

## 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)

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

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.

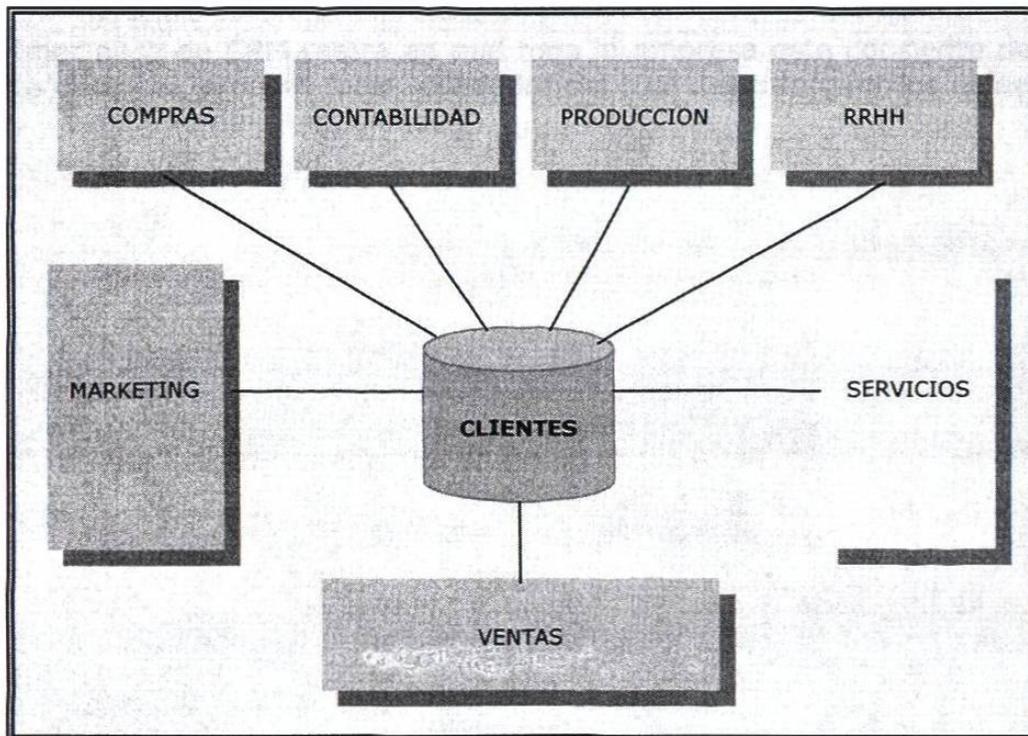


figura 3.2 **Filosofía empresarial centrada en el Cliente**

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:

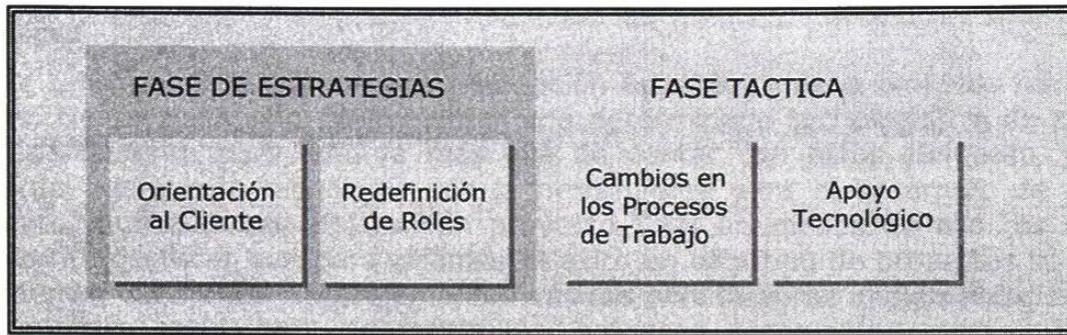


figura 3.3 Fases en la implantación de la Filosofía CRM

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).

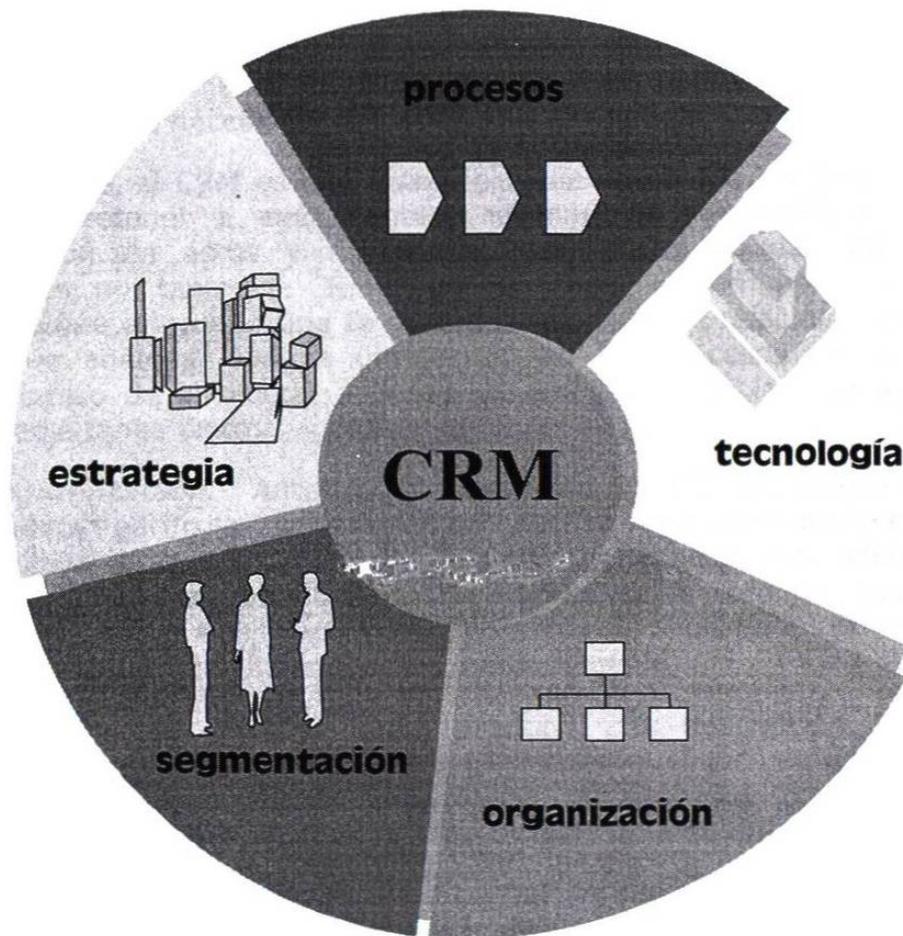


figura 3.4 Elementos básicos de CRM

## **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 demasiados 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)

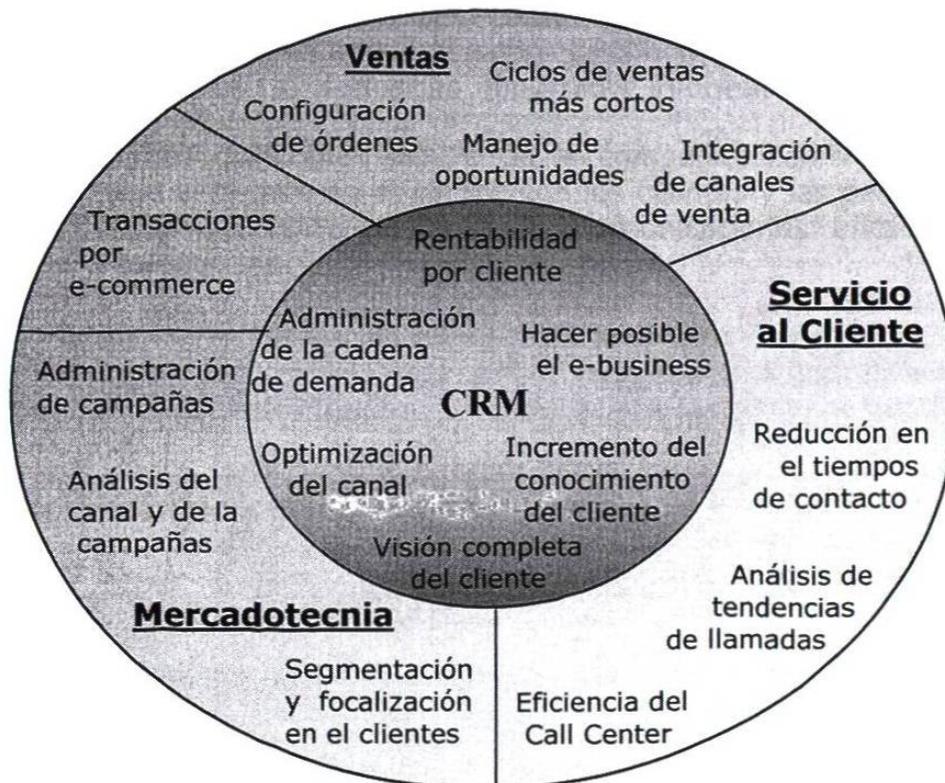


figura 3.5 **Beneficios de CRM**

**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.

### 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.

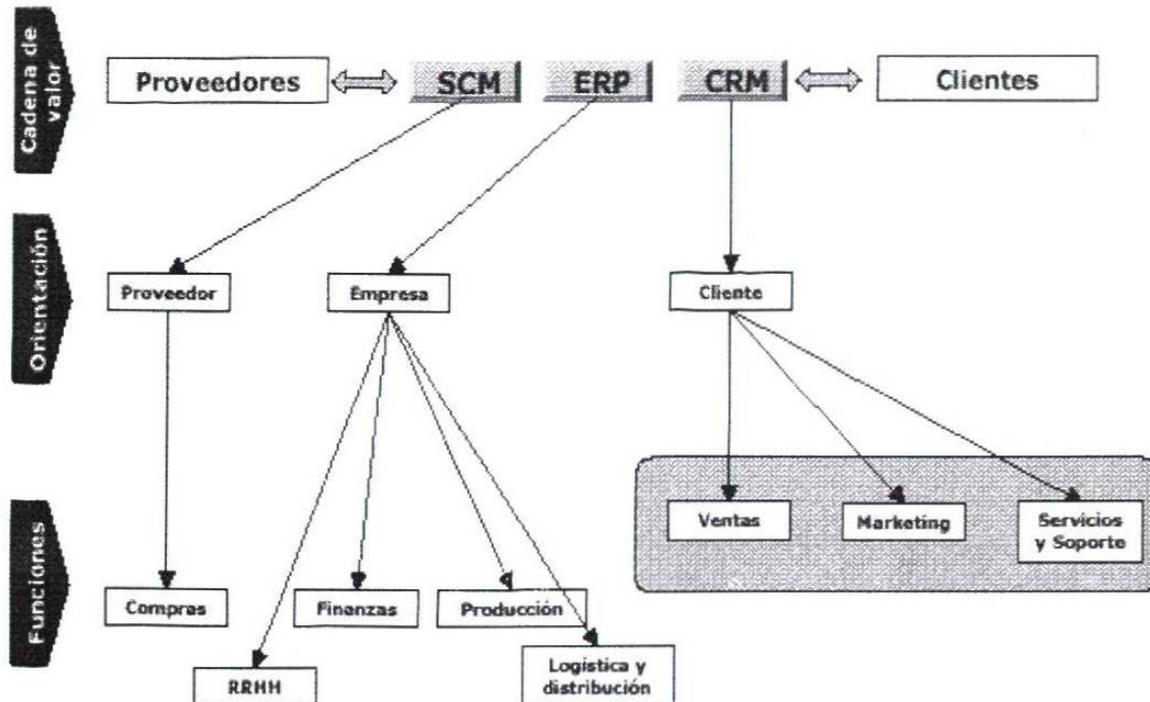


figura 3.7 Cadena de Valor de CRM

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.