PRESENTA:

LIC. MARIA DEL CARMEN VEGA SALDAÑA

H. JURADO:

Presidente: ING. FRANCISCO A. CORTES CERDA M.A.

Secretario: ING. JOSE H. MARTINEZ JIMENEZ M.S.

Vocal: ING. JUVENCIO JARAMILLO GARZA M.S.

MONTERREY, N. L.

FEBRERO DEL 2003

978 818

TM

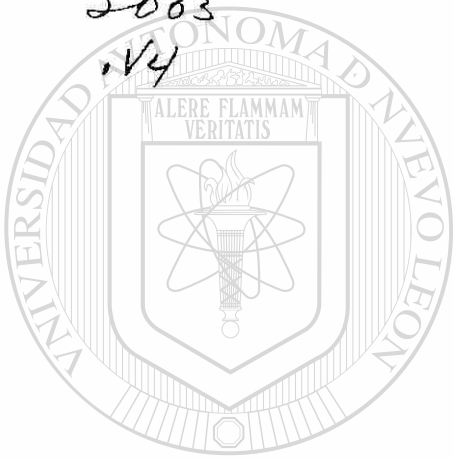
Z7164

.C8

FOPyA

2003

.V4



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

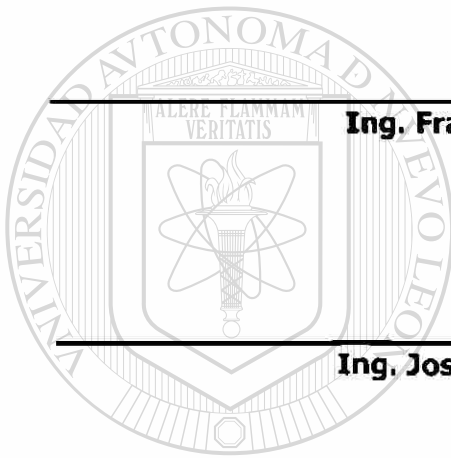
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

“Customer Relationship Management (CRM)”
ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES
CON EL CLIENTE

Aprobación de la Tesina:



Ing. Francisco Antonio Cortés Cerda M. A.
Director de Tesina

Ing. José Humberto Martínez Jiménez M. S.
Secretario

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Ing. Juvencio Jaramillo Garza M. S.
Vocal
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

C. P. Francisco Javier Jardines Garza M. A. P.
Sub-Director de la División de Estudios de Postgrado
F. A. C. P. Y A., U. A. N. L.

Prólogo

La globalización de los mercados, el crecimiento continuo en el número de competidores y un incremento en las exigencias de los clientes mejor informados han originado cambios de gran trascendencia en las empresas y en su medio ambiente. Cada día, las organizaciones están sujetas a grandes y constantes transformaciones, lo cual trae consigo el surgimiento de nuevos competidores. Sin embargo para poder sobresalir de la competencia, no basta con ofrecer el precio más bajo o una gran variedad de productos, el reto yace en satisfacer a los clientes, por lo que esta situación obliga a las empresas a ofrecer altos niveles de servicio a sus clientes y a ser más competitivos.

Es así, que la importancia que el cliente ha llegado a tener es tal que ninguna empresa existiría si no tuviera clientes que atender, de esta manera es que ellas se ven obligadas a satisfacer sus demandas. Cabe destacar, que dichas demandas cada vez son mayores por lo que esto representa un verdadero desafío para las compañías ya que si el cliente no está satisfecho con el servicio que busca, simplemente se irá con la competencia.

Tomando como base lo anterior, las organizaciones se ven obligadas a ofrecer altos niveles de servicio y a ser más competitivas. De tal forma que las compañías requieren estar centradas al 100% en las necesidades de sus clientes. Es así, que ganar nuevos clientes ya no es la clave para controlar el crecimiento de una empresa, sino que el éxito radica en la retención de los mismos.

De esta manera, surge un nuevo modelo de hacer negocios, el cual está totalmente centrado en el cliente, dicho modelo es conocido como CRM (Administración de las Relaciones con el Cliente). Este nuevo concepto se apoya con la utilización de herramientas tecnológicas para lograr una calidad en el servicio que se ofrece. Es así, que el CRM está evolucionando como un elemento fundamental de la estrategia corporativa.

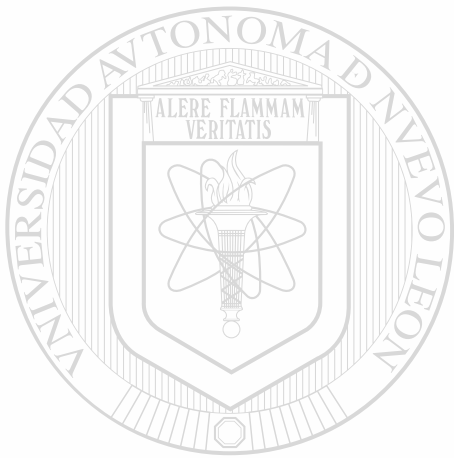
La adopción de CRM reconoce el hecho de que las relaciones a largo plazo con los clientes son uno de los activos más importantes en una organización, de tal manera, que a través del uso correcto de CRM las empresas lograrán tener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Es por ello que el objetivo de esta tesina es analizar algunos aspectos relacionados con el CRM y cual es el poder para las empresas en la actualidad, a través de una investigación bibliográfica.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Director de ésta Tesina Ing. Francisco Antonio Cortés Cerda M.A. por su apreciable dirección y ayuda.

Asimismo, agradezco al Ing. José Humberto Martínez Jimenéz M.S. y al Ing. Juvencio Jaramillo Garza M.S. que forman parte del Comité de Tesina como miembros del Jurado, por sus valiosas sugerencias en la revisión del presente trabajo.

A mi familia por el apoyo moral que siempre me ha brindado y a todas las personas que contribuyeron de una u otra forma en la realización de este trabajo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Dedicatoria

Dedico éste trabajo a Dios:

Que me ha dado la dicha de vivir, por iluminarme en el trayecto de mi camino y por todas las bendiciones y fortaleza que me da día con día para seguir aprendiendo.

A mis padres Irma Celia y Adalberto:

Por toda la confianza que han depositado en mí desde que inicié los estudios escolares, por brindarme su gran apoyo para continuar con mi formación profesional, por sus consejos y principios para guiar mi vida. Me siento orgullosa de ustedes y los adoro con todo mi corazón.

A mis hermanos Irma, Venancio, Juanita, José Adalberto, Jorge Alfonso, Enrique, María Concepción y Angélica María:

Por todos los ánimos que me han dado para seguir adelante y por estar siempre cerca de mí. Los quiero mucho.

A mis amigos:

Por sus consejos y experiencias que me han transmitido, así como su compañía incondicional. Siempre los recordaré con mucho afecto.

Agradecimientos

A mi familia:

Quienes me enseñaron que todo tiene solución en esta vida y quienes en todo momento me dieron su apoyo con mucho amor para seguir adelante. Se los agradezco infinitamente.

A mis maestros:

Que sin ellos no hubiera obtenido el conocimiento.

A mi director de tesis:

Por el interés, atención y confianza que me ha brindado a lo largo del desarrollo de la tesis. Se lo agradezco mucho.

A mis sinodales:

Por todas las atenciones recibidas para la elaboración de este trabajo. Muchas gracias.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Índice de Contenido

	Página
Prólogo	i
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Lista de Figuras	vii
Lista de Tablas	viii
CAPITULOS	
1. Calidad en el Servicio al Cliente	1
1.1 ¿Qué es Calidad?	1
1.2 ¿Qué es Servicio?	2
1.3 ¿Quién es el Cliente?	3
1.4 Principales Tipos de Clientes	3
1.5 La Importancia de los Clientes	3
1.6 Servicio al Cliente	5
1.7 Calidad en el Servicio al Cliente	5
2. Satisfacción y Lealtad del Cliente	8
2.1 Satisfacción del Cliente	8
2.2 Lealtad del Cliente	9
2.3 Relación entre Satisfacción y Lealtad	10
2.4 Experiencia empresarial acerca de la Satisfacción y Lealtad de sus Clientes	12
3. Customer Relationship Management (CRM)	
Administración de las Relaciones con el Cliente	15
3.1 Antecedentes de CRM	15
3.2 Definiciones y fundamentos de CRM	16
3.3 Importancia de CRM	19
3.4 Objetivos principales de CRM	20
3.5 Filosofía CRM	21
3.6 Fases en la Implementación de la Filosofía CRM	23
3.7 Elementos básicos de CRM	24
3.8 Beneficios de una Solución CRM	27
3.9 Ciclo de vida de CRM	30
3.10 Cadena de Valor de CRM	32
3.11 Áreas principales de CRM	34

	Página	
3.12	Aplicaciones que integra CRM	35
3.13	Categorías de CRM	38
3.14	Procesos de CRM	41
3.15	Metodología para la Implementación de una Solución CRM	43
3.16	¿Cómo seleccionar el CRM adecuado?	47
3.17	¿Por qué fracasa un proyecto de CRM?	51
3.18	La Tecnología de Información y CRM	53
3.19	Infraestructura tecnológica de CRM	55
3.20	El papel de la Internet y el Comercio Electrónico en CRM	61
3.21	¿En qué nos ayuda la tecnología?	64
3.22	Principales Proveedores de Aplicaciones y Servicios de Outsourcing CRM	65
3.23	Experiencia empresarial de CRM	67
3.24	Experiencia empresarial de la relación entre CRM e Internet	70
4.	CRM en la práctica	71
4.1	Pronósticos de CRM en México	71
4.2	Impacto de CRM en las empresas mexicanas	73
4.3	CRM en empresa industrial acerera	79
4.4	Algunas de las Empresas que implementaron una Solución CRM	82
Conclusiones		85
Glosario		87
Bibliografía		95 ®

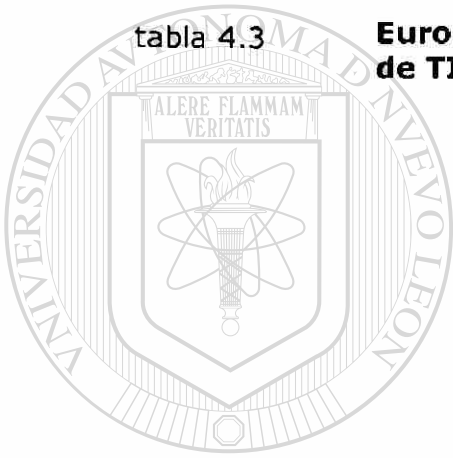
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Lista de Figuras

- figura 2.1 **Relación entre Satisfacción y Lealtad del Cliente**
- figura 3.1 **Objetivos principales de CRM**
- figura 3.2 **Filosofía empresarial centrada en el cliente**
- figura 3.3 **Fases en la implantación de la Filosofía CRM**
- figura 3.4 **Elementos básicos de CRM**
- figura 3.5 **Beneficios de CRM**
- figura 3.6 **Ciclo de vida de CRM**
- figura 3.7 **Cadena de Valor de CRM**
- figura 3.8 **Categorías de CRM**
- figura 3.9 **Diagrama de Proceso de CRM**
-
- figura 3.10 **Fracasos de los proyectos de CRM**
-
- figura 3.11 **Relación entre las herramientas tecnológicas que involucran el CRM**
- figura 3.12 **Sistema de e-CRM**
- figura 4.1 **Evolución de los Servicios CRM y de Tecnología de Información en España**

Lista de Tablas

- tabla 4.1 **El mercado de CRM - Análisis geográfico (datos en millones de dólares)**
- tabla 4.2 **Valor mundial del software de aplicación para las áreas de Customer Care y Sales Force Automation (datos en millones de dólares)**
- tabla 4.3 **Europa Occidental: valor del mercado de los servicios de TI relativos al CRM (datos en millones de dólares)**



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO 1

Calidad en el Servicio al Cliente

Existen muchas razones, más allá del descontento generalizado de los Clientes, por lo que la calidad en el servicio al Cliente es un tema de creciente importancia. Uno de los motivos por el cual las organizaciones están centrando la atención en el servicio es la competencia. Además, puesto que muchos productos esencialmente son iguales el campo de batalla se centra en el servicio. Otra de las razones es que los Clientes habiendo recibido servicio de calidad una o más veces, los Clientes esperan que todas las compañías en las que compran tengan los mismos estándares de servicio y calidad.

Hoy en día, ofrecer calidad en el servicio es considerado un punto estratégico muy importante para el éxito y subsistencia de las empresas dentro de un marco competitivo.

1.1 ¿Qué es Calidad?

Actualmente la calidad es un factor decisivo para las empresas que desean permanecer en mercados competitivos, por lo que la necesidad de mejorar e innovar constantemente es un imperativo ineludible para todas las organizaciones.

Para comprender de una manera más clara el concepto de calidad, a continuación se mencionan algunas definiciones:

Calidad: Es satisfacer las necesidades del Cliente, no sólo cumplir con sus expectativas sino excederlas. (Deming)

Calidad: Es el conjunto de cualidades o beneficios que satisfacen alguna(s) necesidad(es). (Nah-Chi)

Calidad: Es la medida en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien. (Albrecht)

Para que la calidad sea reconocida como tal, requiere que el objeto o persona goce de un conjunto de cualidades tangibles e intangibles que sean apreciadas y valoradas por el receptor de ésta.

Es así, como las organizaciones deberán tomar conciencia de que la calidad representa el único camino para lograr cumplir con el servicio que los Clientes demandan y de la cual radica esencialmente la supervivencia de la organización.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir entonces que la calidad es un aspecto de vital importancia en la actualidad, ya que además de brindar un valor agregado al servicio que se le proporciona al Cliente, también mejora el nivel competitivo de la organización.

1.2 ¿Qué es Servicio?

Muchas empresas de servicio no han podido lograr los resultados deseados y va a ser difícil que logren la satisfacción total del Cliente mientras no entiendan que los servicios no son lo mismo que los productos, ya que los servicios tienen una naturaleza única. Por tal motivo, es necesario familiarizarse con la más amplia connotación del término servicio; servicio implica servir. Abarca todo el trabajo en curso, en todas las parte dentro de las organizaciones empresariales. En otras palabras, el servicio se puede obtener dos conceptos, dar y recibir.

Servicio: Es todo bien intangible ofrecido al mercado. (Nah-Chi)

Servicio: Es un proceso para satisfacer adecuadamente los deseos y necesidades del Cliente. (King)

Servicio: Es simplemente el trabajo realizado por una persona en beneficio de otra. (Albrecht)

Existe indudablemente una gran cantidad de definiciones de servicio; sin embargo, todas ellas cuentan con un enfoque en común: el de ganar-ganar, es decir, el de dar al Cliente un valor agregado en el producto o servicio con el fin de recibir lealtad por parte de él.

A continuación mencionamos algunas de las características de los Servicios:

- Los Servicios, salvo algunas excepciones, no pueden medirse, ya que no son objetos físicos con dicha propiedad, sino que son una función de la interacción entre personas.
- Los Servicios no pueden almacenarse dado que no son objetos físicos, sino que es un proceso que se da en un periodo de tiempo después del cual no podrá recuperarse.
- Un Servicio no tiene una vida. Los servicios sólo tienen duración, más no tienen vida como los productos, los cuales se pueden reparar y mantenerlos después de un cierto tiempo de uso.
- Los Servicios tienen una dimensión temporal. Dado que los servicios son un proceso, éstos adquieren una dimensión que va desde que comienza el proceso de prestación de servicio hasta que éste termina.
- Los Servicios se prestan tras una solicitud.
- Los Servicios son más críticos en unas industrias que en otras.

Cabe resaltar, que la prestación de un Servicio es uno de los factores más importantes en la organización porque además de obtener ingresos, se vende la imagen de la compañía, la cual influenciará la percepción del Cliente.

1.3 ¿Quién es el Cliente?

Un factor importante para el Servicio es conocer al Cliente y saber sus requerimientos.

Cliente: Se define como el núcleo de cualquier empresa alrededor del cual giran todas las actividades de la misma.

Cliente: Es el individuo u organización que toma una decisión de compra.

El Cliente es el eje en torno al cual giran mercadotecnia, ventas, contactos, productos, servicios, tiempo, rentabilidad y asignación de recursos, así como el crecimiento a largo plazo y la solidez de las organizaciones empresariales.

1.4 Principales Tipos de Clientes

Al referirnos a los "Clientes" hablamos de diversos tipos o grupos de Clientes. Las definiciones siguientes corresponden a lo que entendemos por Cliente:

- 1. Consumidor:** Es el Cliente de las ventas al menudeo, el cual adquiere el producto o servicio final. Por lo general se trata de una persona o familia.
- 2. Negocio a negocio:** Es el Cliente que adquiere un producto o servicio para incorporarlo a los productos que vende a otro Cliente o empresa, utilizando dentro de su propia organización el producto o servicio adquirido, para aumentar la gama de sus ofertas o sus utilidades.
- 3. Canal, Distribuidor, Franquiciario:** Es una persona u organización que no trabaja directamente en una empresa, ni figura por lo general en su nómina. Adquiere un producto para venderlo o usarlo en calidad de representante suyo.
- 4. Cliente interno:** Es una persona o unidad de negocio que pertenece a la misma empresa (o empresas asociadas) y requiere sus productos o servicios para sus negocios. Por lo general es el tipo de Cliente al que menos se presta atención en una organización, pero que con el tiempo es el más rentable.

1.5 La Importancia de los Clientes

No obstante que el término *Cliente* se acuñó a principios del siglo XX, fue necesario que pasaran casi 100 años para que las empresas entendieran verdaderamente su significado. A medida que aumenta la importancia del rol que el Cliente juega en una relación, la satisfacción de sus necesidades requiere que productores y proveedores de servicio estén más atentos; éstos

obtienen a cambio un valor (de ganancias), representado por una suma de dinero y la posibilidad de que les soliciten de nuevo sus productos y servicios. Es abrumadora la evidencia de las oportunidades de la gran necesidad de alcanzar el éxito, tanto para la gerencia como para los proveedores.

En los noventa, los roles del comprador y del proveedor o productor se invirtieron: los Clientes dejaron de ser considerados como una "presa de caza". Se les empezó a dar un trato especial, a "cultivarlos". Anteriormente, los proveedores eran "los cazadores"; los líderes de marcas globales decidían quién era el Cliente y cómo se clasificaba. Las técnicas de mercadotecnia se diseñaban con base en las exigencias del producto, no en las del consumidor. En una frase de la cultura pop se dice que: "El público quiere lo que el público puede adquirir". Sin embargo, quedaron atrás los días de Henry Ford y su concepto de que cualquiera podía escoger el color de automóvil que quisiera "siempre y cuando éste fuera negro". Y terminaron el día que alguien estuvo dispuesto a escuchar a sus Clientes y les propuso un segundo color de automóvil.

Cabe mencionar, que el éxito de las organizaciones sólo puede lograrse a través del otorgamiento de productos y servicios que no sólo cubran, sino que sobrepase las expectativas y los deseos de los Clientes, pues son éstos los que deciden cuál será el futuro de la compañía.

Proveer a los Clientes de un servicio excepcional es una tarea sumamente difícil que requiere de importantes inversiones de dinero y tiempo, además de la dedicación permanente del Director General y su equipo de gerencia. Cabe mencionar, que la continuidad, el crecimiento o la desaparición de las empresas serán decididos por los Clientes.

Actualmente el Cliente requiere que el vendedor o proveedor de servicios sea flexible, tengan disponibilidad y creatividad y ofrezca un precio atractivo. Por lo tanto, se necesitan nuevas técnicas para descubrir dichos atributos que la organización requiere para que tenga éxito en un mundo cuya constante es el cambio en demandas, preferencias, comportamientos y lealtad de los Clientes. ®

*"El Cliente valioso, leal, generador de ganancias, satisfecho y rentable,
es el punto focal de las organizaciones rentables y de expansión
de todo el mundo".*

Los Clientes son quienes generan los recursos que requiere la organización, no sólo para cubrir sus costos y gastos, sino además, para hacer las inversiones exigidas para su crecimiento y desarrollo, así como para generar la tan deseada y buscada rentabilidad.

"Sin Clientes, las empresas no existirían".

"El Cliente es la razón de la existencia de cualquier empresa y es sabido que mantener un Cliente es 6 veces más barato que conseguir uno nuevo"

1.6 Servicio al Cliente

Cuando una empresa descubre que los Clientes son, en realidad personas y considera el papel tan importante que juega el servicio al Cliente, es cuando verdaderamente inicia el camino hacia el logro de una verdadera ventaja competitiva y hacia el dominio del mercado. El Servicio al Cliente puede significar cosas diferentes para gente diferente. A continuación se brindan una serie de definiciones expuestas por diferentes autores:

Servicio al Cliente: Es todo aquello que apunta hacia la satisfacción de las necesidades del Cliente, manejando sus pedidos, administrando quejas, edificando su confianza y ganando su lealtad. (Mora)

Servicio al Cliente: Son todas las actividades que unen a una organización con sus Clientes. (Gaither)

Cada día aumentan las demandas de servicio por parte de los Clientes, lo que está obligando a las empresas a desarrollar mejores productos y elevar los niveles de atención. Todo ello se debe a los niveles superiores de servicio que están brindando un conjunto de empresas, que de esta manera están acostumbrando a sus Clientes a ser muy bien servidos. De tal forma que los Clientes de estas empresas establecen nuevos niveles mínimos de calidad y hacen que crezcan sus expectativas.

Cuatro pasos para crear un mejor Servicio al Cliente:

1. Identificar al Cliente.
2. Establecer una comunicación para conocer cuáles son las expectativas del Cliente acerca del servicio o producto.
3. Crear o modificar el producto o servicio de acuerdo a esta información.
4. Asegurarse de que todos los que integran la organización están conscientes y tienen voluntad de mejorar la visión y misión de Servicio al Cliente.

1.7 Calidad en el Servicio al Cliente

Ofrecer Calidad en el Servicio al Cliente implica el entendimiento de lo que el Cliente compra, para así determinar de qué manera el valor agregado puede ser añadido al producto o servicio que son ofrecidos. Por tal motivo, para poder ofrecer una excelente calidad en los servicios es importante que las empresas se den cuenta que cada Cliente es único y diferente.

Actualmente las empresas están enfocando sus esfuerzos a mejorar o incrementar la Calidad en el Servicio al Cliente como una manera de crear lealtad por parte del consumidor hacia la empresa y/o sus productos o servicios. Este nuevo enfoque se debe a que el Cliente es cada vez más exigente en la forma de satisfacer sus necesidades. El mercado ha respondido ofreciendo más

opciones y variedades de productos y servicios; sin embargo, los productos tangibles ofrecidos tienden a ser similares y ésta es una razón por la que el servicio se vuelve una pieza clave para lograr la diferenciación y una mayor participación en el mercado. De hecho, con mucha frecuencia, es la única ventaja que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios en la que muchas organizaciones brindan fundamentalmente el mismo servicio.

La Calidad en el Servicio es un concepto muy mencionado en el ambiente de negocios y a su vez puede ser desconocido. Para la mayoría de las personas simplemente involucra un trato amable y cortés con el Cliente, sin embargo la frontera de calidad en el servicio va mucho más allá.

Calidad en el Servicio al Cliente: Se describe como la capacidad de la empresa para cumplir o exceder lo que los Clientes esperan del servicio, lo cual está básicamente definido por sus experiencias pasadas, por los comentarios de otras personas, por la comunicación externa de la empresa y por las necesidades personales de los Clientes. (Zeithaml, Parasuraman y Berry)

Calidad en el Servicio al Cliente: se refiere a mantener estándares que basados en los requerimientos y expectativas del cliente, representen las características básicas de servicio como precisión, oportunidad, cortesía y rentabilidad. (Nurulú)

Servicio de Calidad es aquél que en cada oportunidad, satisface y sobrepasa constantemente las necesidades y expectativas de sus Clientes, comparándose con la competencia.

Beneficios que puede alcanzar una empresa al ofrecer Calidad en el Servicio al Cliente:

- Lograr que la organización cuente con una ventaja competitiva percibida y apreciada por sus Clientes, puesto que es sumamente difícil que la competencia "copie" una relación cordial y amistosa con el Cliente.
- Provocar la lealtad por parte de los clientes de la organización.
- El recurso humano se encuentra comprometido con la organización motivado y satisfecho de su trabajo, al encontrar en la Calidad del Servicio su propia calidad.
- La organización es estimada y admirada por el medio ambiente que la rodea.
- Se percibe un aumento en las ventas y por consecuencia mejora la situación financiera de la organización.

En la actualidad las organizaciones están aprendiendo a escuchar a los Clientes y proporcionarles productos y servicios de calidad, ya que si no es así, enfrenarán las severas consecuencias.

Puntos importantes de este capítulo

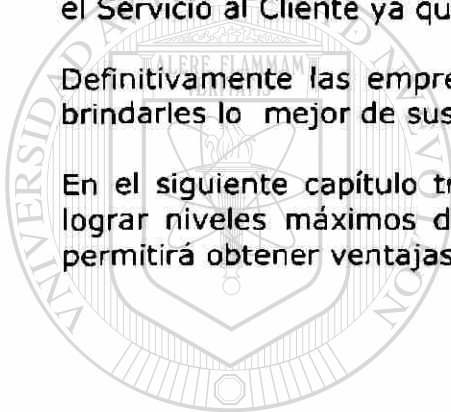
Miles de empresas en el mundo dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo en tratar de incrementar el número de sus clientes y su grado de satisfacción, por lo tanto, sin importar el giro que ellas tengan, la Calidad en el Servicio al Cliente es un factor importante para lograr dicho objetivo

En la actualidad, los clientes están bien informados y demandan cada vez más la atención y servicio. Esto representa un reto para los prestadores de servicio quienes se encuentran en un mercado cada vez más competitivo y es indispensable que realicen cambios dentro de la organización lo cual les permitan mejorar la Calidad en el Servicio al Cliente, porque de lo contrario serán empresas que quedarán fuera de la participación de mercado.

Es importante que las compañías se esfuercen realmente por brindar Calidad en el Servicio al Cliente ya que es el factor clave de éxito ante la competencia.

Definitivamente las empresas deben de aprender a escuchar a sus clientes y brindarles lo mejor de sus productos y servicios.

En el siguiente capítulo trataremos la importancia que tienen las empresas al lograr niveles máximos de Satisfacción y Lealtad de sus Cliente, lo cual les permitirá obtener ventajas competitivas.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO 2

Satisfacción y Lealtad del Cliente

Mientras diariamente surgen nuevas tecnologías y hay algo que continua de manera constante: la necesidad de mantener a los Clientes satisfechos. Aún las empresas más avanzadas en tecnología, pueden fallar si no entienden el mercado. El propósito de estar en los negocios, es crear y retener Clientes, el cual genera flujo de efectivo.

Las empresas líderes demuestran con sus resultados que mantener a los Clientes satisfechos constituye la mejor acción de defensa contra la competencia.

2.1 Satisfacción del Cliente

Para que una compañía logre la excelencia de negocio, sus Clientes deben estar satisfechos con el desempeño de la compañía. En general, la satisfacción del Cliente se ha vuelto un instrumento clave para competir y sobresalir en cualquier industria. A continuación se mencionan algunas definiciones:

Satisfacción: Es la sensación del Cliente en la que el consumo proporciona un resultado comparado con un estándar de placer o disgusto. (Wong)

Satisfacción: Es un juicio de una característica de un producto o servicio. (Olivier)

Satisfacción del Cliente: es como un resultado mental del Cliente, en el que siente que ha recibido suficiente o insuficiente beneficio (compensación o gratificación) por el costo que paga.

Las empresas que adoptan la estrategia de maximizar la satisfacción de los consumidores alcanzan algunas ventajas competitivas que son vitales, tales como:

- Su rentabilidad a largo plazo usualmente es mayor que la de sus competidores.
- Desarrollan mayor protección contra los cambios en las tecnologías y en las necesidades del consumidor.
- En caso de que descendan sus niveles de ventas, muestran mayores posibilidades de retomar las posiciones de liderazgo perdidas.

Maximizar la satisfacción del consumidor también le permite a las empresas, disfrutar de un tiempo prudencial para ajustarse a los cambios que surgen en

las necesidades del consumidor. Esto es cierto por dos razones: La empresa puede anticiparse a estos cambios y además los Clientes se muestran dispuestos a esperar hasta que la empresa haga la transición.

2.2 Lealtad del Cliente

Cuando existe Lealtad por parte del consumidor significa que los Clientes están contentos con el producto o servicio de una compañía. Es más, extienden su lealtad no sólo a ese producto o servicio, sino también a todo el portafolio de productos y servicios de la corporación.

Lealtad del Cliente: es el profundo compromiso de volver a comprar o en el futuro, un producto o servicio por el que tiene preferencia, a pesar de la posibilidad de que influencias situacionales y programas de mercadotecnia provoquen un cambio de comportamiento. (Richard L. Olivier)

Lealtad del Cliente: es la clave dominante para el éxito. (Bhote)

Lealtad del Cliente: es el incremento en la probabilidad de compra del Cliente en una misma compañía; es decir, que de todas las opciones de mercado vistas por el Cliente, la tendencia hacia una compañía en particular se incrementa, mostrando a su vez una actitud de compra repetida con la organización.

La empresa que mantiene a sus Clientes contentos es prácticamente invencible, ya que sus consumidores son más leales; compran más, y más a menudo; así como también, están dispuestos a pagar más por los productos o servicios de la organización, por otro lado se mantienen firmes junto a la empresa en los periodos difíciles, dándole el tiempo suficiente para adaptarse a los cambios.

La Lealtad esta reflejada por una combinación de actitudes y conductas:

Las actitudes incluyen:

- Intención de comprar nuevamente y/o comprar productos o servicios adicionales de la misma compañía.
- Buena voluntad para recomendar la compañía a otros.
- Compromiso hacia la compañía, demostrado por la resistencia para cambiar con el competidor.

La conducta del Cliente que refleja Lealtad incluye:

- Compra repetida de productos o servicios.
- Comprar más y diferentes productos o servicios de la misma compañía
- Recomendar la compañía a otros.

Cabe resaltar, que mantener o mejorar el nivel de Lealtad de los Clientes hacia la organización, ha sido considerada por muchos investigadores como la piedra

angular de un servicio con éxito. A continuación se mencionan 27 formas para fortalecer la Lealtad del Cliente.

- Ofrecer una garantía.
- Proporcionar acceso telefónico gratuito.
- Ofrecer horas convenientes para el Cliente.
- Proveer asistencia telefónica automática que responda durante horas no laborales.
- Publicar los números de casa y beeper en las tarjetas de presentación.
- Ofrecer sugerencias útiles.
- Comunicarse regularmente.
- Decir gracias de diferentes maneras.
- Ser entusiasta.
- Proporcionar una dirección de correo electrónico.
- Asignar un día para agradecimiento al Cliente.
- Reconocer a los Clientes de largo plazo.
- Hacer promesas realistas.
- Escuchar al Cliente.
- Responder rápidamente.
- Darles sorpresas.
- Facilitarles hacer negocio con la empresa.
- Hacer que el negocio luzca diferente.
- Tomar decisiones en el momento.
- Crear diversión y emoción.
- Introducir algo nuevo.
- Hacer facturas simples, claras y fáciles de leer.
- Personalizar todas las comunicaciones.
- Enseñar a los Clientes cómo ahorrar dinero.
- Responder todas las llamadas telefónicas.
- Hacer algo "extra".
- Responder el teléfono correctamente y no actuar apresurados.

Cabe destacar que la Lealtad continúa siendo uno de los grandes motores de éxito en los negocios. Los principios de Lealtad están vivos en el corazón de toda compañía que tiene una firme historia de alta productividad, sólidas utilidades y expansión sostenida.

2.3 Relación entre Satisfacción y Lealtad

Muchas empresas hablan del compromiso que tienen con la Satisfacción total del Cliente y algunas otras consideran la importancia de realizar esfuerzos para conservar su nivel de Lealtad.

La importancia de mantener Clientes satisfechos y leales, radica principalmente en que cuando una organización empieza a perder a sus Clientes, la

competencia crece a raíz de esta organización que no fue capaz de cumplir con las necesidades de sus Clientes en el momento en que éstos lo requerían.

Mejorar el nivel de Satisfacción y Lealtad del Cliente es por hoy uno de los elementos clave de éxito en las empresas.

Definitivamente existe una fuerte relación entre Satisfacción y Lealtad, de manera que entre mayor sea la Satisfacción del Cliente podrá contar la empresa con Clientes más fieles y a medida que crezca su satisfacción en el uso de productos o servicios se llegará a contar con Clientes totalmente leales (ver figura 2.1). Es decir, cuando hay Lealtad es porque el Cliente está totalmente satisfecho con el producto o servicio que la empresa le ofrece.

figura 2.1 **Relación entre Satisfacción y Lealtad del Cliente**



2.4 Experiencia empresarial acerca de la Satisfacción y Lealtad de sus Clientes

De acuerdo a una investigación realizada a una empresa del área metropolitana de Monterrey, la organización considera que la Satisfacción y Lealtad de sus Clientes son importantes ya que generan ventaja competitiva a la empresa

La empresa tiene como indicadores de medición para determinar el grado de Satisfacción del Cliente: la recordación publicitaria, la intención de compra, el nivel de agrado en las marcas de los productos que ofrece la empresa, los set de marcas mas consumidas y los set de marcas favoritas.

Las métricas que utiliza la empresa para conocer el nivel de Lealtad del Cliente son: los Sistemas de Información compuestos por robustas bases de datos que nos permiten explorar de manera oportuna y porcentual de la evolución de un grupo de indicadores que desdoblamos de los citados anteriormente, tales como, marca favorita, marca mas consumida, y marca de último consumo. RADAR es el nombre del sistema de navegación para consulta y explotación este tipo de información y estudios.

Las Estrategias que usa la empresa para obtener niveles máximos de Satisfacción del Cliente son las de diferenciar cada una de las marcas de los productos que maneja, desde sus componentes intrínsecos (líquidos) así como sus componentes extrínsecos (personalidad asociada a la marca) reconociendo que todos los consumidores son diferentes en gustos y preferencias. De esta manera la empresa ofrece un portafolio de marcas que atiende las diferentes necesidades de todos los consumidores de bebidas refrescantes. Un punto importante para lograr lo anterior, es acercar las marcas a través de un canal de distribución (red de negocios) que tiene como fin, entregar los productos en las mejores condiciones de edad, imagen, exhibición, temperatura y precio.

La empresa utiliza una de las Estrategias para obtener niveles máximos de Lealtad del Cliente tal como: Entregar un beneficio en cada compra de producto, es decir, un buen momento con amigos, una plática en casa con la pareja, una comida bien acompañada, observar un partido de tu deporte favorito, etc. La cerveza tiene que cumplir con brindar los mejores momentos, en una función de catalizador social, ligado a experiencias afectivas y positivas del consumidor.

Una de las Ventajas que considera la empresa al generar Satisfacción y Lealtad del Cliente es incrementar la base de usuarios de las marcas garantizando así el constante futuro del negocio y su viabilidad en el tiempo.

La Tecnología de Información que se aplica generar la Lealtad del Cliente son un conjunto de Sistemas que permiten realizar cruces a detalle de la misma para enriquecer la toma de decisiones.

Dichos sistemas, almacenan su información en bases de datos (Power Play) que son alimentadas de manera periódica (mensual) con datos de consumidores con

diferentes características como edad, preferencias, etc., mediante cuestionarios y metodologías de investigación de mercado, que cumplen con normas estadísticas de aleatoriedad, mínimo de cuotas, sesgos, error muestral, etc.

Los Riesgos que la empresa considera que podría sufrir por no generar Lealtad del Cliente serían los de perder el rumbo, no escuchar al consumidor, y terminar ofreciendo productos que de alguna manera no lo satisfacen, llegando a erosionar la posición competitiva en el mercado, e incluso, terminando fuera del mismo.

La relación que existe entre la Satisfacción del Cliente, Lealtad del Cliente y la Rentabilidad dentro de la empresa es de gran importancia para ella misma ya que la Rentabilidad es un término que vive inmerso en la cadena de valor de los productos, así que todas las oportunidades de mejora durante todo el proceso, desde la compra de la materia prima, hasta la colocación final de nuestros productos en el mercado, pasando por el uso correcto de los activos de esta empresa, impactan de alguna manera al resultado financiero de la misma.

Es importante ofrecer lo mejor de la empresa al menor costo posible, sin alterar la misión de negocio con enfoque a brindar los mejores productos con una alta calidad de servicio.

Para generar máximos niveles de Lealtad del Cliente la empresa está preparada para ello y se dice que en toda empresa existe un riesgo latente de "parálisis por análisis" de manera tal que hoy en día nuestra organización cuenta con la información y sistemas necesarios para su correcto uso y explotación.

Sin embargo existe la oportunidad de conservar el sentido práctico de "tocar con las yemas de los dedos el mercado" escuchando gustos y preferencias, y adaptando nuestros procesos a necesidades del mismo mercado. Bien dicen que: "al ojo del amo engorda el caballo"

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Puntos importantes de este capítulo

Hoy en día, es importante que las empresas trabajen duro por obtener clientes realmente leales y satisfechos de los productos y servicios que les ofrecen, ya que de ellos dependerá el crecimiento económico de las mismas.

Los Clientes leales son el tipo de clientes que toda empresa desea tener, ya que dichos clientes estarán dispuestos a pagar más por los productos y servicios, al sentirse satisfechos totalmente estarán de acuerdo en adquirir otros productos o servicios de la compañía, al igual que podrán recomendar la empresa a otros clientes, es así como la Satisfacción y Lealtad del Cliente juegan un papel potencial para la empresa lo cual le permita tener una posición más competitiva.

Muchas de las empresas se han estado preparando para lograr mayores niveles de Satisfacción y Lealtad del Cliente de tal forma que han desarrollado nuevas estrategias de negocios centradas en el cliente esto implica que hay un gran compromiso de la Alta Dirección así como del personal de las áreas involucradas, realizando inversiones en herramientas de tecnología de información y comunicaciones tales como sistemas de información que les permita medir los indicadores de comportamiento del mercado, por ejemplo los gustos y preferencias de los productos y servicios, esta información es relevante para la toma de decisiones, también han realizado cambios en sus procesos de Atención y Servicio al Cliente, capacitando al personal encargado de realizar funciones que competen a dichas áreas y todos estos cambio como ya lo habíamos mencionado con un enfoque en el Cliente.

Las formas de generar y fortalecer la lealtad del Cliente que se trataron en el presente capítulo deben ser consideradas y realizadas dentro de los procesos de atención y servicio al Cliente, es así, como las empresa podrán obtener mayor aceptación de los clientes, ya que ellos estarán más satisfechos de los productos y servicios de la empresa y serán clientes leales.

En el siguiente capítulo titulado "Customer Relationship Management" (CRM) Administración de las Relaciones con el Cliente, que es el tema principal de la presente Tesina abordaremos la forma en que podemos crear, adquirir y retener clientes rentables a bajo costo, utilizando una nueva estrategia de negocios que le permita a la empresa tener ventaja competitiva.

CAPITULO 3

Customer Relationship Management (CRM) Administración de las Relaciones con el Cliente

3.1 Antecedentes de CRM

La Administración de las Relaciones con el Cliente, sus siglas en inglés CRM (Customer Relationship Management), surge a principios del siglo XXI gracias a un cambio en el entorno y en el mercado así como a una importante evolución tecnológica. Este último elemento es muy importante puesto que sin la poderosa herramienta tecnológica existente sería imposible recoger y analizar la enorme cantidad de datos procedentes de los clientes.

De acuerdo al cambio experimentado por el entorno y por el mercado podemos afirmar que hasta hace muy poco, las empresas no se preocupaban por retener a sus clientes debido, fundamentalmente, a que nos movíamos en un entorno de monopolio u oligopolio donde el cliente se "aguantaba" con lo que le daban las compañías. Ellas eran las que decidían qué había que comercializar de acuerdo a sus propios criterios.

Pero en la década de los 90's llegó la liberación de los mercados, la competitividad real aterrizó y con ello un mundo abierto a multitud de ofertas para el consumidor. Ya no se tenía que conformar, ya podía elegir lo que mejor le satisficiera. Ahora, el poder estaba en sus manos, podía decidir lo que quería, cuándo y cómo. Y si no se lo daba una compañía se lo daba otra. Esto hizo sonar la voz de alarma en el entorno empresarial. De repente, los clientes dejaban de estar en propiedad "exclusiva" de la empresa para pasar a situarse muy al alcance del resto de la competencia. Los clientes se cambiaban de compañía con la rapidez de un rayo, y esto hacía perder competitividad. Ante esto la única alternativa era convertir al cliente en el centro de la compañía para conseguir retenerlo y hacerle fiel para no perder competitividad, es decir, implantar una estrategia CRM.

Las organizaciones de hoy están buscando continuamente cómo obtener una ventaja competitiva. A medida que los márgenes disminuyen, la competencia está aumentando, y las industrias se están consolidando. Mientras las expectativas del cliente por calidad, servicio y entrega se intensifican, los negocios están recortando su personal y al mismo tiempo, buscando las formas de dotar a los empleados con información para tomar decisiones óptimas.

CRM ayuda a las empresas a aumentar ingresos y rentabilidad, así como obtener ventaja competitiva al atraer, administrar, y retener clientes de manera óptima.

3.2 Definiciones y fundamentos de CRM

Definiciones

Es una estrategia de negocios diseñada para optimizar la rentabilidad, las utilidades y la satisfacción del Cliente, las tecnologías de CRM deben permitir un mayor conocimiento del Cliente, mayor acceso a su información, interacciones más efectivas e integración a través de todos los canales de Clientes y demás funciones empresariales de respaldo.

Gartner Group

Una estrategia de negocios enfocada en maximizar el valor de los clientes mediante la obtención, incremento y retención de los Clientes correctos.

Hewson Consulting

Es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los Clientes e influir en ésta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad.

Ronald S. Swift

El proceso continuo de identificar, dirigirse, desarrollar, rastrear, vender, servir y mejorar las relaciones de alto valor y de largo aliento con los Clientes, de manera de generar un crecimiento sostenido y con utilidades.

Andersen Consulting/EUI Research

Una estrategia de negocios dirigida a entender, anticipar y administrar las necesidades de los Clientes actuales y futuros de la organización.

Woodburn group

Existen múltiples definiciones de lo que puede entenderse por CRM. Una que tal vez nos pueda ayudar a comprender de manera sencilla es la siguiente:

CRM es una estrategia de negocios apoyada con el uso de tecnología de información que permite mejorar las relaciones con sus clientes y prospectos, incrementar la permanencia de sus clientes más rentables, aumentar el valor en las interacciones y reducir costos, lo cual da como resultado un aumento significativo en las utilidades y genera ventaja competitiva a la empresa.

¿En qué consiste CRM?

- **Identificar los Clientes.** Es necesario conocer siempre quiénes son, y por medio de uno o varios canales de comunicación ellos son identificados, para que sean siempre vistos como el mismo cliente a lo largo de todas las transacciones e interacciones que realice la empresa.
 - **Diferenciar a los Clientes.** Diferenciarlos en términos de sus necesidades, por una parte, y el valor que tienen para la empresa. Ser capaz de adscribir a esos consumidores que previamente hemos 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 los Clientes.** En forma que minimicen el costo y maximicen la efectividad de la interacción. Implica mantener contactos con esos consumidores basados en la información que tenemos 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 nuestro producto o servicio a cada Cliente.** A partir del conocimiento progresivo que se obtiene a través de la interacción. Para cubrir sus necesidades de una manera aún más eficiente. Este es el paso más difícil en toda estrategia CRM, y requiere una gran integración y buen funcionamiento de los tres requerimientos anteriores.
 - Por último, se trata de **relaciones a largo plazo.**
-

Premisas fundamentales de CRM

- Ofrecer a mis clientes servicios tan personales que me pueda convertir en su proveedor de preferencia.
- El cliente se irá con el proveedor que le ofrezca justo lo que necesite, ni más ni menos.
- Debe haber una cultura de atención al cliente integral en toda la empresa, que cualquier persona que le conteste, le atienda igual y cuente con la misma información.
- Todos los procesos deben estar alineados al Servicio al Cliente debe comenzar desde la Dirección.
- Los sistemas son armas poderosas para obtener esa información necesaria para conocer a mi cliente, entenderlo y ofrecerle justo lo que necesita.

Que no es CRM

De acuerdo a las definiciones anteriormente mencionadas no podemos pensar que el CRM consiste en un solo concepto o herramienta tecnológica, sino que consiste en toda una estrategia de negocio para la empresa. A continuación mencionamos algunos conceptos de lo que no es CRM:

- No es una moda.
- No es una solución tecnológica.
- No es sólo marketing.
- No es una Call Center (Centro de llamadas).
- No es un producto.
- No es un proceso.
- No es un Data Warehouse.
- No es un Help Desk (Mesa de Ayuda).
- No es una tarjeta de crédito (CMR)

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

"CRM es más que software o que una solución tecnológica, el CRM involucra un cambio en las prácticas de negocio enfocadas al éxito".

E.piphany México

3.3 La Importancia de CRM

CRM proporciona a toda la organización una visión general sobre el cliente, concentrando toda la información necesaria sin importar dónde ocurrió el punto de encuentro con el cliente, que le permita a la organización entender a sus clientes y poderlos servir mejor. Esto le ayuda a desarrollar relaciones con clientes más rentables y de largo plazo. Aunque sabemos que es difícil mantener una perspectiva de todos nuestros clientes, es posible hacerlo si utilizamos las herramientas adecuadas. Incluso en el mercado global se puede dar a los clientes un servicio individual y personalizado.

Sin embargo las empresas que no pongan en marcha CRM se arriesgan a perder ventaja competitiva con respecto a sus competidores cuando llegue el momento de conservar a los clientes adecuados.

CRM está diseñada para aumentar el ingreso y rentabilidad al atraer nuevos clientes, desarrollar su negocio, y aumentar su satisfacción y lealtad, permitiendo procesos de negocios más eficientes y el uso de tecnologías de más bajo costo.

El objetivo principal de CRM es obtener mayores ingresos, y no recortar costos. Una estrategia de negocios CRM mejoran los esfuerzos de ventas y mercadotecnia, y le permite a las organizaciones proporcionar un mejor servicio a los clientes. Se ganan nuevos clientes, se retienen los existentes, y compran en mayor cantidad. Los usuarios finales se benefician al recibir un mejor servicio al cliente y obtienen los productos y servicios que quieren, cuando los quieren. Una empresa que no tiene una estrategia CRM o no utiliza aplicaciones CRM se encuentra en desventaja competitiva.

En términos generales CRM permite crear nuevos diseños de negocios en los cuales los clientes participan de manera directa en el modelado de la empresa, a través de sus necesidades. La información generada por los consumidores permite construir relaciones rentables con los clientes a través de un refinamiento constante de las percepciones relativas a las necesidades, comportamiento y poder adquisitivo de los clientes y del enfoque estratégico de los recursos de negocio en las actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generar valor económico.

3.4 Objetivos principales de CRM

A continuación se muestra en forma general los objetivos que persigue CRM (ver figura 3.1), así como los diversos problemas que puede tratar y las posibles soluciones que brinda esta importante estrategia de negocios a las empresas.

	Objetivos	Problemas	Soluciones
1	Retener Clientes	Aumento de exigencia de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de Fuerza de Ventas • Optimización / Transformación de Centro de Contacto (Multi-Canal) • Mejora de la Atención al Cliente • Ampliar y analizar el comportamiento de nuestro negocio
2	Expandir Mercados	Operar en Tiempo Real	<ul style="list-style-type: none"> • Autoservicio y autoabastecimiento • Personalización del producto y servicio • Automatización y personalización del marketing • Servicio 24*7
3	Mejorar Eficiencia	¿Qué, Cómo Cuándo Dónde y Quién?	<ul style="list-style-type: none"> • Información completa e integrada de nuestros clientes en todas sus vertientes y relaciones. • Análisis predictivo, histórico, cuantitativo, cualitativo, etc.

figura 3.1 **Objetivos principales de CRM**

El objetivo estratégico de CRM es incrementar las oportunidades mejorando la comunicación con el cliente adecuado, proponiéndole la oferta adecuada (de producto y precio), a través del canal adecuado y en el momento oportuno.

3.5 Filosofía CRM

Crear organizaciones centradas en el cliente es el objetivo del CRM. Más que mejorar la efectividad de ventas individuales y mercadotecnia o iniciativas de servicio al cliente, el CRM se enfoca a la transformación de la relación entre la compañía y el cliente. Esto abarca todas las actividades que identifican, atraen y retienen clientes, y se centran en alinear toda la organización completa para construir relaciones rentables y duraderas con los clientes.

"El paradigma para las empresas ha cambiado de centrarse en el producto a centrarse en su cliente: su verdadera mina de oro."

La adopción de la filosofía 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 (ver figura 3.2). En esta nueva filosofía se integrarán y automatizarán la fuerza de ventas, los procesos de marketing y la atención al cliente. La integración y automatización se consigue gracias a la aplicación de la tecnología sobre la información que posee el cliente, mejorando así el conocimiento del negocio. Por lo tanto, el objetivo de la creación de una plataforma común para la actuación y comunicación con el cliente, es decir una plataforma que soporte una imagen única de la organización de cara al cliente y viceversa.

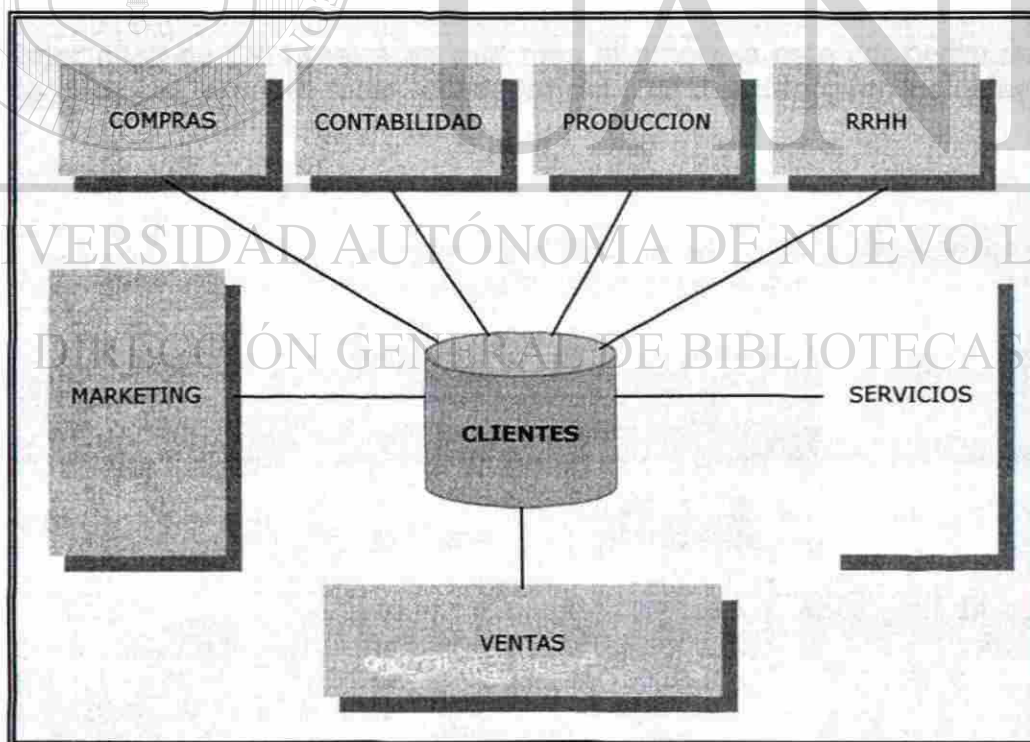


figura 3.2 Filosofía empresarial centrada en el Cliente

Por medio de la implantación de una solución CRM las empresas pueden tener diversos puntos de contacto con el cliente, ofrecerle una atención personalizada al mantener un control al momento en que se relacionan con el usuario final y dar respuesta a los mismos; se pueden lanzar campañas más eficientes para enfocarse a los clientes potenciales que cumplan con las características idóneas para dicha campaña; se incrementa la calidad en la atención telefónica haciendo más eficiente la labor de los agentes y en términos generales mayor conocimiento del cliente se ofrece un servicio de mayor calidad.

Un negocio no puede obtener ganancias si sus clientes no obtienen beneficios de sus productos o servicios que les ofrece, es más rentable retener a un cliente y hacer nuevas operaciones con él que adquirir nuevos clientes (la probabilidad de vender un producto a un cliente nuevo es del 15%, mientras que la probabilidad de venderle a un cliente existente es de un 50%) un cliente insatisfecho le contará su mala experiencia a 8 o 10 personas lo cual toma meses ganar un cliente, y sólo segundos en perderlo, por lo que debe de haber un interés real y genuino hacia los mismos después de haberse realizado una venta; es por esta razón que una solución CRM representa una inversión con buena planeación.

No hay una fórmula predefinida que determine el punto de inicio y los pasos a seguir, el proceso está en función de la estrategia de la empresa y sus prioridades.

El primer paso de CRM radica en que toda la empresa este consiente de que el cliente debe ser el punto focal, alrededor del cual deberán girar los esfuerzos de todos y cada uno de los empleados.

3.6 Fases en la implementación de la Filosofía CRM

Dos de los gurús del CRM, Jim Dickie y Richard Lee, afirman que en su implantación se debe seguir una serie de pasos, que facilitan, si no aseguran, el éxito de la evolución hacia la cultura cliente-céntrica (ver figura 3.3). Estos pasos son:

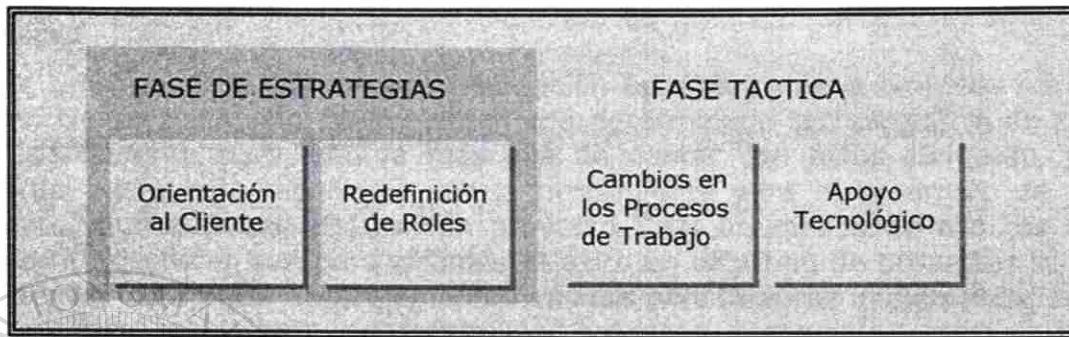


figura 3.3 Fases en la implantación de la Filosofía CRM

1. Implementación de estrategias de negocio basadas en las necesidades de los clientes, realizando una motivación de todos los estratos de la empresa y, sobre todo, despertando la atención y compromiso con la alta dirección.
2. Este cambio de orientación hacia el cliente, hace necesario la redefinición de roles funcionales y responsabilidades dentro de la organización.
3. Se necesita realizar un cambio en los procesos de trabajo para ajustarse a la nueva cultura empresarial.
4. Por último, hay que apoyarse en la tecnología, no centrarse en ella.

Los dos primeros pasos se engloban dentro de una fase de definición de estrategias, con la participación de la alta dirección y responsables de las organizaciones. Los dos últimos pasos se encaminan dentro de la fase de definición táctica, en la que deben participar los responsables y el personal de las áreas de funcionalidad afectadas, así como los usuarios de la tecnología que están en contacto con el cliente.

La omisión de cualquiera de los cuatro pasos anteriores, puede ocasionar el fracaso de la organización en la orientación hacia el cliente. Especialmente, si se obvian los tres primeros, para comenzar por el último, pensando en la adquisición de un paquete software como solución CRM.

3.7 Elementos básicos de CRM

CRM tiene como propósito principal construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. Es conseguir que los clientes sean fieles. 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.

Por tanto, el CRM supone una orientación estratégica de la empresa hacia al cliente. No se trata sólo de implantar una determinada tecnología, ni de crear un departamento para ello, va más allá de contar con estos elementos. Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de este concepto, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cinco elementos básicos para la eficaz implementación en una empresa: *estrategia, segmentación, procesos, tecnología y organización*. Estos conceptos se muestran a continuación (ver figura 3.4).

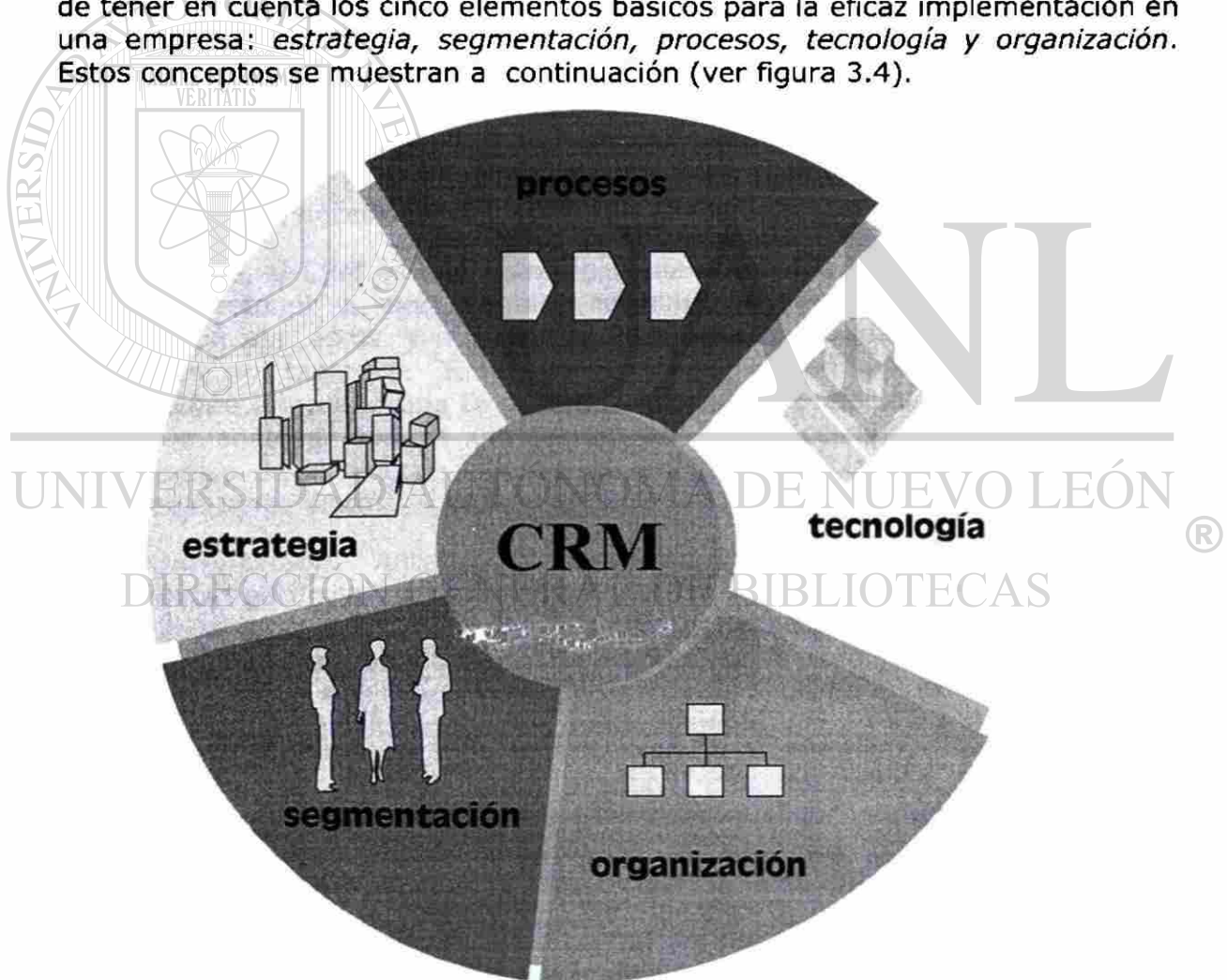


figura 3.4 Elementos básicos de CRM

1. **Estrategia.**

La estrategia consiste en enfocar los recursos de la empresa basados en un conocimiento real de todas las interacciones de la compañía con el cliente y la respuesta de este a cada estímulo.

Obviamente, la implementación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a las relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella. Seis tipos de estrategias afectan una solución CRM: de canal, de segmentación, de precios, de mercadotecnia, de marca y de publicidad. La segmentación determinará la estructuración de los clientes y, en consecuencia, la de la organización de mercadotecnia. La estrategia de precios es la diferenciación más importante en un mercado de mercancías genéricas y determinará más de la mitad del valor de la oferta. La estrategia del canal determinará el medio que se utilizará para hacer llegar la oferta al cliente.

Es importante revisar con frecuencia todas estas estrategias. La aparición de dificultades en la ejecución de la campaña y en la evaluación de sus resultados podría indicar la necesidad de cambios.

Básicamente, el 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 tanto, de CRM como estrategia, lo que implica no sólo disponer del software adecuado que te permita gestionar las relaciones con los clientes, sino que además, supone un cambio en los procesos de la empresa y el compromiso de involucrar a todos los empleados de la misma para que esta estrategia tenga éxito.

2. Segmentación. Antes la segmentación se aplicaba sólo a un producto o mercado en particular, pero recientemente las organizaciones la han empleado a fin de considerar el valor del cliente para sus negocios. Hoy además de algunas organizaciones han adoptado una perspectiva de "tercera generación" de la segmentación: la clasificación de los clientes de acuerdo a sus necesidades para la determinación de actividades de mercadotecnia.

La idea es muy sencilla, pero producir una descripción precisa de esas necesidades puede ser difícil. Para garantizar el eficaz uso de la segmentación, las organizaciones deben desarrollar el conjunto correcto de fórmulas (algoritmos) para la modelación del comportamiento de los clientes.

Es común que las organizaciones partan de segmentos demasiado vagos, de modo que en ocasiones les resulta imposible ubicar a sus clientes en categorías específicas. Esto ocurre cuando las organizaciones se apoyan excesivamente en rasgos de comportamiento proyectados o psicografía, más que en patrones

históricos y datos demográficos. Es necesario someter a rigurosa prueba los algoritmos para asegurar la clasificación apropiada de los clientes potenciales.

3. Procesos. Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Esto implica, en la mayoría de las ocasiones, cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el servicio a los clientes.

En si misma, la identificación de los procesos que se van a incluir en la ejecución de CRM no es fácil. La dificultad estriba en obtener la aceptación de la organización, desarrollar medidas para evaluar la eficacia de los nuevos procesos e implantar la tecnología necesaria y hacer efectivo su cumplimiento. Los procesos tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes.

4. Tecnología. El proceso de CRM depende de datos. La creación de una única base de datos lógica, integrada y orientada a las operaciones es la consideración técnica fundamental. Otros elementos esenciales por tomar en cuenta son el software de la base de datos; herramientas de extracción de datos, soporte a decisiones y administración de campañas, y el software y hardware del centro de atención telefónica.

Para muchas organizaciones, el mayor problema relacionado con la tecnología es la configuración de sus bases de datos. La configuración de las bases de datos de la mayor parte de las organizaciones responde a la necesidad de la ejecución de funciones de almacenamiento de datos, lo que impide el aumento de su escala para dar cabida a los procesos de toma de pedidos y facturación. Además, casi todas las organizaciones crean distintas bases de datos para la extracción de datos, administración de campañas y centros de atención telefónica. Este proceso no sólo es lento y costoso, sino que a menudo también dificulta la conciliación de las diversas bases de datos.

Al final, cualquier implantación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

5. Organización. La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

Es fundamental que la organización conozcan el proyecto, resolver sus miedos, sus temores, sus dudas ante su implantación. Tenemos que hacerles ver la importancia de CRM pero, sobre todo, informarles en esta nueva filosofía de satisfacción al cliente. Estos cinco elementos del engranaje conforman la base de toda estrategia CRM.

3.8 Beneficios de una Solución CRM

El impacto de la implantación de una solución CRM se aprecia en los renglones como incrementos de ingresos, satisfacción del cliente y productividad, así como la reducción de costos operativos. A continuación se mencionan algunos de los beneficios generales de CRM que brinda a las organizaciones.

- Adquisición de nuevos clientes.
- Retención de clientes potenciales.
- Mercadotecnia más efectiva.
- Aumentar la lealtad del cliente.
- Prevenir oportunamente la pérdida de clientes.
- Recuperación de clientes.
- Aumentar las ventas.
- Disminuir los ciclos de ventas.
- "Up-selling/conversión hacia productos con mayor valor agregado".
- Incrementar las referencias de clientes actuales.
- Mejorar la efectividad de las campañas de marketing.
- Reducción de costos de interacción y transacción.
- Elegir los canales de venta adecuados para cada segmento de clientes.
- Migrar clientes a canales on-line.
- Ganancias en Eficiencia.

Otros beneficios de CRM

- Anticipar lo que el cliente requiere.
- Dialogar con el cliente con una voz consistente a través de toda la empresa.
- La mejora de la eficiencia de los procesos de relación con los clientes de la empresa, tanto los ya existentes como aquellos susceptibles de serlo en el futuro (clientes potenciales).
- El incremento del conocimiento disponible en la empresa sobre tales clientes y, por tanto, del grado de diferenciación e individualización entre distintos clientes.
- La detección de nuevas oportunidades de marketing y venta derivadas del conocimientos adquirido sobre cada cliente (marketing one-to-one).
- La mejor adecuación de las ofertas de productos y servicios a las necesidades o deseos del cliente, consecuencia derivada directamente del mayor conocimiento sobre el adquirido por la empresa.
- La reducción de los costos asociados a las campañas de venta y mercadotecnia. El conocimiento adquirido del cliente permite a la empresa personalizar sus campañas de modo que sólo aquellos segmentos de cliente susceptibles de responder a una promoción dada sean objeto de ella, reduciendo el costo asociado a campañas masivas de captación.

Beneficios de CRM por Área

Gartner Group recomienda que para armar un mix de CRM básico, hay que incluir tres de las áreas funcionales de la compañía: Ventas, Mercadotecnia y Servicio al cliente, que a su vez deben de estar conectadas con el Back-Office de la compañía, así como los agentes de móviles, Internet y Call Center. Los beneficios del *Área de Ventas* es posible reducir el ciclo de ventas sobre la base de un fuerte aumento de la eficiencia del personal, que pasa a tener acceso a información actualizada de todos los productos y servicios de la empresa desde cualquier equipo, sea Laptop, una Palm hasta teléfono web enabled. Para el *Área de Mercadotecnia o Marketing* el beneficio es tangible al compartir información de ventas y marketing, garantizando el intercambio de datos en tiempo y forma, como generar mejores representaciones de las nuevas compañías. En el *Área de Servicio al Cliente* la convergencia de todos los datos que la compañía tiene sobre cada cliente ayuda a que cada uno de los consumidores contactados se transformen en una oportunidad de negocios. Otro nuevo terreno es el de e-CRM con la llegada de Internet, cambia la lógica clásica de canales, permitiendo por ejemplo, desarrollos como el marketing one-to-one, o trabajos sobre negocios B2B (Business to Business) y B2C (Business to Customers). Beneficios de CRM por área (ver figura 3.5)



figura 3.5 **Beneficios de CRM**

Ventajas de una Solución CRM

1. Aumento del tiempo del personal de ventas con los clientes existentes, por día para determinar esta ventaja, considere medir el número de las llamadas de servicio hechas por día por el personal de ventas o el número de las horas pasadas por el personal de ventas en contacto cara a cara con los clientes existentes.
2. Aumento del tiempo de los encargados de ventas para entrar en contacto con clientes y el tiempo con los representantes de ventas en ediciones del cliente "entrenar" a personal de ventas es crítico, y los encargados nunca se parecen tener tiempo. Para determinar esta ventaja, considere el medir el número de horas por el día que los encargados de ventas pasan en contacto con el cliente.
3. Aumento del servicio al cliente, el servicio al cliente puede ser el diferenciador dominante entre las compañías que conduzcan y las compañías que pregunten qué sucedió!, para determinar esta ventaja, considere medir el número de los errores del servicio al cliente hechos como resultado de la información falsa.
4. Aumento de la puntualidad en la presentación de propuestas, para determinar esta ventaja, se considera medir el número de días entre la fecha que el cliente o prospecto fue entrado en contacto y la fecha en que la información fue presentada.
5. Aumento de la satisfacción del cliente, para determinar esta ventaja, considere el uso de una encuesta sobre satisfacción de cliente, enfocándose en los puntos peor calificados, es importante informar a la compañía de los mismos.
6. Comunicaciones mejoradas dentro de la compañía, conforme más y más personal pase el tiempo en el campo con los clientes y las perspectivas, hay una necesidad creciente de asegurar comunicaciones eficaces entre el personal y la empresa.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.9 Ciclo de vida de CRM

La filosofía CRM se basa en obtener un conocimiento del cliente, que permita tener una visión única del mismo y tratarlo de forma diferenciada, para lograr su lealtad. Este conocimiento se consigue gracias al procesamiento de la información de negocio que se posee del cliente y a la realización de las acciones de mercadotecnia adecuadas al mismo. Se puede decir, pues, que el desarrollo del ciclo de vida de una solución CRM (ver figura 3.6) se compone, principalmente de 3 etapas:

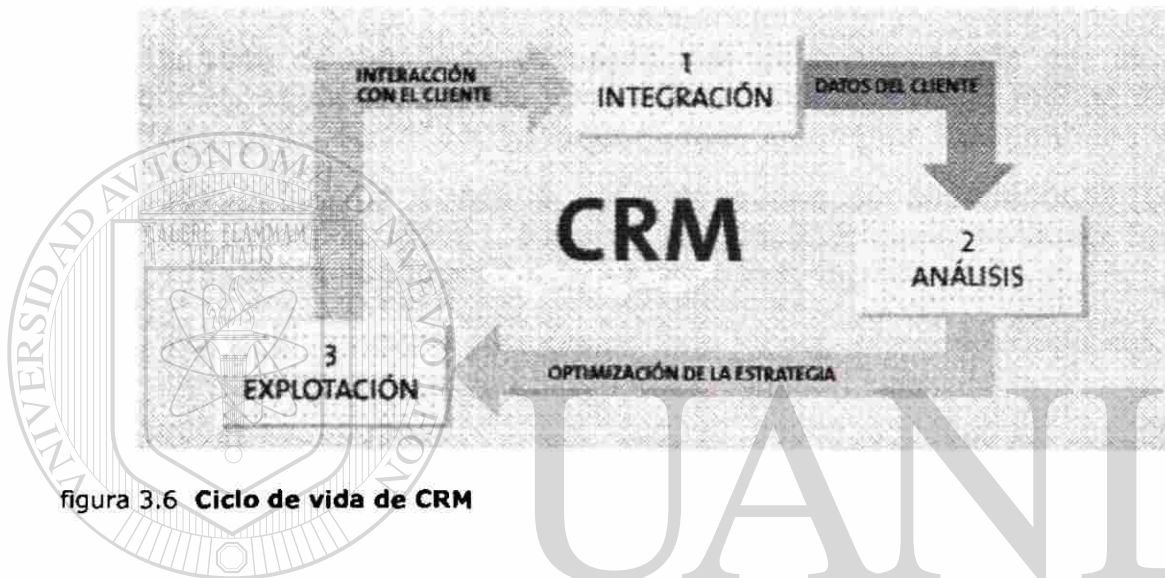


figura 3.6 Ciclo de vida de CRM

1. La integración de los datos del negocio.

Toda implementación de una solución CRM permite la agrupación e integración en un único repositorio de datos, o Data Warehouse (DW) corporativo, de los datos de negocio 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 DW maneja un volumen importante de información, por lo tanto se necesitan bases de datos de alta capacidad para su manejo. Es importante tener estructurado convenientemente, los datos del DW, para permitir la realización de análisis de información eficaces.

2. El análisis de los datos de negocio (Business Intelligence)

Los procesos desarrollados en esta fase conforman lo que se ha denominado hasta el momento Business Intelligence (BI) y que apartir de ahora comienza a recibir el nombre de CRM Analítico.

La información contenida en el DW debe ser analizada para permitir a las organizaciones alcanzar el grado de conocimiento necesario sobre sus

clientes. De esta manera se posibilita la segmentación de los mismos, así como la definición y realización de las actuaciones pertinentes sobre ellos. Estas actuaciones se materializan en forma de campañas de mercadotecnia sobre grupos muy concretos del conjunto global de clientes, siendo el objetivo llegar a la situación ideal en la que se establezca una comunicación one-to-one con cada cliente.

El análisis de los datos del DW permiten determinar qué clientes son los más rentables, evaluar su historial de consumo, sus preferencias, aspiraciones, formas de negociar, etc. *De esta forma, las organizaciones serán capaces de averiguar qué productos ofrecer a cada cliente, el canal por el que ofrecérselos y la tecnología a utilizar.*

A la vista de todo esto y dependiendo de la información que se quiera obtener, se distinguen dos tipos diferentes de análisis a realizar sobre el DW.

- Por un lado, el análisis de datos de negocio con técnicas OLAP (On-Line Analytical Processing), sistemas de DDS (Distributed Database Service), EIS (Enterprise/Executive Information System), etc.
- Por otro, mediante técnicas de Data Mining, informes estadísticos, redes neuronales, etc.

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

3. La explotación de los datos de negocio

Una vez analizado 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.

Esta fase de puesta en explotación, en la que 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, permiten la retroalimentación de la información en el DW y sirven a las empresas para depurar y refinar los procesos de negocio de los departamentos de ventas, comercial y mercadotecnia, que se ven implicados en el trato con el cliente.

3.10 Cadena de Valor de CRM

La Cadena de Valor de CRM se ve representada en la siguiente figura 3.7.

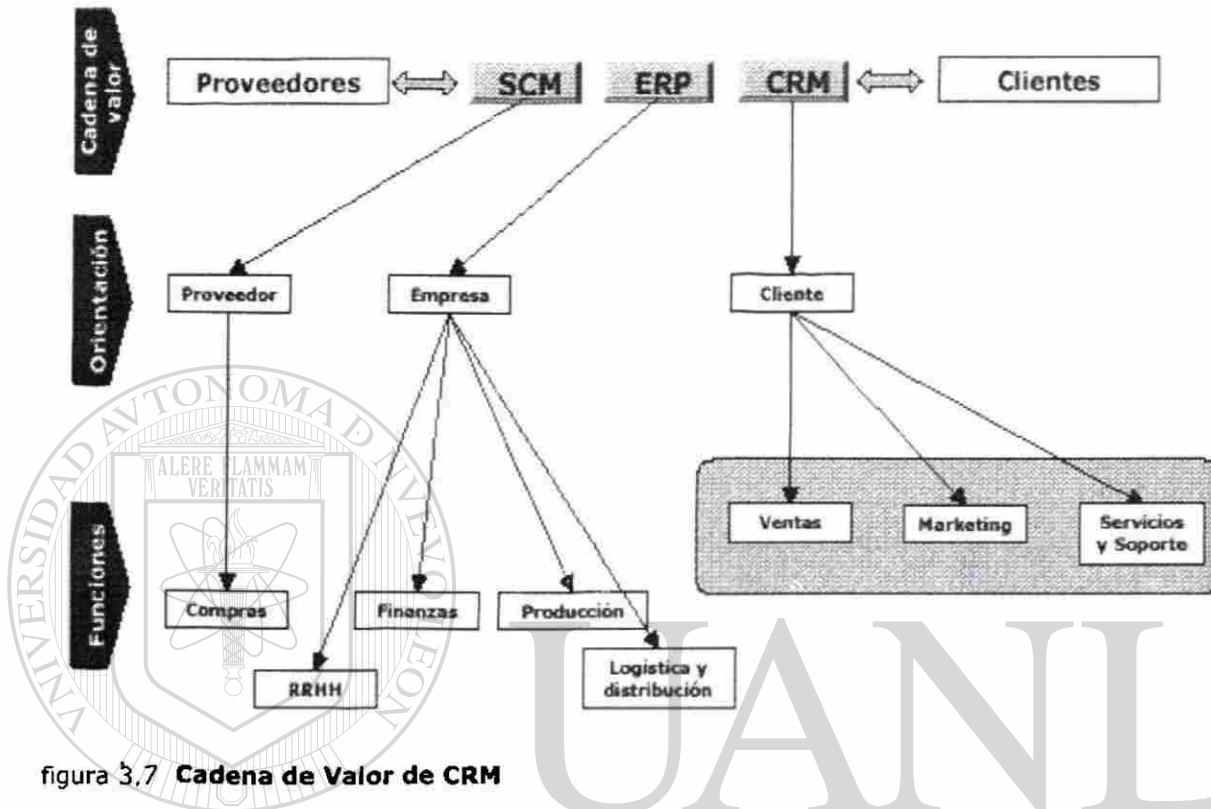


figura 3.7 Cadena de Valor de CRM

En la Cadena de Valor de CRM podemos observar que los componentes SCM (Administración de la Cadena de Suministro) y ERP (Enterprise Resource Planning) juegan un papel importante en relación con CRM para la empresa.

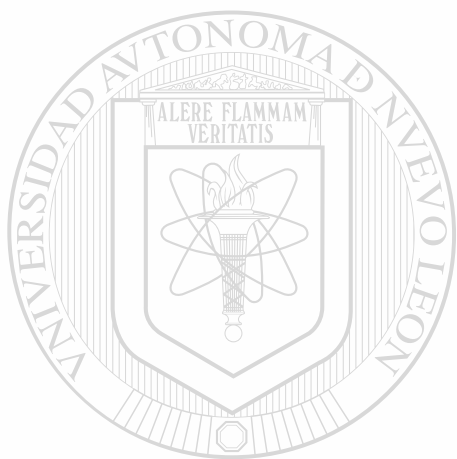
SCM (Supply Chain Management): Administración de la cadena de suministro es un sistema que se encarga de planear, organizar y coordinar todas las actividades de la cadena de suministro.

Cadena de Suministro (Supply Chain): se refiere al flujo de materiales, información y servicio desde el suministro de los materiales necesarios la fabricación del producto hasta su entrega como producto terminado al cliente final.

ERP (Enterprise Resource Planning): Planeación de Recursos de la Empresa es un sistema de administración de negocios que integra todas las facetas de la empresa, incluyendo planeación, manufactura, finanzas, ventas, mercadeo, distribución, etc. También conocido como "Back Office".

ERP es el término que describe una serie de actividades de gestión empresarial soportadas por aplicaciones de TI. Estas están compuestas de muchos módulos, incluyendo planificación de producto, compras, stock, relación con proveedores, atención al cliente y acompañamiento de pedidos. En su uso corriente, el

término ERP engloba también módulos para las áreas financiera y de recursos humanos. Normalmente un ERP utiliza o es integrado a un banco de datos, y la implantación de un sistema de ERP incluye un profundo análisis del negocio de la empresa, entrenamiento de funcionarios y modificaciones o creación de procedimientos.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.11 Áreas principales de CRM

CRM es una estrategia de negocios para seleccionar y administrar relaciones valiosas y de largo plazo con sus clientes por lo tanto CRM requiere una cultura de negocios centrada en el cliente, para soportar procesos efectivos de ventas, mercadotecnia y soporte y servicio al cliente.

Se han identificado tres segmentos principales dentro del mercado del CRM: Automatización de Mercadotecnia, Automatización de Ventas y Soporte y Servicio al Cliente. Aunque varios vendedores de CRM intentan ofrecer suites de software de retención con los clientes, existen otros que tienden a especializarse en uno de estos subsectores.

Existen tres áreas principales en las que los sistemas de CRM se centran, las cuales son Ventas, Mercadotecnia y Soporte y Servicio al Cliente.

1. Ventas. También llamada automatización del personal de ventas, incluye las siguientes áreas:

- Ventas en campo.
- Ventas por teléfono al Call Center.
- Distribuidores o Agentes.
- Ventas al por menor.
- Comercio electrónico.

2. Soporte y Servicio al Cliente. incluye lo siguiente:

- Servicio en campo y técnicos de envío.
- Servicio basado en Internet o autoservicio mediante un sitio Web.
- Call Centers que manejan todos los canales de contacto, no sólo voz.

3. Mercadotecnia. También llamada como automatización de mercadotecnia, difiere de las otras dos categorías porque no involucra el contacto con el cliente. Aquí se centra en el análisis y automatización de procesos de mercadotecnia. La automatización de mercadotecnia incluye los siguientes puntos:

- Herramientas de análisis o inteligencia de negocios para consulta, reporte y análisis de información de clientes, más un Data Warehouse o un Data Mart para soportar decisiones estratégicas.
- Aplicaciones de administración de contenido que permiten a los empleados de una compañía ver y tener acceso a las reglas del negocio para mercadotecnia a los clientes.
- Un sistema de administración de campaña, la cual es una herramienta de administración de base de datos usada por el personal de mercadotecnia para diseñar campañas y seguir su impacto en varios segmentos de clientes.

Dependiendo de los objetivos de una compañía, las herramientas que seleccione deberán ser integradas a las principales áreas de ventas, servicio y mercadotecnia. Cada una de estas áreas están basadas en muchas capacidades específicas del CRM. Por ejemplo, Mercadotecnia incluye capacidades tales como medición de efectividad de mercadotecnia y ejecución de planes efectivos de mercadotecnia. Ventas incluye el desarrollo y ejecución de una estrategia de canal efectiva y medición de la eficacia de ventas. Servicio incluye entendimiento de la ganancia del cliente y costo por servir y desarrollo de servicio al cliente diferenciado.

3.12 Aplicaciones que integra CRM

Las Aplicaciones que integra CRM realizan las siguientes funciones de Negocio.

- **Automatización de la Fuerza de Ventas (SFA):** Le proporciona a los profesionales de ventas acceso a la información crítica de clientes y las herramientas que mejoran su habilidad para vender efectivamente como también la de administrar su tiempo.

El objetivo del SFA es reducir el ciclo de ventas, incrementar la eficacia de la fuerza de ventas, aumentar ingresos y reforzar a los clientes con una buena experiencia.

Proporciona los siguientes soportes para el Área de Ventas:

- Automatización de propuestas y citas.
- Revisión de notas y registros antes de realizar llamadas.
- Manejo de demos.
- Prepara reportes de llamadas y previsiones.
- Mejorar la prospección usando formatos.
- Captura de información crítica.
- Aprendizaje acerca de nuevos productos o servicios.

Permite mantener Bases de Datos de Clientes y Prospectos, información de la fuerza de ventas, manejo de cotizaciones y propuestas, agendas de trabajo de la fuerza de ventas, seguimiento a compromisos de actividades de ventas, histórico de actividades de ventas, control de los procesos de ventas, forecast, pipeline, gestión de oportunidades, manejo de comunicaciones con prospectos.

- **Automatización de Mercadotecnia** Perfecciona el proceso de mercadotecnia, con el objetivo de asignar recursos a los mercados objetivo. Incluye la planeación, ejecución, automatización y optimización de campañas de mercadotecnia. Le proporciona a los departamentos de mercadotecnia las herramientas para administrar campañas, generar

iniciativas, utilizando Data Mining y Bases de Datos de Mercadotecnia. Se realiza la captura de información y la toma de decisiones.

Proporciona los siguientes soportes para el Área de Mercadotecnia:

- Personalizar campañas de promoción uno a uno rastreando interacciones del cliente.
- Historia del cliente.
- Campañas de promoción.
- Esfuerzo efectivo de ventas.
- Impacto en cambios de precio.

Herramientas de prospección, bases de datos de prospectos, administración de campañas, manejo de telemarketing, seguimiento a actividades de mercadotecnia, segmentación de mercado.

- **Servicio y Soporte al Cliente:** Le permite a la empresa manejar las preguntas, los problemas o asuntos de los clientes de forma efectiva y eficiente. Mientras que la satisfacción del cliente es el principal objetivo, muchas organizaciones están buscando aumentar ingresos al mismo tiempo que proporcionar servicio al cliente a través de "cross-selling" o venta cruzada.
- **Administración Canal:** Extiende las capacidades CRM a las necesidades de canales de ventas extendidas como distribuidores y distribuidores de valor agregado. Las aplicaciones CRM le permiten a las compañías distribuir iniciativas y administrar promociones por fuera del equipo de ventas de la empresa. El Call Center (Centro de Llamadas) habilita la funcionalidad de las ventas y servicio personalizado a través de sistemas telefónicos. Utiliza tecnología CTI (Integración Informática y Telefónica).
- **Ventas y Servicio de Campo:** Integración con sistemas móviles de ventas y servicio e Internet.
- **Mesa de Ayuda (Help Desk):** Soporta a los usuarios internos a través de aplicaciones que cubren el manejo y soporte de red, registro y resolución de llamadas, y soporte de clientes internos. Permite manejo y seguimiento de reclamos y soluciones, estadísticas de servicio, base de datos de conocimiento, manejo de históricos, gestión del personal de soporte y servicio.

Las categorías de aplicaciones que integran CRM están evolucionando continuamente, reflejando el surgimiento y adopción de nuevas tecnologías subyacentes, cambiando los requerimientos de negocios en respuesta a las presiones competitivas, y aumentando la sofisticación y expectativas de los usuarios. La rápida aceptación e integración del Internet ha dado origen al cambio más significativo en las aplicaciones CRM, una transformación en las

categorías a medida que las aplicaciones CRM utilizan cada vez más la arquitectura basada en Internet.

CRM y el Comercio Electrónico (e-commerce) están convergiendo hacia una solución centrada en usuarios, la cual le permite a las organizaciones interactuar, vender, y darle servicio a los clientes a través de todos los canales.

Internet está facultando muchas y nuevas actividades y procesos de negocios que nunca fueron posibles. Por ejemplo: el mercadotecnia 1:1 y "personalización en masa" de los programas de mercadotecnia, frentes de almacenes Web con capacidades de compra en línea, y auto servicio en la Web para clientes.

El servicio al cliente es un factor importante para que las compañías traten de diferenciarse a sí mismas para atraer y retener clientes. La competencia es mucho más feroz, ahora sólo a un clic de distancia debido al Internet.

Los negocios se están enfocando cada vez más en la interacción con el cliente y determinando las maneras de mejorar la experiencia del cliente en cada punto de interacción o en el contacto que el cliente tiene con ellos. Los clientes están en el asiento del conductor, los negocios les están coqueteando y ellos se encuentran en la posición de exigir cómo quieren ser tratados o contactados.

Las compañías que han implementado una sola aplicación CRM, como el soporte al cliente, ahora están buscando integrar esa aplicación con otras, como la automatización de la fuerza de ventas o administración del servicio al cliente. Es cada vez más importante que una solución CRM se integre con otras aplicaciones de la compañía, como los sistemas financieros y otros sistemas back Office con el fin de apalancar la información de los clientes que reside a lo largo de la compañía.

A medida que la atención se enfoca en CRM y el comercio electrónico aumenta, las compañías están invirtiendo en aplicaciones CRM para integrarlas en toda la empresa, y así, administrar las relaciones cliente de forma efectiva y óptima.

Los componentes típicos de una aplicación CRM estarían centrados en cumplir con la siguiente funcionalidad global:

- Mantener información centralizada y actualizada de clientes y prospectos.
- Mantener actualizada información de los productos suministrados.
- Herramientas que ayuden a identificar las necesidades específicas de los clientes.
- Herramientas que ayuden a ofrecerle a los prospectos o clientes mercadotecnia personalizado.
- Herramientas que permitan prestar un servicio al cliente estandarizado y eficiente.
- Herramientas que permitan identificar los clientes más rentables.
- Lograr que la información sea propiedad de la empresa y no de los individuos.
- Poder interactuar con los clientes o prospectos sin importar el dónde, el cuándo o el canal.

3.13 Categorías de CRM

Las definiciones anteriores se refieren a la teoría de una práctica de negocios que tiene el fin de servir mejor a los clientes de cualquier compañía. Esta teoría debe ser llevada a la práctica; la manera más eficiente de poderlo hacer es utilizar la tecnología disponible a través de un software orientado a apoyar una gestión eficiente con los clientes, lo que llevaría a definirlo como un software enfocado al CRM. Un CRM se compone de tres categorías funcionales interrelacionadas (ver figura 3.8):

- CRM Operacional
- CRM Analítico
- CRM de Colaboración

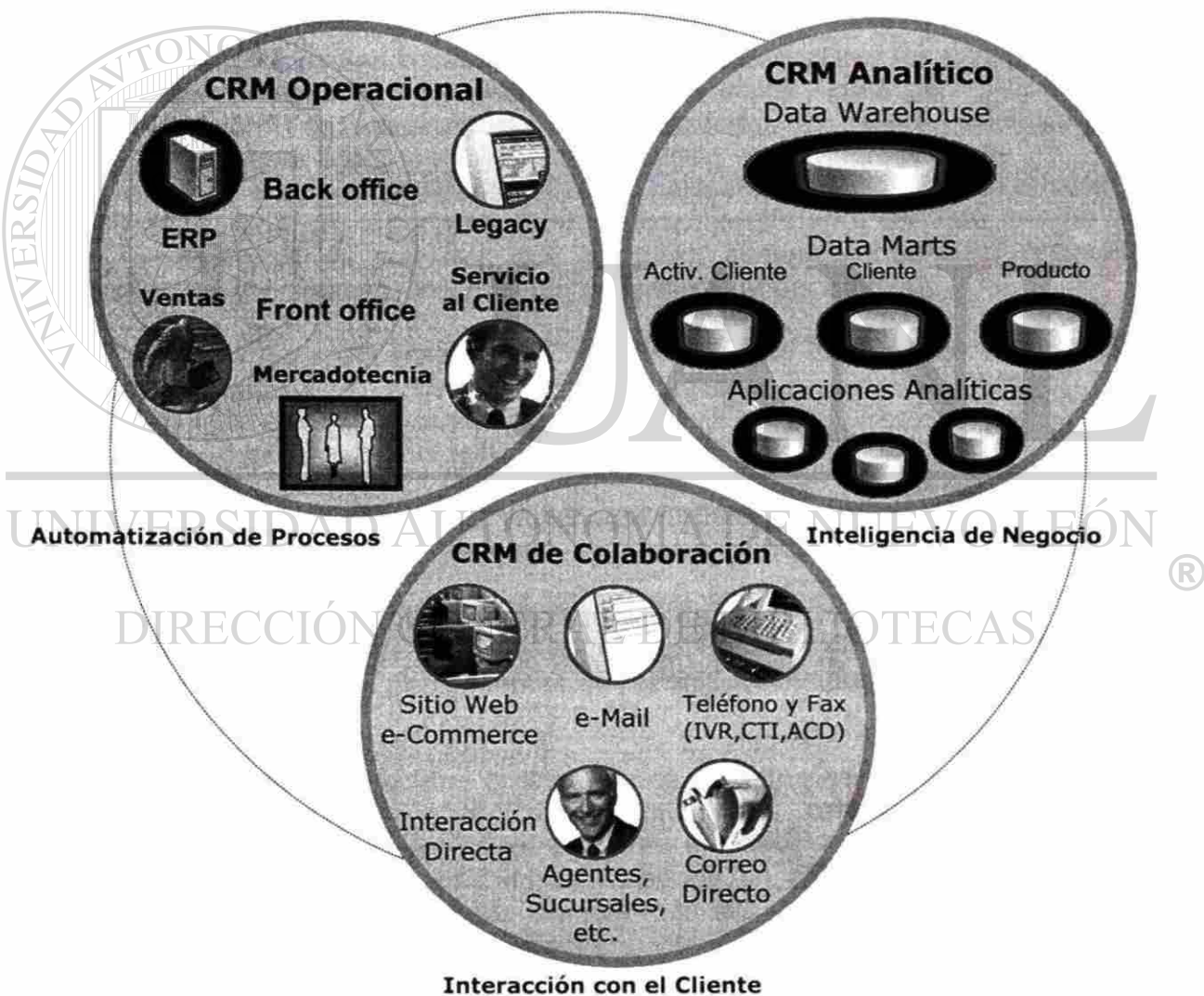


figura 3.8 Categorías de CRM

1. CRM Operacional: Son aquellas aplicaciones que integran el front, back y mobile offices, incluyendo automatización de ventas, automatización de mercadotecnia de la empresa, servicio y soporte al cliente.

Corresponde a las aplicaciones que apoyan el trabajo diario en las diferentes áreas de aplicación del software (Ventas, Mercadotecnia, Servicios, Centros de Contacto).

CRM Operacional permiten que el proceso de negocio y tecnología pueden ayudar a aumentar la eficiencia y medir día a día las operaciones del cliente.

El CRM operacional es más fácil de ligar beneficios tangibles. Además, las firmas que están del lado del CRM operacional han encontrado que la mayor parte de sus ganancias son de parte del front office del CRM.

2. CRM Analítico: Son todas las aplicaciones que analizan los datos del cliente generados mediante herramientas operacionales para el propósito de administración de desempeño del negocio. El CRM analítico esta inseparablemente ligado a un Data Warehouse.

Corresponde a las herramientas utilizadas para análisis y se basa en el concepto de Data Warehouse, reportes y OLAP. Fundamentalmente consiste en una serie de herramientas de software que permiten evaluar tendencias, resultados, estadísticas y en general información para toma de decisiones.

El CRM Analítico es la porción del entorno de CRM que provee el análisis del cliente por datos de su comportamiento para tomar decisiones de negocio.

Las siguientes tecnologías comprenden el CRM analítico:

- Generación de Data Warehouse/Infraestructura analítica (Extracción, transformación, llamado, y herramientas de aseguramiento de calidad).
- Almacenamiento y Administración de datos (MDBMS, RDBMS, OLTP).
- Inteligencia de negocios (OLAP, aplicaciones analíticas, aplicaciones de Data Mining, herramientas de reporte y consulta).

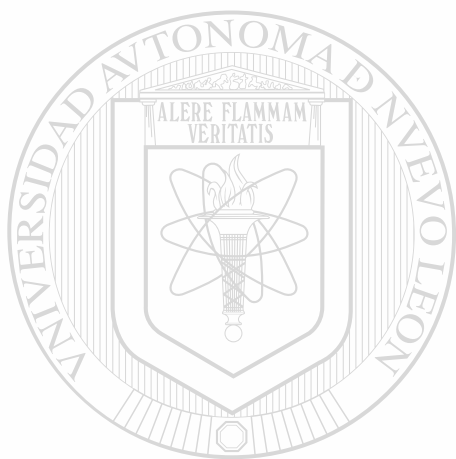
3. CRM de Colaboración: Incluye todos aquellos servicios de colaboración tales como correo electrónico, comunidades, conferencias, centros de interacción del cliente habilitados por Web que facilitan las interacciones entre los clientes y empresas. El CRM de Colaboración es usado para establecer el valor del tiempo de vida de los clientes más allá de la transacción mediante la creación de una relación de sociedad.

Corresponde a las herramientas que permiten la integración de las aplicaciones con los diferentes canales de comunicación que utiliza la empresa con sus clientes. Los sistemas o Soluciones CRM deben ser muy eficientes en el manejo

de comunicaciones utilizando múltiples canales. Se entienden como canales elementos como voz, fax, Internet, e-mail, correo directo, visita directa, etc.

Con el CRM de Colaboración los componentes y los procesos permiten a la empresa la interacción y colaboración con sus clientes.

Estos tipos de CRM deberán interactuar idealmente para reforzarse. Por ejemplo un cliente prospecto manda una solicitud de información a través del sitio Web (CRM de Colaboración), el mensaje deberá ser redireccionado al departamento de ventas representativo para que alguien lo atienda (CRM Operacional) y finalmente el departamento de mercadotecnia obtiene los datos de sus preferencias de compra y la retroalimentación deberá de ser capturada para futuros análisis para descubrir el potencial de oportunidades de venta (CRM Analítico).



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.14 Procesos de CRM

Según Cherry Tree & CO. comenta que el CRM tiene principalmente dos objetivos:

- Permitir a la compañía identificar, contactar y adquirir nuevos clientes de una manera más efectiva.
- Reforzar las relaciones existentes con los clientes.

Algunos de los objetivos estratégicos de CRM consisten en maximizar la efectividad y productividad de todos los canales de contacto, brindar servicio excelente, aumentar los tiempos de venta con cada cliente, permitir una mejor comunicación y compartir información entre ventas, servicio y mercadotecnia, así como la disminuir los ciclos de ventas.

Para cumplir con sus objetivos CRM obtiene datos desde cualquier número de puntos de contacto (touchpoints) (por ejemplo: contacto por teléfono, interacción con el sitio web de una empresa, correo directo, correo electrónico, etc.) y consolidar la información en un recipiente central de datos. Una vez coleccionada, almacenada y organizada, esta información puede ser analizada y accedida en diferentes formas por varios usuarios dentro de la empresa, tal como se muestra en la (ver figura 3.9). Fuente: Cherry Tree & Co. Research.

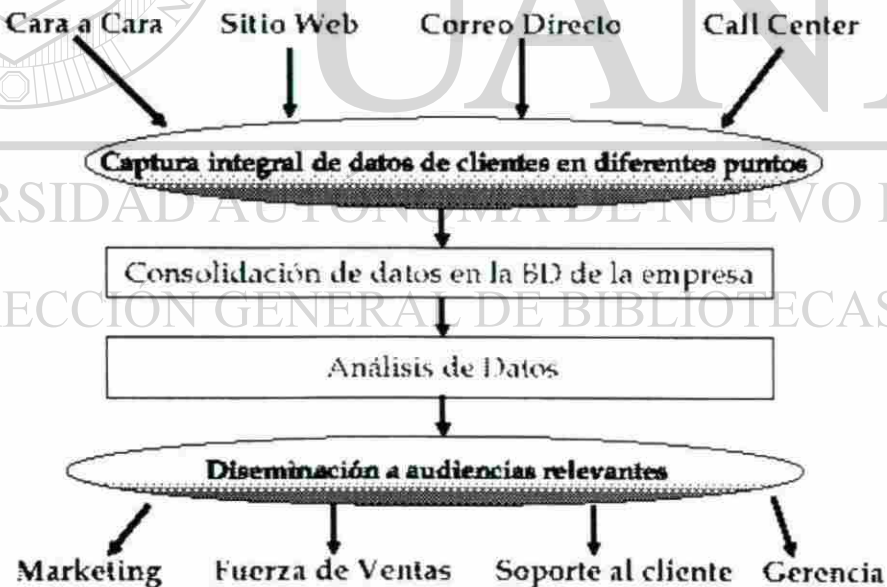
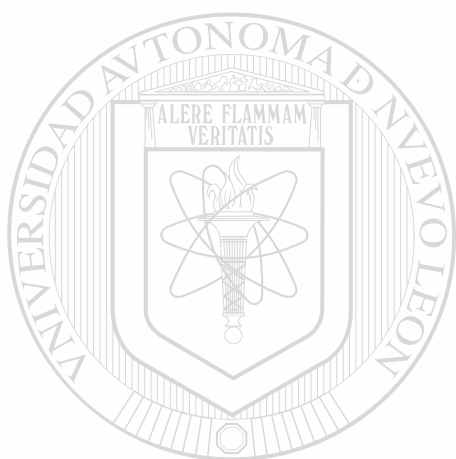


figura 3.9 Diagrama de Proceso de CRM

El 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 mínimas que sean entre estos. Esta 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 reside en retener a los clientes rentables, sin miedo a dejar que se alejen aquellos que ofrecen una baja rentabilidad.

Cabe aclarar, que las organizaciones más exitosas serán aquellas con una estrategia que automatice y haga constantes sus procesos de ventas, servicio y mercadotecnia a lo largo de toda la empresa.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.15 Metodología para la Implementación de una Solución CRM

Conceptualmente, la metodología para el desarrollo de un proyecto de este estilo contemplará las siguientes etapas:

- 1. Definición de objetivos y visión del proyecto CRM.** Es necesario definir una visión ("cómo será la organización tras la implementación del proyecto") así como unos objetivos globales del proyecto para así poder focalizar en estos objetivos y poder hacer un seguimiento de los mismos.

Esta definición ha de ser desarrollada tras un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización, siendo crítico este análisis inicial para el desarrollo posterior del proyecto.

Estos objetivos deben ser bastantes concretos (dentro de unos rangos). Es decir, los objetivos serían por ejemplo "disminuir la tasa de pérdida de clientes en un x%" en lugar de "mejorar las relaciones con los clientes".

- 2. Definición de la estrategia CRM.** Tras haber definido la visión y objetivos, es indispensable definir una estrategia para alcanzar los objetivos definidos. Obviamente, en esta estrategia es clave la definición del posicionamiento en cada uno de los segmentos de clientes de la organización, analizando las competencias actuales y necesarias así como un calendario para su implementación.

En este punto es crítico analizar cada uno de los segmentos así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos. No se deben tratar todos los clientes como una "masa uniforme" sino que cada segmento tiene sus características y peculiaridades.

- 3. Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas.** Es necesario modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. *Los procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia* dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología será clave.

Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto CRM: la "pasión por el cliente" integrada en la cultura de la organización.

Todas las personas de la organización deben entender que "el cliente es el rey" y que cada interacción que se tiene con ellos es básica para los resultados del negocio.

- 4. Información.** Definición de las correctas prácticas para la gestión de la información.

Esta es una parte muy importante para el desarrollo de la "inteligencia de clientes" (customer intelligence) y consiguiendo de esta manera conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa CRM basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida.

Igualmente es importante también la recogida de información para la mejora de los procesos así como para la puesta en marcha de sistemas de mejora continua.

- 5. Tecnología.** Tras tener perfectamente definidos todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en tecnología.

En este punto es muy importante destacar que es totalmente necesario conocer exactamente las necesidades de negocio que se tienen para poder *escoger la solución tecnológica mejor adaptada a las necesidades concretas.*

Es problemático tanto elegir soluciones sobredimensionadas para las necesidades como elegir una solución que tras su implantación, se detecta claramente que es insuficiente para las necesidades de la organización.

- 6. Seguimiento y control.** Como cualquier proyecto importante, se han de definir unos indicadores (KPI) que sirvan para el control de los resultados así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Es importante destacar que aunque tengamos un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, analizando el ROI de cada uno de los pasos y así seguir motivando a la organización hacia el largo camino de ser una "organización centrada en el cliente".

Aspectos importantes para la Implementación de una Solución CRM

Mientras la Mercadotecnia de Relación con el Cliente está siendo vista cada vez más como un elemento principal de estrategia corporativa, existe confusión sobre su verdadero significado en la práctica. Más aún, muchas organizaciones están adoptando prácticas de CRM sobre una base fragmentada a través de varias actividades como el correo directo, mesa de ayuda, los Centros de llamada (Call Center), etc. Estas actividades a menudo no están integradas de manera adecuada.

En los lugares donde la CRM es bien entendida como concepto, muchos gerentes de escritorio siguen sin tener claro qué metodología específica de CRM deberá ser implementada de manera redituable y qué opciones de tecnología deberán adoptar.

Para poder introducir o desarrollar CRM, es necesario determinar el punto inicial a partir de una revisión estratégica de la posición actual de la organización. Las compañías necesitan abordar cuatro grandes aspectos: cuál es nuestro negocio

central y cómo evolucionará en el futuro; qué forma de CRM es adecuada para nuestro negocio ahora y en el futuro; qué Infraestructura de Tecnología de Información tenemos y qué necesitamos para enfrentar las necesidades futuras de la organización; y qué fabricantes y socios necesitamos elegir.

Una organización deberá primero examinar su negocio central y considerar cómo evolucionará. Entonces, necesita considerar la forma de CRM apropiada para su negocio ahora y en el futuro, así como los recursos organizacionales que el negocio tiene que emplear.

Habiendo identificado el enfoque presente y futuro de la CRM, la organización necesita entonces dirigirse a la arquitectura de información apropiada para permitir la implementación de su estrategia de CRM. Una vez establecida la tarea, podremos explotar la tecnología para una CRM mejorada.

Conforme las organizaciones incrementen su sofisticación, necesitarán integrar en forma creativa estas tecnologías. La "evolución planeada" es una buena forma de resumir el enfoque tecnológico necesario para construir la espina dorsal que soporte la estrategia de CRM que ha sido pensada para el negocio.

Un elemento esencial para lograr una implementación exitosa es asegurar que su estrategia esté sostenida por una arquitectura tecnológica viable y apropiada. Esto implica la selección de fabricantes y socios con base en la posibilidad de personalización y en otros factores tanto tecnológicos como de mercadotecnia.

En este nuevo milenio, la Administración de la Relación con el Cliente habrá avanzado considerablemente, y nosotros habremos alcanzado un nivel mucho más sofisticado de mercadotecnia de persona a persona y de bases de datos. Ahora existe una gran oportunidad de que las organizaciones mejoren su "propiedad de clientes" construyendo un conjunto de actividades coordinadas e integradas que abarquen todos los elementos clave estratégicos de CRM. Sin embargo, el éxito de las organizaciones en CRM implicará finalmente la creación de una visión estratégica apropiada para el futuro, la selección adecuada de aplicaciones, el uso creativo de técnicas analíticas adecuadas para explotar los datos y la selección del fabricante correcto para proveer la solución tecnológica.

Con el auge de las tecnologías de información y surgimiento de conceptos como CRM, muchas empresas se han dado a la tarea de desarrollar herramientas que den solución a las diferentes necesidades de los clientes.

Como consecuencia, el proceso de selección de la solución más adecuada se ha vuelto complejo, largo y de alto riesgo. Por estas razones, es recomendable un profundo análisis y persecución de los productos existentes en el mercado, en base a la comprensión de las necesidades de la empresa en cuestión, del alcance del proyecto y de la plataforma tecnológica deseada.

Por esta razón, las empresas que han decidido implementar una solución CRM deben contemplar los siguientes pasos:

1. **ANÁLISIS DE IMPACTO:** estudiar la situación actual de la empresa y su adecuación a los nuevos procesos de negocio.

2. **GESTIÓN DEL CAMBIO:** evaluar las necesidades de formación y de cambios organizativos.
3. **SELECCIÓN DE PROVEEDOR:** análisis de la mejor solución CRM.
4. **ARQUITECTURA TECNOLÓGICA:** revisión de la tecnología con que se cuenta y determinación de los elementos necesarios.
5. **PLAN PILOTO:** diseñar un proceso de prueba que involucre un pequeño grupo o departamentos de la empresa que agilicen el proceso de implementación.
6. **IMPLEMENTACIÓN:** instalación, configuración, integración y verificación del CRM.
7. **CAPACITACIÓN:** cursos a los usuarios finales.
8. **SOPORTE:** asegurar que el proveedor ofrezca un servicio, tanto proactivo como reactivo.
9. **MANTENIMIENTO:** el implementar cualquier tipo de solución representa una constante revisión de actualizaciones, correcciones y mejoras al proyecto.

Aunque estos pasos, no representan una llave mágica para el éxito de una implementación, ofrecen una guía de apoyo a las empresas, aunados con las siguientes recomendaciones:

- No subestimar el volumen de información que se puede recolectar, sobre todo asegurarse que el sistema puede crecer si es necesario.
- Especificar que datos serán recolectados y almacenados, recordando que el almacenar información "paja" desperdicia tiempo y dinero.
- Un proyecto CRM puede ser seccionado, de manera tal que se comience con la implementación del sistema en departamentos que agilicen el proceso y permitan su adaptación durante el trayecto.
- Asegurar que se cuenta con una arquitectura tecnológica escalable.
- Es indispensable tener un buen sistema de administración interno (back office), para lograr el equilibrio de ambos (back office y front office).
- Involucrar todas las áreas de la empresa para facilitar su alineación con el CRM y las estrategias de Tecnología de Información.

Los administradores de las empresas deben tomar conciencia de que la implementación de una solución CRM es un proceso de mejora continua. El proyecto requiere de mantenimiento ya que constantemente surgen nuevas opciones que incrementan las posibilidades de operación, como nuevas versiones, capacitaciones y revisiones periódicas con su consultor para obtener el mayor provecho de la solución.

3.16 ¿Cómo seleccionar el CRM adecuado?

Cuando se integra un sistema CRM, una compañía debe revisar primero los procesos de negocio, aplicaciones y tecnologías que se usan para tratar con los clientes. Deberán también considerar su plan, su presupuesto y qué esperan ganar de una implementación CRM. Por consiguiente, comprar la tecnología antes de que se tenga en mente los objetivos de negocio del CRM, conduciría al desastre.

Además, las empresas que compran soluciones CRM que no son flexibles, escalables y que no integran sus operaciones, finalmente serán incapaces de responder a presiones competitivas y fallarán. En general los beneficios de un proyecto CRM toma un año o más para salir a relucir, la mayor parte de estas medidas pueden ser a largo plazo.

Una vez que la estrategia ha sido bien definida, se debe estar seguro que el software que se seleccione, deberá soportar la estrategia completa.

Factores importantes para poder seleccionar el software de CRM adecuado a las necesidades de la organización:

- **Administración del Cliente en toda la empresa:** La administración del cliente por departamento no es suficiente. El software que se escoja deberá ser capaz de direccionar e integrar procesos de mercadotecnia, ventas y soporte a través de todos los departamentos de cara al cliente.
- **Integración del Web para backbone de e-business:** Si el sistema de CRM es o no basado en Web al 100% es vital que permita una interacción perfecta basada en Web con los socios, clientes y posible clientes en las siguientes formas para encontrar las demandas de clientes de Internet, tales como:
 - ❖ Interacción con el cliente.
 - ❖ Acceso en tiempo real al cliente y los datos de la compañía.
 - ❖ Acceso a las bases de conocimiento de la compañía y la capacidad para registrarse, comprobar el estatus y actualizar los requerimientos de soporte mediante Internet.
 - ❖ Posibilidad de interacción.
 - ❖ Autoservicio / comercio electrónico.
 - ❖ La capacidad para requerir literatura.
 - ❖ Respuesta inmediata a presuntas de información.
- **Interfaz de usuario consolidada y sencilla:** Se requiere de una interfase que brinde un acceso fácil y rápido para la información acerca de clientes, socios y posibles clientes.

- **Colaboración entre equipos:** Un buen sistema CRM debería proveer una colaboración intra e interdepartamental, esta comunicación puede ser la clave para una administración del cliente efectiva.
- **Aprovechamiento:** Este es realmente el eje del éxito para todas las aplicaciones de la empresa dependientes de colaboración. Una pequeña lista de aprovechamiento debe incluir fácil navegación, notificaciones automáticas, posiciones por default a nivel individual, indicadores actualizados recientes, presentación de información consistente, incluyendo tareas y oportunidades departamentales, información demográfica del cliente y actividades de tarea del empleado, sincronización para usuarios móviles, etc.
- **Tecnología de automatización de proceso:** El software que se escoja deberá ser capaz de almacenar la información del cliente y mejorar la productividad departamental y procesos.
- **Reducción del ciclo de administración del Cliente:** Esto significa que el software CRM deberá ser capaz de ayudar a reducir los ciclos de ventas y contar los tiempos de respuesta de apoyo al cliente.
- **Bajo costo total de propiedad (TCO):** Los mejores sistemas CRM prometen un bajo TCO. Verificar los componentes y ventajas que ofrece el software.
 - ❖ Fuerte integración de Internet.
 - ❖ Implementación rápida (en meses, no años).
 - ❖ Fáciles mejoras y customización.
 - ❖ Uso de herramientas y estándares de desarrollo de la industria.
 - ❖ La capacidad para forzar las aplicaciones de negocio existentes.
 - ❖ Referencia de los clientes par a verificar estas capacidades.
- **Autoservicio:** Autoservicio a actuales y posibles clientes también deberá ser una característica central del sistema CRM. Esta función es una herramienta importante para mejorar los niveles de servicio y reducción de costos.
- **Herramientas de administración del conocimiento:** Conservar la variedad de recursos disponibles a clientes en el sitio, asegura que el sistema CRM sea equipado con una herramienta de administración de conocimiento basada en Web que le permita efectivamente compartir y reusar información.
- **Automatización de mercado integrada:** Un software efectivo de CRM deberá ofrecer una capacidad automática de mercado completa, incluyendo herramientas que direccionen lo siguiente: administración integrada de campaña, análisis de clientes y posibles clientes, retroalimentación de las ventas, etc.

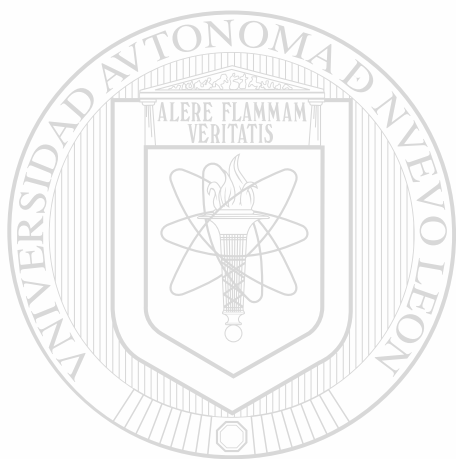
- **Implementación rápida:** Esta es una manera efectiva de promover el éxito en los proyectos de CRM. Durante el proceso de planeación, se dirige a un diseño de sistema efectivo, experiencia del vendedor, referencias del cliente en la industria y ciclos de implementación realistas.

Aspectos a considerar para la compra de una solución CRM

- **Extender la solución a través de todos los canales:** Una solución robusta de CRM debe integrar representación de servicios al cliente, asociados de ventas, unidades de respuesta de voz, autoservicio en Web y en plataformas diversas. Hay que alejarse de los vendedores que sólo se concentran en el Call Centers o en el Web. La integración y el uso de procesos consistentes a través de todos los canales, es la clave.
- **Entregar servicio consistente a través de todos los canales:** Buscar por una solución integrada que permita compartir reglas y procesos de negocio a través de toda la organización, donde sea apropiado.
- **Crear una perspectiva holística del Cliente:** Las soluciones CRM deben tener todas las transacciones de un cliente en una sola vista, para que el contexto de sus actividades esté siempre visible a quién esté tratando con algún aspecto de esa relación con el cliente. Las soluciones CRM deben capturar también, analizar y ayudar a entender el comportamiento de cada cliente y ofrecerle lo que sea de su interés.
- **Proporcionar el grado más alto de exactitud y fiabilidad:** Entregar un nivel superior de servicio significa que el personal de ventas y servicio debe tener acceso a actualizaciones actuales, información completa del cliente apropiado, así como la historia de transacciones.
- **Integrar perfectamente el front-office y el back-office:** Las organizaciones de hoy, son grandes y complejas. Ellas incorporan típicamente muchas unidades de negocio, departamentos y áreas de servicio. Cada unidad de negocio puede tener su propio conjunto complejo de sistemas, aplicaciones y plataformas de hardware. No se puede proporcionar un nivel superior de servicio si el cliente es forzado a esperar mientras los agentes de servicio navegan este complejo laberinto.
- **Complacer los requerimientos de negocio únicos:** Cada cliente y negocio es diferente. Por consiguiente, cada solución CRM también debe ser distinta. La customización siempre será requerida, y conforme las soluciones crezcan y sean más complejas, la cantidad de customización crecerá. El truco consiste en tener una solución con la arquitectura y herramientas que permitan la customización.
- **Crecimiento con la empresa:** Para sobrevivir, el negocio debe estar preparado para el crecimiento en el número de Clientes, interacciones, los requerimientos aumentan cada año. Fusiones y adquisiciones traerán nuevo

clientes, sistemas y repositorios de datos. Cuando se selecciona un sistema de CRM, es necesario determinar si su arquitectura soportará este crecimiento. Se debe estar seguro que sus opciones de conectividad son flexibles y fáciles de extender para asimilar rápidamente compañías fusionadas.

Cabe mencionar, que mientras hay muchos vendedores de CRM que ofrecen soluciones de punta, pocos proporcionan el nivel de integración necesaria para influenciar la información del cliente efectivamente a lo largo de la empresa.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.17 ¿Por qué fracasa un proyecto de CRM?

La mayoría de los fracasos se derivan de la incompatibilidad con los procesos de las empresas. Si se analiza el decálogo de los motivos que conducen al fracaso de los proyectos CRM y se encuentra que son similares a los de otras áreas relacionadas con el e-business, a continuación se describen diez de los motivos que conducen al fracaso de los proyectos CRM:

1. Pensar que la tecnología es la solución. La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio. En un estudio del CRM Forum se indica que sólo en un 4% de los casos con problemas, éstos han sido debidos a la solución adoptada, con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM.

2. Falta de apoyo por parte de la dirección debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el CRM ofrece.

3. No existe "pasión por el Cliente" en la cultura de la organización.

4. Retorno de la inversión poco claro, debido a que no es un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre su ROI.

5. Falta de visión y estrategia. Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por tanto, los objetivos de negocio mensurables en el área de CRM. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.

6. No redefinir los procesos. Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.

7. Mala calidad de los datos e información. *Uno de los pilares del CRM es el conocimiento del cliente (customer intelligence), y dentro de este concepto, la calidad de los datos e información es básica, ya que a partir de ellos es de las que se extraen conclusiones.*

8. Problemas con la integración entre diferentes procesos o herramientas. Un estudio de IDC apunta que menos de un 10% de los encuestados han integrado su CRM con su ERP o sus sistemas de Data Warehouse.

9. No gestionar correctamente el cambio. Al igual que cualquier proyecto de gran magnitud, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.

10. Poca implantación de CRM analítico. La parte analítica del 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 se pierden muchas de las ventajas que el CRM ofrece.

Al margen de esta relación, existirían también causas relacionadas con la inmadurez del mercado: soluciones poco evolucionadas y validadas, falta de soluciones "verticales", falta de consultores especializados, etc.

Para cuantificar la importancia de cada una de los motivos anteriores en el fracaso de los proyectos de CRM, un estudio desarrollado por CRM Forum intenta definir las causas de dichos fracasos (ver figura 3.10):

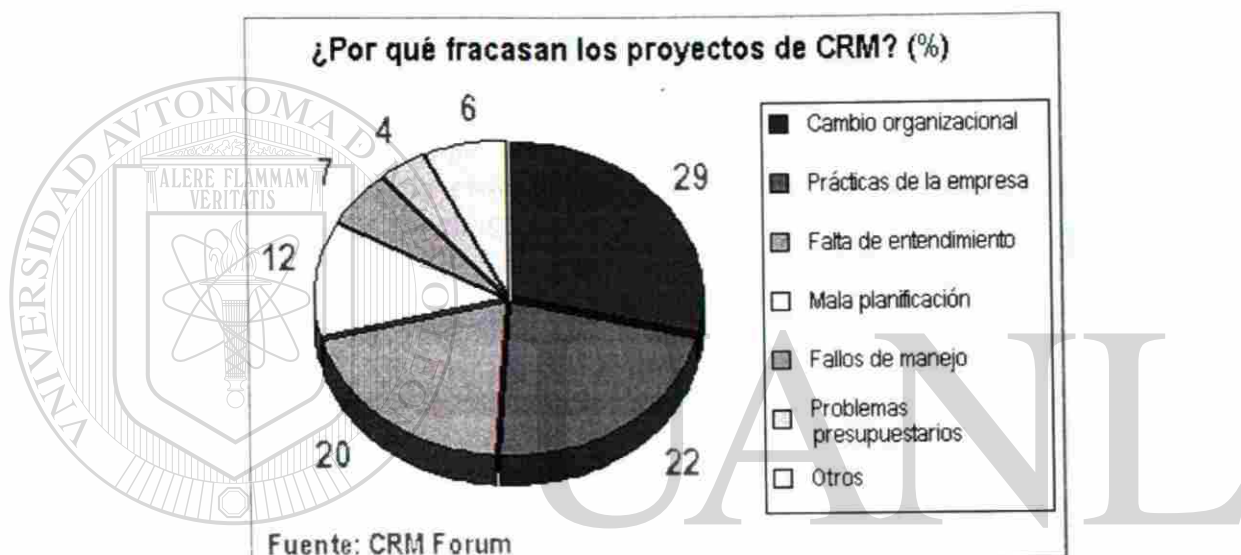


figura 3.10 **Fracasos de los proyectos de CRM**

En este estudio del CRM Forum se observa como *los factores puramente organizacionales originan más de la mitad de los fracasos de proyectos CRM*, mientras que otros aspectos que pudieran parecer más importantes, como las dificultades con el software, apenas suponen el 2% de las causas de error.

De hecho, la situación actual y evolución de CRM es totalmente análoga a los de los ERP de hace algunos años, el momento en el que el uso de ERP se generalizaba. En los inicios de los ERPs, los fracasos se originaban a menudo por conceptos similares a los que aparecen en los estudios y experiencias prácticas sobre CRM: falta de visión de negocio, no remodelar procesos, falta de apoyo de la dirección, ROI poco claro, etc.

3.18 La Tecnología de Información y CRM

En los últimos diez años la Tecnologías de Información (TI) se han consolidado como un instrumento eficaz para mejorar el posicionamiento estratégico de las empresas en sus mercados de referencia creando un nuevo paradigma organizativo. La función de TI como único instrumento capaz de permitir a las empresas gestionar de manera eficiente un volumen de datos cada vez mayor, poniendo un mayor énfasis sobre los datos que contienen información estratégica para una mejor toma de decisiones y de este modo las empresas puedan ser aun más competitivas.

A finales de los años 80's, la ingeniería de procesos de negocios o *BPR (Business Process Reengineering)* ha sido el motor principal del cambio en las empresas, con el objetivo de reducir costos y mejorar la calidad de las actividades operativas. Los sistemas de gestión empresarial o *ERP (Enterprise Resource Planning)*, que incluye de manera integrada las funciones de administración / finanzas, logística, ventas, producción y gestión de recursos humanos, basándose en modelos de empresa estructurados por procesos, han dado una respuesta adecuada a las exigencias de mejora y optimización de los procesos operativos internos, debido también a que las aplicaciones ERP incluyen las mejores prácticas que resultan de una cantidad muy elevada de experiencias realizadas en el ámbito internacional.

Por otra parte, la importante mejora de los procesos va unida a una amplia mejora del posicionamiento de la empresa en mercados relativamente modestos. Cuando la mayoría de las empresas de un determinado sector han sido objeto de una optimización de los propios procesos internos, ésta se convierte en realidad en una condición para permanecer en el mercado, pero no suficiente para alcanzar una posición de excelencia.

La diferenciación frente a la competencia deberá basarse ahora en algo distinto, dado que la verdadera ventaja competitiva depende actualmente de la rapidez con la que una empresa sea capaz de responder con productos y servicios innovadores a las exigencias y demandas del mercado. Este nuevo modelo organizativo sitúa al cliente en una posición central, de forma que los procesos de la empresa se orientan hacia él. Y, aunque la atención al cliente ha sido siempre una regla fundamental en la actividad comercial, el conjunto de las actividades y de las tecnologías incluidas en el concepto de *CRM (Customer Relationship Management)* permiten gestionar ahora con nuevas formas la relación con el cliente y maximizar el valor que éste espera de la empresa.

En este contexto, las tecnologías como son: las aplicaciones ERP y Data Warehouse, por citar sólo algunas, han desempeñado un papel clave en los procesos de optimización de los procedimientos internos BPR (Business Process Reengineering) y de los procesos externos relativos a la Administración de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management), mientras que las soluciones CRM (Customer Relationship Management) cierran el círculo desempeñando un

papel clave en los procedimientos de gestión de clientes. Así, en un entorno de globalización de los mercados, donde la gestión eficaz del cliente es un elemento fundamental para permanecer en el mercado de manera rentable, se observa cómo las empresas están rediseñando sus propios procesos con el objeto de adoptar una organización centrada en el cliente y que ven precisamente en la información derivada del cliente el objeto sobre el cual establecer las estrategias empresariales.

La Tecnología de Información que utiliza CRM es capaz de recoger y concentrar toda la información surgida de la relación con el cliente con independencia del canal por donde se ha producido: página web, fax, e-mail, fuerza de ventas, Internet, teléfono, etc. y analizarla para, así, conocer sus necesidades y poder satisfacerlas.

El elemento más importante de un sistema nervioso digital es la base de datos de clientes. Tener toda la información de los clientes en un único lugar posibilita tener las herramientas necesarias para realizar análisis y tomar decisiones. Esto permite a los negocios el responder a las necesidades de los clientes."

Bill Gates, Chairman and CEO, Microsoft

Los proyectos CRM están orientados básicamente hacia las áreas funcionales de Mercadotecnia, Ventas, Soporte y Servicios (Front Office) y de su integración con las operaciones ERP o sistemas de información existentes (Back Office) utilizando los diferentes canales de interacción con el cliente, tales como: Call Center, Correo Electrónico, Web, Oficinas y Socios de Negocios

Al igual que los CRM, los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning; Planeación de Recursos Empresariales), conocidos también como sistemas de gestión de información, surgen de una necesidad, es decir, el concepto ERP fue creado ante la necesidad de integrar las diferentes áreas de las empresas con el objetivo de controlar sus operaciones de administración, finanzas, contabilidad, manufactura, sistemas, proyectos, etc. y mantener una comunicación entre ellos. De esta manera, el ERP eficientiza las operaciones de la empresa, al tiempo que concentra la información y la distribuye entre todos sus integrantes. Mejor aún, con la ayuda de Internet y la gran cantidad de usuarios, las empresas obtienen ventaja del alcance que les brinda este medio y están involucrando tanto a sus clientes como a sus socios y proveedores, en el desarrollo de su negocio electrónico.

Un CRM, como se mencionó anteriormente, se encarga de la Administración de las Relaciones con el Cliente y con lo que respecta a su relación con el ERP, estos son dos sistemas complementarios, pero distintos. Mientras que el ERP se dedica al back office (operaciones internas de una empresa), el CRM se enfoca al front office (los clientes que forman parte del exterior de la empresa). Los ERP y los CRM trabajan de manera conjunta para generar una oferta integral, logrando que la empresa se incorporen por completo al negocio electrónico (e-business).

3.19 Infraestructura tecnológica de CRM

La mejor tecnología no es ni la más nueva ni la más cara, sino lo más adecuada a las necesidades de la organización. Para un mejor entendimiento de las tecnologías que involucra una Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM) se presentan las siguientes categorías:

- Interacción con el Cliente.
- Software CRM
- Herramientas de Almacenamiento y Análisis de Datos.

A continuación se muestra la relación existente entre estas herramientas tecnológicas (ver figura 3.11).

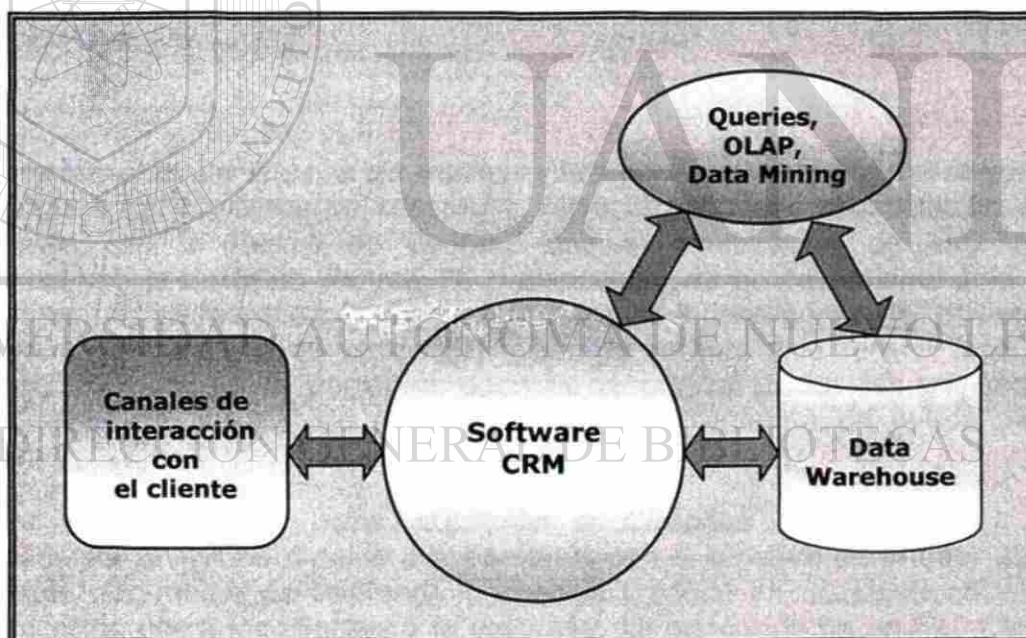


figura 3.11 Relación entre las herramientas tecnológicas que involucran el CRM

1. Interacción con el Cliente

El desarrollo de una infraestructura que permita la interacción personalizada con el cliente es fundamental en un proyecto de CRM. Así pues, a continuación mencionaremos algunas de las herramientas tecnológicas que apoyan la interacción que se tiene con el cliente.

- Automatización de fuerza de Ventas
- Centro de llamadas para atención al cliente
- Televenta/Telemarketing
- Help desk (Mesa de Ayuda)
- Preguntas Frecuentes (FAQs)
- Correo electrónico (e-mail)
- Página Web
- Chat

Automatización de fuerza de ventas (SFA). Se refiere a la aplicación de la tecnología a los procesos de venta y a varias áreas de la organización que se relacionan con la fuerza de ventas. Una automatización de esta función comienza con la dotación de una PC o dispositivo de procesamiento a la fuerza de ventas. Los elementos básicos son un dispositivo inteligente (PC o HandHeld) con un módem para cada vendedor, y acceso remoto a la red de la empresa (Teynet, 2000). Esto le permitirá además de realizar todas las transacciones relacionadas con su trabajo disponer de una herramienta de ayuda para las ventas.

Centro de Llamadas para atención a Clientes (Call Center). Están formados por un grupo dirigido por personas con el objetivo de brindar atención a clientes por medio de teléfono, lo cual se traduce en un canal eficiente de comunicación entre los clientes y la empresa. La operación de un Call Center se centra en la distribución de forma inteligente de todas las llamadas entrantes de los clientes, pasando por una central telefónica. Cabe mencionar, que para poder hablar al centro de llamadas se le deberá proporcionar al cliente un número 01-800, para que ellos realicen la llamada en forma gratuita.

Televentas/Telemarketing. Este tipo de herramientas automatiza las actividades diarias de los centros de llamada, incrementando la eficiencia de éstos, mejorando la productividad de las llamadas entrantes y salientes. Los representantes de ventas pueden tomar la decisión de vender a prospectos

chicos o de rastrear prospectos para mejorar la posibilidad de decisión a corto plazo. Este tipo de soluciones provee soporte para varios guiones de llamadas y guías para las personas de televentas que permitan la generación de prospectos y su calificación con una serie de preguntas y respuestas. Otra de las características de estas soluciones es el acceso a las listas de referenciales de precios que permiten la entrega de cotizaciones en línea, de forma rápida, fácil y personalizada.

Help Desk (Mesa de Ayuda). Es un servicio para atender de manera personalizada y efectiva al usuario, proporcionándole un soporte técnico con soluciones concretas a sus problemas y respuestas prácticas a sus consultas. En otras palabras, es una persona o grupo de personas que a través del teléfono ayuda para la resolución de problemas técnicos que se le presenten al usuario. Algunas compañías grandes cuentan con un grupo de expertos, los cuales usan un software para ayudar a rastrear el problema, proporcionando así la solución a dicho problema.

Preguntas Frecuentes (FAQs). Es claro que en muchas ocasiones se pierde el tiempo tratando de encontrar la respuesta a una pregunta simple o conocer el estado de un pedido, cuando estas actividades pueden ser automatizadas y consultadas directamente en línea por el cliente. Esta solución se refiere a darle mayor capacidad de autogestión al cliente colocando una lista de las preguntas más frecuentes, en línea, es un sitio Web y tan complejo como habilitar a los clientes para que verifiquen el estado de sus pedidos o su cuenta, o realizar transacciones en tiempo real con configuración de productos en línea.

Correo electrónico (e-mail). El correo electrónico es una herramienta que sirve para enviar o recibir mensajes a cualquiera de los usuarios de Internet en el mundo, en este caso a los clientes. Una de sus ventajas principales es la rapidez, ya que un mensaje de correo electrónico enviado a través de Internet llega en pocos minutos. El bajo costo es otro de sus atributos, debido a que un usuario de Internet puede enviar todos los mensajes que quiera, a cualquier lugar del mundo, sin tener que pagar dinero adicional por ello (sólo pagar al proveedor de acceso a Internet por el tiempo que este conectado a la Red). En este caso por ejemplo, se pueden enviar los catálogos de nuevos productos a los clientes, si así lo desea.

Página Web. Una página Web le proporciona información relevante al cliente acerca de la empresa, la cual está disponible en Internet. Cabe aclarar, que las páginas Web pueden contener texto, imágenes, archivos de sonido, archivo de video, enlaces a otros recursos de la Internet. Todas estas características son ordenadas al usar HTML.

Chat. Un Chat es un medio de comunicación en tiempo real, el cual puede ser una solución completamente a la página Web, ya que éste se podría integrar para dudas en caso de que no existiera algún tipo de información en la página de la empresa.

Es importante resaltar, que la interacción personal es otro canal a través del cual el cliente se pueda comunicar con la empresa. Por otro lado, una solución complementaria al Help Desk o al Centro de Llamadas es la coordinación de las actividades de personal técnico remoto o fuera de oficina que debe acudir a las instalaciones del cliente para solucionar un problema o proveer un servicio general. ES decir, que cuando un problema no puede ser resuelto por el Help Desk o por el Centro de Llamadas, un ingeniero o técnico de campo es enviado al lugar donde se encuentra el cliente. Cabe destacar, que esta solución está dirigida hacia aquellas empresas con producción de objetos sujetos a roturas o fallas como puede ser el equipamiento de computadoras, equipo industrial, etc. que requiere de reparaciones rápidas.

2. Software CRM

En este aspecto, primeramente es importante resaltar que el tipo de solución CRM que se escoja, necesita considerar la forma más apropiada para la empresa ahora y en el futuro, así como los recursos de la organización que el negocio tiene que emplear. Es así, por lo que debe evaluar cada capacidad de la solución CRM a implementar, la cual pueda soportar de manera efectiva los procesos del negocio y direccionar los requerimientos de automatización. Para implantar un software ó solución CRM se deben considerar dos alternativas: seleccionar un proveedor de software o bien, desarrollarlo en la empresa. Independientemente de la solución que se elija, se recomienda involucrar a los usuarios en la evaluación de la solución, es decir se debe comprar o desarrollar un sistema que llegue a ser una herramienta para ellos, no solo un repositorio de información.

Alternativas para obtener un Software CRM:

a) **Seleccionar un proveedor**

Cuando se evalúa un solución CRM, se debe considerar la posición líder en el mercado del desarrollador de software. Wes O'Brien citado en Tehrani dice que seleccionar un proveedor de CRM es la manera más inteligente y efectiva en costo para que las compañías lo lleven a cabo, ya que los proveedores están enfocados solamente en el CRM, por consiguiente, sus sistemas son administrados y operados más eficientemente. Por otro lado, como expertos, los proveedores de CRM son líderes en la industria, permaneciendo así a la vanguardia de la tecnología.

La implantación de una solución CRM customizada o personalizada en base a las prácticas del negocio, obviamente toma menos tiempo en realizarla, puesto que ya está desarrollado el software sólo habría que adaptarlo a la organización. Por otro lado, las soluciones customizadas también requieren menos recursos para mantener y puede ser integrada con el back-office tales como ERP y sistemas contables-financieros.

Al momento de adquirir las aplicaciones respectivas, se deberán tener en cuenta, además de la integración con el sistema transaccional, el modelo en el cual se basa el CRM específico que se está implementando, ya que la mayoría de los sistemas CRM están originalmente basados en el manejo de un área particular de la relación con el cliente, bien sea automatización de la fuerza de ventas, automatización del centro de servicio, o automatización de mercadotecnia.

Es importante tomar en cuenta los aspectos mencionados anteriormente para seleccionar el CRM adecuado.

b) Desarrollarlo en la empresa

Se puede considerar desarrollar una solución CRM en la empresa desde el principio. El costo inicial de desarrollar un sistema en casa puede verse atractivo, pero muchas empresas se enfrentan a costos para mantenerlo funcionando. Muchos de estos proyectos fallan debido a que el diseño y el ciclo de implementación son muy largos y la incompatibilidad en plataformas futuras y a la incapacidad para integrar el sistema CRM con otras aplicaciones de la empresa (Tehrani).

Por otro lado, las empresas tienen la ventaja de un mejor conocimiento en sus sistemas, pero en otros casos algunas empresas que desarrollan el sistema CRM en casa sufren en áreas donde ellos no tienen suficiente experiencia.

3. Herramientas de Almacenamiento y Análisis de Datos

Las aplicaciones CRM son herramientas diseñadas para facilitar la captura, consolidación, análisis y diseminación de datos de clientes existentes y potenciales. Este proceso ocurre en todas las etapas de mercadotecnia, ventas y servicio, con el objetivo de un mejor entendimiento de los clientes y anticipar su interés en los productos y/o servicios de una empresa.

Así pues, una de las herramientas adecuadas que apoya al sistema CRM y que tiene como objetivo el manejo de grandes volúmenes de información, es el Data Warehouse, es el que define la estructura operacional del negocio y mediante el empleo de herramientas de explotación proveen a los analistas de la información necesaria. A continuación se dará una breve explicación acerca de este tipo de herramientas que soportan el almacenamiento y permiten la explotación y análisis de datos.

a) Data Warehouse

El Data Warehouse como su nombre lo indica es un almacén de datos, es decir, es una colección integrada diseñada para la recuperación y el análisis en apoyo a los procesos de toma de decisiones. Cabe destacar, que una organización que usa una aplicación CRM basada en un Data Warehouse centrado en el cliente es capaz de identificar segmentos de clientes diferentes y analizar exactamente cómo cada uno se relaciona con las ganancias y pérdidas de la compañía, de tal forma que conociendo quién es cada cliente, conduce a prácticas de mercadotecnia más efectivas.

Si no se utilizan las herramientas adecuadas para el acceso y análisis del Data Warehouse, éste último se puede convertir en una amalgama de datos sin ninguna utilidad. Por consiguiente, es necesario poseer técnicas que capturen los datos importantes de manera rápida y que puedan ser analizados desde diferentes puntos de vista, además también deben ser capaces de transformar los datos capturados en información útil para la toma de decisiones. Así pues, en los siguientes puntos se describen algunas técnicas que apoyan al Data Warehouse en la explotación y análisis de datos.

b) Queries

El usuario accede directamente al modelo de datos del Data Warehouse para hacer consultas e informes vía SQL ((Lenguaje estructurado de consulta). Dependiendo del tipo de Query, algunas consultas incorporan interfaces gráficas muy avanzadas, intuitivas y fáciles de usar.

c) OLAP

El herramientas OLAP (OnLine Analytical Processing) permiten llevar a cabo un análisis multidimensional, es decir, le permite al usuario visualizar y analizar la información desde distintas perspectivas. Además, se pueden crear resúmenes (mejor conocidos como consolidaciones), jerarquías y cuestionar todos los niveles de adición y resumen en cada intersección de las dimensiones. Por otro lado, responden rápidamente a las consultas, de modo que el proceso de análisis no se interrumpe y la información no se desactualiza.

d) Data mining

Mediante esta herramienta es posible realizar un análisis y síntesis de información más avanzado. Así pues, a través de estas herramientas se realizan asociaciones (como por ejemplo, los compradores de revistas compran plumas en un cierto porcentaje de tiempo), reconocimiento de patrones (como por ejemplo, realizan perfiles de clientes), tendencias en modelos de compra, simulaciones, clasificaciones, etc. De tal forma, que estas herramientas no sólo permiten el análisis de la información sino el planteamiento y descubrimiento automático de hechos e hipótesis.

3.20 El papel de la Internet y el Comercio Electrónico en CRM

Hasta ahora, el papel principal de las comunicaciones entre el cliente y la empresa ha estado dominado por los Call Centers tradicionales. Sin embargo Internet, esta cambiando la forma en que las empresas interactúan con sus proveedores, partners (B2B, Business to Business) y clientes (B2C, Business to Customers), aprovechando el auge del correo electrónico dentro del mundo empresarial.

Mediante la incorporación de la Web como canal de interacción se posibilita en primer lugar no sólo la compra de productos y la contratación de servicios on-line, 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 este medio como canal de distribución y contacto proporcionan:

- Disponibilidad 24/7/365 (24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año).
- Costo reducido.
- Gran audiencia potencial.
- Posibilidad de automatizar gran parte de los procesos asociados a los servicios prestados a través de él.
- Simplifica la interfaz con los servicios informáticos de la empresa.

Por otra parte, los servicios basados en la tecnología Web constituyen una valiosa fuente de datos de clientes para una solución CRM, pues permiten definir eficientemente, a partir de ellos, modelos de comportamiento basados en el análisis de las pautas de navegación del cliente. Posteriormente, tales modelos podrán emplearse para reorientar oportunamente la estrategia y táctica de la empresa siguiendo las directrices de personalización del contacto propias del CRM (navegación guiada en portales Web, sistemas de publicidad de contenido dinámico, construcción de perfiles de necesidades y preferencias, etc.).

En este contexto, en el que además de los canales tradicionales de marketing y creación de demanda (tal y como puede ser el contacto a través de las fuerzas de ventas o correo convencional) la empresa enriquece sus procesos de negocios mediante nuevos modelos de venta y canales de distribución e interacción con el cliente basados en la Web, la solución CRM proporcionan el marco de trabajo necesario para la gestión de las transacciones inherentes a tal interacción y su personalización e individualización conforme a las necesidades y requerimientos particulares del cliente, permitiendo de este modo combinar de una forma óptima las oportunidades de expansión propias de Internet con las necesidades de implementación de los sistemas CRM.

No se debe de tratar a la Internet como un fin dentro de un sistema CRM, sino que se debe de integrar como un canal más de comunicación.

La utilización de Internet por los clientes es una gran fuente de datos para las empresas, que plantea nuevas problemáticas referentes a:

- La forma de medir el comportamiento del cliente en la Web.
- La clasificación de la información del cliente (segmentación del cliente).
- La integración con los datos de clientes, manteniendo una información consistente con un único historial del cliente.
- El mantenimiento de la uniformidad y la coherencia de la imagen de la empresa en los distintos canales. Los niveles de servicio deben ser los mismos con independencia del canal de comunicación.

Todo sistema de e-CRM (ver figura 3.12) debe ser capaz de gestionar la información procedente de la Web. Así mismo, debe permitir la definición de modelos de conducta en la función de la navegación del cliente y realizar la integración de los datos en el repositorio.

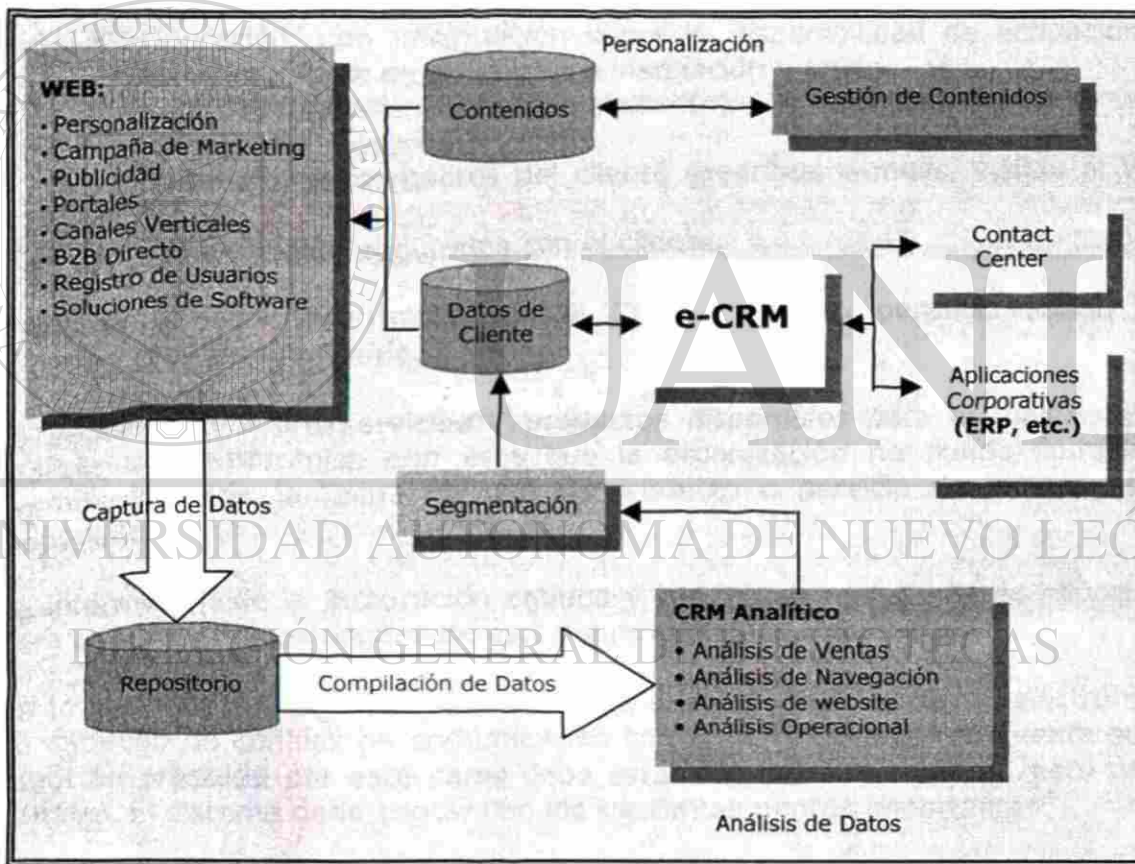


figura 3.12 Sistema de e-CRM

Desde el punto de vista del CRM Analítico (BI), la información recogida referente a la navegación del cliente por la Web es especialmente importante. El cliente deja rastro de su navegación en el sistema por ejemplo las páginas que ha visto. Toda esa información debe ser recogida mediante técnicas de Web Tracking (ficheros de log del servidor Web y las aplicaciones adicionales) y

analizadas mediante técnicas de Web Mining (Data Mining aplicado a la Web), integrando la información obtenida en DW. De esta forma, juntos con los datos del cliente recopilados en el resto de los sistemas de la empresa, se mejora el conocimiento de su comportamiento, permitiendo así diseñar una política personalizada para poderle ofrecer productos y servicios adaptados a sus necesidades e interés.

La atención al cliente debe ser de igual calidad en todos los canales de comunicación, se puede decir que el objetivo final de la filosofía CRM en lo que respecta al Contact Center, debe ser que los agentes de atención dispongan de toda la información relativa a cada cliente en su relación con la empresa en cuestiones de:

- Campañas de Mercadotecnia , de las que el cliente puede ser objeto según el segmento al que pertenezcan.
- Ventas, con información de productos y/o servicios ya contratados por el cliente.
- Operación, con información sobre la disponibilidad de activación de servicios, stock de productos e instalación y envío.
- Help Desk (asistencia técnica al cliente).
- Facturación y cobros.
- Históricos de contactos del cliente (agentes, e-mails, visitas al Web, etc.).
- Compromisos adquiridos con el cliente.

Disponer de esta información en el Contact Center, permite realizar una atención más personalizada.

La información sobre servicios y productos disponibles para el cliente, evitar realizar un compromiso con éste que la organización no pueda cumplir y permite indicarle la fecha en que su producto o servicio de interés estará disponible.

La información de la facturación emitida y los cobros realizados, es importante para solucionar las consultas de éste sobre los temas requeridos.

ES importante que aquellas empresas que desean añadir el correo electrónico a su catálogo de canales de comunicación con el cliente tengan en cuenta que la atención prestada por este canal debe estar tan cuidada como el resto de los canales. El sistema debe contar con los siguientes puntos importantes:

- Respuesta automática.
- Análisis automático de los e-mails recibidos.
- Redirección automática de e-mails recibidos a los distintos departamentos de la empresa, en función del análisis realizado.
- Control del compromiso de procesado de e-mails y la respuesta en el plazo indicado.
- Integración de la información obtenida del e-mail en el Data Warehouse de los clientes.

3.21 ¿En qué nos ayuda la tecnología?

Como ya hemos comentado, la tecnología nos ofrece muchas oportunidades en esta área:

1. Comunicarnos con nuestros Clientes a costo muy bajo. Las posibilidades de comunicación que tenemos con el sitio web y el correo electrónico nos permiten acercarnos a nuestros clientes a un costo muchísimo menor que con medios físicos.

A través del sitio web, tenemos un "vendedor" que atiende 200, 500 o 5.000 personas diarias de manera gratuita. ¿Cuánto puede costar eso con un vendedor físico?

Y si comparamos el coste de un envío por correo electrónico frente a su homólogo en carta, los costes no tienen ni comparación. El correo electrónico es muchísimo más barato aunque también hay que tener en cuenta algunas de sus limitaciones.

2. Conocer más a nuestros Clientes y sus necesidades. Las posibilidades de tener bases de datos de nuestros clientes y obtener información a partir de ellas es clave.

Podemos recoger información tanto de medios físicos (contactos telefónicos, fuerza de ventas, etc.) como de medios electrónicos: a través de la web y del correo electrónico tanto de manera activa (cuestionarios) como pasivas (huellas de los usuarios que emplean el sitio web).

Así, a través de la web, podemos conocer cuales son los productos que más consultan, cual es el tiempo de permanencia en cada una de las páginas (lo que nos indica su interés), qué páginas usan para salir de nuestra web (lo que nos indica su poco interés en su contenido), etc.

3. Interacción . Los 365 días del año y 24 horas al día a través de nuestro sitio web y del correo electrónico.

4. Mejora de la comunicación a los Clientes y la información que tienen de los productos o servicios. Las facilidades de comunicación y el bajo coste de las mismas unido a la mayor información sobre nuestros clientes, nos permite personalizar más nuestro mensaje. Así, tendrán más información sobre nuestros productos/servicios lo que llevará a un incremento de ventas.

Las posibilidades de Internet y las Nuevas Tecnologías en el área de relaciones con los clientes son infinitas. Obviamente, si hacemos todo esto bien alcanzaremos uno de los fines principales: *VENDER MÁS Y MEJOR*

3.22 Principales Proveedores de Aplicaciones y Servicios de Outsourcing CRM

Proveedores de Aplicaciones CRM

Los principales proveedores de software de CRM en Estados Unidos durante 1998 fueron: Siebel, Vantive, Clarify, Baan y Oracle, todos ellos contribuyeron con el 40% de los ingresos de CRM en dicho año. (Gartner Group Symposium ITXPO'99).

Los niveles de ventas de software de CRM en 1999 se ve reflejada en la siguiente tabla.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Siebel Systems 10%	Vantive Remdy Clarify Oracle Baan SAP	Trilogy Firepond Peregrine Pegasystems IMS Health Goldmine Symantec	Mosaix PeopleSoft J.D.Edwards Corepoint Cincom IRI Onyx

El éxito de un CRM implica cambios culturales, la Alta Gerencia debe estar convencida de que quieren la solución. En porcentaje se podría decir que el comportamiento de la dirección constituye el 40% del éxito, la tecnología representa otro 40 % y el 20% restante corresponde a la organización.

Diversas compañías ofrecen actualmente soluciones de CRM, conscientes de la importancia de administrar adecuadamente los conocimientos que las empresas tienen sobre sus clientes. A continuación, enumeramos algunos de estos proveedores:

- Siebel Systems.** Siebel, como estrategia, se basa en el apoyo de los canales para llegar al mercado, ya que a nivel de modelo de los negocios se enfoca al corporativo. Ali Hamid Yahya Karim, Vicepresidente Regional de Siebel para el Norte de América Latina, comentó que el crecimiento esperado en México es mucho mayor al de Estados Unidos "porque sentimos que el mercado mexicano necesita este tipo de tecnología. Nuestro front-office tiene la capacidad de analizar y coordinar todos los canales del cliente, con la finalidad de integrar la información. Hemos customizado el producto de tal forma que hoy en día tenemos productos para las diferentes industrias".
- SAP.** SAP CRM se incluye dentro del portal mySAP.com, el cual integra la ejecución de ventas, información, definición y precios de productos, historial, perfil y patrones de compra de los clientes, administración de la base

instalada; llenado de pedidos, ingeniería para todo lo relacionado con órdenes de compra y venta; comercio electrónico y más.

- *Baan*. Para Enrique Alba, Director de la División Front Office de Baan: "La relación con el cliente se puede dar de diversas maneras, con múltiples puntos de contacto: Internet, personal, fuerza de ventas, distribuidores, etc. Todos los elementos del CRM son sólo eso: elementos de una herramienta. De hecho", agregó, "teniendo una metodología de ventas adecuada, se puede retener a los clientes".
- *Solomon Software*. La filosofía de esta compañía es "Darle al cliente lo que necesita, y conforme lo vaya necesitando", de acuerdo a Bernardo de la Cabada, Director General de Solomon Software. "Cada cliente es diferente y tú tienes que ser capaz de alinear la organización para satisfacer las necesidades particulares". La solución de Solomon cumple con los requisitos de flexibilidad, rapidez, accesibilidad (económica), funcionalidad para empresas medianas e integración. "Apostamos a una arquitectura totalmente basada en Web", comentó. "Las nuestras son soluciones cuyo uso y demanda se da a través de Internet".

Proveedores de Servicios de Outsourcing CRM

Por otro lado, los Proveedores de Servicio de Outsourcing CRM en Estados Unidos, según datos de Gartner Group son:

- Andersen Consulting
- BoomBiz
- CRM Technologies
- Druid
- Hewlett Packard
- Planning & Strategy
- PriceWaterhouseCoopers
- Princeton Consulting
- Relationship Marketing Resources
- Shaw Wethey Group
- White Whale, Ltd

Los mejores proveedores de consultoría en CRM durante 1998 fueron Andersen Consulting, Cambridge Technology Partners, CSC, Deloitte Consulting, EDS/Centrobe, IMB Global Services y PriceWaterhousesCoopers.

Debemos resaltar que la parte de la infraestructura tecnológica se puede manejar en un esquema de outsourcing, mientras que la estandarización de los datos y la administración de cambio es imperativo que las mismas empresas lo lleven a cabo, ya que estos últimos dependen de cambios internos de la empresa.

3.23 Experiencia empresarial de CRM

De acuerdo a la investigación realizada a una de la empresas en Monterrey se puede confirmar que el papel que juega la Segmentación de Mercado en el CRM de la organización, es uno de los roles de mayor importancia debido a que de ella se derivan todos los servicios que se otorgan a un cliente. En a la Segmentación de Mercado se busca diferenciar y retener a los mejores clientes e incrementar su rentabilidad

La metodología que sigue la organización para la implementar la Solución CRM es la siguiente:

- Business Case
- Identificación y documentación de situación actual (As-Is)
- Detección de oportunidades de mejora
- Rediseño de procesos (To-Be)
- Configuración de sistema
- Pruebas unitarias (CRM)
- Pruebas integrales (CRM-R/3)
- Piloto (en vivo)
- Roll out

Todos sus pasos son de suma importancia, más sin embargo considero que hay 2 de mayor relevancia: 1. la etapa de situación actual (As-Is) esto debido a que el personal responsable de realizarla debe contar con un amplio conocimiento de las todas áreas que se abarcarán con la implementación de la funcionalidad para poder reconocer todas las actividades y escenarios de negocio u operación bajo las cuales funciona la empresa. 2. la etapa de rediseño de procesos (To-Be) al llegar a ella debes conocer los beneficios y la manera de operar del sistema y unificar criterios tanto de funcionamiento del sistema y el proceso operativo de la empresa para poder concluir la etapa de manera que cubras los requerimientos de las diferentes áreas internas de la empresa sin trastocar de manera significativa el diseño estándar del sistema.

En cuanto al desarrollo del sistema ha sido excelente ya que cada iniciativa desarrolla su modulo correspondiente, más en la capacitación creo que hay algunas fallas, ya que actualmente se capacita al usuario final por cada uno de los módulos y pienso que debe ser algo integrado por procesos, ya que el usuario final desarrolla en gran medida de manera individual el proceso, es decir, el ejerce funciones de compras, administración del gasto, y ejecución de programas en el canal.

Dentro de la empresa la Tecnología de Información que utilizan en el CRM es esencialmente el software de SAP, y son los módulos de CRM, R/3 y BW.

CRM: soporta la segmentación de clientes e identificación de oportunidades de mercado, así como la administración de programas de Mercadotecnia.

R/3: soporta todo el ciclo de producción, distribución y venta de producto (almacén, controlling, finanzas, sistemas de proyectos, inversiones, contratos, plantas, abastecimientos, etc.)

BW: soporta el sistema de reportes integrando las funcionalidades anteriores (CRM y R/3) así como la información obtenida por medio de la HH

Considera la empresa que la relación que existe entre el CRM y los Sistemas ERP juegan un papel importante ya que el CRM se esta considerando como parte del ERP y que como sus siglas lo indican (Enterprise Resourcing Planning) es un ciclo global de planeación en todos los sentidos, desde la producción, hasta el manejo de las campañas de comunicación de tus productos.

En cuanto a la relación que guarda el CRM y el Sistema SCM (Supply Chain Management - Administración de la Cadena de Suministro) se define que es una relación directa ya que al implementar un SCM obtienes la disminución de costos variables, al lograr una reducción de estos, incrementas la competitividad de tus productos, así como la rentabilidad de la empresa.

Según la empresa esta totalmente de acuerdo en que el CRM es considerado una Reingeniería de Procesos, ya para ello es necesario e inclusive es uno de los grandes obstáculos a los cuales se enfrenta cualquier implementación: la apertura al cambio cultural en la forma de operar los procesos actuales, ya que como se menciona, consiste en un rediseño de procesos, es decir, un cambio en la forma de hacer las cosas.

Por otro lado también podemos decir que no es conveniente dejar el CRM en manos del outsourcing a que lo desarrolle e implemente todo, debe haber un equilibrio entre personal interno y outsourcing, ya que por un lado el personal interno es quien proporciona el conocimiento de los procesos de la empresa, los cuales se crean en base a la experiencia adquirida durante el paso del tiempo, el outsourcing además de los altos costos que representan, difícilmente puede llegar a conocer a profundidad los procesos de la empresa en un corto período de tiempo, es por eso que debe de estar enfocado a sugerir las mejores prácticas del sistema y procesos para poder concluir en lo más óptimo para el rediseño.

El cambio organizacional que la empresa tiene que dar para que una Solución de CRM sea exitosa y que es el más importante es crear una apertura del usuario final hacia el cambio, ya que de él en gran medida depende el éxito del proyecto.

El tipo de Infraestructura que la organización considera importante utilizar para una buena implementación de CRM es la siguiente:

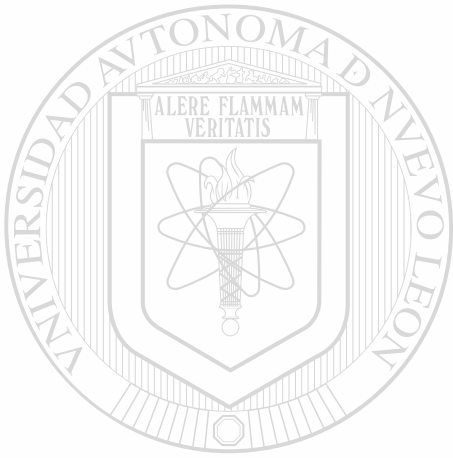
Tecnológica: base de datos de clientes depurada

Operativa: detección de puntos abiertos de la operación para poder realizar cargas de información

Organizacional: por ejemplo servicio a clientes

Los errores por los cuales la organización considera una empresa fracasa en la implementación de una Solución CRM son los siguientes:

- Falta de involucramiento de la dirección general de la empresa.
- Escaso conocimiento de procesos de la empresa: selección de personal con escasos conocimientos de los procesos actuales.
- Rediseño equivocado de procesos.
- Ausencia de infraestructura necesaria y adecuada.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.24 Experiencia empresarial de la relación entre CRM e Internet

Un Sistema de Información Estratégica busca como principal objetivo tener de una manera concentrada y organizada la interpretación de los Sistemas Transaccionales y de información externa con niveles de agregación que permitan su análisis en ambientes más propicios, además busca tener los indicadores de desempeño claves en la empresa a la vista de los tomadores de decisiones tal como si fuera un tablero de control de un avión para permitir redirigir esfuerzos o cambiar estrategias basados en hechos y no en suposiciones.

Hay varios usos que se le puede dar, puede ser para estudios Ad Hoc o como reporteador de KPIs, fuente del Balanced Scored Card, Fuente de Modelos de Proyección, etc.

En la empresa el CRM es Customer Relationship Management es la administración de la información de los clientes utilizando tecnología y que tiene como finalidad facilitar la cadena de adopción del consumidor y la segmentación de estos para mejor enfoque de la compañía desde el punto de vista de mercadotecnia y de rentabilidad.

Y el Sistema de Información Estratégica no sólo se limita a CRM sino que abarca todas las áreas de la compañía.

La Ventaja de Implementar un CRM con e-Commerce (Comercio Electrónico) dentro de la empresa le permite a la organización contar con una estadística de hábitos de consumo que se registra sin necesidad de un re-trabajo para poder capturar la información de las transacciones en el CRM, sino que esta llega directamente al CRM y tiene la ventaja de poder en ese mismo instante retroalimentar al cliente suponiendo sus preferencias en visitas posteriores o desde la primer visita tratando de colocarlo en un segmento en base a la información que él mismo proporcione.

Para la empresa el beneficio de tener toda la información del Cliente en un Sistema de CRM le permite poder disponer de:

- Información sobre comportamiento de la participación de mercado
- Comunicaciones de promociones futuras
- Conocimiento de sus hábitos, preferencias, gustos y disgustos, etc.
- Da información de competencia
- Facilita la planeación
- Facilita el establecimiento de metas de conquistas de clientes

CAPÍTULO 4

CRM en la práctica

4.1 Pronóstico de CRM

A consideración de Edmundo Robert, "vamos todavía un poco atrasados del mercado americano, pero cada vez es menos. Ahora el concepto de CRM se está integrando a la estrategia de Internet del mercado mexicano". Además, hoy en día es factible integrar herramientas de diversas compañías, es decir, ya es posible implementar un CRM de una compañía sobre un ERP (o un back office) de otra.

Esto responde, antes que nada, a la fuerte necesidad de cumplir con los requerimientos de los clientes, quienes cada vez más cuentan con plataformas mixtas y problemáticas diversas. A decir de Bernardo de la Cabada, Director General de Solomon Software, "las empresas que sobrevivirán en el futuro son las que están enfocadas al cliente".

"El paso de la problemática del año 2000, la fuerte tendencia de las empresas a asociarse con empresas extranjeras para participar en una economía global, el creciente interés de las compañías por enterarse de las actividades de su competencia y el aprovechamiento de herramientas como los CRMs para reencontrarse con el cliente, constituyen factores interesantes en la visión futurista de la manera en que las empresas manejarán la relación con sus clientes".

Por su parte, Maricarmen Ortiz, comentó: "La tendencia que vislumbro para los CRMs, es que las compañías están preocupadas por sus clientes, así que buscarán tomar ventaja de la tecnología mediante el teléfono e Internet, ya que cada vez son más accesibles los dispositivos móviles; por lo mismo, el área de mercadotecnia crecerá en importancia como medio de soporte".

Pronóstico de CRM

Gracias a los estudios realizados por Gartner Research 2001 indicados en el documento "Business Development" (Agosto 2001) E.piphany México de Carlos Glender, podemos conocer el pronóstico de CRM en México para los años 2001, 2002, 2003 y 2004, que a continuación se describe:

- 35% de las empresas grandes asimilará el alcance de los beneficios de CRM y la importancia de las iniciativas enfocadas a la funcionalidad e integración de los departamento.
- 70% de las empresas grandes estará preparada en términos de modelos de negocio, tecnología, soluciones y administración para asumir estrategias de e-business. Las empresas que otorguen una mayor importancia a los

procesos que generan un valor mensurable para el cliente y para los nuevos negocios, percibirán más lealtad de sus clientes y bajarán sus costos de operación, en comparación con aquellas empresas enfocadas básicamente en tareas y actividades empresariales internas.

- La empresa que compense a sus empleados con base en el aumento significativo de la satisfacción del cliente (medido directa o indirectamente), aumentará la retención y lealtad de sus clientes. 60% de las iniciativas de e-business de la empresa medianas serán proyectos tácticos, más que estrategias de negocio que realmente transformen los procesos.
- El liderazgo del mercado será mantenido por empresas que ofrezcan el máximo valor y la mayor satisfacción a los clientes dentro de cada uno de los segmentos a los que lleguen.

Por otro lado, el papel que desempeñan las tecnologías de la información dentro de las organizaciones está cambiando. Si en el pasado eran una fuente de mejoras en eficiencia, en la actualidad se han convertido en algo más: en soluciones de negocio. Soluciones porque son una combinación de productos y servicios, y de negocio porque afectan a los procesos internos y/o externos de la empresa.

Las soluciones CRM ilustran el cambio que se está produciendo. Aunque estrechamente ligadas a la tecnología, son en realidad una solución de negocio que convierte al cliente en el centro de su actividad empresarial. Pero convertir al cliente en el centro de la actividad de la empresa no es sólo disponer de una determinada tecnología, sino que ésta debe ir acompañada de los convenientes cambios organizativos, sin los cuales la solución estará condenada a fracasar.

IDC estima que el mercado español de soluciones CRM crecerá en el período 2000-2004 a una tasa anual promedio acumulada de un 35% (ver figura 4.1). Se trata de un crecimiento que, comparado con el de las tecnologías de la información en su conjunto -un 11% para el mismo período-, da una idea de las oportunidades que representa este mercado.

Evolución de los servicios CRM e I.T en España
2000-2004 (Datos en millones de dólares)

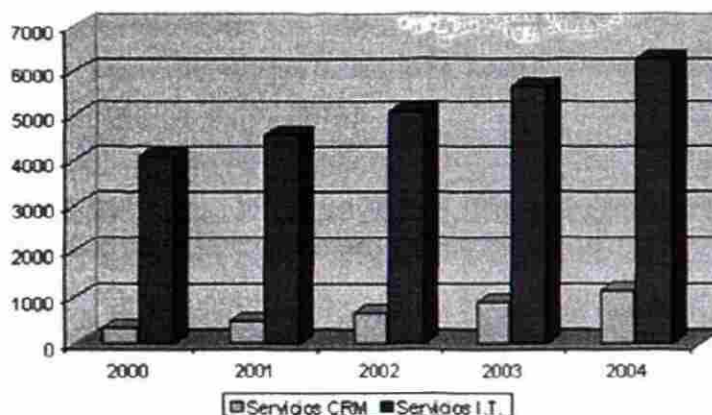


figura 4.1 Evolución de los Servicios CRM y de Tecnología de Información en España

4.2 Impacto de CRM en las empresas

Es necesario que las empresas tomen en cuenta lo siguiente:

"Partir de los procesos de negocio, es una clave para un desarrollo satisfactorio de CRM"

Iniciar desde la perspectiva de los procesos de negocio de la empresa es el factor clave para la puesta en marcha de un CRM (Customer Relationship Management, centros de gestión de relación con los clientes) satisfactorio. Es la conclusión a la que ha llegado un estudio de la consultora práctica CRM de Unisys Corporation.

En este estudio analizó la trayectoria de 25 empresas de las 1,000 catalogadas por la revista Fortune que se encontraban en varios procesos de incorporación de iniciativas CRM.

La importancia de CRM es clave ya que permite identificar, seleccionar, adquirir, desarrollar, servir mejor y, por encima de todo, conservar los clientes más rentables. Antes de desarrollar estos centros, primero deben analizar los procesos de negocio que mejor se adaptan a sus clientes y dónde encaja mejor el CRM en dichos procesos. Esto evita desacuerdos internos, cambios continuos en el software y aumento de costos.

Según el estudio, aproximadamente el 70% de las empresas que han integrado un programa CRM satisfactoriamente parten de los procesos del negocio más que de la propia tecnología a instalar. Lo cual les permitirá obtener las siguientes ventajas:

Ventajas de contar con un CRM

- Clientes satisfechos.
- Incremento en las ventas.
- Incremento en las utilidades para las organizaciones.
- Lealtad de los clientes.
- Aprovechamiento de la infraestructura informática.
- La automatización garantiza mejores resultados.
- Disminución de quejas.

Las soluciones CRM pueden ser definidas como un sistema integrado de componentes *front-office* (automatización de la fuerza de ventas, servicio al cliente y Call Centers) y *back-office* (aplicaciones de soporte de la gestión de pedidos, de almacén, de la contabilidad, etc.). Estas soluciones se articulan a

través de tres grandes áreas: *contact management* (la gestión de los contactos y de la recogida de datos), *business intelligence* (integración y elaboración de los datos adquiridos convirtiéndolos en informaciones útiles de apoyo al proceso de toma de decisiones empresariales) y el *marketing* propiamente dicho, es decir, la conversión de las informaciones en acciones y programas de marketing.

La importancia cada vez mayor que se da a la creación de la relación con el cliente en un entorno competitivo es sin duda un factor de importancia crítica. Muchas empresas no se dan cuenta de que la lealtad del cliente es la clave para mantener la rentabilidad de la empresa en el futuro.

De todas formas, el primer paso para poner en práctica la gestión CRM se da mediante la adquisición del cliente. Durante este periodo, es necesario saber segmentar los clientes, gestionar y ejercer esfuerzos eficaces de marketing. Una vez que se ha conseguido esto, el proceso se hará más sencillo y la empresa podrá concentrarse en la mejora de los valores ofrecidos al cliente.

La gestión CRM es ante todo una estrategia y una modalidad operativa que tiene como objetivo mejorar y extender las relaciones con el cliente, generando nuevas oportunidades de negocio. La implantación de un sistema CRM afecta sobre todo a los puntos de contacto con el cliente dentro de la empresa en las siguientes áreas:

- Ventas.
- Marketing.
- Servicios de atención al cliente.
- Gestión de los pedidos, distribución y logística.

Las primeras áreas que son abordadas normalmente por las soluciones o aplicaciones CRM son la automatización de la fuerza de ventas y de los sistemas de gestión de los centros de atención a llamadas o "Call Centers". Mientras que una implantación de un sistema CRM aporta sin duda ventajas por la utilización de nuevas aplicaciones especializadas, también es cierto que muchas de las implantaciones realizadas hasta ahora utilizan o reutilizan inversiones ya sostenidas en estructuras como el servicio a clientes (*help desk*), sitios Web e instrumentos del área front-office, reorientándolos hacia una perspectiva CRM.

Esto significa que el componente correspondiente al servicio es por ahora claramente más importante que el componente del software de aplicación.

Actualmente, la gestión CRM se ha extendido para abarcar también actividades que no están directamente en contacto con el cliente, como *Data Warehouse* y *Data Mining*. Estas aplicaciones no bastan por sí solas para implementar un verdadero sistema de gestión CRM en el ámbito de la empresa, aunque sí pueden constituir un importante componente una vez integradas con las actividades de relaciones con los clientes, realizadas a través de los *call centres* u otras estructuras. La integración total en el ámbito de la empresa de todas las actividades que contribuyen a gestionar las relaciones con los clientes, incluyendo los procesos *back-office* y *front-office*, se indica bajo el término *Integrated Customer Management (IECM)*. En síntesis, la realización de un

proyecto de CRM, totalmente integrado en el ámbito de empresa (IECM) abarca actualmente las áreas de aplicación siguientes:

- Automatización de la fuerza de ventas.
- *Call Centres* y centros de interacción con el cliente, centros que ofrecen una integración de los diversos tipos de canales para interactuar con el cliente, como voz, fax, Email, Internet.
- *Data Warehousing /Data Mining*.
- Integración con los procesos de back-office, y en particular con los sistemas ERP.
- integración con los servicios de asistencia al cliente tales como help desk, gestión de los pedidos y logística, servicios de asistencia técnica.
- *Knowledge Management (KM)*.

Ejemplos palpables de ROI (Retorno de Inversión)

Según estudios realizados por E.piphany México, nos permite identificar algunos ejemplos de ROI (Retorno de Inversión) de empresas mexicanas al haber implantado una Solución CRM:

- Una empresa líder en telecomunicaciones alcanzó un incremento en efectividad de venta cruzada (cross-sell) por arriba del 400% durante su implantación inicial de Real-Time.
- Una firma mundial de entrega rápida incrementó la productividad de su Call Center por arriba del 400% empleando Service - costo estimado de ahorro: \$1.2 millones de dólares por año.
- El líder de venta en línea a nivel mundial mejoró cinco veces la velocidad de sus campañas a través del uso de Marketing.
- Una agencia de viajes en línea reportó un incremento del 200% en la respuesta de sus campañas empleando Marketing.
- Una empresa líder manufacturera de autos obtuvo \$20 dólares de ganancia por cada peso invertido con la toda la solución de software de CRM.

Para establecer impacto del CRM en México se debe entender los siguientes factores:

De acuerdo al documento "Business Development" (Agosto 2001) E.piphany México de Carlos Glender, podemos identificar algunos de los factores que debe entender las empresas para tener éxito en la implantación de una Solución CRM:

- Qué es y cómo se relaciona e integra con las estrategias de las empresas.

- Cuáles son los principales elementos de una Solución CRM.
- Que componentes deben ser revisados para definir un orden de implantación.

Problemas comunes que enfrentan las empresas por no implantar una Solución CRM

De acuerdo a los estudios realizados y plasmados en su documento "Business Development" (Agosto 2001) E.piphany México de Carlos Glender, podemos identificar algunos de los problemas comunes que tienen las empresas mexicanas por no implantar una Solución CRM:

- a) La mayoría de las organizaciones están estructuradas en departamentos, cada uno de ellos tiene su propio sistema.
- b) La información de los Clientes esta fragmentada.
- c) Los empleados no tienen la información y el conocimiento del cliente necesarios para ser efectivos.
- d) El manejo de estos sistemas y datos es exponencialmente complejo.
- e) El Cliente recibe ofertas de marketing redundantes, un servicio regular y un esfuerzo de ventas confuso.

El Dimensionamiento del Mercado y las Perspectivas de Desarrollo

El mercado de los servicios relativos a la implantación y a la gestión de soluciones CRM presenta un fuerte crecimiento en el ámbito mundial, tal como se indica en tablas sucesivas.

tabla 4.1 El mercado de CRM - Análisis geográfico (datos en millones de dólares)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
USA	12.031	16.211	22.066	29.651	39.233	51.867
Europa Occ.	6.966	8.766	11.076	14.170	18.223	23.627
Resto del Mundo	5.836	7.017	8.772	11.209	14.761	18.638
Total	24.833	31.994	41.914	55.030	72.217	94.132

Fuente: International Data Corporation, 1999

Los Estados Unidos representaron en 1998 el 48% del mercado, y mantuvieron una tasa de crecimiento más elevada, tanto respecto a Europa Occidental como respecto al resto del mundo. En realidad, las empresas estadounidenses han

comenzado antes que las europeas a concentrarse en la gestión de las relaciones con los clientes y en particular en el desarrollo de los Call Centers, y continuarán realizando fuertes inversiones en esta área. Se prevé que el valor del mercado europeo respecto al total variará del actual 28% a un 25% en el año 2002.

El mercado mundial de software de aplicación específico para las áreas de asistencia al cliente y Automatización de la Fuerza de Ventas, que son dos áreas características de la gestión CRM, aparece en tablas sucesivas.

tabla 4.2 Valor mundial del software de aplicación para las áreas de Customer Care y Sales Force Automation (datos en millones de dólares)

	1997	2002
Customer Support	570	4,460
Sales Force Automation	790	4,547

Fuente: International Data Corporation, 1999

En el ámbito europeo se observa que el mercado de las aplicaciones de Sales Force Automation ascendía en 1998 a 219 millones de dólares, y está previsto que crezca en el año 2002 a 750 millones de dólares, para un TCMA 1998-2002 del 36%. Para la implantación de sistemas basados en CRM resulta necesario, como ya se ha anticipado, recurrir a la ayuda de proveedores de servicios TI.

En la tabla siguiente aparece representada la dinámica 1998-2003 del valor del mercado de las tres categorías principales de servicios TI: Consultoría, Integración de Sistemas y Outsourcing.

tabla 4.3 Europa Occidental: valor del mercado de los servicios de TI relativos al CRM (datos en millones de dólares)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Consultoría	738	877	1.052	1.275	1.549	1.843
Integración de Sistemas	2.187	2.717	3.378	4.534	6.105	8.151
Outsourcing	4.040	5.172	6.646	8.360	10.569	13.633
Total Europa Occidental	6.966	8.766	11.076	14.170	18.223	23.627

Fuente: International Data Corporation, 1999

Veremos ahora en mayor detalle las características de las tres categorías de servicios TI presentadas anteriormente:

- **Consultoría:** los servicios de consultoría incluyen tanto los aspectos tecnológicos como los de tipo organizativo, estos últimos más importantes. Desde el punto de vista de las tecnologías, la arquitectura del sistema y la elección de los instrumentos y de las aplicaciones pueden resultar particularmente complejas. Desde el punto de vista organizativo,

la adopción de soluciones CRM como *Sales Force Automation*, *Data Warehousing* o *call centres* requiere cambiar los modelos o paradigmas organizativos y de proceso de la empresa. Resultan interesantes diversas actividades en áreas como la *inteligencia sobre clientes* y la *segmentación*, *ventas*, *canales de transformación*, *gestión de la distribución*, *marketing* y *fidelización de clientes*... Puesto que hay pocas empresas que dispongan de las competencias internas necesarias, estas áreas representan una interesante oportunidad de *consultoría* para las empresas que no disponen de una experiencia adecuada y consolidada.

- ***Integración de Sistemas:*** los gastos en servicios de integración de sistemas corresponden a la fase de inversión inicial para poner a punto un sistema de CRM, y representan el segmento de más alta tasa de crecimiento en el periodo objeto del estudio. Un proyecto de CRM abarca un conjunto complejo de tecnologías de *software* y *hardware* y de servicios, cuya implantación e integración en el ámbito de una empresa va más allá de los recursos y/o de las competencias disponibles en el interior de la misma. En muchos casos, un proyecto CRM se concentra en la implantación de una aplicación específica que está personalizada e integrada en el sistema de información de la empresa, en particular con los sistemas ERP.
- ***Outsourcing:*** los servicios de *Outsourcing* representan más del 50% de la cuota total y seguirán siendo los componentes más importantes de los gastos en CRM. Al comienzo del periodo considerado aquí, estos servicios se refieren esencialmente al *Outsourcing* de los *Call Centres* y de los *servicios de tele-venta* y *de tele-asistencia*. Estos servicios representan la evolución a medio y largo plazo de la gestión de los procesos y de la tecnología de un sistema CRM.

Para el periodo considerado aquí, se espera un fuerte crecimiento de la demanda de otros tipos de servicio en *Outsourcing*, como la elaboración y la gestión de las informaciones sobre *Data Warehouse*, distribución, gestión de los pedidos y, en particular, gestión de las operaciones para el comercio electrónico.

En España, mientras que los *Call Centres* han experimentado ya un cierto desarrollo dentro del ámbito del soporte al cliente, hay pocos centros integrados de manera efectiva con los sistemas de información y con los instrumentos de front-office dentro de una perspectiva CRM. Las realizaciones más avanzadas en este sentido están limitadas al sector de las telecomunicaciones y la banca. En cuanto a la automatización de la fuerza de ventas, los primeros proyectos relevantes se han implantado a mitad de 1998.

El mercado español tiene un retraso de entre uno y dos años respecto a la media europea. Por otra parte, el mercado de *Outsourcing* de los *Call Centres* bajo la perspectiva CRM que constituye el componente más fuerte de servicio a escala europeo, es marginal en España por el momento.

4.3 CRM en empresa industrial acerera

De acuerdo a la investigación realizada a una industria del ramo del acero nos percatamos que son notorios los grandes beneficios que ha brindado el CRM puesto que la organización considera que esta nueva filosofía de trabajo que es la Administración de Relaciones con el Cliente le ha permitido a la industria brindar productos y servicios de mayor calidad a sus clientes y la posibilidad de incrementar el nivel de participación en el mercado.

Para la organización es importante y necesario reaccionar siempre en forma proactiva para mejorar y no permitir que la competencia te supere. El implementar una solución CRM no se deriva precisamente de la existencia de una problemática en la industria pues ya se contaba con Tecnología de Información implementada (ERP, Data Warehouse, e-business, e-commerce, etc.), más bien es un área de oportunidad para mejorar y aprovechar precisamente esta Tecnología de e-business y optimizar los procesos de manera que se mejore la Gestión de las Relaciones con el Cliente. Partiendo de una estrategia de e-business como transformación de la empresa hacia un nuevo modelo de la organización.

El papel desempeña la alta Dirección en la Implantación de la Solución CRM es importante ya que el Área de Sistema dio a conocer la propuesta de este proyecto con la información siguiente:

- Descripción general del proyecto CRM.
- Alcance de proyecto (Modulo de Ventas, Modulo de Centro de Contacto y Modulo de Internet).
- Tiempo que se invertirá para implementarlo.
- Análisis del Costo-Beneficio del proyecto.

Posteriormente la Alta Dirección participó con gran interés en el proyecto al estableciendo un Comité Directivo que lo conforman un Sponsor (padrino del proyecto que se encarga de empujar el proyecto y hacer que los cambios se lleven a cabo, es un facilitador), así como nombrar 2 o 3 Directores de Administración, Ventas y Mercadotecnia, el Comité Directivo se encargará de verificar que todos los recursos involucrados en el proyecto como son la tecnología, personas con las habilidades necesarias y la redefinición de procesos apoyen realmente a que se den los cambios y reestructuración de la organización.

El Comité Directivo trabaja conjuntamente con el Área de Sistemas como equipo del proyecto para implementar esta Solución CRM.

El objetivo principal por el cual se decidió Implantar una Solución CRM radica en incrementar la participación en el mercado y la productividad en los ciclos de ventas. De hecho cada iniciativa de Tecnología esta alineada a una Estrategia de Negocio.

Los Medios que estableció la organización para lograr dicho objetivo fueron:

- Administración de Oportunidades.
- Administración de las Relaciones con el Cliente en forma más estructurada.
- Retención de Clientes.
- Administración de las actividades que se relacionan con el Cliente.
- Mejorar el Servicio al Cliente.

El CRM que se tiene implementado abarca las áreas funcionales de Ventas (Automatización de Ventas), Mercadotecnia, Administración (Finanzas), Calidad, Logística (SCM), y Centro de Contacto (Atención al Cliente).

Las funciones generales de las áreas involucradas en el CRM son las siguientes:

a) Ventas:

- Documentación de oportunidades.
- Administración de prospectos.
- Administración de contactos con el cliente.
- Seguimiento y control de actividades de los pedidos, reclamos, visitas, prospectación, etc.
- Los Agentes de Ventas cuentan con un dispositivo móvil (off-line), de manera que al conectarse en red es cuando realizan su sincronización con la Base de Datos del CRM de la empresa y tiene la oportunidad de subir y bajar información transaccional de la base central para poder realizar sus operaciones comunes, pueden obtener información del área de ventas, centro de contactos, etc.

b) Mercadotecnia:

- Administración de la información de Cliente y Prospectos para la generación de Campañas.
- Generar listas de llamadas de salida hacia los Clientes (por medio de los canales: Teléfono, Fax, e-mail, etc.) para ofrecer nuestros productos o servicios.
- Los centros de contacto se encargan de dar las listas de llamada a Mercadotecnia para sus actividades (promociones, campañas, etc). Un ejemplo de las listas de llamadas podría son actualizar el e-mail de los clientes que tiene la empresa.

c) Administración:

- Validación de la información necesaria para las obligaciones legales (RFC, foto del negocio, dirección, teléfono, Estado de Resultados, Acta Constitutiva del negocio).
- Otorgar créditos en base a la información recolectada.
- Realizar el Make to Order (Pedidos) y el Make to Stock (Inventarios).
- Autorización de Pedidos y Administración de la Cobranza.
- Registro y Control de Notas de Cargo y de Crédito.

d) Calidad:

- Soporte técnico a los clientes, atender reclamaciones de Clientes en sincronización con los Agentes de Ventas y Centro de Contacto. Hay una reclamación que el Cliente da al Centro de Contacto, este a su vez lo envía a Calidad resuelve la petición o problema y lo comunica a los canales interesados, de modo que el Centro de Contacto y el Agente le puedan dar la solución al problema del Cliente.

e) Logística (SCM):

- Genera fechas de Compromiso de Entrega.
- Genera fechas de Embarque de los productos para informar al Cliente.
- Con la información que maneja esta área realizan un estudio de la demanda de productos y/o servicios.

f) Centro de Contacto:

- Se encarga de la recepción de llamadas de los Clientes y proporcionar la información necesaria en el menor tiempo posible por medio del teléfono, fax, e-mail, Sitio Web, etc.
- Se sincroniza todo el tiempo con la fuerza de ventas.

La Tecnología de Información que utiliza el CRM implantado en la empresa es la siguiente:

- **Data Warehouse:** Lugar donde se almacena la información de los clientes.
- **Comunicaciones y Equipo de Computo:** Comunicaciones remotas con Equipo de Computo Móvil, Lap tops, Servidores Centrales, etc.
- **Internet (Sitio Web, e-mail, e-commerce, etc).**
- **ERP (Enterprise Resource Planning):** Sistema que permite almacenar la información transaccional del cliente y sus relaciones.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.4 Algunas de las Empresas que implementaron una Solución CRM

SECTOR MANUFACTURERO



La empresa Nissan cuenta con:

- Más de 1,200 concesionarias Nissan e Infiniti.
- Ventas anuales de 800,000 vehículos.
- Comercializa, financia y da servicio a vehículos en los Estados Unidos y forma parte de la alianza Nissan Motor Ltd./Renaud.
- Su cartera de productos incluye su línea de vehículos del segmento alto (Infiniti) así como las marcas Altima, Maxima, Frontier, Sentra, Pathfinder, Quest y Xterra enfocado a diferentes segmentos de mercado.

Reto del negocio:

- Aprovechar al máximo la información de sus clientes esparcida en distintos sistemas para comprenderlos y darles lo que requieren.
- Determinar la relación que existía entre diversos atributos del cliente (datos demográficos, transacciones, etc.) y los factores de influencia las decisiones de compra, lealtad y valor.

Beneficios obtenidos con la implantación de CRM:

- Conversión de las consultas sobre el producto del cliente interesado en oportunidades de venta.
- Acelerar el ciclo de venta al presentar la más apropiada oferta a cada visitante.
- Segmentación de clientes más efectiva empleando sus datos de comportamiento así como su interés explícito.
- Eficiencia en la retención de clientes que tiene afinidad de compra.

SECTOR HOTELERO



El hotel Hilton cuenta con:

- Hilton desarrolla, es propietaria, administra y franquicia más de 1,800 hoteles, resorts, centros vacacionales y tiempos compartidos.
- La tecnología de información que poseen les permite conocer la información de sus clientes a través de su cadena de demanda. Analizan las preferencias de sus clientes y las comparten con los administradores de los hoteles.
- Más de 220 hoteles tienen acceso.
- Información integrada desde el sistema de reservación OLTP.

Reto del negocio:

- Herramienta basada en ambiente web que les permita analizar los patrones de reservación y la información de sus clientes.
- Comprender las tendencias en la ocupación de sus hoteles, resorts, etc. para administrar las operaciones y asignar recursos de mercadotecnia de una manera más efectiva en costos.

Beneficios obtenidos con la implantación de CRM:

- Misma voz corporativa a través de un mensaje consistente de marketing, distribuido en 220 diferentes locaciones (campanas de producto y lealtad).
- Mejoraron el tiempo de respuesta en la generación de reportes que iba de 3-10 días a "minutos/horas".
- Personal local de mercadotecnia genera sus propias consultas, análisis profundos e identificación de tendencias de los usuarios sobre la marcha.

SECTOR COMUNICACIONES**La empresa Cablevisión cuenta con:**

- Poseen mas de 2 millones de clientes y procesan 50 millones de transacciones.
- Funcionalidad extendida de Data Mining.
- Emiten reportes en minutos en vez de tardarse días.

Reto del negocio:

- La ejecución de complejas campañas de mercadotecnia en tiempo real.

Beneficios obtenidos con la implantación de CRM:

- Segmentación profunda de clientes.
- Manejo de campañas totalmente integradas en sus múltiples canales.
- Análisis de resultados post-campañas.
- Incremento en la respuesta de campañas dirigidas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONCLUSIONES

El éxito de una empresa no radica solamente en el tener un producto de excelente calidad, ni de contar con precios accesibles y competitivos, ni mucho menos en tener procesos eficientes con la óptima productividad, ya que todos estos elementos dejarán de ser válidos si no dan como resultado la satisfacción del cliente, de tal forma que la calidad en el servicio ofrecido al cliente es meramente fundamental. De tal modo podemos determinar que las empresas que desea liderar en sus mercados necesitan saber escuchar constantemente a sus clientes. Una empresa que no sabe escuchar a sus clientes sufrirá las graves consecuencias de no acompañar a sus clientes en la constante dinámica de cambio de sus expectativas y necesidades. Por otro lado, es probable que también sufra los efectos de la habilidad que puedan tener sus competidores de identificar algún aspecto de valor para los clientes y así anticiparse en proporcionarlo para tomar ventaja competitiva.

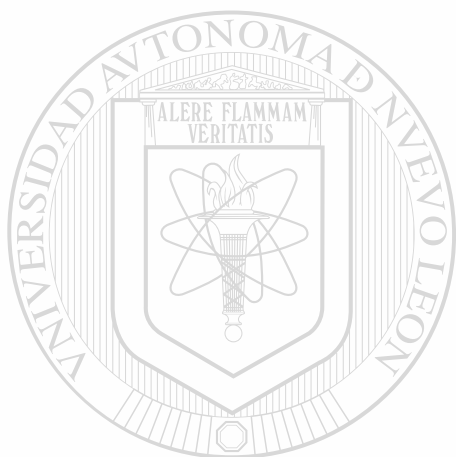
Es importante reconocer que no sólo es lograr satisfacer las necesidades del cliente sino que se debe hacer mucho mejor que la competencia.

Una clave para lograr la satisfacción del cliente radica en que el empleado debe estar motivado y comprometido con la atención y servicio que brindan a los clientes, ya que él representa la imagen de la empresa ante el cliente, y que conocen mejor al cliente, sabe de su comportamiento, de lo que piensa, etc., por eso es muy importante saber escuchar a los empleados y hacerlos participar en el diseño de las estrategias de administración de la relación con el cliente y se les debe transmitir la importancia de una orientación centrada en el cliente.

Claro está que la importancia de implementar una Solución CRM es el reconocimiento de que las relaciones a largo plazo con los clientes son uno de los activos más importantes para una organización, además el gran impacto que pueda tener el incremento en la retención del cliente para mejorar la situación financiera y proporcionarle a la empresa ventaja competitiva.

Es necesario que una Solución CRM este debidamente compuesta por los elementos y tecnología necesarios para su eficiente funcionamiento ya que cada empresa es diferente y única por lo tanto antes de implementar CRM se debe conocer claramente la estrategia corporativa y que la estrategia de CRM este realmente alineada a dicha estrategia. Así como tomar en cuenta la redefinición de los procesos de negocios, el cambio de cultura organizacional y apoyo de la alta dirección al proyecto, la segmentación de mercados, la cuidadosa selección de software CRM y herramientas tecnológicas que permitan tener éxito en la implantación de CRM.

Cabe aclarar que algunas empresas tienen una idea equivocada de lo que es una Solución de CRM al pensar y creer que el CRM es solo un Software que viene a facilitar la interrelación con el Cliente y obtener información necesaria para la administración de las relaciones con el cliente, pero no solo es el Software sino todo un cambio organizacional que permita al CRM ofrecer y aprovechar sus verdaderas bondades. Por lo tanto, es necesario hacerles saber y convencer al personal de la organización que el CRM es una nueva forma de trabajo, es decir un nuevo camino para hacer negocios.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GLOSARIO

ACD (Automatic call distributor) Distribuidor automático de llamadas: Dispositivo programable que responde llamadas automáticamente, pone llamadas en la cola, distribuye llamadas entre los agentes, reproduce mensajes de demora a los clientes y provee informes de tiempo real e históricos sobre estas actividades. Puede ser un sistema autónomo o una capacidad incorporada en una central telefónica (CO), una red o una central privada (PBX).

Aplicaciones para Front Office e-Business: El Front Office es la ventaja competitiva. Es la parte del ERP (Enterprise Resource Planning) que permite a las organizaciones manejar, sincronizar y coordinar todos los puntos de contacto con sus clientes, por cualquier medio o canal: Web, Call Centers, Ventas Directas, Servicio Personalizado, Canal de Distribución, Fax, etc. Esto hace como consecuencia un incremento drástico de la productividad, la satisfacción del cliente, así como el incremento de los ingresos y utilidades.

B2B (business-to-business): Comunicaciones generales entre compañías, sus proveedores y sus canales de ventas o distribución.

B2C (business-to-consumer): Comunicaciones entre proveedores y clientes. Comercio desde las empresas hacia el cliente final, al consumidor. Es venta directa utilizando las facilidades de Internet.

B2E (business-to-employee): Comunicaciones entre una organización y sus empleados.

BI - Business Intelligence (inteligencia de negocios): La utilización de información proveniente de varios sistemas operacionales, Data Marts y/o Data Warehouses con el objeto de mejorar los procesos de negocio, optimizar el servicio al cliente, acelerar los procesos de ventas e incrementar la rentabilidad de la empresa.

Call Center: Lugar de una empresa donde se concentran las comunicaciones telefónicas de clientes. Un Call Center típico dispone de Tecnología de Información para automatizar los procesos, y tiene capacidad para soportar un gran volumen de llamadas simultáneamente, atendiendo, manteniendo el registro y redireccionando esas llamadas cuando es necesario. Un Call Center es utilizado como apoyo para catálogos, empresas de telemarketing, soporte de producto (Help dDsk), servicios de atención al consumidor (SAC) y cualesquiera empresas que usen el teléfono como Televentas. Además, se configuran como centros de recolección de datos para ser analizados por los departamentos de

Mercadotecnia; y se coordinan vía Internet con otros departamentos desde los cuales se puede dar una rápida respuesta a las necesidades de los clientes.

Canal: Medio por el cual los productos y servicios son suministrados o prestados al cliente final. Concesionarios de automóviles, minoristas, revendedores de computadoras y mayoristas de productos alimenticios son ejemplos de canales.

Chat: Conversación entre dos o más personas mediante las facilidades de Internet. Sistema que permite a los usuarios de Internet intercambiar mensajes de texto o voz con otros visitantes del mismo lugar, en tiempo real, estableciendo "conversaciones" entre ellos. De la palabra "Chat" se deriva el novísimo verbo de reciente acuñación: chatear.

Cliente de Mayor Valor (CMV): Son aquellos clientes que tienen Valor Real más alto para la empresa -- los que hacen la mayor parte de los negocios, generan los más altos márgenes, son más predispuestos a cooperar y tienden a ser los más fieles. Los CMVs son aquellos con los cuales la empresa, probablemente, tiene la más alta participación. El objetivo de una empresa con relación a sus CMVs es la retención. Vea también Below Zeros y Clientes de Mayor Potencial.

Clientes de Mayor Potencial (CMP): Son aquellos clientes para los cuales el Valor Estratégico, que es el valor potencial del cliente, excede mucho el Valor Real actual del cliente. Son los clientes que tienen el mayor potencial de crecimiento -- crecimiento que puede ser alcanzado por medio de ventas cruzadas, del mantenimiento del cliente por un largo período de tiempo o tal vez por la alteración del comportamiento de él, haciéndolo operar de una manera que cueste menos al call center y a la empresa.

Contact Center electrónico (e-Contact Center): O simplemente, Contact Center Call Center con aplicación de las últimas facilidades de Internet (Call-back, chat, e-mail, VoIP, web collaboration, etc.). Centro de Contacto quiere hacer énfasis en el uso de múltiples canales de comunicación con el cliente, en lugar de la pura vía telefónica.

CRM: Acrónimo de Customer Relationship Management (Administración de Relaciones con el Cliente).

CRM Analítico: Componente del CRM que permite identificar y acompañar diferentes tipos de clientes (entre CMVs, CMPs y también BZs) dentro de la cartera de clientes de una empresa y en propiedad de estas informaciones, determinar qué estrategia seguir para atender las diferentes necesidades de los clientes identificados. Normalmente utiliza recursos de data mining para localizar los estándares de diferenciación entre los clientes.

CRM de Colaboración: Es la aplicación de la tecnología de información que permite la automatización y la integración de todos los puntos de contacto del cliente con la empresa. Esos puntos de contacto deben estar preparados para interactuar con el cliente y diseminar las informaciones levantadas en los sistemas del CRM Operacional.

CRM Operacional: Es la aplicación de la tecnología de información para mejorar la eficiencia de la relación entre clientes y la empresa. Están entre los productos de CRM operacional las aplicaciones de automatización de fuerza de ventas (SFA), automatización de canales de venta (SCA), sistemas de e-commerce y call centers. El CRM operacional prevé la integración de todos los productos de tecnología para proporcionar la mejor atención al cliente. Vea también CRM analítico.

Cross Selling (venta cruzada): Significa vender mercaderías y servicios relacionados entre sí para un cliente. Ese proceso es solamente una de las formas de aumentar su Participación en el Cliente.

CTI (Computer Telephony Integration): Permite que computadoras realicen funciones de control de telefonía, como hacer y recibir llamadas de voz, fax y datos, así como identificar la llamada (caller identification). Algunas de las funciones básicas de aplicaciones basadas en CTI son: hacer y recibir llamadas, consulta, transferencia y conferencia; asociación de llamadas con datos, provisión de informaciones de quien llama, a partir de bancos de datos y otras aplicaciones de forma automática antes de la respuesta o transferencia de la llamada. Es la interface entre las redes corporativas de voz y datos que permite, por ejemplo, el tratamiento de los datos de un cliente durante el transcurso de una llamada telefónica a un centro de contacto; otros elementos CTI pueden ser el proceso y almacenamiento de voz, la gestión de llamadas y su distribución automática.

Customer Relationship Management (CRM): CRM es lo mismo que one-to-one marketing. Ese modelo de negocios centrado en el cliente también es identificado por los nombres marketing de relación, marketing en tiempo real, intimidad con el cliente y una variedad de otros. Pero la idea es la misma: establecer relación con los clientes de forma individual y después usar las informaciones recogidas para tratar clientes diferentes de manera diferente. El intercambio entre un cliente y la empresa se vuelve mutuamente beneficioso, cuando los clientes ofrecen informaciones en retribución a los servicios personalizados que atienden a sus necesidades individuales.

Data Mart - Un data warehouse de un tema específico.

Data Mining (Explotación minera de datos): Técnica de explotación analítica de datos que se lleva a cabo con el fin de desentrañar patrones y asociaciones ocultas, y descubrir correlaciones no reveladas antes entre dos mercados. Significa analizar informaciones en un banco de datos usando herramientas que buscan tendencias o anomalías sin el conocimiento del significado de los datos. El Data Mining es fundamental en estrategias de CRM, especialmente en el comercio electrónico (e-commerce).

Data Warehouse (Almacenamiento de Datos): Único repositorio de datos acerca de los clientes de una organización, al cual se llega como resultado de una agrupación e integración de los datos que se encuentran repartidos por los

distintos sistemas de información y en los canales de comunicación con el cliente.

Directo al Consumidor: Directo al Consumidor describe el proceso que se genera cuando un fabricante vende y envía mercaderías directamente al consumidor sin intermediarios, a través de distintos canales como: Internet, mailing, Telemarketing, compras por la TV, kioscos, catálogos y servicios de reposición automática de productos alimenticios a domicilio.

e-business (negocio electrónico): Término que es más frecuentemente aplicado a los negocios resultantes del uso de la tecnología digital y de la Internet como principal medio de comunicación e interacción. Utilizar la Internet para realizar negocios, generar ingresos y/o compartir información.

e-commerce - electronic Commerce (comercio electrónico): Se refiere a usar la Internet, comunicaciones digitales y aplicaciones de Tecnología de la Información (TI) para posibilitar el proceso de compra o venta. Algunos especialistas definen e-commerce como todas las etapas que ocurren en cualquier ciclo de negocios usando la tecnología. Otros, como compras hechas por consumidores y empresas por la Internet. Intercambio de bienes y servicios realizado a través de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, habitualmente con el soporte de plataformas y protocolos estandarizados. Compraventa de bienes y servicios mediante Internet y la telefonía móvil sin que exista ningún tipo de contacto offline entre comprador y vendedor. Quien vende puede hacerlo por e-mail, en una página web o por medio de un mensaje de texto al teléfono móvil. Quien compra puede pagar aceptando el ingreso en cuenta, contra-entrega o dando el número de VISA vía formulario.

e-CRM (eletronic CRM): Es el concepto que involucra el CRM y e-commerce, permitiendo que el CRM disfrute de las mismas ventajas de las aplicaciones disponibles vía Internet, como disponibilidad 24x7, autoservicio y cooperación con otros sistemas de eCRM. Algunos proveedores ofrecen otros nombres para este concepto, como PRM (Partner Relationship Management), ERM (Enterprise Relationship Management) y eBRM (eletronic Business Relationship Management).

EDI (Eletronic Data Interchange): Es la transmisión de datos de negocio entre empresas, de computadora a computadora, en formato electrónico. Para los puristas, el EDI está compuesto solamente de datos de negocio (sin mensajes en formato libre o verbales) con formato estandarizado, estándar aprobado por organizaciones nacionales o internacionales.

e-mail (eletronic Mail): Es el intercambio de mensajes producidos, almacenados y transmitidos por computadoras redes locales, WANs, intranets o Internet como medio de comunicación.

ERM (Employee Relationship Management): Gestión de las relaciones con los empleados. Igual que con los clientes, es básico tener una relación estrecha con los empleados, conocerlos y que se sientan a gusto.

ERP (Enterprise Resource Planning): ERP es el término que describe una serie de actividades de gestión empresarial soportadas por aplicaciones de IT. Es un sistema de administración de negocios que integra todas las facetas de la empresa, incluyendo planeación, manufactura, finanzas, ventas, mercadeo, distribución, etc. También conocido como "Back Office". Estas están compuestas de muchos módulos, incluyendo planificación de producto, compras, stock, relación con proveedores, atención al cliente y acompañamiento de pedidos. En su uso corriente, el término ERP engloba también módulos para las áreas financiera y de recursos humanos. Normalmente un ERP utiliza o es integrado a un banco de datos, y la implantación de un sistema de ERP incluye un profundo análisis del negocio de la empresa, entrenamiento de funcionarios y modificaciones o creación de procedimientos.

Extranet (Extrarred): Se refiere a una intranet que permite el ingreso parcial a usuarios externos autorizados. Mientras que intranet reside atrás de un firewall y es accesible solamente a personas que son miembros de una misma empresa u organización y están conectadas a la red interna, una extranet proporciona varios niveles de ingreso a usuarios externos. Se tiene acceso a una extranet mediante la utilización de un nombre de usuario y una contraseña. La identificación del usuario normalmente especifica qué áreas de la extranet serán visibles. Las extranets están tornándose muy populares para intercambio de informaciones entre socios de negocios, principalmente en sistemas de automatización de canal de ventas.

Fidelidad del Cliente: Es el grado en que los clientes están predispuestos a permanecer con su empresa y a resistir a ofertas de la competencia.

Internet: Es el vasto conjunto de redes conectadas entre sí que intercomunican diferentes tipos de computadoras en todo el mundo. Todas ellas usan los protocolos TCP/IP y evolucionaron a partir de la ARPANET de fines de la década del 60 e inicio de la década del 70. Red de telecomunicaciones nacida en 1969 en los E.U. a la cual están conectadas millones de personas, organismos y empresas en todo el mundo, y cuyo rápido desarrollo está teniendo importantes efectos sociales, económicos y culturales, convirtiéndose de esta manera en uno de los medios más influyentes de la llamada "Sociedad de la Información" y en la "Autopista de la Información" por excelencia. Internet (con "I" mayúscula) puede definirse técnicamente como la mayor red internet del mundo, tiene una jerarquía de tres niveles formados por redes troncales, redes de nivel intermedio y redes aisladas (stub networks), y es una red multiprotocolo.

Intranet (Intrarred): Red propia de una organización, diseñada y desarrollada siguiendo los protocolos propios de Internet, en particular el protocolo TCP/IP. Puede tratarse de una red aislada, es decir no conectada a Internet. Este término usado para describir la utilización de la tecnología de la Internet (red y servidores) en las redes corporativas. En algunos casos es llamada "Internet atrás del firewall".

IVR: El sistema IVR es una solución flexible destinada a la óptima gestión de las comunicaciones de la empresa permitiendo automatizar la entrega de información a clientes y realizar transacciones y operaciones. Las características

principales del sistema IVR son: Atención Interactiva de Llamadas (IVR), detección de tonos multifrecuencia (DTMF), facilidad de Reconocimiento de Voz (ASR) y Síntesis de Voz (TTS) para un fácil acceso y entrega de información a clientes., facilidad de envío y recepción de fax, y envío de correo electrónico, facilidad de Grabación y reproducción de mensajes de voz, transferencia a números PBX, suministro de información bajo demanda. Mensajes de Voz, lectura de documentos mediante síntesis de voz (TTS), envío de fax.

OLAP (On line Analytical Processing): Es la tecnología que permite al usuario extraer y visualizar informaciones de un banco de datos de forma selectiva y simple, bajo diferentes puntos de vista. Una aplicación basada en OLAP tiene la capacidad de responder rápidamente a las solicitudes de información, diferente de aplicaciones tradicionales basadas en banco de datos. Otra característica típica es que esa información es normalmente extraída de un gran volumen de datos almacenados. Los sistemas OLAP utilizan técnicas especializadas de indexación y optimización para ejecutar queries en estructuras multidimensionales de datos y grandes conjuntos de datos mucho más rápido que las tradicionales bases de datos relacionales.

One-to-One Marketing: Término acuñado por Don Peppers y por la Dra. Martha Rogers, en su libro "The One to One Future", es hacer volverse a la empresa, hacia el cliente individual, conociendo a su cliente más y de forma continua. Por medio de interacciones con ese cliente, la empresa puede aprender cómo él desea ser tratado. Así, la empresa se vuelve capaz de tratar a ese cliente de manera diferente de los otros clientes. No obstante, one-to-one marketing no significa que cada necesidad exclusiva del cliente deba ser tratada de manera exclusiva. En vez de eso, significa que cada cliente tiene una colaboración directa en la manera como la empresa se comporta con relación a él.

Participación en el Mercado: Son las ventas de una empresa expresadas como un porcentaje del total de ventas del ramo de mercado en el cual la empresa actúa.

PBX: Este servicio le permite agrupar todas sus líneas y recibir todas las llamadas a través de un número telefónico único (CABEZA DE PBX) Al marcar el número cabeza de PBX, inmediatamente la llamada es enrutada hacia cualquiera de las demás líneas telefónicas que en ese momento están disponibles. Los beneficios del PBX son: optimiza el tiempo de sus clientes al no tener que marcar a diferentes números para lograr comunicarse, se posiciona un solo numero facilitando su recordación, entran mas llamadas pues siempre buscará una línea disponible, agiliza la comunicación de su empresa al enrutar la llamada a una línea disponible.

Personalización: Comprende la adaptación de algunas características de un producto o servicio, de manera que el cliente disfrute de más comodidad, costo más bajo o algún otro beneficio.

PRM (Partner Relationship Management): Gestión de las relaciones con los proveedores. En este caso es importante el trato con el proveedor y establecer las herramientas y canales adecuados de relación con el mismo. Es la metodología y herramientas que una corporación emplea para auxiliar en la gestión de la relación de intereses mutuos con otras empresas, como copropiedad de marcas, productos y patentes, sociedad OEM, reventa o distribución y co-patrocinio. PRM tiene mucho en común con el CRM y, como éste, puede utilizar tecnología de información para mantener y acompañar ese tipo de relación.

Retorno de Inversión (ROI – Return on Investment): Término que describe el cálculo del retorno financiero en una política o iniciativa de negocios que implica algún costo. El ROI puede medirse en términos de un período para la recuperación de la inversión, como un porcentaje de retorno en un gasto de caja, o como el valor presente líquido descontado de los flujos de caja libres de una inversión. Hay muchas maneras diferentes de calcularlo.

SCA (Sales Channel Automation): Es un componente de soluciones de CRM, donde una empresa establece una extranet y una aplicación SCA para automatizar el canal de ventas indirectas. Distribuidores, reventas y sus agentes reciben acceso a informaciones como posiciones de pedidos, histórico de ventas, posición de envío de material, recursos de marketing, formulario de pedidos, EDI, mensajes entre empresas, atención en línea, contacto y entrenamiento para productos y novedades de la empresa.

SFA (Sales Force Automation): Es el software para automatización de fuerza de ventas que incluye: gestión de contactos, forecasting (previsión de ventas), gestión de ventas y ventas en grupo. El SFA está tornándose parte integrante de soluciones de CRM.

Sistema Legado (Legacy): Es un sistema de computadores o programa aplicativo más antiguo o desactualizado, que continúa siendo usado debido al costo exorbitante para sustituirlo o reelaborarlo. Casi siempre, tales sistemas ofrecen poca competitividad y compatibilidad con equivalentes modernos. Los sistemas legados frecuentemente son grandes, monolíticos y difíciles de modificar, y volver chatarra un sistema legado, en general, exige también la reingeniería de los procesos de negocio de una empresa.

Sitio en la Web (Site): Es un conjunto de páginas de la Web (documentos conteniendo texto, elementos gráficos y fotos que son cargados en la pantalla de una computadora) intercomunicadas según una estructura organizada. La mayoría de los sitios en la Web contienen una "página inicial" o la *home page* que el usuario de una computadora ve cuando visita el sitio.

Tecnología de la Información (IT – Information Technology): Es el término que engloba toda tecnología utilizada para crear, almacenar, intercambiar y usar información en sus diversos formatos (datos corporativos, audio, imágenes, vídeo, presentaciones multimedia y otros medios, incluyendo los que no fueron creados todavía). Es un término conveniente para incluir la

tecnología de computadoras y telecomunicaciones en la misma palabra. Esa convergencia está conduciendo a la "revolución de la información".

Televentas: Aplicación del call center que es utilizada para realizar ventas y acompañamiento de ventas por teléfono. Puede suceder de forma activa (outbound), donde los operadores del call center efectúan llamadas para potenciales clientes (muchas veces de forma automatizada a través de recursos de CTI) o de forma pasiva (inbound), donde los operadores aguardan las llamadas de clientes.

Up Selling: Significa vender actualizaciones, complementos o perfeccionamientos para un determinado producto o servicio.

WAP - Wireless Application Protocol (Protocolo de Aplicación de Telefonía Inalámbrica): Protocolo que permite a los usuarios de teléfonos móviles un acceso rápido e interactivo a Internet.

World Wide Web (WWW): (Telaraña Mundial, Malla Mundial, WWW). Sistema de información distribuido, basado en hipertexto, creado a principios de los años 90 por Tim Berners Lee, investigador en el CERN, Suiza. La información puede ser de cualquier formato (texto, gráfico, audio, imagen fija o en movimiento) y es fácilmente accesible a los usuarios mediante los programas navegadores. Sistema basado en elementos gráficos y texto para publicación de informaciones por la Internet; la red global de computadoras intercomunicadas, desarrollada originalmente por el Departamento de Defensa de los EUA. La mayor parte de los documentos de la Web (o páginas de la Web) son creados en HTML, un sistema de codificación relativamente simple. Los usuarios de computadoras navegan por el Web haciendo clic en hiperlinks, que carga otras páginas de la Web en la pantalla de la computadora del usuario.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOGRAFIA

Libro: Administración de las Relaciones con los Clientes – CRM
Autor: Stanley A. Brown Editorial: Oxford University Press

Libro: CRM - Cómo mejorar las relaciones con los Clientes
Autor: Ronald S. Swift Editorial: Prentice Hall

<http://www.improven-consultores.com>
<http://www.navision.com/es/view.asp?documentID=678&categoryID=327>
http://www.ac.com/ovierview/annual97/over_ann97customers.html
<http://www.crm-forum.com>
<http://www.baquia.com/com/20020506/bre00012.html>
http://www.windows2mil.com/julio2000/reportesespeciales/wntereportesespeciales_articulo01.asp
<http://www.praxis.com.mx/Praxis/paginas/noticias/pag052000Infoweek.htm>
<http://www.fecemd.org/archivos/estudioidc.pdf>
<http://www.ganar.com/edicion/noticia/0,2458,94642,00.html>
<http://nordic.idc.com/spain/eventos/crm02/default.htm>
<http://www.fecemd.org>
<http://www.crm.inf.br>
<http://www.callcenter.inf.br>
<http://www.gestaoempresarial.com.br>
<http://www.crmcommunity.com>
<http://www.crm2001online.com>
<http://www.crmguru.com>
<http://www.marketing1to1.com>
<http://www.aliaconsultores.com/porqueCRM.htm>
<http://www.Siebel.com>
http://www.emcali.net.co/emcali_pbx.html

