

## 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.

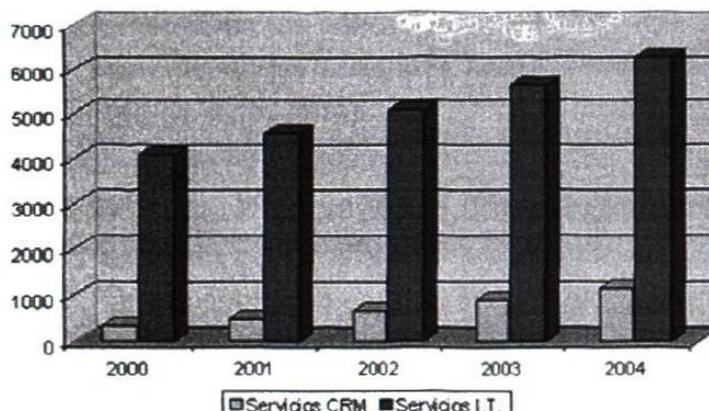
- La empresa que compense a sus empleados con base en el aumento significativo de la satisfacción del cliente (medido directa o indirectamente), aumentará la retención y lealtad de sus clientes. 60% de las iniciativas de e-business de la empresa medianas serán proyectos tácticos, más que estrategias 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)**

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

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
<b>Customer Support</b>	570	4,460
<b>Sales Force Automation</b>	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
<b>Consultoría</b>	738	877	1.052	1.275	1.549	1.843
<b>Integración de Sistemas</b>	2.187	2.717	3.378	4.534	6.105	8.151
<b>Outsourcing</b>	4.040	5.172	6.646	8.360	10.569	13.633
<b>Total Europa Occidental</b>	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 derivo 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 Area 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 Area 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 ser 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.

## 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./Renault.
- 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 que influyen 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 (campañas 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.

## 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.

## 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 CMPs 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.

## 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.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.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](http://www.emcali.net.co/emcali_pbx.html)

