



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESTRATEGIA PARA LA EVOLUCIÓN DEL CRM A  
CUSTOMER CENTRIC EN LA INDUSTRIA COSMÉTICA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERÍA EN COMPUTACIÓN

P R E S E N T A:

SAID AQUINO ORTEGA



DIRECTOR DE TESIS: M.I. MARCO A. VIGUERAS VILLASEÑOR

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO D.F. 2014



A todos ellos que han ido enseñándome  
el camino



## **Agradecimientos**

*A mis padres: Sabiendo que no existirá forma alguna de agradecer una vida de sacrificios, esfuerzos y amor, quiero que sientan que el objetivo alcanzado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlos fue su gran apoyo. Les doy la mayor de mis gratitudes por los esfuerzos realizados para que yo lograra terminar mi carrera profesional siendo para mí la mejor herencia que pudiera recibir.*

*A mi madrecita: "Coty", que es el ser más maravilloso de todo el mundo. Gracias por todo el apoyo, tu cariño y comprensión que desde niño me has brindado, por guiar mi camino y estar junto a mí en los momentos más importantes de mi vida. ¡Te quiero madre!*

*A mi gran padre: "Ale" +, porque desde pequeño fue para mí un gran hombre maravilloso y respetado, al que siempre admirare y procurare continuar sus mismos pasos. ¡¡Este trabajo es para ti papá!!!*

*A mis hermanos: "Alejandro, Luis Manuel, Xochitl y Raúl": A Quienes jamás encontraré la forma de agradecer el cariño, comprensión y apoyo brindado en los momentos buenos y malos de mi vida, hago este triunfo compartido, sólo esperando que comprendan que mis ideales y esfuerzos son inspirados en cada uno de ustedes.*

*A mí querida y amada esposa "Lu": Quien confía y cree en mí, en cada una de mis acciones y decisiones por muy alocadas que sean, ya que me enseña que el amor es la fuerza más grande que existe, para hacer y deshacer las cosas, acompañados de una bella sonrisa.*

*A todos mis sobrinos: "Luisito (Enano), Ari, Raulito, Pau, Pepeto" y a mis cuñadas "Luz, Ivette y Vero" espero que este trabajo sea un ejemplo que sirva de motivación para lograr y alcanzar todos y cada uno de las objetivos que nos proponemos en la vida, por difíciles y adversos que puedan llegarse a presentar.*

*Con amor, agradecimiento y respeto a todos ustedes.*

**A mis amigos que desde:**

*Primaria-Secundaria: "Jorge Calvillo, Isis De la Rosa, Rubén Luna,..."* tuvimos la oportunidad de crecer, convivir, jugar, reír y de compartir muchos momentos, siendo estos nuestro derechos y responsabilidades y de haberlo hecho de la mejor manera.

*Preparatoria: "Maestro Martín, Ramón, Cuitláhuac, Cesar, Sergio, Hugo, Ricardo, Arturo..."* por haber compartido momentos de mucho conocimiento, aprendizaje y apoyo, les agradezco haber sido gran parte de mi vida profesional.

*Universidad: "Lic. Elizabeth López (y familia), Ing. Víctor Hugo, Ing. Alejandra Bartolo, Ing. Dafne Abad, Ing. Carlos Gaspar..."* les agradezco por haber compartido conmigo experiencias, conocimiento, desveladas, frustraciones, éxitos, diversiones...

*Trabajo: "Lic. Nelson Raymond, Ing. Carlos Simo, Ing. Francisco Vaca, Ing. Samuel Portillo, Espentia, Rogelio Del Valle, Pablo Del Valle, Roberto Rodríguez, Héctor Ríos, Antonio Zavala, Fernando Flores, Eduardo Carrasco, Fernando Partida+, Claudia Aranda, TACTOS, Clientes, Proveedores, Colegas..."* por haberme permitido poner en practica mis conocimientos, desarrollarme en lo que más me gusta, apoyarme y creer en mí. ¡Muchas Gracias!

*Vida: "Ivar Darien, Abel Matus, Norman Martínez (y familia), Luis Galicia, Ixchel Chávez, Karen Galicia, Irving Martínez, Monserrat Castañeda, Yedid Díaz, Zara Martínez, ..."* a ustedes mis amigos, porque han creído en mí y me han acompañado en momentos importantes donde hemos reído, carcajeado, bailado, llorado, compartido, viajado.... Pero definitivamente muchas gracias por permitirme ser su amigo.

*Con la mayor gratitud a todos ustedes.*

*De igual forma:*

*A mi Director de Tesis, Maestro Marco A. Viguera Villaseñor, por su dedicación constante en los últimos años. Gracias a su orientación, apoyo, disponibilidad y paciencia, el presente trabajo es hoy una realidad. Gracias por su amistad y por todo lo aprendido.*

*A todos mis maestros de primaria, secundaria, preparatoria, universidad, sinodales y demás personal que de forma directa o indirecta me apoyaron para concluir esta etapa, este trabajo es parte de ustedes.*

*Finalmente: le agradezco de todo corazón a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.*

**Gracias.**



# Índice Temático

## **Índice temático**

1. Capítulo 1: Introducción.....	5
1.1. Planteamiento de la tesis y revisión de conocimientos.....	5
1.2. Objetivo de la tesis.....	8
1.3. Metodología de la tesis.....	8
1.4. Alcance de la tesis.....	9
2. Capítulo 2: Antecedentes.....	11
2.1. Historia y definiciones.....	11
3. Capítulo 3: Arquitectura funcional y tecnológica.....	17
3.1. Solución tecnológica.....	18
3.3. Estrategia de evolución.....	24
3.3.1. Beneficios estratégicos.....	26
3.3.1.1. Ciclo de relacionamiento del cliente.....	26
3.3.1.2. Efectividad.....	30
3.3.1.3. Adaptabilidad.....	30
3.3.1.4. Eficiencia.....	31
3.3.2. Beneficios operacionales.....	31
4. Capítulo 4: Evolución CRM a Customer Centric.....	35
4.1. Estrategia (Customer Centric) vs Solución tecnológica.....	35
4.1.1. Implantación de la solución tecnológica.....	35
4.1.2. Gestión de un proyecto de implantación.....	36
4.1.3. Éxito de un proyecto vs éxito de la gestión de un proyecto.....	37
4.1.4. Éxito en la gestión de un proyecto de implantación de la tecnología CRM.....	37
4.1.5. Factores que impactan la gestión del proyecto de implantación.....	39
4.1.5.1. Duración del proceso de implantación.....	39
4.1.5.2. Tamaño de la empresa (empleados y facturación).....	39
4.2. Soluciones Customer Centric.....	40
4.2.1. Ventajas y beneficios.....	45

5.	Capítulo 5: Desarrollo de investigación para la estrategia de implantación del CRM hacia CC	49
5.1.	Contexto del proyecto .....	49
5.2.	CRM - Integración y uso de datos únicos.....	49
5.3.	Propuesta de solución .....	51
5.4.	Resultados .....	58
6.	Capítulo 6: Conclusiones .....	63
6.1.	Conclusiones .....	63
6.2.	Limitaciones .....	67
6.3.	Futuras líneas de investigación.....	68
7.	Bibliografía. ....	71
7.1.	Referencias bibliográficas y electrónicas .....	71
8.	Anexos.....	75
8.1.	Evidencia de configuración de entidades. ....	75



# **Capítulo 1:**

## **Introducción.**

## 1. Capítulo 1: Introducción.

### 1.1. Planteamiento de la tesis y revisión de conocimientos.

Ante el entorno económico actual que se caracteriza por factores tales como el incremento de la competitividad, la innovación tecnológica y el carácter global de los mercados y que además es dinámico, discontinuo y ambiguo, las empresas deben adoptar nuevas prácticas de gestión que aseguren su supervivencia y competitividad en el mercado. Por ello, ante la creciente complejidad de la empresa y su entorno, la Dirección Estratégica y en especial del “CMO” (Chief Marketing Officer- Director de marketing) se presenta como disciplina de vital importancia a la hora de guiar a las empresas en la búsqueda de la competitividad, dando respuestas rápidas a situaciones ambiguas y no rutinarias.

Tomando en cuenta las características del entorno en el que se encuentra la economía, la visión de la empresa basada en los recursos ha tenido un profundo impacto sobre la forma de entender la formulación estratégica, al defender que la finalidad última de la estrategia es el logro de una ventaja competitiva que perdure en el tiempo; incluso a partir de establecer ventajas competitivas supone formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de la empresa.

Desde este enfoque, las empresas, para sobrevivir en el entorno competitivo actual, deben transformar su filosofía de gestión y centrarse en la consecución de una ventaja competitiva sostenible, basada en el conocimiento, que las diferencie de su competencia. Para lograr dicha diferenciación, las empresas deben generar valor añadido en sus servicios, es decir, precisan conocer a fondo a sus clientes para comprender sus necesidades, por lo que es fundamental el establecimiento de relaciones personalizadas con los mismos que les permita alcanzar dicho conocimiento.

Por lo que en este nuevo entorno, las relaciones con el mercado cobran una importancia fundamental, modificándose completamente las estrategias de marketing de las empresas desde un enfoque transaccional a otro relacional. Desde este nuevo enfoque relacional, la atención se centra en el establecimiento y desarrollo de relaciones personalizadas con los clientes, que sean beneficiosas para ambas partes y permitan su fidelización en el largo plazo.

Adicional a lo que se ha mencionado, las Tecnologías de la Información (TI) se presentan como herramienta esencial de ayuda para mejorar la competitividad de las organizaciones, ya que van a hacer posible el establecimiento y seguimiento de relaciones personalizadas en los complejos mercados actuales. Gracias a los adelantos producidos en este ámbito, en particular en aspectos como la gestión y almacenamiento de datos y a las capacidades que ofrece Internet, se posibilitan las relaciones individualizadas con los clientes y un mayor conocimiento de los mismos.

Bajo este contexto, surge el concepto de **“CRM” (Customer Relationship Management)**<sup>1</sup>, que traduciremos como Gestión de Relaciones con Clientes; y al que nos referiremos en adelante utilizando las siglas **“CRM”**.

---

<sup>1</sup> **CRM** (de la sigla del término en inglés «customer relationship management»), puede poseer varios significados, referencia: [http://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management) y <http://www.crmespanol.com/crmdefinicion.htm>

El CRM será considerado en el presente trabajo de tesis como punto fundamental de la estrategia de negocio posibilitada por las TI, que implica el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes, que se orienten a la retención y lealtad de dicha clientela. En este sentido, la investigación sobre la temática destaca que a las empresas les resulta más rentable retener a sus clientes existentes, mediante el desarrollo de relaciones a largo plazo que satisfagan sus necesidades, que captar nuevos clientes.

Contextualizando, a inicios de los años noventa, el CRM se convirtió en una herramienta clave para la gestión de empresas. Actualmente la puesta en práctica de esta estrategia conlleva la orientación de todos los procesos de la empresa hacia el cliente, que se sitúa en una posición central, perfilándose como activo fundamental de la misma. Por tanto, el CRM se convierte en una filosofía de negocio, que se sirve de las nuevas tecnologías como herramientas que permiten gestionar nuevas formas de relación con el cliente, con objeto de maximizar el valor de la misma para ambas partes.

A nivel de investigación, el CRM ha experimentado un notable avance<sup>2</sup> en periodos recientes (CRM Operativo, Analítico y Social), aunque el concepto provoca que existan necesidades de investigación en distintos ámbitos. A pesar de este notable avance del CRM se deriva un nuevo concepto denominado la evolución del CRM llamado "**Customer Centric**" que es mucho más que proporcionar un servicio al cliente excelente, aunque claro que esto es solo un paso en la dirección correcta para las empresas.

Lograr estar centrados en el cliente es desarrollar una estrategia para alinear los productos y servicios de la compañía con los deseos y necesidades de sus clientes más valiosos, con el objetivo de obtener mejores beneficios a largo plazo. El concepto de "**Customer Centric**" será considerado en el presente trabajo de tesis como el objetivo fundamental de la estrategia de negocio posibilitada por las TI.

Martin Zwilling señala que "cualquier emprendimiento innovador se enfoca, legítimamente, en utilizar una nueva tecnología, en explorar nuevas facilidades para el usuario del producto o en desarrollar una nueva táctica de precio: La mayoría de los startups añade el servicio de atención al cliente luego del lanzamiento y la verdad muy pocos realmente entienden lo que significa estar centrados en el cliente, y muy pocos en realmente conseguirlo"<sup>3</sup>

Actualmente las empresas comienzan a replantear su estrategia de comunicación digital. Para este efecto se han creado figuras como la de "CMO" (Chief Marketing Officer- Director de marketing), dentro de los corporativos dando especial énfasis a los medios digitales. Dentro de esta iniciativa los CMO buscan proveedores estratégicos en diferentes especialidades entre las que se cuentan: la visión estratégica y dominio tecnológico para la evolución del CRM de una herramienta operativa a una plataforma de interacción y conocimiento profundo del consumidor, orientado a maximizar la rentabilidad y la presencia de sus marcas, teniendo así el reto de:

---

<sup>2</sup> E.W.T. Ngai, (2005) "Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23 Iss: 6, pp.582 - 605

<sup>3</sup> **Artículo de la revista Forbes:** Customer Centric Trumps Customer Service Every Time por Martin Zwilling <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/11/06/customer-centric-trumps-customer-service-every-time/>

- Identificar los diversos grupos de clientes con el objetivo de incrementar la rentabilidad de los mejores clientes
- Mover a los clientes de un grupo de menor rentabilidad a un grupo de mayor rentabilidad
- Incrementar los montos y la frecuencia de consumo
- Focalizar esfuerzos de mercadotecnia dirigidos, diferenciados e incluso personalizados para cada grupo de clientes

Para resolver estos retos se requiere: consolidar la información para identificar a los clientes más rentables, considerando que esta se encuentra diseminada en múltiples fuentes. Si bien las empresas cuentan con información dispersa, el objetivo del Customer Centric es poder diseñar una estrategia (plan) que permita la alineación del cliente bajo el concepto del **“Perfil único del cliente”** que consiste en tener una Vista 360º del cliente, a partir de definir el **“ciclo de relacionamiento del cliente” (Adquirir, Mantener, Maximizar, Fidelizar y retener)**<sup>4</sup>, por lo que es importante contar con los mecanismos tecnológicos para transformar los datos en información para la toma de decisiones.

Por otra parte, si bien se acepta que el desarrollo de estrategias CRM parece ser un hecho observable y beneficioso para todos los sectores, debemos considerar que para cualquier sector, la importancia del servicio al cliente es fundamental, de tal forma que se encuentre inmejorablemente posicionado para aprovechar las ventajas estratégicas que el CRM ofrece.

Con base en mis conocimientos y la experiencia en el tema, se ha realizado un análisis estratégico en cuanto al entorno económico, donde podemos observar como las empresas se enfrentan cada vez más a esquemas competitivos, el cual se está incrementando la competencia en precios, a la vez que está disminuyendo la lealtad de los clientes. Dentro de dicho análisis, se encuentra que los clientes más experimentados y exigentes tienen una progresiva concentración de la industria y un fuerte incremento de la oferta disponible. Por todo ello, las empresas, para poder seguir siendo competitivas, deben desarrollar una serie de medidas estratégicas orientadas a la diferenciación y segmentación de su oferta. Es decir, ante este nuevo escenario, las empresas deben analizar los instrumentos a su alcance para lograr un nivel de competitividad que garantice su supervivencia, evolucionando hacia una oferta más diferenciada y de mayor calidad.

Ante estas anotaciones, el **“Customer Centric”** puede constituir una herramienta clave para las empresas, en particular las áreas estratégicas de los CMO Corporativas, al posibilitar una diferenciación efectiva y mejorar la lealtad de los clientes y por tanto la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, si analizamos el grado de penetración y desarrollo de los sistemas CRM en las empresas, podemos afirmar que no existe aún una implementación generalizada. Además, a pesar de la importancia estratégica de las empresas en la economía, observamos que existe un **“gap”** (brecha) de investigación respecto al análisis e implementación de la estrategia **“CRM”** y la evolución a un **“Customer Centric”**, no existiendo estudios específicos que analicen cuál es su grado de implementación, las variables que inciden en la misma o los principales beneficios que dicha estrategia aporta a las empresas que efectivamente lo han puesto en marcha

---

<sup>4</sup>**Artículo con la explicación del Ciclo del Relacionamiento del cliente:** Por Jesús Hoyos (Especialista en Marketing Database como parte primordial del CRM)  
[http://www.iesushoyos.com/crm\\_en\\_latinoamerica/2009/01/que-es-el-ciclo-de-relacionamiento-del-cliente.html](http://www.iesushoyos.com/crm_en_latinoamerica/2009/01/que-es-el-ciclo-de-relacionamiento-del-cliente.html)

Con base en lo mencionado, la evolución del **“Customer Centric”** puede constituir una estrategia clave para el sector, al posibilitar una diferenciación efectiva y mejorar la lealtad de los clientes y por tanto la rentabilidad de la empresa, haciendo uso de herramientas clave tales como el CRM Operativo, CRM Analíticos y CRM Sociales.

### 1.2. Objetivo de la tesis.

Por todo ello, en el presente trabajo de tesis nos planteamos como objetivo profundizar en la **“Estrategia para la evolución del CRM a Customer Centric en la industria cosmética”**, analizando el estado de la investigación y examinando los principales factores que van a incidir al momento de dicha evolución. Además, examinaremos cómo dichos factores se relacionan e interactúan entre sí, y cuál es el efecto de los mismos en los resultados del CRM a Customer Centric.

### 1.3. Metodología de la tesis.

La metodología seguida para alcanzar los objetivos de investigación planteados, se apoya tanto en la investigación documental como la investigación empírica y de la experiencia laboral adquirida. La investigación documental, basada en fuentes secundarias, nos ha permitido realizar la búsqueda, localización y consulta de literatura teórica y empírica relacionada con el tema elegido. También analizamos información estadística relacionada con la temática objeto de estudio. Para efectuar la revisión de la literatura utilizamos diversas fuentes, en primer lugar, efectuamos una revisión bibliográfica de publicaciones periódicas disponibles. La revisión fue realizada considerando principalmente trabajos publicados a partir de los noventa y los últimos 3 años, que es cuando comenzaron a aparecer trabajos que abordaban el CRM como objeto de estudio. No obstante, para establecer el marco teórico de investigación se han buscado artículos relevantes de décadas anteriores de la Dirección de Empresas, Dirección Estratégica y Marketing. En este caso se consideraron sólo los trabajos publicados en revistas de carácter serio y no se restringió la búsqueda a ningún rango temporal, ya que todos los trabajos existentes sobre el tema presentan un carácter informativo.

En cuanto a la metodología de la investigación empírica, en el presente trabajo nos centramos en el análisis de la evolución del CRM a **“Customer Centric”**, para lo cual requerimos la obtención de información primaria, por lo que planteamos un estudio de carácter empírico a partir de la implantación de dicha solución en empresas transnacionales del sector cosmético y que por motivos de confidencialidad no pueden ser mencionadas, teniendo la participación en cada uno de estos proyectos desde la etapa de comercialización hasta la puesta en marcha de dichas soluciones.

#### 1.4. Alcance de la tesis.

Proporcionar una serie de métricas que ayuden a las empresas a realizar sus estrategias de comunicación dando especial énfasis a los medios digitales, teniendo mejor claridad en su visión estratégica y dominio tecnológico para la evolución del CRM, identificando desde una herramienta operativa (CRM) a una plataforma de interacción (**Customer Centric**), para así entonces poder tener un mejor conocimiento del consumidor, orientado a maximizar la rentabilidad y la presencia de sus marcas, disminuyendo así los principales retos a los que se enfrenta los directores de marketing (CMO).

Por tanto, el núcleo del presente trabajo de tesis se enfocará en desarrollar los siguientes puntos:

1. Analizar el concepto de “CRM” y “Customer Centric” profundizando en sus fundamentos teóricos, con objeto de tener una clara definición enfocada en el sector cosmético.
2. Identificar los elementos que distinguen un “CRM” a un “Customer Centric”
3. Conceptualizar el perfil único del consumidor.
4. Entender el ciclo de relacionamiento del cliente.
5. Identificar los requerimientos para establecer una estrategia de Customer Centric.
6. Contar con una estrategia (plan) para poder identificar los diversos grupos de clientes con el objetivo de incrementar la rentabilidad de los mejores clientes, considerando incrementar los montos y la frecuencia de consumo, focalizando los esfuerzos de mercadotecnia dirigidos, diferenciados e incluso personalizados para cada grupo de clientes.

# **Capítulo 2:** Antecedentes.

## 2. Capítulo 2: Antecedentes.

### 2.1. Historia y definiciones

Si bien el concepto de CRM no es nuevo y desde el año de 1995 Garth Hallberg y David Ogilvy, en su libro titulado “All Consumers are not Created Equal”<sup>5</sup> indicaban claramente que cada vez los clientes eran menos fieles y la marca en sí de un producto no era suficiente para mantener la fidelidad de los mismos; se necesitaba de algo más. En el año de 1997 Martha Rogers y Don Peppers sentaban las bases del nuevo marketing en su libro “Enterprise One to One”; en ésta obra ya se intuía las posibilidades que las nuevas tecnologías iban a ofrecer y se planteaban el esquema de lo que serían los futuros programas de marketing relacional.

El programa de marketing relacional se inició burdamente bajo la necesidad de incrementar las ventas como se resume a continuación; pero el marketing relacional va mucho más allá como veremos a continuación:

“En Estados Unidos, inicia primero el DBM (Data Base Marketing) en la década de los 70, el sector financiero y el sector de las aseguradoras, comienzan a usar grandes listas de clientes, con el fin de aprovecharlas para lograr ventas. Compañías como American Express empiezan a utilizar modelos de valoración como el “Life Time Value”, aplicándolos a sus bases de datos de clientes. A mediados de la década del 90, comienza a hablarse del tema en las universidades y por primera vez se empiezan a crear cargos directivos con la responsabilidad de hacer DBM en las organizaciones. A inicios de este nuevo milenio, se genera toda una industria de prestación de servicios a empresas, relacionadas con DBM y hoy más de 2000 empresas prestan este tipo de servicios, como limpieza y estandarización de registros, de inteligencia o minería, bróker de bases de datos, empresas de mercadeo directo y más de 100,000 listas disponibles en el mercado para alquiler.

En cuanto al CRM, su inicio que se da en la década del 80, ya se encuentra “abonado” por los inicios en DBM una década atrás. En los 80, las empresas comienzan a generar una comunicación de doble vía con sus clientes y a finales de la década de los 90 hay un boom de esta tendencia, donde el fenómeno preponderante son los programas de lealtad, para lo cual las empresas hicieron grandes inversiones en tecnología con bajos retornos y moderados resultados. Al final de esta etapa los consultores Don Peppers y Martha Rogers definirían los cuatro componentes básicos del CRM (identificar, diferenciar, interactuar, personalizar), que se convertirían hasta hoy en los pilares fundamentales de futuras teorías en el tema.

Solo hasta el inicio del presente siglo, las compañías empezaron a entender que el núcleo fundamental de una filosofía de CRM, no era la tecnología, sino su componente estratégico y las personas. Por ello, empezaron a redefinir sus negocios, sus estructuras y a rediseñar sus estrategias de relacionamiento con los distintos tipos de clientes. [...]”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> “All Consumers Are Not Created Equal: The Differential Marketing Strategy for Brand Loyalty and Profits”

Garth Hallberg, <http://www.amazon.com/All-Consumers-Are-Created-Equal/dp/0471120049>

<sup>6</sup> “Historia del CRM y del DBM” Luis Germán Quintero, “Historia del CRM y del DBM” <http://people-link.blogspot.mx/2009/08/historia-del-crm-y-del-dbm-de-donde.html>

La estrategia CRM define la manera de actuar sobre los consumidores para alcanzar los objetivos globales de la empresa y está muy relacionada con la explotación y segmentación de la base de clientes. La estrategia CRM propone un cambio con respecto a la transaccional, en que el énfasis de los esfuerzos de marketing está principalmente en adquirir clientes, a la estrategia relacional, que busca especialmente retener a los clientes. En el énfasis transaccional las empresas buscan hacer ventas individuales, orientándose hacia los detalles del producto y la calidad del mismo, poniendo poco interés en el servicio al cliente y en el contacto con él<sup>7</sup>. Por el contrario, en el énfasis relacional, el esfuerzo se centra en el servicio al cliente y en el contacto con él, y enfoque amplio y general de la calidad, es decir, el objetivo de la empresa es atraer, mantener y desarrollar una relación rentable con sus clientes.

En lo que respecta a los clientes, para determinar el valor que una empresa puede entregar a sus clientes, tiene que conocer las necesidades del cliente y ver su producto desde la perspectiva de producto aumentado<sup>8</sup>. Conocer las necesidades del cliente fue primeramente apuntada por Levitt (1960). Su planteamiento cambiaba la perspectiva de una empresa centrada solamente en vender un producto, en una nueva perspectiva que buscaba resolver las necesidades de sus clientes. Años más tarde, el mismo autor lanzó la idea de producto ampliado en que los clientes de una empresa están interesados en toda la experiencia de compra y no solo en los atributos del producto principal.

En lo que respecta a la empresa, el valor del cliente para la empresa viene especificado por los ingresos generados de la coproducción de valor, mediante el uso de las estrategias de adquisición y retención. El enfoque CRM pretende que el cliente no solamente compre el producto habitual con más frecuencia y en más cantidad, sino que extienda su compra a otros productos de la empresa. A estos se le vendrá a conocer como parte del ciclo de relacionamiento del cliente.

Una efectiva implantación del CRM requiere coordinación de canales, tecnologías, clientes y empleados. Puesto que la estrategia del CRM posee esa perspectiva integradora, está claro que los esfuerzos de marketing ya no deben estar cerrados al departamento de marketing y a los directivos de la empresa. Es necesario el compromiso y actuación coordinada de todas las áreas funcionales de la empresa que interactúan con el cliente, y también de las empresas implicadas en la cadena de valor que contribuyen a la idea de producto ampliado ofrecido a los clientes. La coordinación de personas y procesos no es fácilmente alcanzable, y por lo tanto, muchos autores defienden que es algo difícil de imitar y genera a la empresa que lo posee una ventaja competitiva sostenible.

---

<sup>7</sup> **Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology.** Wiley. Zikmund, G. W., Raymond Mcleod Jr., and W. F. Gilbert (2003),

<sup>8</sup> **Marketing Myopia**, Levitt, Theodore (1960), Harvard Business Review, 38 (07//Jul/Aug60), 45-56.

Por tal motivo, de acuerdo a mi conocimiento en el tema, propongo que debe de existir la extensión e importancia de esa amplia integración definida en un modelo de seis mercados. En este modelo, la red de personas y empresas que pueden afectar la efectividad de una empresa al aplicar su estrategia comercial, se desglosa de la siguiente manera:

1. Clientes: Compuesto por los clientes actuales y potenciales y sus respectivos intermediarios, y que sufren influencia directa de los demás mercados considerados en el modelo.
2. Internos: compuesto por los departamentos de la empresa.
3. Proveedores: incluye los suministradores y las empresas que tienen algún tipo de alianza estratégica.
4. Prescriptores: son clientes que recomiendan a otras personas y también personas u organizaciones que, sin ser clientes, prescriben un proveedor, un producto o una marca a posibles clientes.
5. Empleados: representado por todos los potenciales empleados de una empresa que pueden ser alcanzados por determinados canales de acceso, por ejemplo, agencias de empleo o empresas reclutadora o agencias de marketing, entre otras.
6. Influenciadores: Compuestos por analistas financieros, el gobierno, grupos de consumidores, los medios de publicidad, competidores y organizaciones reguladoras.

La satisfacción de los clientes con las transacciones pasadas hace que se sientan motivados para hacer nuevas compras, maximizando la rentabilidad de los clientes en él, hay fuertes evidencias de que la retención y fidelización de clientes y la rentabilidad están directamente relacionadas. En el largo plazo los clientes leales tienden a ser menos sensibles al precio y a los estímulos comerciales de los competidores. Además, resulta más sencillo conocer sus necesidades y ofrecerles una oferta ajustada a sus expectativas. También, son excelentes agentes de marketing transmitiendo sus experiencias positivas con la empresa a otros consumidores.

Esta relación de largo plazo se desarrolla secuencialmente: el reto es hacer que los nuevos compradores se conviertan en clientes que mantengan un nivel regular de compra, para entonces, de forma progresiva, llevarlos a que se conviertan en promotores activos de la empresa y sus productos y, finalmente, lleguen a ser verdaderos defensores verbales de la empresa, convirtiéndose en una importante fuente de referencia que traerá más personas a comprar los productos y servicios de la empresa, a esto se le denomina “Segmentación de clientes”.

El énfasis en las relaciones a largo plazo, y no en las meras transacciones puntuales, ha hecho que el concepto de “ciclo de vida del cliente” cobre mayor relevancia. Las empresas tienden a invertir más tiempo en desarrollar la relación con sus clientes, y acaban por empeñarse en vender variados tipos de productos o servicios que incrementan el gasto marginal del cliente con la empresa. Con el enfoque en el ciclo de vida con el cliente a las empresas ya no satisface tener clientes que eventualmente realicen compras con ellas. Concretamente, importa cada vez más tener clientes re direccionando su capital que antes estaba invertido en otros proveedores para los productos de esa empresa.

El uso inteligente de los datos y de las tecnologías de información y comunicación (TICs) está basada en la capacidad de estas últimas en conceder a la empresa una visión comprensible, fiable e integrada de sus clientes. La tecnología CRM ayuda a la empresa en la recopilación y en el uso de datos de información procedente de todos los puntos de contacto con el consumidor para generar mejores repuestas de marketing. Además, el uso de una tecnología incrementa la habilidad de una empresa para sostener de manera rentable sus relaciones con sus clientes.

De forma más práctica, las TICs posibilitan la operación de la gestión de una base de datos integrada que contiene las informaciones de los clientes de la empresa y por medio de herramientas analíticas, descubrir relaciones y características representativas de sus clientes. Pero las TICs también son clave en la operación de las tareas rutinarias del departamento de marketing, como son la gestión de clientes y otras relaciones empresariales, la creación, gestión y evaluación de campañas, la segmentación de la base de clientes y del mercado, la gestión de la fuerza de ventas, etc.

Es aquí que metodologías de “**Customer Centric**” están basadas en las mejores prácticas y experiencias a lo largo de más de 15 años de ejecución de proyectos de CRM en México y Latino América, utilizando referencias y aspectos de dominio público de Gartner, Marketing 1 to 1, Forrester.

Esta iniciativa representa los servicios de estrategia de “**Customer Centric**” y Social Business.

- “**Customer Centric**” consiste en dirigir las acciones de las empresas con una orientación total hacia el consumidor con el objetivo de mejorar su rentabilidad a través de la centralización de la información que ayude a conocerlo mejor, identificar a los mejores para definir estrategias de lealtad, incrementar ventas con estrategias de “cross selling” y “up selling”, ofrecer productos y servicios más personalizados así como proveer herramientas que permitan mejorar la atención que se les brinda.
- Social Business o Social CRM es la respuesta de las empresas a las conversaciones que los consumidores tienen hoy en Internet y en los Medios Sociales. Para esto es necesario manejar la convergencia de los medios y canales sociales con el CRM tradicional (operacional, analítico e interactivo) y el call center, incluyendo temas de definición de consumidores, productos, canales, métricas, procesos, cultura, datos y tecnología.

Para poder entender qué significa esta convergencia entre Customer Centric y Social CRM, empresas de consultoría (Oracle, Microsoft, IBM, SAP) dedicadas a la implantación de soluciones de CRM ofrecen un conjunto de servicios para construir un “marco de trabajo” y crear una estrategia de ejecución.



# **Capítulo 3:**

## Arquitectura funcional y tecnológica.

### 3. Capítulo 3: Arquitectura funcional y tecnológica.

Desde una perspectiva interna y volcada en las actividades de la empresa, la solución tecnológica CRM es la aplicación que conecta el “Front Office” y el “Back office” con los puntos de contacto de la empresa<sup>9</sup>, en otras palabras, esto sugiere que la tecnología CRM trata de un sistema de soporte a las decisiones de la misma y una fuente de información integrada que tiende a aumentar el valor del cliente, para proveer a la empresa de una visión completa del cliente y sus necesidades, teniendo así al CRM como una solución usada para desarrollar y potenciar el conocimiento que la empresa tiene de los clientes con el fin de adquirir, mantener y fortalecer las relaciones con los clientes más rentables.

Partiendo de la siguiente propuesta de solución, tenemos que:

## Enfoque Solución: Customer Centric Approach

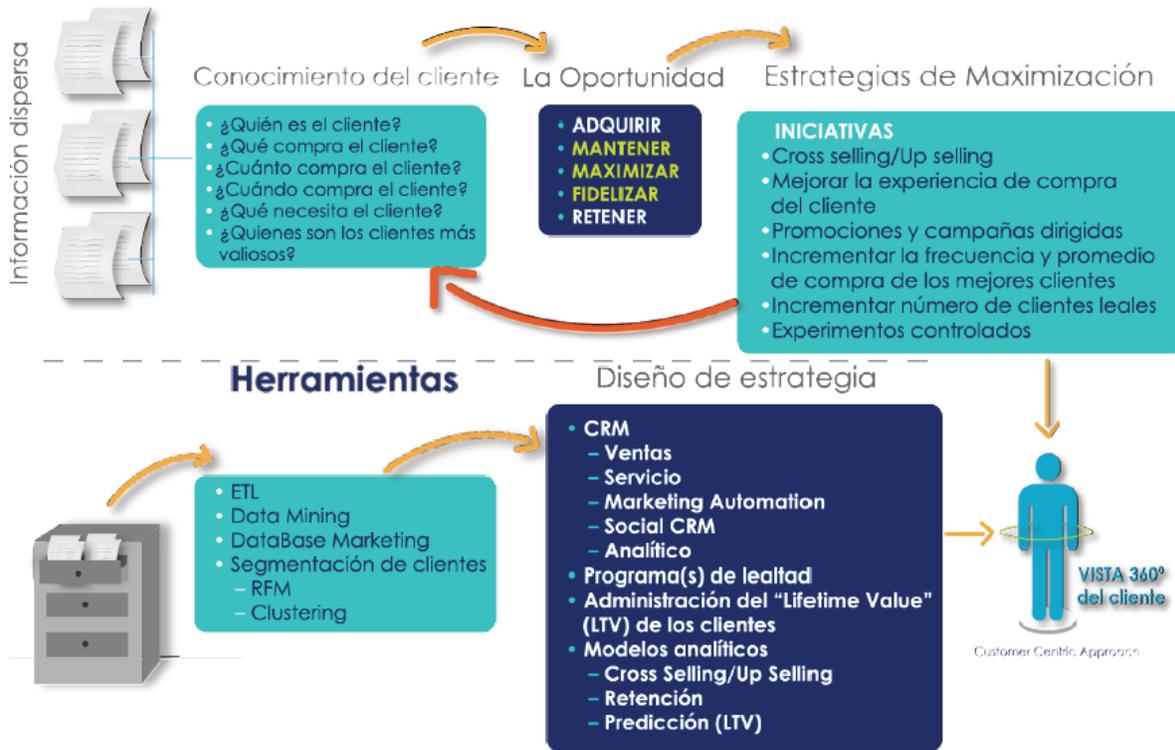


Figura 1. Diagrama de Enfoque de solución Customer Centric

<sup>9</sup> Know Your Customer, Fickel, Louise (1999), CIO, 12 (Aug 15), 63.

### 3.1. Solución tecnológica

En el presente trabajo de tesis se ha planteado como objetivo profundizar en la evolución del CRM al **“Customer Centric”** en la industria cosmética, por lo que la tecnología CRM es una herramienta clave que da soporte a la toma de decisiones de la empresa, así como una fuente de información integrada que tiende a aumentar el valor al cliente por proveer a la empresa de una visión completa del cliente y sus necesidades<sup>10</sup>. En conformidad con esta última definición se precisa que: la herramienta CRM se define como una solución usada por las empresas para desarrollar y potenciar el conocimiento que la empresa tiene de los clientes, con el fin de mejor empezar, mantener y fortalecer las relaciones de la empresa con los clientes más rentables. Lo que queda claro en las definiciones encontradas en la literatura y ya mencionadas es que: la solución CRM es sobre todo una herramienta de soporte para la implantación y toma de decisiones de estrategia CRM en las empresas. El objetivo de la solución CRM es primeramente acompañar, capturar y analizar los datos de las interacciones de los clientes durante un largo periodo de tiempo. Posteriormente, el CRM ayuda a la empresa convirtiendo estos datos en información útil para las actividades de la empresa como: crear planes de marketing personalizadas, desarrollar nuevos productos y servicios, y diseñar programas de comunicación para atraer, recompensar y retener a los clientes.

Aunque las herramientas de CRM que las empresas eligen pueden variar de manera significativa, la solución tecnológica CRM puede ser estructurada en conformidad con la función organizacional que se plantea soportar y por su funcionalidad. Concretamente, las herramientas CRM son diseñadas para el soporte a ventas (por mencionar: la gestión de oportunidades de ventas), marketing (por mencionar: gestión de campañas), para tareas servicio al cliente (por mencionar: ayuda en los contact centers). Además, la tecnología CRM potencia la coordinación de tareas y procesos entre varias funciones, automatiza las tareas rutinarias, ayuda en el análisis de los clientes, provee una imagen clara de los resultados organizacionales y de los empleados, y estandariza procesos y tareas.

#### 3.1.1. Componente de la tecnología CRM

Los componentes de la tecnología CRM incluyen las aplicaciones de “front office” que soportan los procesos de ventas, marketing y servicio al cliente; y las aplicaciones de “back office” son las que ayudan a integrar y analizar los datos. Otros autores proponen una estructura semejante que clasifica el CRM en operativo y analítico y la dimensión referente al CRM colaborativo (también denominado social<sup>11</sup>). Para fines del presente documento se considerará tres dimensiones relacionado al enfoque más amplio con relación a las partes de la solución CRM y que son la principal diferencia con una estrategia de **“Customer Centric”**.

---

<sup>10</sup> **Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives** Croteau, Anne-Marie and Peter Li (2003), Canadian Journal of Administrative Sciences, 20 (03), 21.

<sup>11</sup> **What Makes for CRM System Success -- Or Failure?**, Foss, Bryan, Merlin Stone, and Yuksel Ekinci (2012), Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 15 (Mar), 68.

### 3.1.2. Operativo “Front Office”

Desde el enfoque de CRM esta dimensión se refiere a los procesos de:

- **Ventas:** Está diseñado para ayudar a la fuerza de ventas a adquirir y retener clientes, reducir el tiempo administrativo y a habilitar la gestión eficiente de las cuentas de los clientes<sup>12</sup>. Por lo tanto, el soporte a ventas permite la gestión de las oportunidades de ventas y fortalece a la fuerza de ventas con información de los clientes y competidores. Además, el soporte a ventas ayuda a gestionar ventas a través de muchos canales y acompañar la disponibilidad y entrega de productos. Estas herramientas están diseñadas para la fuerza de ventas para reducir los ciclos de compra, aumentar el tiempo del contacto “face to face” (cara a cara) con el cliente, y guiar el proceso de compra. Esa solución provee funcionalidades a la fuerza de ventas como la previsión de ventas, bien como una herramienta para que cada integrante de la fuerza de ventas realice la planeación y ejecución de sus ventas personales. En otras palabras la herramienta contribuye para que se potencie todo el proceso de compra y añada valor para ambos, empresa y cliente. En el ámbito práctico, la fuerza de ventas de una empresa con el CRM puede identificar sus mejores clientes, recordarles de la necesidad de recompra de determinados productos e identificar posibles productos que puedan resultar de interés a los clientes.
- **Marketing:** Semejantemente a las herramientas de soporte a la fuerza de ventas, tienen como objetivo automatizar y potenciar las actividades de marketing de la empresa. El soporte a marketing incluye herramientas para la planificación de mercado, la ejecución y medición del desempeño de las campañas<sup>13</sup>. También, el soporte a marketing incluye la generación de ofertas y comunicaciones personalizadas, y la medida de la rentabilidad de los productos de la empresa. En términos prácticos, el CRM permite a una empresa acompañar las respuestas de los clientes a sus esfuerzos de marketing. Por ejemplo, se puede observar el desempeño de las campañas que son enviadas por correo electrónico a los clientes, la empresa puede percibir que clientes se han interesado por la oferta, cuántas compras fueran realizadas, con la ventaja de que las empresas puedan ajustar rápidamente ofertas que no han logrado el éxito esperado.
- **Servicio:** La herramienta ayuda en la coordinación de los pedidos y en la entrega de los servicios y ayuda a los clientes a realizar su autoservicio concediendo acceso rápido a la base de soluciones de la empresa<sup>14</sup>. El servicio al cliente trata de cuidar de cómo un producto es entregado, empaquetado, explicado, facturado, instalado, reparado, renovado y rediseñado. Además, el CRM ofrece gran aportación en los servicios del “Contact Center”. Por ejemplo, cuando un cliente solicita una demanda a través de una llamada telefónica la empresa con el CRM puede tener rápidamente el acceso al histórico de interacciones de tal cliente con la empresa. Esa rápida visualización de las informaciones del cliente por el operador del “Contact Center” hace que la empresa pueda ofrecer un servicio más personalizado y eficiente al cliente.

---

<sup>12</sup> **The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies**, Speier y Venkatesh 2002, *Journal of Marketing*, 66 (Jul), 98.

<sup>13</sup> **CRM for the People**, Greenberg, Paul (2001), *Computerworld*, 35 (Oct 29), 23.

<sup>14</sup> **Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters**, Meuter, Matthew L. et al. (2000), *Journal of Marketing*, 64 (Jul), 50.

### 3.1.3. Analítico “Back Office”

Las aplicaciones de “front office” están soportadas por una base de datos y una solución tecnológica que ayuda a integrar y analizar los datos, es decir, las aplicaciones de “back office”. Las aplicaciones del “back office” tienen como función recoger y ordenar la información de los clientes de todos los puntos de contacto, y en combinación con otros datos relevantes, desarrollar una mejor comprensión de los clientes (Segmentar o distinguir la información)<sup>15</sup>.

A partir del uso de esa herramienta cargada de datos, se extrae información de los consumidores y se realizan cambios en la estrategia y en la toma de decisiones de marketing; pues el propósito final es aumentar la calidad de las interacciones con los clientes y su satisfacción y fidelización a los productos y servicios de la empresa. Para cumplir con esa tarea, el back office posee una estructura estándar, aunque puedan existir algunas pequeñas variaciones entre los muchas soluciones CRM provenientes de empresas distintas, su estructura suele ser compuesta por herramientas de recogida de datos y almacenamiento de datos, y entrega de información a los usuarios (caso similar al DBM Data Base Marketing).

- Captación de información: La recopilación de datos realizada por la solución suele ocurrir en nivel interno, aprovechando buena parte de los datos que son dispuestos en formato legible por el servidor generados por medio de las actividades desarrolladas en distintas áreas y unidades de negocio de la empresa. Pero muchos datos externos son convertidos al formato legible por el ordenador por medio de empleados que registran la entrada de datos. Los datos también son ingresados en el sistema por las interacciones iniciadas por los clientes.
- Análisis y entrega de información: Esta basado en las conexiones lógicas, análisis descriptivo y cruces de los datos solicitados por los usuarios, según su puesto en la empresa y nivel de acceso a las bases de datos en su estación de trabajo. En ese proceso, la solución dispone de mecanismos que auxilian en la extracción de información de los datos, como por ejemplo, generación de informes, consultas a datos, gráficos con algunos datos estadísticos descriptivos, y también tablas interrelacionados con los respectivos cruces de datos que permite al usuario hacer su búsqueda en cadena, en creciente grado de complejidad y hacer un análisis en nivel multidimensional. El CRM puede poseer una herramienta de “data mining” para realizar la minería de datos, en esa minería el software auxilia al usuario con información no buscada y ayudar a verificar eventuales hipótesis. También puede llevar una herramienta de análisis geográfico de marketing, el “geomarketing” que auxilia a la empresa principalmente en la segmentación geográfica de sus clientes. De forma más práctica y con enfoque más aplicado a la estrategia, el CRM ayuda a detectar los mejores clientes actuales y los potenciales, posibilita la captación y evaluación del comportamiento y desempeño de los servicios y productos de la empresa, permite a la empresa crear y efectivamente usar nuevos canales de comunicación, ayuda a desarrollar nuevos modelos para el establecimiento de precios, también captar el nivel de retención y satisfacción de los clientes de la empresa.

---

<sup>15</sup> **A Strategic Framework for Customer Relationship Management**, Payne, Adrian and Pennie Frow (2005), *Journal of Marketing*, 69 (Oct), 167.

Esta parte del CRM permite explorar los datos del cliente para responder cuestiones del tipo “¿qué voy a ofrecer para mi cliente en seguida?” “¿cuál es la probabilidad de que mi cliente dar de baja de mis servicios? ¿Cómo puedo segmentar mis clientes?” y también “¿cómo puede mi empresa comunicarse con mis clientes?” o “¿cuáles son las preferencias de mis clientes en color y tamaño?”<sup>16</sup>.

#### 3.1.4. Colaborativo “Social”

El CRM colaborativo facilita las interacciones con los clientes a través de todos los canales de comunicación (personal, correo, fax, teléfono, web, e-mail, redes sociales, entre otros) y da soporte a la coordinación de los equipos de empleados y canales. Es una solución que unifica los recursos humanos, cadena de valor, procesos y datos para que la empresa pueda servir mejor a sus clientes. Esa parte del CRM posibilita reducir los costos de atención al cliente, integrar los call-centers, habilitando la interacción con los clientes a través de múltiples personas, e integrar la visión del cliente mientras se continúa la interacción a nivel transaccional.

Considerando la perspectiva integradora de esa parte del CRM, cabe resaltar que los datos relacionados con ella tienen como característica ser de múltiples estándares porque ellos vienen de múltiples canales por eso se encuentran datos estructurados, desestructurados, conversacionales y de naturaleza transaccional.

---

<sup>16</sup> **Análisis y entrega de información**, (Chen y Popovich, 2003). 21.

### 3.2. Perfil único del consumidor

Tomando como referencia la figura 2, a nivel conceptual de un consumidor lo podemos definir de la siguiente manera:



\* likes, consumo contenido, aportación contenido, compartidos

Figura 2. Perfil del cliente: Vista 360 grados del consumidor

Un cliente es una persona que tiene muchas funciones, que puede influir (o no) una decisión de compra, en un consumidor o en otro contacto en una organización (por ejemplo, un socio de negocios, empresa, gobierno, etc.)

Las características de esta persona se basan en relaciones de contacto, cuentas, transacciones y la organización a la que la persona pertenece. Estas características son entonces clasificadas por atributos de datos en la base de datos y / o sistemas diferentes y la mayoría son parte de todas las reglas de negocio con respecto a las personas, procesos y tecnología.

Estos atributos están divididos en 5 secciones principales:

- Datos demográficos: edad, sexo, aficiones, preferencias, aversiones, entre otros.
- Datos deterministas: título, nombre, funciones, dirección, correo electrónico, móvil, teléfono, entre otros
- Datos inferidos: el valor del cliente, ventas, quejas, satisfacción, segmentos, entre otros.
- Datos relacionados: cuentas, familia, amigos, organizaciones, redes sociales, entre otros.
- Datos transaccionales o interaccionados: correos electrónicos, llamadas telefónicas, compras, estuches, colecciones, entre otros.

Por lo que el “**perfil único del consumidor**” consiste en tener toda la información referente al consumidor concentrada en un único lugar, teniendo una visualización de 360 grados de él, basado en mi experiencia las mejores prácticas de implantación de un CRM debe de considerar:

- **Identificación de clientes únicos y detección de duplicados.** En cualquier esfuerzo de consolidación de datos, uno de los problemas más grandes es la consolidación de las bases de datos y depurar los registros duplicados del cliente. Al no hacer esta tarea de identificar la cantidad de clientes únicos, nos da resultados inadecuados en marketing y datos inconsistentes resultando en costos altos en la producción y de distribución de materiales de marketing y con tiempos perdidos tratando de obtener prospectos.
- **Identificación de nuevos clientes a través de la empresa.** Con el crecimiento proyectado de eCommerce, es imprescindible que las empresas integren sus bases de datos del cliente para que puedan identificar a estos nuevos clientes y dirigir los esfuerzos de marketing hacia un cliente en particular.
- **Cliente consolidado, con un solo perfil, para mejorar la satisfacción y lealtad en todo tipo de interacción.** Desarrollando un perfil exacto y consolidado del cliente, las empresas pueden utilizar este conocimiento para adaptar sus interacciones específicamente a ese cliente. Un cuadro exacto del cliente permite que las interacciones sean modificadas particularmente para ese cliente. Mientras que la relación con un cliente se desarrolla, llega a ser cada vez más difícil que el cliente establezca o desarrolle un nivel de intimidad con su competencia.
- **Revisión de la calidad de datos que mantendrá la integridad de datos del cliente.** Hay costos internos asociados a la calidad pobre de los datos, a la revisión de la calidad de datos y a la depuración de estos. Esto puede incluir los costos de almacenar datos duplicados en dos o más bases de datos y los costos de la infraestructura asociada en almacenar los datos. Las empresas deben reconocer que la limpieza de los datos es un esfuerzo continuo y no una actividad de una sola vez. Este mantenimiento debe incluir esfuerzos por mantener niveles de limpieza y de integridad de los datos (con procesos manuales y automáticos) para prevenir la degradación de los datos. Igualmente toda implementación de un CRM (operativo o interactivo) tiene que tener controles de datos en cada pantalla o interface.

Algunas de las medidas que se deben considerar para tener clientes dentro de una empresa son:

- Definir qué es un cliente para la empresa, contemplando a todas las áreas existentes.
- Identificación de datos faltantes del cliente en su ciclo de vida con la empresa, es decir todas las áreas de la empresa definen que datos son los que necesitan y cuáles no.
- Analizar las fuentes de características técnicas de las base de datos de clientes existentes, como la estructura de información, cantidad de registros existentes, el crecimiento histórico, entre otros.
- Identificación de los diferentes sistemas que almacenan o modifican la información.
- Revisión de la estructura de los datos demográficos, personales, históricos, contables, financieros, entre otros.
- Identificación de posibles fuentes de contaminación de los datos.
- Revisión de posibles fuentes de duplicidad de información –Portales, Call centers, Puntos de venta, entre otros.
- Identificación de puntos críticos de control para evitar futuros errores.
- Revisión de los procesos de captación y carga de información de datos tanto de los convencionales como los procesos masivos
- Validación de la integridad referencial de información entre las bases de datos y los aplicativos.

### 3.3. Estrategia de evolución

La definición del éxito de las soluciones tecnológicas CRM es una tarea compleja. Muchos trabajos en la literatura académica hacen referencia al estudio del éxito del CRM sin establecer una definición concreta de qué se entiende por éxito del CRM. De manera general, el éxito del CRM puede entenderse como el impacto positivo del uso de la solución tecnológica CRM en los resultados de las empresas.

En aquellos estudios que abordan específicamente el tema del éxito del CRM se proponen algunos beneficios esperados de la implantación del CRM e indicadores de desempeño, asociados a tales beneficios, que miden los resultados alcanzados. Además de estos estudios centrados en el tema específico del éxito del CRM, en la literatura académica también se encuentran otros trabajos que abordan las consecuencias e impacto del CRM y que, consecuentemente, proponen indicadores de desempeño y beneficios esperados del CRM<sup>17</sup>.

- **Identificación de los principales beneficios e indicadores:** Los distintos contextos y enfoques adoptados en la medición del éxito o desempeño del CRM han conducido a una gran variedad de indicadores y beneficios observados. Con respecto a esa variedad los beneficios del CRM son distintos según el contexto industrial. Sin embargo, hay beneficios del CRM observados independientemente del contexto industrial o cultural adoptado. Esto último soporta la idea de que hay algunos beneficios principales del CRM, recurrentes en la literatura por ser más relevantes, que no están relacionados con el contexto o con la perspectiva adoptada. Esta idea supone un avance en la integración y generalización de los resultados de los estudios del área del CRM.

---

<sup>17</sup> **The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance**, Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer (2004), JMR, Journal of Marketing Research, 41 (Aug), 293.

Con una perspectiva integradora, esto ha llevado a cabo una revisión de los beneficios e indicadores de desempeño del CRM sugeridos en las literaturas más recientes. Como resultado de esta revisión, se ha realizado una selección de los beneficios claves esperados del CRM. Para que un beneficio sea considerado como clave debe aparecer en múltiples trabajos de distintos autores y debe ser consistente con la definición del CRM propuesta, que incluye cambios relacionados con la tecnología, procesos y estrategia. Los beneficios clave resultantes de ese trabajo son:

- Beneficios estratégicos relacionados con el ciclo de vida del cliente
  - Captación de clientes
  - Retención de clientes
  - Lealtad de clientes
  - Satisfacción de clientes
  - Aumento de las ventas por cliente
  - Recuperación de clientes
- Beneficios estratégicos relacionados con la efectividad
  - Cuota por segmento
  - Ventas en segmento objetivo
- Beneficios estratégicos relacionados con la adaptabilidad
  - Adaptación de productos y servicios
  - Lanzamiento de nuevos productos y servicios
- Beneficios estratégicos relacionados con la eficiencia
  - Rendimiento de recursos implicados
- Beneficios operacionales relacionados con CRM operativo
  - Gestión de ventas
  - Gestión de las campañas
  - Gestión del servicio al cliente
- Beneficios operacionales relacionados con CRM analítico
  - Análisis de los datos de los clientes

Los indicadores han sido clasificados como beneficios estratégicos y beneficios operacionales. Los beneficios estratégicos han sido clasificados a su vez con base en su relación con el ciclo de relacionamiento del cliente (CRC), la efectividad, la adaptabilidad y la eficiencia. Los beneficios operacionales han sido clasificados también diferenciando por un lado las mejoras en las actividades y operaciones propias de la empresa, y por otro lado las mejoras en la capacidad analítica de cara a la toma de decisiones. Existen diversas clasificaciones de indicadores, como internos y externos, los internos representan el nivel de mejora de la propia empresa con los resultados del CRM, por ejemplo, satisfacción de la empresa con la retención de antiguos clientes, los externos representan la satisfacción del cliente con la empresa como consecuencia del CRM, por ejemplo, satisfacción de los clientes con la empresa en relación a la innovación de productos y servicios. Otro tipo de clasificación de indicadores son los tangibles e intangibles, los tangibles del CRM son aquellos que pueden ser fácilmente medibles, por ejemplo: rentabilidad, reducción de costes, productividad de los empleados, mientras que los intangibles se refieren a indicadores de

desempeño que pueden ser medidos por percepción, por ejemplo, satisfacción de los clientes, servicio al cliente o segmentación de clientes.

- **Balance Score Card:** El “balanced score card”<sup>18</sup> (BSC) es una herramienta para la medida de desempeño desarrollada por Kaplan y Norton (1992) que permite observar el desempeño de las empresas desde cuatro perspectivas distintas pero interrelacionadas (perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de innovación y aprendizaje, y perspectiva interna del negocio).

A partir de la perspectiva adoptada por el BSC existe un modelo de evaluación del desempeño el CRM con cuatro dimensiones (conocimiento del cliente, interacción con el cliente, valor del cliente y satisfacción del cliente) y sus respectivos indicadores de medidas relacionadas a los clientes. Adoptando el enfoque del BSC en un modelo hacia el CRM está compuesta por cuatro dimensiones (infraestructura, procesos, desempeño organizacional y medidas del cliente) con indicadores objetivos y de percepción.

### 3.3.1. Beneficios estratégicos

La definición del éxito de las soluciones tecnológicas CRM es una tarea compleja. Muchos trabajos en la literatura académica hacen referencia al estudio del éxito del CRM sin establecer una. La implantación de la solución tecnológica CRM tiene el fin estratégico de soportar y potencializar el empleo de la estrategia CRM en las empresas<sup>19</sup>. Por lo tanto, se espera que la implantación de esta tecnología de la información genere beneficios que ayuden a las empresas cumplir con los objetivos de la estrategia CRM. En este trabajo los beneficios estratégicos resultantes de la solución tecnológica CRM se entienden como la mejora del desempeño de la unidad de negocio con relación al ciclo de vida del cliente y las dimensiones de efectividad, eficiencia y adaptabilidad, y es por esta razón que el CRM evoluciona a un concepto de Customer Centric.

#### 3.3.1.1. Ciclo de relacionamiento del cliente

El ciclo de relacionamiento del cliente CRC es formado por las fases de adquisición, retención, y término. En la fase de adquisición el consumidor cambia al status de cliente pues adquiere los productos o servicios de la empresa. La fase de retención es caracterizada por el uso continuo de tales productos por los clientes. Y en la fase de término es entendida por la discontinuación o interrupción del uso de los productos o servicios de una empresa.

La solución tecnológica CRM permite a la empresa acompañar el desarrollo del ciclo de relacionamiento de los clientes con las empresas, puesto que las empresas deben interactuar con sus clientes de manera diferente en cada fase del ciclo. Parte del rol del CRM en las empresas es permitirles gestionar las distintas fases del ciclo de vida del cliente de forma proactiva y sistemática. Por ejemplo, el uso de las ventas cruzadas y relacionadas con el fin de madurar la relación con los clientes.

---

<sup>18</sup> **Balance Score Card**, Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company, 1998-2014  
<https://balancedscorecard.org/>

<sup>19</sup> **Critical Success Factors in the Implementation of CRM Technological Solutions**, Venturini, Wander T. and Óscar González-Benito (2008), Documento De Trabajo, 5th (11/21/2008)

Como consecuencia de la aportación de la solución tecnológica CRM en la gestión del CRC, las empresas tienden a lograr y mejorar el rendimiento de los clientes. Tal impacto se ve reflejado en el nivel de éxito alcanzado en los siguientes beneficios estratégicos del CRM:

- **Captación de clientes:** Se entiende como el inicio de una relación con los clientes proporcionándoles por primera vez productos y servicios ajustados a sus necesidades. Las estrategias de adquisición de clientes ligadas a la aplicación CRM se han mostrado más eficientes y eficaces que el antiguo marketing masivo. Se espera que la implantación de la solución tecnológica CRM reduzca el coste de adquisición de nuevos clientes porque las empresas pueden ajustar sus estrategias para captar clientes en el segmento objetivo con más potencial. Además, el CRM ayuda a las empresas en percibir nuevas oportunidades con segmento objetivo de clientes que antes eran rechazados por su elevado coste de captación, que pasan a tener interés cuando se analiza su rentabilidad en el largo plazo. La literatura académica sugiere que la mejora en adquisición de clientes es un beneficio esperado de la implantación de la solución CRM, incluso es una de las razones principalmente citadas como justificación de la referida adopción tecnológica. Algunos estudios también apuntan que los resultados con la solución tecnológica CRM para la adquisición suelen ser menores en comparación con la retención de clientes, pero no hay dudas de que los resultados alcanzados por las empresas aun así son positivos.
- **Retención de clientes:** Las empresas suelen destinar más recursos para la captación de clientes que para la retención. Pero la implantación del CRM en las empresas cambia esa línea de pensamiento. Hay autores que defienden que la retención de clientes es la forma más efectiva para aumentar el valor de la empresa. Con respecto a la aportación de la tecnología CRM en la retención de clientes, se destaca la operación de los programas de fidelización de clientes. El impacto positivo en la retención de clientes de tales programas ha sido probado empíricamente, observándose además que el impacto se manifiesta fundamentalmente en el largo plazo. Una de las frecuentes justificaciones para el éxito de tales programas está en la retención por el incremento del coste de cambio para el cliente.
- **Lealtad de los clientes:** la lealtad de los clientes es determinada por la combinación de comportamiento de repetición de compras con una actitud relativa favorable. La actitud relativa está más allá de la retención y se entiende como la preferencia, afectiva o racional, de los clientes a un servicio o producto de una empresa frente a de los competidores. En otras palabras, un cliente puede tener actitud relativa favorable con relación a un producto o servicio sin ser usuario del mismo. Posteriormente, fue lanzado un concepto más amplio en que la lealtad de los clientes es la profundización del compromiso comercial por medio de la recompra de los productos y servicios de la empresa en un futuro próximo, de la recomendación a personas cercanas y del aumento de cuota de productos comprados con la empresa. En algunos casos se aprecia que la lealtad de los clientes con relación a productos es distinta de la lealtad a los servicios. Eso ocurre debido a la diferencia existente entre producto y servicio en los principios de inseparabilidad, intangibilidad, heterogeneidad y caducidad. Se ha verificado que el riesgo percibido por los clientes en servicios es mayor debido a los tres primeros principios listados y, por lo tanto, los consumidores tienden a ser más resistentes a cambiar de proveedor de servicios después de creada una relación satisfactoria y efectiva con éste. Algunos expertos apuntan que uno de los métodos para aumentar la lealtad de los clientes es el marketing de relaciones. Como el CRM concede a la empresa un potencial añadido para personalizar el servicio y productos

a los clientes, la empresa puede ofrecer más valor a los clientes y afectar positivamente la lealtad de los

- **Satisfacción de los clientes:** La satisfacción de los clientes es medida por su evaluación general del desempeño de un producto o servicio. El nivel de satisfacción de los clientes varía en función de la comparación la expectativa anterior al uso y su desempeño actual. El nivel de satisfacción de los consumidores puede cambiar por medio de nuevas informaciones adquiridas en las posteriores interacciones con los productos o servicios de las empresas. Se ha constatado que un nivel más elevado de satisfacción de los clientes reporta impacto negativo en la pérdida de clientes y que la satisfacción de los clientes está directamente conectada con la rentabilidad de las empresas. La solución tecnológica CRM promete mejorar la satisfacción de los clientes porque auxilia a las empresas en responder de forma más rápida y efectiva a sus clientes, y en gestionar sus reclamaciones .Tres principales aportaciones del CRM en el incremento de la satisfacción de los clientes.
  - **Adaptación de ofertas:** Las ofertas según los gustos e intereses personales de los clientes hacen mejorar su percepción de calidad de los productos y servicios de la empresa y en consecuencia mejoran los niveles de satisfacción de los clientes.
  - **Incremento de la confiabilidad en la experiencia de consumo:** el CRM contribuye al procesamiento de las compras y pedidos de los clientes, y la gestión en tiempo real de sus cuentas.
  - **Gestión de la relación con clientes según su histórico con la empresa:** el CRM posibilita la gestión de los clientes basada en sus experiencias anteriores con los productos y servicios de la empresa.

Se ha constatado empíricamente que la tecnología CRM ayuda a la empresa a alcanzar resultados positivos con relación a la satisfacción de los clientes. Esta relación es mediada por el nivel de conocimiento del cliente, es decir, el desempeño de las aplicaciones CRM en la satisfacción de los clientes se canaliza mediante la recopilación y diseminación de información sobre sus clientes. Los resultados son aún mejores si ese conocimiento del cliente se extiende también a las empresas asociadas en la cadena de suministro.

- **Aumento de las ventas por cliente:** La cuota de ventas por cliente se basa en el porcentaje de los ingresos que el cliente gasta con una empresa. Mientras que el aumento de la lealtad se enfoca en la recompra de los productos de la empresa, el aumento de la cuota de ventas por cliente se centra en agrandar y satisfacer a los clientes de manera que compren más productos de la empresa. Tal incremento en la cuota de ventas proviene del cambio de proveedor de algún producto o servicio que el cliente ya consume o de la compra de productos que antes no eran consumidos por el cliente. Los programas de fidelización de clientes también ejercen impacto positivo y bastante significativo en la cuota de ventas por cliente. Cuanto más atractivos son esos programas de fidelización a los clientes, mayor es su impacto en la cuota de ventas por cliente. La operación de esos programas por la solución tecnológica CRM ofrece la posibilidad de sugerir ventas cruzadas y relacionadas: la solución tecnológica reconoce las compras iniciales de los clientes permitiendo la recomendación y venta cruzada y relacionada de productos o servicios:
  - **Ventas cruzadas:** “Cross-selling”: es la acción de marketing que ofrece productos complementarios a los clientes existentes. Una forma bastante común para hacer

ventas cruzadas es a través de paquetes, es decir, un paquete de productos es vendido por un precio inferior a la suma del precio individual de cada producto.

- **Ventas relacionadas:** “Up-selling”: es la acción de marketing que ofrece productos de elevado valor para nuevos clientes o clientes preexistentes.

Otra forma de aplicación del CRM para incrementar la cuota de ventas por cliente es por medio del envío de correos electrónicos directamente a la base de clientes. Los correos electrónicos directos tienen las ventajas de permitir ofertas personalizadas, no competir directamente de otra publicidad por la atención del cliente, e implicar más el cliente con la empresa. Existen tres principales efectos potenciales de los correos electrónicos directos para mejorar la cuota de venta por cliente:

- potencial de crear interés por un servicio o producto y llevar a su compra,
- mejora de la percepción de calidad debido a la comunicación personalizada,
- las promociones que ofrecen beneficios en el corto plazo tienden a motivar compras adicionales.

Estudios exploratorios y resultados empíricos previos indican que el CRM tiene impacto positivo en la cuota de ventas por cliente, y que el aumento en la cuota de ventas por cliente alarga también el ciclo de relacionamiento del cliente con una empresa. No obstante, la relación recíproca no tiene por qué suceder, pues largos ciclos de vida con los clientes no están necesariamente asociados con largas cuotas de ventas por cliente. También se ha constatado que el CRM, por medio del envío de emails directos, afecta positivamente la cuota de ventas por cliente en el largo plazo. Por otro lado, cabe resaltar que la tecnología CRM tiene un potencial limitado para evaluar la cuota de ventas por cliente. Esto ocurre porque el CRM no cuenta con información sobre las compras realizadas por los clientes a otros competidores.

- **Recuperación de clientes:** Es la acción de una empresa orientada a reiniciar y gestionar las relaciones con clientes que interrumpieron la relación con la empresa que indebidamente este tema es relativamente olvidado dentro del ámbito del CRM, pues las acciones de recuperación de clientes están directamente asociadas a la acción de retención de clientes. Este es un tema relevante pues cada año las empresas pierden entre el 20 y 40 por ciento de sus clientes y porque la readquisición de clientes es financieramente rentable y ayuda a la mejora de los servicios a los clientes. Los esfuerzos de recuperar estos clientes cuentan con la ventaja de que dichos clientes ya conocen los productos y servicios de la empresa y el coste de readquisición puede ser comparativamente bajo. La tecnología CRM es una herramienta poderosa usada en la recuperación de clientes. El CRM, por medio de la base de datos, permite un análisis y seguimiento de los clientes que dejaron la empresa. Este registro de los clientes posibilita descubrir sus gustos y las razones por las que dichos clientes han dejado la empresa. Con esta información la empresa puede detectar los clientes que dejaron la empresa y actuar proactivamente sobre los clientes con perfil más propenso a dejar a la empresa. El CRM también permite a la empresa calcular con más precisión el coste de recuperación de esos clientes, y principalmente, contrastarlo con el valor del ciclo de vida del cliente posterior a la reactivación de la relación. El valor del ciclo de vida del cliente recuperado es una medida financiera en que se calcula en valor presente la futura rentabilidad de la empresa con tales clientes.

### 3.3.1.2. Efectividad

La efectividad se refiere al éxito de productos y programas de un negocio en relación a sus competidores en un mercado. La efectividad puede medirse por el crecimiento en ventas y por los cambios en las cuotas de mercado.

La cuota y ventas en segmentos de mercado objetivo provienen de un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades similares o necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores. La cuota en un determinado segmento se refiere a la participación de la empresa o al porcentaje de clientes que la empresa posee y que son pertenecientes a dicho mercado. Las ventas refieren al volumen total de ventas de una empresa para un determinado segmento de mercado objetivo.

El CRM posibilita una recopilación de datos de clientes de la empresa pertenecientes a los segmentos de mercado objetivo. Estos datos, cuando son analizados, ofrecen muchas indicaciones de las probables preferencias y comportamientos de los clientes de estos segmentos de mercado. Estas informaciones son útiles para ajustar mejor los productos y servicios de las empresas a las expectativas de esos segmentos de mercado, y con ello aumentar respectivamente las ventas y cuota en los segmentos de mercado objetivo.

### 3.3.1.3. Adaptabilidad

La adaptabilidad en un negocio se entiende por las respuestas en el curso del tiempo a los cambios y oportunidades de un mercado. La adaptabilidad puede ser medida de varias maneras, siendo habitual referirse al lanzamiento exitoso de nuevos productos o la adaptación de productos y servicios a los cambios del mercado.

El lanzamiento de un producto o servicio en un mercado tiene el fin de satisfacer una necesidad. Por otro lado, la adaptación de productos o servicios se refiere a la extensión de opciones y características del mismo. Por lo tanto las posibilidades de configuración un servicio o producto se dispongan, más grande podrá ser su nivel de adaptación.

El CRM aporta mucho en proceso de desarrollo de productos y servicios, porque por medio un análisis de la información de clientes por el CRM, se puede identificar necesidades emergentes de los clientes. La detección de esas necesidades emergentes aporta mucho en la tarea de generar ideas y novedades para incorporar en productos o servicios.

La adaptación de productos y servicios generalmente implica costes añadidos a la empresa y más lentitud en su oferta o producción. Pero con un análisis del historial de la relación con los clientes, la solución CRM puede indicar sus principales gustos y pedidos, y de esta forma indicar el nivel de adaptación adecuado y viable para productos y servicios. Es decir, se fijará más nivel de adaptación para aquellas características u opciones mejor evaluadas u observadas por los clientes.

La adaptación de productos y servicios a las necesidades de los clientes hace que establezcan una relación más duradera con la empresa vendedora, por lo tanto, el soporte en la adaptación de productos y servicios es un beneficio esperado con el CRM.

#### 3.3.1.4. Eficiencia

La eficiencia se entiende como el resultado de los programas de un negocio en relación a los recursos usados para implementarlos, es decir, su rendimiento.

Las empresas que mejor adopten y empleen los conceptos del marketing, tendrán más ventaja en ventas que sus competidores. Ese aumento en el volumen de ventas suele generar mejor rendimiento debido a economía de escala, mejor uso del marketing y de los recursos también. Además, el mayor grado de implicación de una empresa con las necesidades específicas de sus clientes le permite hacer cambios en productos y servicios para mejor satisfacer a los clientes y ser más rentables.

La solución tecnológica CRM habilita a la empresa para emplear mejor los recursos del marketing en su actividad. Permitiendo a las empresas interaccionar mejor con sus clientes y de forma más dinámica, considerando aspectos de la relación en el pasado, presente y futuro. Esto ayuda a las empresas en el proceso de obtener información con el fin de comprender las preferencias de los clientes, direccionar mejor sus recursos y para lograr mejor rendimiento comercial.

#### 3.3.2. Beneficios operacionales

En este trabajo los beneficios operacionales resultantes del CRM se entienden como la mejora de los procesos y de las actividades desempeñadas por los empleados de la empresa. Se trata de beneficios intermedios deseables porque presumiblemente conducen a los beneficios estratégicos mencionados previamente.

En la literatura se tienen cinco razones principales por las que las empresas logran mejora en el desempeño operacional con las soluciones tecnológicas en general<sup>20</sup>:

- Conecta empleados de distintas funciones en la empresa
- Codifica, comunica y almacena información, lo que contribuye para la captura, preservación, protección y expansión del conocimiento organizativo.
- Facilita los análisis del ambiente externo y hace más efectiva la conducción de proyectos
- Promueve la eficiencia, por ejemplo, facilitando y haciendo comunicaciones, almacenaje de información y su respectiva disponibilidad menos costosas
- Promueve la innovación puesto que la mejor gestión de la información y conocimiento contribuye para la generación de nuevas ideas.

En el caso de las soluciones tecnológicas CRM también se puede observar este mejor desempeño operacional. De forma más específica, este incremento en el desempeño está relacionado con su asistencia en la gestión de ventas, campañas, y servicio al cliente, que son funciones propias del CRM operativo. También tiene que ver con el CRM analítico, por el soporte concedido en la gestión y análisis de datos de los clientes.

---

<sup>20</sup> **The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment, Dewett, Todd and Gareth Jones (2011), Journal of Management, 27 313**

Por otra parte, los beneficios que se tienen con el CRM ante los retos como la ley de protección de datos es la regularización de la transferencia de datos a terceros y las transferencias internacionales. Proteger la privacidad de la información de los consumidores en su relación con las empresas que le proporcionan servicios es vital.

Las reacciones que se están viviendo actualmente en el mundo empresarial mexicano ante la entrada en vigor de la “LFPD” (Ley Federal de Protección de Datos) son ciertamente similares a las que pudimos observar con su equivalente español de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD). En primer lugar, una fase de “negación interna” durante la que muchas empresas presentaron un doble discurso: uno externo, reconociendo la importancia de la ley, y otro interno, en el que, en la práctica, nada se hacía al respecto y posteriormente, cuando empezaron a llegar las primeras sanciones, las prisas por hacer en un mes lo que no se había hecho en meses anteriores.

La nueva regulación de protección de datos obliga a que todas las empresas revisen sus políticas, procesos y aplicaciones de relación con clientes para evitar sanciones, afectando directamente a las soluciones aplicativos para la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM).

Un CRM de cualquier tipo y tamaño de empresa se nutre con información, clientes, productos y relaciones que tienen con la compañía. Para la alineación de procesos con la LFPD, se deben considerar los siguientes puntos:

- Una auditoría interna de los procesos del CRM y su relación con el resto de sistemas.
- El desarrollo de un plan de trabajo para la redefinición de procesos (tiempos, alcances e inversión).
- La creación, registro y mantenimiento del nivel de privacidad de cada cliente.
- La inclusión de un proceso de actualización masiva de datos existentes con las variables de la LFPD.
- La encriptación de datos.
- La integración de Data scrambling.

La redefinición de procesos, que será necesaria para dar cobertura a este requerimiento, deberá hacerse “a detalle”, y no simplemente a nivel estético/visual.

Aquí es necesario revisar desde el nivel de atención telefónica, hasta el proceso de actualización masiva de las bases de datos para registrar el nivel de privacidad del cliente, pasando por la emisión y el envío de cartas para solicitar o registrar el grado de privacidad deseado.

También se debe incluir un proceso de eliminación de información, siendo éste un mecanismo de enmascaramiento (Data scrambling) de la información sobre los datos del cliente, en el caso de que el cliente decida darse de baja del servicio y pida desaparecer del sistema.

Esto no significa que se le deba borrar físicamente, ya que, como tal, se debe tener la trazabilidad de los servicios contratados. Sin embargo, la información sensible debe ser encriptada, de manera que no sea legible por nadie y así poder respetar los deseos de privacidad del cliente.

En efecto, las empresas deben concientizar a toda la estructura interna de la importancia de la correcta operación de la ley. Para prevenir problemas, es importante llevar un registro de cada operación que pida el cliente en el CRM. Asimismo, tener información histórica le ayudará a tener trazabilidad sobre todo lo que haya ocurrido en la relación con el cliente.

La llegada de la LFPD obligará a las empresas a revisar los procesos que tienen dentro de sus CRM y dentro de la propia compañía para asegurarse que esté interiorizado lo importante que es cumplir con ella.

Esto puede parecer molesto, pero es algo que debió haberse implantado hace tiempo para proteger los intangibles de los clientes (que no es otra cosa que su información personal), siendo este uno de los beneficios por parte del CRM.

# **Capítulo 4:** Evolución CRM a Customer Centric.

## 4. Capítulo 4: Evolución CRM a Customer Centric

### 4.1. Estrategia (Customer Centric) vs Solución tecnológica

En algunos libros se perciben dos enfoques principales con relación a la idea de implantación del CRM: estrategia y tecnología. La implantación de una estrategia CRM (“**Customer Centric**”) implica desarrollar en las empresas la percepción de cómo la información de los clientes puede ser aprovechada para mejorar los negocios. Mientras que la implantación de la tecnología CRM (“Solución tecnológica”) tiene como fin soportar y habilitar a las empresas para tornar efectiva la estrategia CRM y mejorar la gestión de la relación con sus clientes.

Ambos enfoques implantadores forman parte del proceso global de implantación del CRM en las empresas. No obstante, el objetivo de este trabajo es desarrollar una estrategia que permita la evolución de un CRM a “**Customer Centric**” en la industria cosmética. Por lo que, las variables y fases aquí plasmadas enfocan el bloque referente a la implantación del CRM como tecnología.

#### 4.1.1. Implantación de la solución tecnológica

El proceso de implantación de una solución tecnológica CRM debe estar guiado por un proyecto. Un proyecto es una empresa temporal que se asume con el fin de crear un producto o servicio único<sup>21</sup>. “Temporal” quiere decir que cada proyecto tiene un comienzo y un final definido. “Único” quiere decir que el producto o servicio es diferente de todos los demás productos o servicios. No obstante, para muchas organizaciones, los proyectos son una forma de responder a aquellas solicitudes que no se pueden abordar dentro de los límites operacionales normales de la organización.

Los proyectos de implantación de una solución tecnológica CRM suelen seguir las fases de implantación habituales en el ciclo de vida de un proyecto según la perspectiva del área de proyecto. Eso se cumple porque la gestión por medio de proyectos posibilita:

- Mejor gestión del proyecto y de los recursos.
- Los avances pueden ser evaluados al término de cada fase.
- La empresa receptora puede seguir de forma más clara el desarrollo del proyecto global.

En la documentación especializada de fabricantes de software (Oracle, Microsoft, IBM, SAP, por mencionar algunos) se observa que los proyectos de implantación de la tecnología CRM más frecuentemente adoptados suelen tener el siguiente alcance:

- Identificar los objetivos y necesidades de negocio de la empresa que serán atendidos por la herramienta CRM.
- Analizar la situación actual de la empresa y definir los recursos tecnológicos y también los procesos que deben ser incorporados para llevar a cabo la implantación de la solución tecnológica. Es decir, hacer un plan de trabajo que mapea las tareas críticas y los recursos críticos necesarios para completar el proyecto
  - Hacer efectiva la implantación de la tecnología y de los procesos,
  - Se concluye con la fase de revisión y pruebas de la herramienta implantada

---

<sup>21</sup> **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**, Project Management Institute (2012), Newtown Square, PA.

#### 4.1.2. Gestión de un proyecto de implantación

Por gestión de un proyecto se entiende por planear, monitorear y controlar todos los aspectos del mismo, y también la motivación de todos los involucrados para lograr los objetivos del proyecto en los términos de tiempo, coste y calidad especificados. Gestionar un proyecto también implica gestionar una parte sustancial de los recursos totales de la empresa, y coordinar actividades especializadas y con elevado grado de interdependencia. Además, la gestión de proyectos es generalmente llevada a cabo por equipos de trabajo distintos de los tradicionales o funcionales. Por ejemplo, en el proyecto de implantación de la tecnología CRM, los empleados de la empresa receptora y de la empresa implantadora son corresponsables de su gestión.

La gestión de un proyecto también puede apoyarse en distintas técnicas, siendo las más comunes el WBS “Work Breakdown Structure”<sup>22</sup> (en su traducción “Estructura de Descomposición de la Trabajo” o EDT), el PERT “Program Evaluation and Review Technique”<sup>23</sup> (en su traducción “Método del ruta crítica”), el cuadrante de Gantt<sup>24</sup> y el EVM “Earned value management”<sup>25</sup> (en su traducción Método del valor adquirido).

- El WBS fue introducido para ayudar en la planificación y en la gestión del presupuesto del proyecto.
- El PERT fueron desarrollados para la gestión del tiempo y del riesgo de los proyectos.
- El cuadro Gantt tiene como función ayudar a controlar y monitorear el proyecto.
- El EVM fue introducido para integrar la gestión del alcance del proyecto con la gestión del coste y del tiempo, y para estimar el tiempo y costes necesarios para completar el proyecto.

Las empresas que trabajan con la gestión de múltiples proyectos, como es el caso de las empresas implantadoras de CRM, usan soluciones tecnológicas que les ayudan a gestionar sus proyectos con el soporte de las estrategias presentadas. Tales herramientas tecnológicas soportan a la empresa en la gestión del tiempo, recursos humanos, alcance, riesgo, comunicación y coste de los proyectos y por medio de Internet ofrece la posibilidad de gestionar varios proyectos simultáneos a la vez en distintas localidades. De manera general estas soluciones tecnológicas suponen una gran ayuda en el trabajo de los gestores de proyectos. Además, se ha observado empíricamente que el uso de esas herramientas está positivamente correlacionado con el nivel de satisfacción de los clientes finales.

---

<sup>22</sup> **Work Breackdown Structure**, Estructura de Descomposición del Trabajo, <http://es.wikipedia.org/wiki/WBS>

<sup>23</sup> **PERT**, Método de la ruta crítica, [http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica\\_de\\_revisi%C3%B3n\\_y\\_evaluaci%C3%B3n\\_de\\_programas](http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica_de_revisi%C3%B3n_y_evaluaci%C3%B3n_de_programas)

<sup>24</sup> **Cuadrante de Gantt**, Diagrama de Gantt, [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Gantt](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt)

<sup>25</sup> **Earned value management**, Gestión del Valor Ganado, [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_Valor\\_Ganado](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_Valor_Ganado)

#### 4.1.3. Éxito de un proyecto vs éxito de la gestión de un proyecto

Por gestión de un proyecto se entiende por planear, monitorear y controlar todos los aspectos del mismo, y también la motivación de todos los involucrados para lograr los objetivos del proyecto en los términos de tiempo, coste y calidad especificados.

Es común mezclar los conceptos de éxito de un proyecto y éxito en la gestión de un proyecto. No obstante, el éxito de un proyecto trata de medir los resultados de los objetivos globales del mismo y el éxito en la gestión de un proyecto es tradicionalmente medido según objetivos en tiempo, costes y calidad. Como ejemplo de esta diferenciación, la evaluación de los costes/presupuesto pertenece al éxito de la gestión del proyecto, mientras que la evaluación de la rentabilidad se refiere al éxito del proyecto.

Este apartado del trabajo se centra en estudiar el éxito en la gestión del proyecto de implantación de la tecnología CRM, el propósito aquí es considerar éxito del proceso de implantación.

#### 4.1.4. Éxito en la gestión de un proyecto de implantación de la tecnología CRM

En este trabajo, el éxito en la gestión del proyecto de implantación de la tecnología CRM sigue una estructura inspirada en el “triángulo de hierro”<sup>26</sup>. El triángulo de hierro es la medida tradicional del éxito de la gestión de un proyecto basada en el tiempo, costo y calidad en la entrega del proyecto completado, como se visualiza en la figura 3.

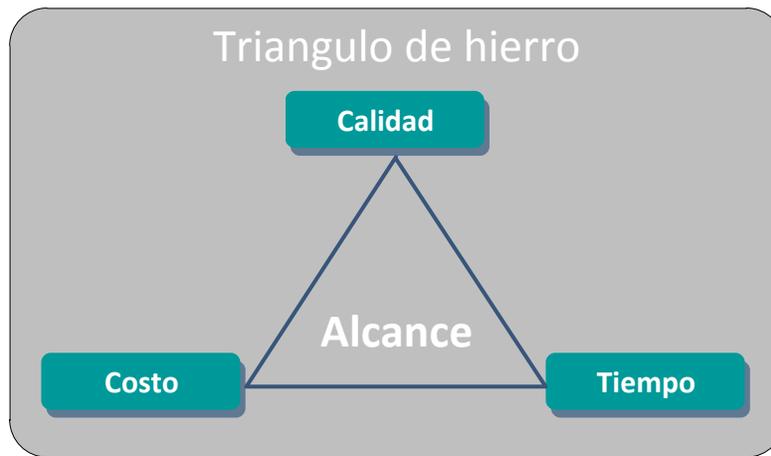


Figura 3. Triángulo de hierro: Medida tradicional del éxito de un proyecto.

Tal forma de evaluación del éxito en la gestión de proyectos tiene un valor científico probado que ha sido repetidamente utilizado en los últimos 60 años por múltiples autores que han estudiado el éxito de proyectos. La medición del éxito en la gestión de un proyecto evalúa según los resultados alcanzados en las dimensiones del triángulo de hierro comparados con los resultados previstos en el inicio del proyecto.

<sup>26</sup> **Triángulo de hierro**, Project Management Triangle  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management\\_triangle](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management_triangle)

La discusión subsiguiente describe la lógica en el Triángulo de Hierro. Además se aborda cada uno de estos vértices del triángulo precisando su definición, y las evidencias encontradas en la literatura.

- **Tiempo:** En un buen proyecto de implantación de CRM se busca asegurar que el proyecto se complete a tiempo, es decir: puntualmente. Por lo tanto, aun que el cumplimiento del plazo para las fases intermedias sea importante, para la literatura de proyectos la evaluación del éxito con relación al tiempo suele ocurrir cuando se finaliza el proyecto, que usualmente sucede cuando se completa la entrega del sistema. Entonces, para que se logre ese objetivo importa hacer buena estimación de la duración de las actividades, es decir, evaluar el alcance del proyecto y los recursos disponibles para así estimar la duración de cada fase y la duración global. Aun con respeto al tiempo, en la literatura se apunta que deben cuidarse las reprogramaciones del tiempo del proyecto, pues cada cambio en un proyecto supone un costo y, además, puede conllevar el incumplimiento de la fecha límite, errores y confusión en general.
- **Costo:** El éxito de un proyecto de implantación supone asegurar que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado. Para alcanzar este objetivo interesa desarrollar una buena aproximación de los costos de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto. Definir el presupuesto de un proyecto de implantación de una solución CRM no es tarea fácil. Frecuentemente empresas recorren a consejos de empresas implantadoras para ayudar a determinar el presupuesto necesario. Esto ocurre porque se espera que las experiencias previas de los implantadores con otros proyectos contribuya a la confección de un presupuesto nuevo más realista. Sin embargo, los errores en la estimación del presupuesto son frecuentes, pues según la publicación de IOMA (2011): “hasta la tercera parte de los proyectos de implantación de tecnología CRM superan el presupuesto inicialmente establecido”<sup>27</sup>. La superación del presupuesto es atribuida principalmente a los proyectos de implantación más complejos, es decir, aquellos que combinan herramientas de CRM desarrolladas internamente con las soluciones vendidas por las empresas implantadoras. Otro problema encontrado en relación al presupuesto es la tendencia a no considerar los costos internos del trabajo de los empleados de la empresa receptora. Estos empleados tienen que sacrificar tiempo para el proyecto de implantación mientras siguen con sus actividades diarias y rutinarias en la empresa.
- **Calidad:** La calidad en la gestión de un proyecto se refiere a la manera como un proyecto es desarrollado. La calidad en un proyecto es observada durante todas las fases de un proyecto, por lo tanto, importa controlar su nivel a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Sin embargo, para esto hace falta que las personas involucradas tengan una comprensión holística del proyecto y de las necesidades del cliente, pues al final son las personas las que aseguran la calidad en un proyecto, no son los procesos ni tampoco son los sistemas informáticos. La calidad de la gestión del proyecto se puede observar a través de dos medidas: la satisfacción de la empresa receptora con la gestión del proyecto y el nivel de desencuentros durante el proyecto. Puesto que el proyecto de implantación de una tecnología CRM involucra una empresa receptora y una empresa implantadora, importa conocer la satisfacción de la empresa cliente (receptora) con la gestión de la empresa proveedora (implantadora). Además, tal proyecto de implantación involucra a personas de

---

<sup>27</sup> "CRM Budgets: ONE-THIRD OF CRM IMPLEMENTATIONS NOW EXCEED BUDGET", IOMA (2011), Controller's Report, 2011 (08), 6-

empresas distintas, con objetivos distintos, de manera que para tener un buen resultado conviene conducir bien las relaciones durante todo el proyecto.

#### 4.1.5. Factores que impactan la gestión del proyecto de implantación.

##### 4.1.5.1. Duración del proceso de implantación.

Gerentes o líderes de proyectos al implementar proyectos siempre acaban por elegir entre una implementación más rápida y dramática o una implementación con enfoque incremental y, por lo tanto, más lenta. Estudios apuntan una tendencia por parte de las empresas proveedoras de soluciones CRM en intentar reducir el tiempo destinado a la implantación de la solución tecnológica. Una acción con ese fin ha sido la creación de soluciones CRM específicas para determinados tipos de industria (conocidas como CRM verticalizados<sup>28</sup>). Se ha verificado que con esas soluciones específicas el tiempo destinado a la personalización de la herramienta a las necesidades de la empresa ha reducido. Por lo que una implantación rápida tiende a sorprender la empresa receptora que, mismo sin tener completo control de la aplicación, pronto percibe los beneficios de la solución implantada.

Por otro lado, una implantación de una tecnología de la información puede ser extremadamente estresante si fue implantada muy rápidamente. Se ha percibido que el proceso de implantación de tecnologías de información necesita aprendizaje y ajuste de costos. Para alcanzar los objetivos planeados es necesario respetar el proceso de adaptación de la empresa con la tecnología, pues muchos casos de ausencia de éxito se deben a la no adecuación a los cambios y a esas adaptaciones.

##### 4.1.5.2. Tamaño de la empresa (empleados y facturación).

Se ha encontrado que empresas más grandes y con una fuerza de ventas más numerosa tienen más tendencia para adoptar tecnologías para gestionar sus clientes. Eso es consistente con el resultado encontrado que proponen que empresas más grandes tienen más dificultad en gestionar sus clientes y, por lo tanto, adoptarían la tecnología CRM para soportarles en esa actividad. Sin embargo, el hecho de sentir más propensión en adoptar la tecnología no significa que lo hará fácilmente. Pues en cambio, empresas más grandes pueden tener más problemas organizacionales que hacen que la efectiva implantación de la solución sea más difícil y tengan menor retorno de su inversión.

Empresas más pequeñas son más enfocadas en su crecimiento que las empresas grandes y, por eso, las pequeñas acaban por atribuir más valor a las herramientas estratégicas de gestión como el CRM, mientras tanto, las grandes suelen estar más concentradas en la reducción de costos.

---

<sup>28</sup> "Vertical CRM Application: Industrias Verticalizadas vía CRM,  
<http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/051285.pdf>

## 4.2. Soluciones Customer Centric

Cualquier emprendimiento innovador se enfoca, legítimamente, en utilizar una nueva tecnología, en explorar nuevas facilidades para el usuario del producto o en desarrollar una nueva táctica de precio. La mayoría de las empresas añade el servicio de atención al cliente luego del lanzamiento, y la verdad muy pocos realmente entienden lo que significa estar centrados en el cliente, menos aun realmente conseguirlo.

Una solución “**Customer Centric**” es mucho más que proporcionar un servicio excelente al cliente, aunque claro que esto es un paso en la dirección correcta. Lograr estar centrados en el cliente es desarrollar una estrategia para alinear los productos y servicios de la compañía con los deseos y necesidades de sus clientes más valiosos, con el objetivo de obtener mejores beneficios a largo plazo, como se visualiza en la figura 4. Donde los productos y servicios (Figuras en los extremos diferentes colores) interactúan directamente con el cliente (al centro) teniendo una convergencia directa hacia el cliente.



Figura 4. Productos y servicios de la compañía, orientados a la atención del cliente.

Ahora: ¿cómo una empresa puede centrarse en el cliente? y además no morir en el intento. Considero que, con base a mi experiencia propongo que, debemos empezar por tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Aceptar que todos los clientes no son iguales.** Al reconocer las diferencias fundamentales e inevitables entre los clientes, su organización puede obtener una ventaja estratégica sobre su competencia, quien tal vez sepa poco y nada sobre el cliente que cuenta para su éxito y supervivencia.
- **Centrarse en el valor de cada cliente.** Al entender que hay valor real y cuantificable en cada cliente a nivel individual, una compañía puede planificar mejor a largo plazo sus esfuerzos de marketing, precisamente sobre aquellos clientes que le generarán mayor valor.
- **Cuantificar el valor y costo de adquisición de cada nuevo cliente.** De esta manera, se puede obtener un conocimiento enormemente valioso sobre cuánto debería estar dispuesto a gastar para mantener un cliente existente y cuánto para adquirir uno nuevo.
- **Personalización.** Apostar por una gestión de la relación con el cliente enfocada en el plano individual o al menos grupal, le permitirá a su empresa servirlos de una forma tan personalizada que sin dudas lo diferenciará de cualquier otro competidor.

En pocas palabras, “la creación de una cultura centrada en el cliente”, tiene que ver con la comprensión de su valor de marca y la entrega de manera consistente a los clientes. Esto no significa hacer todo lo que los clientes quieren. Esto significa centrarse en lo que más valoran, en línea con su estrategia de negocios global y de la promesa de marca. Por ejemplo, lo más importante para un cliente de una aerolínea de bajo costo es el precio. Mientras que algunos pasajeros, a costa de tarifas más altas, pueden gustar espacios amplios para sus piernas (buscando así la comodidad en su viaje).

Muchos elementos componen el viaje centrado en el cliente, y cada negocio está en una etapa diferente. Así que para empezar, hay que definir lo que significa ser centrada en el cliente para su negocio e investigar qué tan bien está cumpliendo con las expectativas de sus clientes.

Es un hecho que muchas empresas creen que están deleitando a los clientes cuando su cultura y los sistemas están diseñados para decepcionarlos. Por ello es necesario para las pequeñas y medianas empresas centrarse en la experiencia del cliente para ayudar a cerrar la brecha<sup>29</sup>. En una encuesta mundial por la (OCM) del Consejo Director de Marketing, el 56 por ciento de las empresas se describieron como centrada en el cliente. Sólo el 12 por ciento de sus clientes estuvieron de acuerdo.

Para crear una estrategia centrada en el cliente es necesario:

- **Tener una visión clara y centrada en el cliente:** El rediseño de la organización para poner a los clientes en el centro de todas las decisiones de negocio puede ser un reto, especialmente para las grandes empresas que están centrada en el producto, altamente diversificada y resistente al cambio. Aquí es donde las pequeñas empresas tienen mayor posibilidad de realizarlo, ya que pueden ser ágil y adaptable a las cambiantes expectativas de los clientes. Las empresas a menudo han intentado y han fracasado. Algunos han abordado la cuestión desde un punto de vista cultural, mientras que otros han revisado su estrategia y ejecución. Ambos enfoques tienen defectos o bien carecen de la perspectiva esencial del cliente o descuidan el elemento de la gente. Algunas organizaciones no entienden que para construir una compañía centrada en el cliente, no se trabaja desde adentro hacia afuera, se trabaja desde afuera hacia adentro. En otras palabras, su punto de partida no debe ser su estrategia de negocios, o sus procesos o incluso su gente - que deben ser sus clientes.
- **Conocer sus necesidades y expectativas de los clientes.** Cualquier pequeña empresa puede seguir un enfoque holístico y multidisciplinario teniendo el primer acercamiento con su cliente. Sólo entonces se puede trabajar con su gente para alinear todo su negocio con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente.
- **Comunicar importancia del centrado en el cliente a todos los empleados.** A pesar del enfoque para centrarse en el cliente debe incluir una revisión robusta de su estrategia, modelo de funcionamiento, las tecnologías, los procesos y las políticas, la clave para el verdadero éxito será su gente. Una empresa debe ir más allá de los elementos de la estrategia y de procesos que muchas organizaciones se centran en trabajar a través de varias palancas de capital humano importante. Estos incluyen la gestión del cambio organizacional, liderazgo, mentalidad de soluciones y programas de desarrollo centrados en el cliente, los sistemas de recompensa y las comunicaciones internas. A fines de la aplicación

---

<sup>29</sup> **Como crear una cultura centrada en el cliente** <http://www.dynamicbusiness.com.au/small-business-resources/growing/how-to-create-a-customer-centric-culture-29022012.html>

de esta estrategia, cada individuo debe comprender el papel que desempeñan en la entrega de su visión de servicio al cliente y los comportamientos que necesitan para modelar.

- **Hacer cada decisión de negocios en línea con la visión.** Un enfoque de servicio al cliente debe ser dinámico, interactivo y retorno de la inversión impulsada. Las expectativas del cliente se deben cumplir en cada interacción con una consistencia de la prestación de servicios y la experiencia. A cambio, el resultado es una organización más centrada en el cliente, con una mejora medible y sostenible en la satisfacción del cliente, el compromiso de los empleados y los resultados de ventas.

Esto nos ayuda a entender que actualmente las empresas se enfrentan con varios retos, no basta solo con la implantación de una solución CRM, sino también en la rentabilización de sus clientes (Adquirir, mantener, maximizar, fidelizar y retener), que permita:

- Identificar los diversos grupos de clientes con el objetivo de incrementar la rentabilidad de los mejores clientes
- Mover a los clientes de un grupo de menor rentabilidad a un grupo de mayor rentabilidad
- Incrementar los montos y la frecuencia de consumo
- Focalizar esfuerzos de mercadotecnia dirigidos, diferenciados e incluso personalizados para cada grupo de clientes

Haciendo referencia a la Figura 1 (Diagrama de Enfoque de solución Customer Centric) del capítulo 3 y atendiendo la problemática en la que las empresas se encuentran, la estrategia de evolución del CRM a Customer Centric se puede atender de la siguiente manera:

- **Unificación de información:** el objetivo de centralizar la información es tener el conocimiento del cliente, generando así el perfil único del cliente, a partir de preguntarse:
  - ¿Quién es el cliente?,
  - ¿Qué compra el cliente?,
  - ¿Cuánto, cuándo y qué compra el cliente?,
  - ¿Qué necesita el cliente?,
  - ¿Quiénes son los clientes más valiosos?

Lo importante aquí es la recolección de información dispersa de diferentes fuentes que cuenta una empresa, sin embargo, enfocados a la implantación del CRM, el planteamiento toma un sentido con la finalidad de atender la:

- Selección de variables para el perfil del consumidor
- Identificación las fuentes de datos disponibles
- Realización de análisis de brechas del perfil versus la información disponible
- Confirmación del modelo de datos
- Definición del modelo de datos:
  - CRM Operativo: Captación de información de servicios, ventas y marketing.
  - CRM Analítico: Captación de información transaccional.
  - CRM Social: Captación de información por medios sociales.
  - CRM Comunidad: Captación de información a partir de portales de interacción.
- **Segmentación de información:** A partir de herramientas como ETL, Datamining, Database Marketing (DBMKT) se procede a hacer la segmentación de clientes por medio de técnicas

como la de RFM (por "Recency", "Frequency", "Monetary" su traducción Recencia, Frecuencia y Monto) que permite determinar cuantitativamente cuales clientes son los que invierten más en una empresa. Esto se consigue examinando lo que el cliente ha comprado, utilizando tres factores: (R) Recientes compras, (F) Frecuencia de compra y (M) Monto de la compra en términos monetarios. El análisis RFM se basa en el Análisis Pareto o del 80/20, que es una técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales".

"Ley de Pareto: Enuncia que el 80% de las riquezas lo tiene solamente el 20 % de la población. En marketing es de mucha utilizad este principio. Ya que podemos decir que el 80% de la facturación de un negocio o empresa, corresponde al 20% de sus clientes. Es una técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales". Lo ideal sería encontrar aquel 20% de esos clientes para fidelizarlos y retenerlos"<sup>30</sup>

Cuando se usa el análisis de RFM, a cada cliente se les asigna un rango o categoría de 1 a 5 para calificarlos por los factores indicados. Los tres indicadores juntos son llamados "celdas RFM". La base de datos de clientes es analizada para determinar cuáles clientes han sido "los mejores clientes" en un periodo determinado. Los clientes que tienen un rango "5-5-5" son los clientes ideales. Son los clientes que más han comprado Recientemente, más Frecuentemente y sumas Mayores. Para resolver estos retos se requiere consolidar la información para identificar a los clientes más rentables considerando que esta se encuentra dimensionada en múltiples fuentes. Se debe de contar con los mecanismos tecnológicos para transformar los datos en información que ayuden a la toma de decisiones.

---

<sup>30</sup> **Ley de Pareto, Base del análisis de RFM**, <https://sites.google.com/site/jojoaa/marketing---definicion/ley-de-pareto>

- **Plataforma de marketing:** la habilitación de una plataforma de Marketing tiene como objetivo el envío de campañas automatizadas de forma periódica que permita el envío de información por diferentes canales con las siguientes características:
  - Definición de campañas institucionales, fijas y estacionales.
  - Configuración de la herramienta a utilizar
  - Definición de métricas de desempeño
  - Definición de roles y responsabilidades de las áreas involucradas
- **Diseño de estrategia:** A partir de tener segmentado a los clientes por medio de herramientas de manipulación de datos el diseño de estrategia surge como la implantación de (como se muestra en la Figura 5. Diagrama de Enfoque de solución Customer Centric):
  - CRM
    - Ventas (Gestión )
    - Servicio
    - Marketing Automation
    - Social CRM
    - Analítico
  - Programas de lealtad
  - Administración del “Lifetime Value” (LTV) de los clientes
  - Modelos analíticos
    - Cross Selling/Up Selling
    - Retención
    - Predicción (LTV)

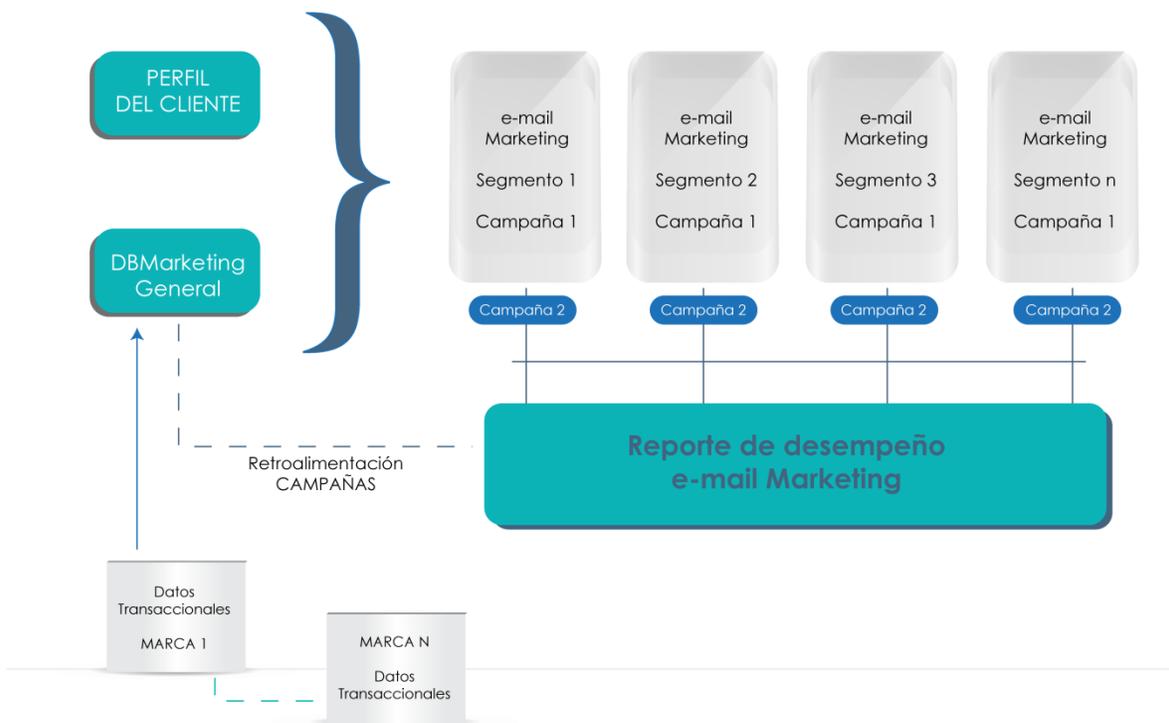


Figura 5. Enfoque de solución

#### 4.2.1. Ventajas y beneficios

Los beneficios de la implantación de un Customer Centric son claros y busca cumplir:

- Visión 360º del cliente (Perfil único del cliente)
  - Perfil de datos generales
  - Perfil demográfico
  - Perfil de consumo
  - Perfil de servicio
  - Perfil inferidos
  - Perfil de pertenencia
  - Perfil transaccional
  - Perfil de relaciones
  - Perfil Social media
- Incremento del “lifetime value” (rentabilidad) de los clientes
- Mejora del diseño estratégico y la tasa de respuesta de las campañas de mercadotecnia
- Mejorar la retención de los clientes
- Desarrollar y operar estrategias de maximización de clientes con una dinámica sustentable
- Lograr un mejor uso de las tecnologías informáticas con una solución llave en mano
- Tener nuevas iniciativas de incremento y cruce de nuevos productos enfocados a las necesidades de los clientes
- Promociones y campañas 100% dirigidas
- Incrementar la frecuencia y promedio de compra de los mejores clientes
- Incrementar el número de clientes leales
- Experimentos controlados
- Integración de CRM’s (Operativos, Analíticos y Sociales)

Resaltando las principales diferencias contra un CRM, de forma aislada observamos que:

- Los CRM Operativos: son tecnologías enfocadas en concentrar principalmente la información demográfica y transaccional de los clientes, gestionar operativamente un cliente a partir de una serie de procesos ya definidos (Ventas, Servicios, Marketing y de Lealtad) asociados a un consumidor, apoyados de la verticalización que brinda las herramientas de CRM.
- Los CRM Analítico: son tecnología enfocadas a realizar análisis de información del cliente, buscando la creación de segmentos ante comportamientos particulares, haciendo uso de los datos demográficos, de consumo y de servicio del cliente.
- Los CRM Sociales o de Comunidad: Son tecnologías enfocadas en la captación de comportamientos, experiencias, gustos y preferencias de los clientes, expresando así una experiencia para el cliente.

En la figura 6, se muestra el objetivo de una evolución de CRM a “**Customer Centric**”, donde la definición de un modelo de datos (CRM Operativo, CRM Analítico, CRM Social o comunidad) son la base principal y la principal diferencia entre un CRM que de forma aislada, puede ya interactuar con otras tecnologías, identificando la orientación y gestión de los contenidos de información a través de herramientas de marketing y sus múltiples canales, enfatizando la escucha de Redes sociales como un insumo a la propuesta. Para efectos de esta investigación solo se plasma una propuesta de Customer Centric y la posibilidad de conectarse a grandes módulos (que no son objeto de esta tesis) como son E-Commerce, Lealtad y ERP, teniendo de esta manera una sola solución que permita tener la interacción de un cliente con sus datos transaccionales, analíticos, operativos entre otros, teniendo como beneficio: la visualización de un cliente en un esquema de 360 grados.

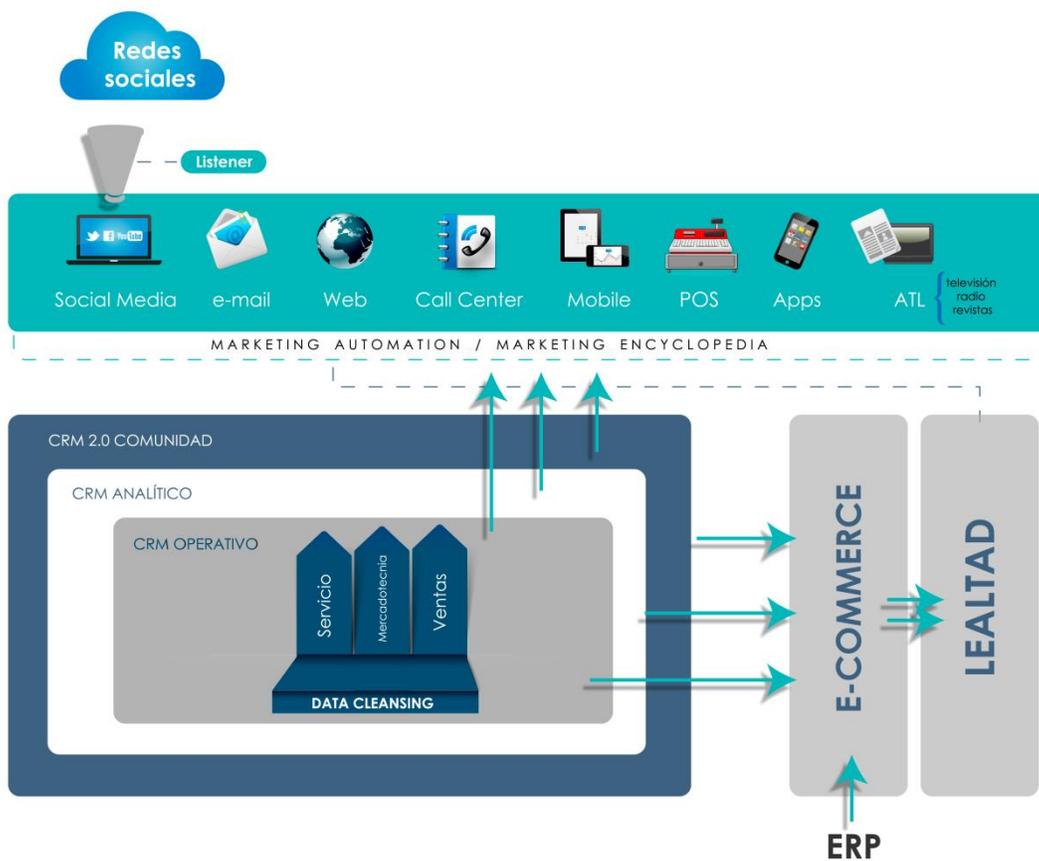


Figura 6. Visión propuesta de una estrategia de evolución del CRM al Customer Centric



## **Capítulo 5:**

Desarrollo de investigación  
para la estrategia de  
implantación del CRM hacia  
Customer Centric.

## 5. Capítulo 5: Desarrollo de investigación para la estrategia de implantación del CRM hacia CC

### 5.1. Contexto del proyecto

El presente trabajo, supone un esfuerzo más en las múltiples tareas de investigación dentro del correcto uso de datos de consumidores; concretamente, en el estudio de la estrategia de evolución de un CRM al Customer Centric. Por tal motivo, se ejemplificara a partir de la implementación y consolidación de la base única de consumidores, para el análisis y explotación de datos, enfocada a una empresa líder mundial de la industria cosmética Francesa con presencia en México, a través del sistema CRM Siebel On Demand, para las funcionalidades CRM, eMail Marketing y Analytics.

### 5.2. CRM - Integración y uso de datos únicos

El objetivo inicial con el que se decidió iniciar el proyecto fue el de “Contar con una solución CRM que permita dar atención y seguimiento oportuno a las solicitudes de los consumidores”. Este objetivo fue creciendo en la medida del potencial identificado en dicha solución, al grado que el objetivo fue modificado por “Consolidación de base de datos única e integración con nuevas fuentes de información para las funcionalidades de CRM, eMail Marketing y Analytics” pudiendo contar con una solución que permitiera:

- Identificar a los consumidores y su respectivo perfil para contar con una base de datos de consumidores única, centralizada y sin datos duplicado.
- Estructurar la información contenida de Contactos con cada una de las marcas correspondientes
- Segmentar y explotar la base de datos a través de actividades de Marketing directo.
- Obtener de manera eficaz la información contenida en el CRM para su respectivo análisis.
- Integrarse con otras fuentes de información, como son SMS, Portales, Puntos de venta, Contact center, entre otras, a partir de servicios web que permitan la identificación del consumidor, manteniendo la integridad de la información.

Como parte de los antecedentes, la empresa cosmética, maneja una gran cantidad de marcas dedicadas a la belleza y al cuidado personal divididas en 4 divisiones de producto:

- DPGP: Productos Gran Público
- DPP: Productos Profesionales
- DPL: Productos de Lujo
- DCA: Cosmética Activa

Tres de estas divisiones de producto se encuentran enfocadas en el consumidor y una de ellas, DPP, a profesionales de la belleza (estilistas profesionales) y consumidores. DPL se enfoca en consumidores de alto perfil económico, celebridades y líderes de opinión. DPGP trabaja principalmente en canales masivos como supermercados, autoservicios y farmacias. DCA se encuentra principalmente con farmacias especializadas y requiere recomendación por dermatólogos o especialistas en la piel.

Actualmente se cuentan con diferentes puntos de contacto y de interacción con los consumidores:

- **Contact Center:** Proporciona información y asesoría a los consumidores de estas marcas a través de diferentes canales de comunicación como: Llamadas, e-mail y chat. La información de los consumidores es almacenada y administrada a través de su herramienta de gestión casera (In-house), donde se da el seguimiento oportuno a cada uno de los casos recibidos por el canal de comunicación correspondiente. La información de cada cliente contiene datos personales como nombre, apellido, fecha de nacimiento, sexo; información de contacto como: teléfono fijo, teléfono celular, e-mail; así como perfil físico y datos básicos de consumo: tipo de cabello, tipo de piel, productos utilizados al mes.
- **Internet:** 14 sitios de marcas y diversos mini-sitios, donde se publica información relacionada con productos, lanzamientos y promociones. Cuentan además con preguntas y respuestas frecuentes, ligas a Facebook / Twitter (algunos), chat y un formulario de contacto para enviar preguntas, quejas o sugerencias. Este formulario de contacto es recibido en el Contact Center donde se da respuesta a los consumidores vía eMail. La información que contiene el formulario es: Nombre, apellidos, fecha de nacimiento, sexo, eMail. Para el caso de promociones el registro es a través de mini-sitios cuya base de datos es administrada por la agencia encargada de la promoción y entregada al final de la misma en archivos en formatos de Excel.
- **Puntos de venta:** Las marcas de la división de lujo (DPL) cuentan con mostradores instalados en tiendas departamentales donde registran a los clientes al momento de realizar alguna compra. La información de los clientes es almacenada y administrada a través de una aplicación de desarrollo interno. Los registros realizados son almacenados de manera independiente en cada tienda, por lo que no pueden visualizar o modificar información que no pertenece a esa cadena departamental o sucursal. Cada registro cuenta con datos personales como: Nombre, apellidos, sexo, teléfono, fecha de nacimiento, dirección y los productos adquiridos en el punto de venta.

### 5.3. Propuesta de solución

De acuerdo a las especificaciones solicitadas se propuso:

- **Configuración de entidades:** Contar con una herramienta de CRM administrada por el área de Contact Center con campos personalizados a la operación. Esta base de datos sería alimentada por los contactos que se realizan en el Contact Center a través de los diferentes canales de comunicación como: llamadas inbound/outbound, correos electrónicos (buzones de marca en sitios web), chat, entre otros. Con el objetivo de registrar información personal del contacto (nombre, apellidos, fecha nacimiento, sexo), datos de contacto (email, teléfono casa, teléfono celular), perfil físico (tipo de piel, tipo de cabello, color de piel) y el motivo de su llamada (tipo de solicitud de servicio, producto, solución ofrecida y estatus). Las entidades a configurar son: Contactos, Marcas, Agenda, Solicitudes de Servicio, Vigilor (Entidad especializada), Transacción, Detalles de la transacción y Productos, como se muestra en la figura 7 (Diagrama de entidades)

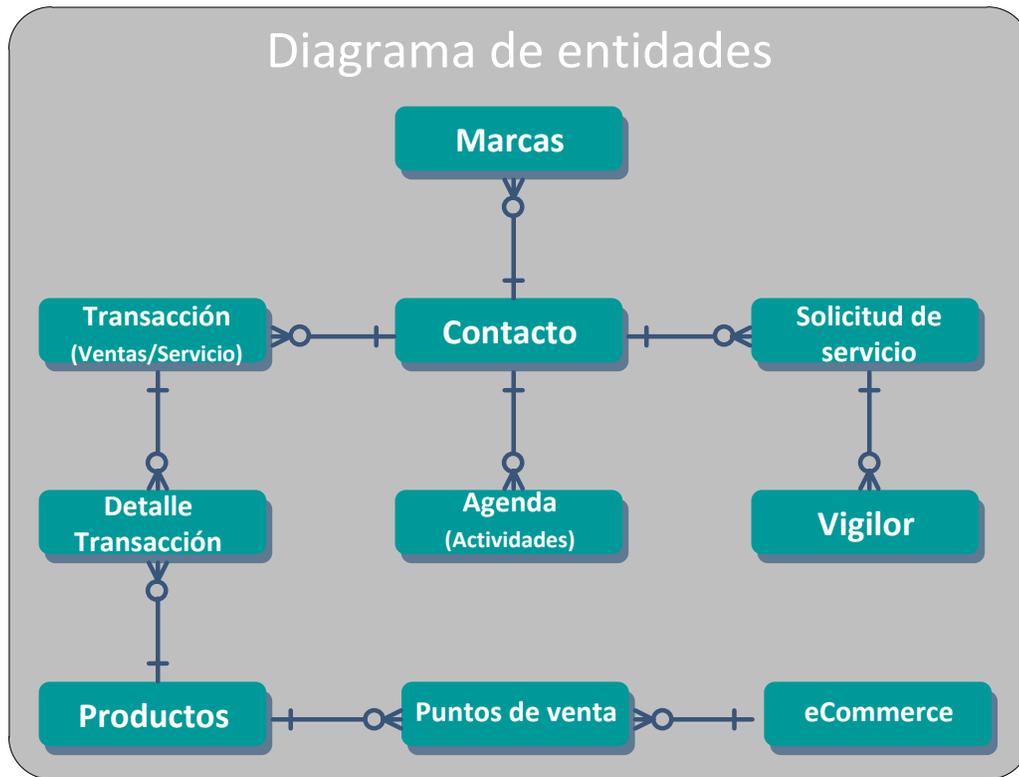


Figura 7. Diagrama de entidades.

- **Arquitectura propuesta:** La arquitectura propuesta fue pensada para poder soportar la integridad de información que ingresaba al CRM, así como también, contar con sus propios controles de calidad de datos, para así poder generar campañas dirigidas y segmentadas a consumidores particulares, de tal modo de generar información analítica que permita conocer más información sobre el consumidor y su comportamiento. Como se muestra en la figura 9 (Arquitectura funcional)

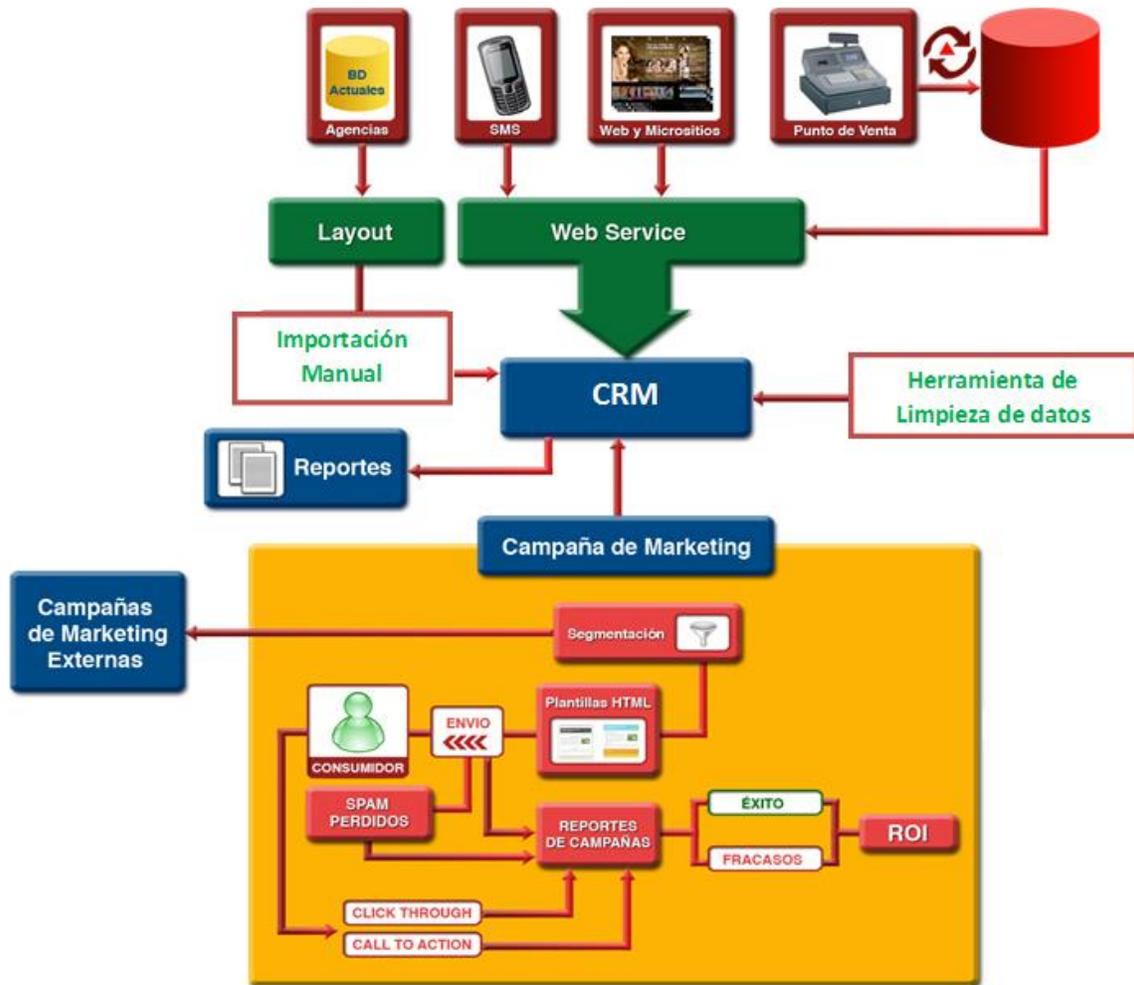


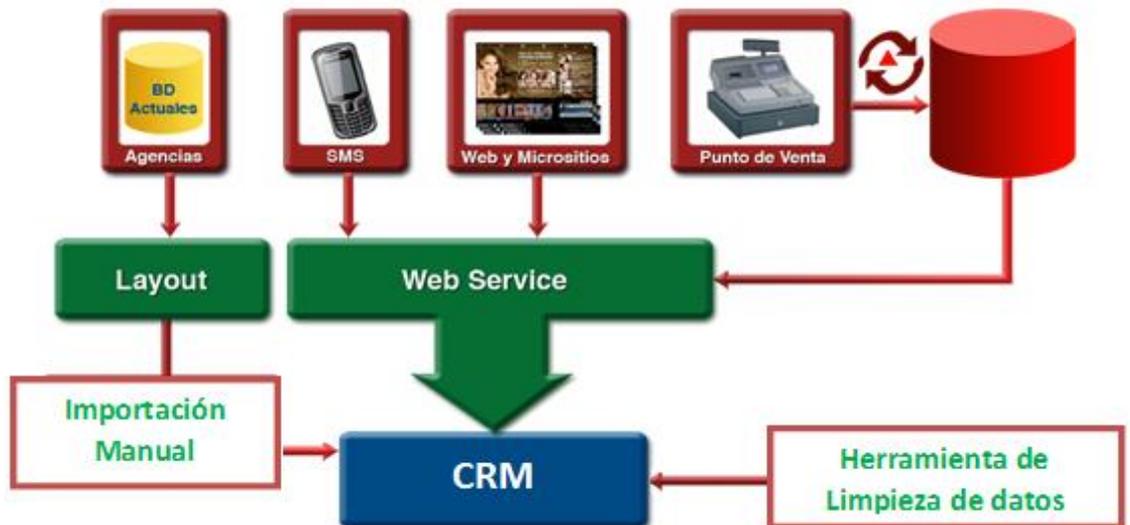
Figura 9. Arquitectura funcional

Tomando como base la Figura 9. Arquitectura funcional y las Figura 1 y 2 (del capítulo 3), se propone el siguiente plan de evolución del CRM a “Customer Centric”, propuesta que está basada en la experiencia y el conocimiento que cuento sobre el tema, el cual busca ser claro y sencillo para su

implantación, así como también busca mostrar los elementos del CRM y “Customer Centric” relacionadas a la arquitectura ya mencionada, a partir de 3 puntos principales:

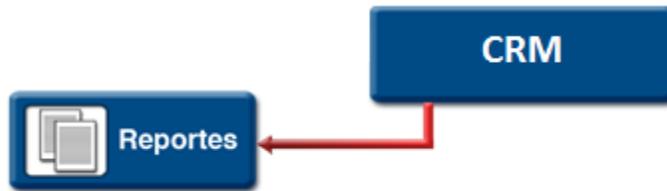
Plan de evolución del CRM a “Customer Centric”:

1. Definir el conocimiento del cliente
  - a. Concentrar toda la información dispersa que hagan referencia a un cliente dentro de la empresa, como: Archivos por diferentes áreas, bases de datos aisladas (incluyendo las de agencias relacionadas al negocio), Sistemas satélites (ERP, eCommer, Desarrollados en casa, etc.), portales Web, servicios de mensajería, entre otros y almacenarla mediante mecanismos de importación en línea o de forma masiva en un único repositorio: centralizado, homogéneo y limpio, buscando obtener un “Perfil Único de Cliente”:
    - i. CRM Operativo
      1. General (Nombre, Dirección, Teléfonos, Correos)
      2. Demográfico (Generó, Edad, Nivel Socio Económico, Localidad)
      3. Servicio (Quejas/Felicitaciones, Solicitudes, # llamadas)
      4. Pertenencia (Escuela, Clubes, Asociaciones, Eventos, trabajo)
      5. Relaciones (Hogar, Seguidores, Influenciadores, Familiares, Amigos)
    - ii. CRM Analítico
      1. Consumo (Marca1, Marca2, Marca3)
      2. Transaccional (Compras, Producto, Tienda, Monto, Interacción)
    - iii. CRM Social
      1. Social (Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, Instagram, Comunidad)



- b. Buscar el conocimiento del cliente atendiendo las siguientes preguntas: ¿Quién es?, ¿Qué compra?, ¿Cuándo compra?, ¿Cuánto compra?, ¿Dónde compra?, ¿Qué necesita?, ¿Quiénes son los clientes más valiosos?, para resolver estas preguntas no podemos apoyar de herramientas de reporte o analíticas, de “ETL” (Por sus siglas en inglés: “Extract, Transform and Load” siendo la traducción: Extracción, Transformación y Carga), “Data Mining” (Minería de datos), que nos permitirán definir modelos o segmentos de clientes, como es el caso:
- i. RFM (Recencia, Frecuencia y Monto)
  - ii. Clustering (Agrupación) de acuerdo a criterios similares (Hábitos de compra, Región, Intereses, Tipo de clientes, etc.)

Siendo este uno de los elementos claves del “**Customer Centric**”



2. Definir la oportunidad

A partir de haber identificado el grupo de clientes (Segmento), es importante: Identificar y determinar a qué clientes se llegará de acuerdo al “CRC” (Ciclo de Relacionamiento del Cliente), esta determinación debe de estar alineado a los objetivos de la empresa ya que:

- i. Adquirir: nuevos clientes
- ii. Mantener: clientes existentes
- iii. Maximizar: mis mejores clientes
- iv. Fidelizar: mis clientes preferenciales
- v. Retener: clientes innecesarios

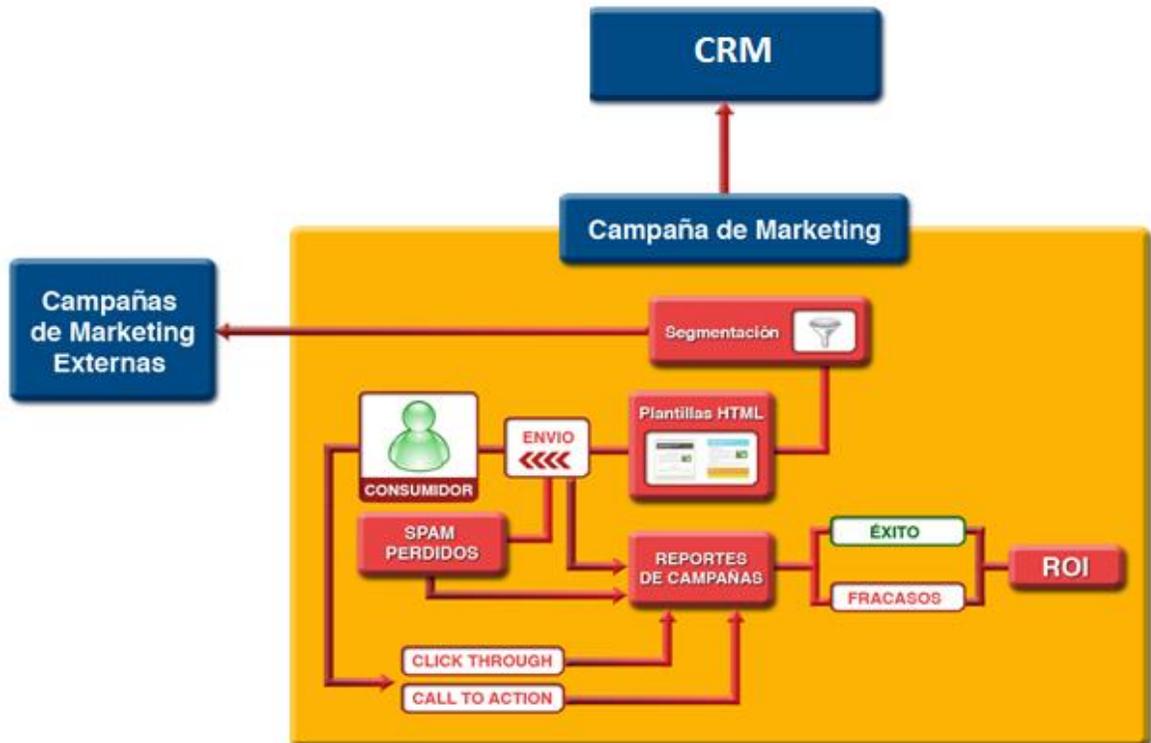
Para definir la oportunidad, se recomienda por cada implantación un máximo de 3 de las 5 relaciones, para poder focalizar el objetivo principal que tenga la empresa, ya en un segundo tiempo o en una segunda ejecución puede contemplarse el resto de las oportunidades contemplando no exceder el número de relaciones mencionado.

### 3. Definir la estrategia

Una vez identificado los segmentos y la oportunidad nos dedicamos a realizar la estrategia, para esto menciono que existen muchas estrategias que nos permiten un involucramiento directo con el cliente, en este trabajo de tesis se atenderá la iniciativa que permita atender el “CRC” en la industria cosmética, denominada: **Vista 360º del cliente**

El diseño estratégico (elemento del “**Customer Centric**”) para la visión completa del cliente, consiste en generar iniciativas que permitan:

- a. Mejorar la experiencia de compra del cliente.
- b. Incrementar la frecuencia y promedio de compra de los mejores clientes.
- c. Realizar experimentos controlados.
- d. Realizar el cruce y crecimiento de productos (Cross Selling/Up Selling).
- e. Incrementar el número de clientes leales.
- f. Administrar la rentabilidad o “LTV” (Lifetime Value) de los clientes
- g. Crecer y llevar de un segmento a otro los segmentos creados
- h. Atender necesidades (promociones, información general y particular, etc.) todo esto por medio de campañas dirigidas (segmentadas y diseñadas), monitoreadas (a partir de reportes de efectividad):



Dentro de la estrategia es importante transmitir un mismo mensaje hacia el cliente independientemente de diferentes canales de difusión, por lo que es importante concentrar contenidos referentes a productos y de la empresa, así como es importante enviar el mensaje a los segmentos indicados por los diferentes canales:

- Social Media
- Email
- Web
- Call Center
- Mobile
- POS (“Point of Sale” traducción “Puntos de venta”)
- Apps
- ATL (“Above The Line” traducción “Sobre la línea”)
  - Radio
  - Televisión
  - Revistas



- **Escenarios de integración:** Como parte de la solución se alista la herramienta con diferentes puntos de integración con otras herramientas que permita la captación de nuevos registros así como la actualización de la información, estos puntos de integración son denominados Escenarios, los cuales permitirán identificar el nivel de acceso a la información por medio de Servicios Web. Como se muestra en la figura 8 (Escenarios de integración).

SMS	WEB / SMS2	CC / WEB2	PUNTO DE VENTA	TOP	
Campo	Campo	Campo	Campo	Campo	
(Fuente)	(Fuente)	(Fuente)	(Fuente)	(Fuente)	CONTACTO
(ID Unico)	(ID Unico)	(ID Unico)	(ID Unico)	(ID Unico)	
Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	
Apellido Paterno	Apellido Paterno	Apellido Paterno	Apellido Paterno	Apellido Paterno	
Apellido Materno	Apellido Materno	Apellido Materno	Apellido Materno	Apellido Materno	
Fecha Nacimiento	Fecha Nacimiento	Fecha Nacimiento	Fecha Nacimiento	Fecha Nacimiento	
Sexo	Sexo	Sexo	Sexo	Sexo	
(Tel. Celular)	Tel. Celular	Tel. Celular	Tel. Celular	Tel. Celular	
(Estado)	(Estado)	(Estado)	(Estado)	(Estado)	
(Fecha alta)	(Fecha alta)	(Fecha alta)	(Fecha alta)	(Fecha alta)	
(Marca)	(Marca)	(Marca)	(Marca)	(Marca)	
E-mail	E-mail	E-mail	E-mail	E-mail	
C.P.	C.P.	C.P.	C.P.	C.P.	
(Ciudad)	(Ciudad)	(Ciudad)	(Ciudad)	(Ciudad)	
(Delegación/municipio)	(Delegación/municipio)	(Delegación/municipio)	(Delegación/municipio)	(Delegación/municipio)	
Permisos Contacto	Permisos Contacto	Permisos Contacto	Permisos Contacto	Permisos Contacto	
	Ocupación	Ocupación	Ocupación	Ocupación	
	Calle	Calle	Calle	Calle	
	Número ext.	Número ext.	Número ext.	Número ext.	
	Número int.	Número int.	Número int.	Número int.	
	Colonia	Colonia	Colonia	Colonia	
	Tipo Producto	Tipo Producto	Tipo Producto	Tipo Producto	
	Forma de contacto	TIPO DE CLIENTE	Forma de contacto	Forma de contacto	
	Tipo cabello	SECTOR	Tipo cabello	Tipo cabello	
	Largo cabello	CADENA	Largo cabello	Largo cabello	
	Tipo piel	PDV	Tipo piel	Tipo piel	
	Color de piel	NUMERO	Color de piel	Color de piel	
	Servicio Técnico	FECHA	Servicio Técnico	Servicio Técnico	
	Compra on-line	CONSECUTIVO	Compra on-line	Compra on-line	
	Tipo de producto/servicio compra	CADENA	Estado Civil	Estado Civil	
	Punto de venta	PUNTO DE VENTA	Hijos	Hijos	
	Sucursal	USUARIO QUE REALIZÓ TRANSACCIÓN	Temas interés	Temas interés	
		PARTIDA	Tipo de producto/servicio compra on	Tipo de producto/servicio compra on	
		CLAVE DE PRODUCTO	PRINCIPAL NECESIDAD CABELLO	PRINCIPAL NECESIDAD CABELLO	
		CANTIDAD	PRINCIPAL NECESIDAD PIEL - ROSTRO	PRINCIPAL NECESIDAD PIEL - ROSTRO	
		MONTO	PRINCIPAL NECESIDAD PIEL - CUERPO	PRINCIPAL NECESIDAD PIEL - CUERPO	
		TIPO DE PRODUCTO	SECADO DEL CABELLO	SECADO DEL CABELLO	
		TIPO DE TRANSACCIÓN	Marca	Marca	
		NUMERO	Fecha inicio	Fecha inicio	
		SECTOR	Punto de venta	Punto de venta	
		CADENA	Sucursal	Sucursal	
		PUNTO DE VENTA	Gasto mes prod. Marca	Gasto mes prod. Marca	
		FECHA	Tarjeta VIP	Tarjeta VIP	
		DESCRIPCIÓN DE LA CITA	TIPO DE CLIENTE	TIPO DE CLIENTE	
		CLAVE DEL USUARIO ASIGNADO	SECTOR	SECTOR	
		COMENTARIOS DE LA CITA	CADENA	CADENA	
		INDICADOR DE CITA FINALIZADA	PDV	PDV	
		ESTATUS DE LA CITA	NUMERO	NUMERO	
		TIPO DE LA CITA	FECHA	FECHA	
		CLAVE DEL USUARIO QUE REGISTRÓ LA CITA	CONSECUTIVO	CONSECUTIVO	
			CADENA	CADENA	
			PUNTO DE VENTA	PUNTO DE VENTA	
			USUARIO QUE REALIZÓ TRANSACCION	USUARIO QUE REALIZÓ TRANSACCION	
			PARTIDA	PARTIDA	
			CLAVE DE PRODUCTO	CLAVE DE PRODUCTO	
			CANTIDAD	CANTIDAD	
			MONTO	MONTO	
			TIPO DE PRODUCTO	TIPO DE PRODUCTO	
			TIPO DE TRANSACCIÓN	TIPO DE TRANSACCIÓN	
			NUMERO	NUMERO	
			SECTOR	SECTOR	
			CADENA	CADENA	
			PUNTO DE VENTA	PUNTO DE VENTA	
			FECHA	FECHA	
			DESCRIPCIÓN DE LA CITA	DESCRIPCIÓN DE LA CITA	
			CLAVE DEL USUARIO ASIGNADO	CLAVE DEL USUARIO ASIGNADO	
			COMENTARIOS DE LA CITA	COMENTARIOS DE LA CITA	
			INDICADOR DE CITA FINALIZADA	INDICADOR DE CITA FINALIZADA	
			ESTATUS DE LA CITA	ESTATUS DE LA CITA	
			TIPO DE LA CITA	TIPO DE LA CITA	
			CLAVE DEL USUARIO QUE REGISTRÓ LA CITA	CLAVE DEL USUARIO QUE REGISTRÓ LA CITA	

Figura 8. Escenarios de integración.

## 5.4. Resultados

Con base en la propuesta de solución se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se proporcionaron los recursos para el análisis, diseño, configuración, pruebas y preparación de plantillas e integraciones, así como recurso especializado en herramientas de limpieza de datos.
- Configuración de entidades dentro de la herramienta de CRM personalizada para las necesidades de la empresa cosmética, en particular para el uso del área de Contact Center, dichas entidades se pueden visualizar en el anexo 1.
- Carga de información de las siguientes entidades de acuerdo a las plantillas definidas en la fase de análisis:
  - Contactos
  - Marcas
  - Transacciones
  - Transacción-Producto
- Interface de integración de fuentes externas a la herramienta de CRM para los catálogos de Contactos, Marcas, Transacciones, Transacción-Producto y Agenda. Con base en 4 escenarios planteados: SMS, WEB, Contact Center y Puntos de venta.

En la imagen 10 (Despliegue del servicio WEB) y 11 (Definición de servicios Web) Se muestra de forma visual el detalle del servicio construido, con la finalidad de ejemplificar el resultado obtenido que se implantaron para cada uno de los escenarios definidos (SMS, WEB, CC, PV) que hoy en día utilizan para el ingreso de información

Web Service de control de información en Siebel On Demand.

The following operations are supported. For a formal definition, please review the [Service Description](#).

- [CC](#)  
Escenario 3: CC
- [PV](#)  
Escenario 4: PV
- [SMS](#)  
Escenario 1: SMS
- [Web](#)  
Escenario 2: Web

---

**This web service is using <http://tempuri.org/> as its default namespace.**

**Recommendation: Change the default namespace before the XML Web service is made public.**

Each XML Web service needs a unique namespace in order for client applications to distinguish it from other services on the Web. <http://tempuri.org/> is available for XML Web services that are under development, but published XML Web services should use a more permanent namespace.

Your XML Web service should be identified by a namespace that you control. For example, you can use your company's Internet domain name as part of the namespace. Although many XML Web service namespaces look like URLs, they need not point to actual resources on the Web. (XML Web service namespaces are URIs.)

For XML Web services creating using ASP.NET, the default namespace can be changed using the WebService attribute's Namespace property. The WebService attribute is an attribute applied to the class that contains the XML Web service methods. Below is a code example that sets the namespace to "<http://microsoft.com/webservices/>":

C#

```
[WebService(Namespace="http://microsoft.com/webservices/")]
public class MyWebService {
    // implementation
}
```

Visual Basic

```
<WebService(Namespace="http://microsoft.com/webservices/") > Public Class MyWebService
    ' implementation
End Class
```

C++

```
[WebService(Namespace="http://microsoft.com/webservices/")]
public ref class MyWebService {
    // implementation
};
```

**Figura 10. Despliegue del servicio WEB.**

This XML file does not appear to have any style information associated with it. The document tree is shown below.

```
<?xml version="1.0" encoding="UTF-8" ?>
<wsdl:definitions xmlns:soap="http://schemas.xmlsoap.org/wsdl/soap/" xmlns:tm="http://microsoft.com/wsdl/mime/textMatching/"
  xmlns:soapenc="http://schemas.xmlsoap.org/soap/encoding/" xmlns:mime="http://schemas.xmlsoap.org/wsdl/mime/" xmlns:tns="http://tempuri.org/"
  xmlns:s="http://www.w3.org/2001/XMLSchema" xmlns:soap12="http://schemas.xmlsoap.org/wsdl/soap12/" xmlns:http="http://schemas.xmlsoap.org/wsdl/http/"
  xmlns:wsdl="http://schemas.xmlsoap.org/wsdl/" targetNamespace="http://tempuri.org/">
  <wsdl:documentation xmlns:wsdl="http://schemas.xmlsoap.org/wsdl/">
    Web Service de control de información en Siebel On Demand.
  </wsdl:documentation>
  <wsdl:types>
    <s:schema elementFormDefault="qualified" targetNamespace="http://tempuri.org/">
      <s:element name="SMS">
        <s:complexType base="base64Binary">
          <s:sequence base="base64Binary" minOccurs="1" maxOccurs="1" name="Contenido" type="tns:Contenido"/>
        </s:complexType>
      </s:element>
      <s:element name="ListaMarcas">
        <s:complexType base="arrayOfMarcas">
          <s:sequence base="arrayOfMarcas" minOccurs="0" maxOccurs="1" name="ListaMarcas" type="tns:ArrayOfMarcaE1"/>
        </s:complexType>
      </s:element>
      <s:element name="ContactoE1">
        <s:complexType base="ContactoE1">
          <s:sequence base="ContactoE1" minOccurs="0" maxOccurs="1" name="Nombre" type="s:string"/>
          <s:element minOccurs="0" maxOccurs="1" name="Apellidos" type="s:string"/>
          <s:element minOccurs="0" maxOccurs="1" name="FechaNacimiento" type="s:string"/>
          <s:element minOccurs="0" maxOccurs="1" name="TelCelular" type="s:string"/>
          <s:element minOccurs="0" maxOccurs="1" name="Estado" type="s:string"/>
          <s:element minOccurs="0" maxOccurs="1" name="Sexo" type="s:string"/>
          <s:element minOccurs="0" maxOccurs="1" name="Marca" type="s:string"/>
        </s:complexType>
      </s:element>
      <s:element name="ArrayOfMarcaE1">
        <s:complexType base="ArrayOfMarcaE1">
          <s:sequence base="ArrayOfMarcaE1" minOccurs="0" maxOccurs="unbounded" name="MarcaE1" type="tns:MarcaE1"/>
        </s:complexType>
      </s:element>
      <s:element name="MarcaE1">
        <s:complexType base="MarcaE1">
          <s:sequence base="MarcaE1" minOccurs="0" maxOccurs="1" name="IDExclusivoExterno" type="s:string"/>
          <s:element minOccurs="0" maxOccurs="1" name="Marca" type="s:string"/>
        </s:complexType>
      </s:element>
    </s:schema>
  </wsdl:types>

```

Figura 11. Definición de servicios Web.

- Desarrollo de pruebas unitarias e integrales, de forma interna, para cada uno de los escenarios, las cuales contaron con:
  - Pruebas funcionales:
    - Pruebas de conexión
    - Pruebas de validación de seguridad (Usuarios, Claves y escenarios permitidos)
    - Pruebas de registro de bitácora en caso de existir un error
    - Pruebas de información de la entidad de contactos
    - Pruebas de información de la entidad de marcas
    - Pruebas de información de la entidad de transacciones
    - Pruebas de información de la entidad de transacción-producto
    - Pruebas de información de la entidad de Agenda
    - Pruebas con el área de Sistemas
  - Pruebas de volumen de datos
    - Pruebas a partir de una aplicación desarrollada para la carga de datos de archivos en Excel,
    - Carga de información contenida en Excel con los siguientes resultados:
      - Total de registros: 24,540
      - Registros procesados exitosamente: 23,778
      - Registros con error: 762
      - Desarrollo de aplicación Cliente Servidor, desarrollada bajo los estándares de la empresa (.Net y Framework 3.5) para los escenarios de SMS, Web y Contact Center

- Des duplicación de la base de datos de producción: fue a partir de la herramienta de limpieza de datos (Active Prime) que fue utilizada con los siguientes objetivos:
  - Conector directo al CRM vía WebServices.
  - Búsqueda de registros a partir de criterios determinados, como fueron:
    - Mismo correo electrónico
    - Mismo Nombre, Apellidos y Fecha de nacimiento
    - Mismo teléfono
    - Combinación de estos 3 criterios
  - Concentración de información en un mismo registro, haciendo la eliminación de registros basura, a partir de criterios establecidos (Fecha de creación más antigua)
  - Ejecución de la limpieza automática (para los registros que cumplían el mismo criterio)
  - Ejecución de la limpieza manual (para los registros que requerían un criterio humano)
  - Ejecución de la limpieza por bloques de información (Organizando y agrupando de forma alfabética y por fechas de creación y modificación)

En la que se destacó la realización de 4 iteraciones, obteniendo los siguientes resultados:

Iteración	MINUTOS				NUMERO DE REGISTROS			
	INFORME	PROCESO	ANALISIS	ESCRITURA	DUPLICADOS	NO DUPLICADOS	TOTAL	% DE DUPLICADOS
<b>1er Iteración</b>	13.89	52.41	72.04	49.81	31,361	226,736	258,097	12.15
<b>2a Iteración</b>	7.52	38.85	4.85	2.44	284	241,512	241,796	0.12
<b>3er Iteración</b>	4.59	38.73	1.23	3.72	48	241,779	241,827	0.02
<b>4a Iteración</b>	3.33	47.05	4.63	17.05	48	268,176	268,224	0.02

- Se desarrolló y capacitación en el módulo de Marketing, en el she generaron “campañas tipo” de email marketing y social considerando:
  - Segmentación
  - Plantilla de HTML
  - Envío
  - Seguimiento/retroalimentación
  - Reportes de caja (out of the box)

Teniendo un resultado favorable, ya que se pudieron determinar campañas institucionales, fijas y estacionales, contemplando la definición de calendario anual, roles y responsabilidades de los involucrados así como la integración con el DBMKT para definir Workflows de re-envío de campañas y poder así definir las métricas de desempeño para cada agencia de Marketing que asesoraba a cada marca.

Como resultado de forma general del proyecto desarrollado en la industria cosmética, se integró dentro de su proceso de negocio el envío personalizado de comunicaciones mediante diferentes canales digitales (CRM Social), contando con los subprocesos que le permitieron contar con una Base de Datos sana (CRM Analítica), así como una plataforma de envío de correos que le permita por un lado segmentar dicha base de datos, enviar las comunicaciones y medir sus resultados (CRM Operativo). Dichos resultados permitieron habilitar la plataforma de Database Marketing como el repositorio central de base de datos y en conjunto con la plataforma de E-mail Marketing como la herramienta de envío masivo de E-Mail personalizados. Todo esto soportado en una estructura de **“Customer Centric”** habilitando la integración de nuevas fuentes de información logrando los siguientes rubros:

- Perfil único de consumidores
- Habilitación del Database Marketing
- Modelo de RFM y clusters de consumidores
- E Mail Marketing
- Preparación del CRM Operativo y Social
- Integración con fuentes externas de información (SMS, Portales, Puntos de venta, entre otros)

# **Capítulo 6:**

## Conclusiones.

## 6. Capítulo 6: Conclusiones

### 6.1. Conclusiones

Partiendo de la importancia estratégica del sector cosmetológico observamos que las empresas deben adoptar nuevas prácticas de gestión que aseguren su supervivencia y competitividad en el mercado y de la especial relevancia que tienen las relaciones con clientes en el ámbito de la gestión cosmética, de tal manera que hemos centrado nuestro estudio en dicho sector, examinando su grado de implementación y de evolución del CRM hacia Customer Centric validando el modelo de éxito planteado.

En el presente trabajo de investigación se planteó como objetivo profundizar en los conceptos del CRM y de un Customer Centric, analizando su delimitación teórica y examinando las principales líneas de investigación existentes sobre la temática. Además, partiendo del concepto y de las necesidades de investigación, se ha profundizado en el estudio de las principales variables que inciden en los resultados de la estrategia, diseñando así un modelo de éxito para la correcta implementación del CRM y llevarlo a una etapa de Customer Centric.

En este sentido, a continuación detallamos las principales conclusiones generales del presente trabajo de investigación:

- Dado que nuestro primer objetivo general era analizar el concepto de CRM, profundizando en su delimitación y fundamentos teóricos con objeto de avanzar hacia una definición y marco conceptual de carácter integrador, en primer lugar comentaremos las principales aportaciones obtenidas respecto al análisis del concepto. En este sentido, la revisión de la literatura efectuada nos ha mostrado que no existe aún una delimitación generalmente aceptada del término, con lo que existen diversos enfoques a la hora de conceptualizar al CRM: enfoque tecnológico, estratégico o enfoque del CRM como filosofía de negocio.

En el presente trabajo de investigación consideramos al CRM como estrategia de negocio, de manera que conceptualizamos al CRM como estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes, basadas en el conocimiento. Utilizando las TI como soporte, el CRM implica un rediseño de la organización y sus procesos para orientarlos al cliente, de forma que, por medio de la personalización de su oferta, la empresa pueda satisfacer óptimamente las necesidades de los mismos, generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosas.

Al considerar al CRM como estrategia de negocio, hemos enmarcado nuestro análisis del concepto en la disciplina de la Dirección Estratégica. En este sentido, como fundamentos del CRM hemos analizado la mencionada disciplina, haciendo un especial énfasis en el enfoque de recursos y capacidades, que subraya la importancia de los aspectos internos y organizativos de la empresa (recursos y capacidades) como determinantes fundamentales de su estrategia. Por tanto, siguiendo este enfoque, para que una empresa sea capaz de establecer una ventaja competitiva, sus recursos deben trabajar juntos para crear capacidades organizativas, de carácter intangible, difícil de imitar y sustituir.

Por otra parte, dado el carácter fundamental que ejercen las TI como posibilitadoras de la estrategia, encontrando una gran variedad de estudios que analizan el potencial estratégico de las TI como fuente de ventaja competitiva. Dichos estudios resaltaban que, para que

dichas tecnologías constituyan una ventaja competitiva para la empresa, deben combinarse con cambios organizativos tales como formación, nuevas estrategias y procesos de negocio. Es decir, únicamente las capacidades de gestión de TI (proceso de organizar y gestionar las TI dentro de la empresa) parecen ser determinantes para la consecución de tales ventajas. Así, surge el concepto de iniciativa estratégica dependiente de las TI, que son definidas como movimientos competitivos que dependen del uso de TI para ser puestos en marcha, y que fomentan la creación de valor en la empresa, mejorando su eficiencia y productividad, así como su servicio al cliente. Por tanto, el CRM es conceptualizado asimismo como iniciativa estratégica dependiente de las TI.

Dentro del análisis del concepto hemos profundizado en la disciplina del marketing relacional, que se presenta como origen y antecedente del CRM, ya que defiende el establecimiento de relaciones de valor con clientes como base para la construcción de una ventaja competitiva sostenible. Es decir, como consecuencia de la transformación del entorno que ha tenido lugar en recientes periodos, se ha producido un cambio de paradigma en marketing, evolucionando la disciplina hacia un enfoque relacional, ya que se observa que las empresas, para seguir siendo competitivas, deben mejorar y ampliar de manera continua el valor añadido que ofrecen a sus clientes, lo que se consigue mediante el establecimiento de relaciones personalizadas con los mismos.

Por último, en relación al análisis conceptual realizado, debemos indicar también que hemos observado una profunda interrelación entre el CRM y las capacidades de gestión del conocimiento, ya que la literatura reciente ha situado a las capacidades de gestión del conocimiento como uno de los factores de éxito más significativos en la puesta en marcha de una iniciativa CRM. Por tanto, y siguiendo el enfoque basado en recursos, el conocimiento de clientes va a constituir un activo valioso para las empresas, que les va a permitir responder de forma rápida a las necesidades de los clientes y adaptarse a mercados cambiantes, por lo que podemos afirmar que los procesos CRM estarán basados en grandes dosis de conocimiento.

- Los siguientes objetivos generales de la investigación se centran en el análisis de la evolución del CRM a un Customer Centric. En el análisis realizado de la literatura efectuada hemos observado que se clasifica sobre la temática y existen diversas líneas de investigación. En este sentido, centrándonos en estudios de carácter no empírico, hemos localizado una línea de estudios de carácter académico, que se centran en el análisis y delimitación conceptual del CRM y otra línea de carácter más gerencial, que se centra fundamentalmente en el análisis de sus factores de éxito y causas de fracaso, así como en los objetivos de su implementación. Por otra parte, hemos constatado que siguen existiendo numerosas carencias de investigación, en los que respecta a estudios que verifiquen teorías sobre el CRM o que desarrollen instrumentos de medida válidos y fiables, con objeto de que la investigación sobre la temática vaya avanzando y alcance madurez como disciplina propia.

Dentro de los estudios que presentan un carácter exploratorio-descriptivo, es decir, se centran en analizar el grado de implementación del CRM en diversos sectores de actividad y las principales características de dicha implementación. En este sentido aunque los porcentajes de implementación del CRM se han incrementado en periodos recientes, no podemos afirmar que exista aún una implementación generalizada de la estrategia en el sector cosmetológico. Además, hemos localizado también una línea de estudios empíricos de carácter confirmatorio, que centran su atención en el desarrollo de modelos de éxito para el CRM y llevan a cabo su validación empírica. Su análisis nos ha permitido observar que las capacidades tecnológicas, organizativas, la gestión del conocimiento y la orientación al mercado y al cliente se presentaban como variables más relevantes a la hora de determinar el éxito del CRM y por consiguiente su evolución a un Customer Centric. También hemos observado como la mayor parte de modelos contemplados analizan los resultados del CRM desde una doble perspectiva: resultados financieros y resultados de mercado.

Por otra parte, la revisión de la literatura efectuada nos he permitido observar como a pesar de los múltiples beneficios que ofrece una estrategia CRM, existen altos índices de fracaso en su implementación. Así como también hemos comprobado como a pesar de que se han investigado ampliamente sus Factores Claves del Éxito, sigue existiendo una carencia de investigación teórica que explique cómo dichos factores se interrelacionan entre sí, formando un sistema, y como dichas interrelaciones afectan a la correcta implementación del CRM. Por tanto, observamos la necesidad del desarrollo de un modelo integrador que guíe a las empresas en la puesta en marcha de este tipo de estrategias.

Finalmente, se hace la ejemplificación de una implantación en una empresa del sector cosmetológico, donde se visualiza la problemática con la que existían. En la medida que se muestra la estrategia de solución, se visualiza una simple implantación del CRM cómo es llevada a un esquema de Customer Centric, al grado que hoy en día no solo almacenan datos demográficos, sino que ya están preparados para tener centralizada la información de un consumidor, segmentando su información a partir de un modelo simple (que provee el mismo CRM), con sus datos de forma íntegra, contemplando el ingreso y actualización de fuentes externas a los datos principales del CRM y contando con la posibilidad de generar campañas especializadas e inteligentes que son resultado de la explotación de la información.

En conclusión, tomando como referencia los puntos anteriormente mencionados podemos resumir que los objetivos de la tesis se han cumplido de la siguiente manera:

1. Analizar el concepto de CRM y **“Customer Centric”** (CRM Operativo, Analítico y Social) profundizando en sus fundamentos teóricos, con objeto de tener una clara definición.
  - 1) En primer instancia se contextualizó la tesis (Capítulo 1)
  - 2) Se analizó el concepto de un CRM Operativo, Analítico y Social (Capítulo 2 y 3)
  - 3) Se buscó el entendimiento de la evolución del CRM a Customer Centric (Capítulo 4)
2. Identificar los elementos que distinguen un “CRM” a un **“Customer Centric”**
  - 1) Los elementos fueron clave para poder entender dicha diferencia (Capítulo 3)
  - 2) Identificar las principales diferencias entre un “CRM” y los de **“Customer Centric”** (Capítulo 4)
  - 3) Ejemplificando a partir de una solución propuesta en el sector cosmético (Capítulo 5)
3. Conceptualizar el perfil único del consumidor
  - 1) En términos de arquitectura funcional y tecnológica se establecieron las definiciones del perfil único del cliente (Capítulo 3)
  - 2) Se pudo ejemplificar en un caso práctico dentro de la industria cosmética (Capítulo 5)
4. Entender el ciclo de relacionamiento del cliente
  - 1) A partir de haber entendido una serie de conceptos, filosofías y propuestas se investigó la estrategia de implantación del CRM hacia el Customer Centric en la industria cosmética que permitió mostrar de qué manera una empresa se relaciona con sus clientes (Capítulo 4 y 5)
5. Identificar los requerimientos para establecer una estrategia de Customer Centric
  - 1) Se desarrolló un comparativo entre estrategia y solución tecnológica que permitió mostrar los beneficios de cada una de ellas (Capítulo 4)
  - 2) Poder mostrar las ventajas de una Solución de Customer Centric (Capítulo 4)
6. Contar con una estrategia (plan) para poder identificar los diversos grupos de clientes con el objetivo de incrementar la rentabilidad de los mejores clientes
  - 1) Se planteó un caso real que permitía identificar una serie de clientes y a su vez se buscó especificar un plan de comunicación (por medio de campañas) en el que se buscaba la captación de nuevos clientes y clientes similares (Capítulo 5)

## 6.2. Limitaciones

Tras analizar las conclusiones y aportaciones de la presente Tesis, vamos a describir sus limitaciones y las posibles líneas de investigación futuras.

- Como primera limitación debemos señalar la escasa documentación, ya que nos impiden apreciar la evolución temporal del fenómeno estudiado. Además, de que la metodología involucra muchos conceptos y tecnicismos.
- En segundo lugar, el uso de percepciones directivas para evaluar las distintas variables del modelo, así como los resultados del CRM, debería también considerarse como una limitación. En este sentido, la investigación se ha realizado con información obtenida desde la perspectiva de los directivos, con lo que el uso de información obtenida desde la perspectiva de los empleados enriquecería la calidad de la investigación. Además, para valorar los resultados del CRM se han utilizado medidas de carácter subjetivo, basadas en percepciones, al no estar disponible medidas objetivas, lo que también supone una limitación del estudio.
- Por último, teniendo en cuenta los objetivos de investigación planteados inicialmente, el estudio se ha centrado específicamente en el sector cosmetológico, con lo que no podemos afirmar que los resultados obtenidos sean perfectamente generalizables a otros sectores.

En un mercado tan dinámico, como parte de las limitaciones, las empresas centradas en los clientes van a prosperar.

### 6.3. Futuras líneas de investigación

Con base en las limitaciones mencionadas, proponemos las siguientes líneas de investigación futuras para seguir profundizando en el tema:

- Desarrollar estudios basados en datos longitudinales, que permitan analizar el avance del CRM en el sector cosmetológico y contemplar si se siguen manteniendo las relaciones causales observadas entre los distintos factores que inciden en su éxito.
- Diseñar estudios empíricos que recojan las percepciones de los distintos agentes implicados en el desarrollo de una estrategia CRM del sector cosmético: directivos, empleados, clientes y analizar si se producen cambios significativos en la estructura del modelo de éxito contrastado.
- Introducir cambios en la estructura del modelo, añadiendo nuevas variables explicativas que sean relevantes y que incrementen su poder explicativo.
- Aplicar el modelo de éxito desarrollado en otros segmentos del sector servicios, así como en otros sectores de actividad con objeto de observar si existen diferencias significativas en los resultados obtenidos, y comprobando, por tanto, su capacidad de generalización.
- Aplicar el modelo de éxito en el sector cosmético de otros países más avanzados en el uso del CRM, con el fin de observar si se siguen manteniendo las relaciones o si se producen diferencias significativas en las mismas.
- Aplicar dicho modelo en otros sectores.

Las necesidades e intereses de los clientes están en constante cambio, por lo que constantemente se tendrá que volver a alinear los recursos para construir relaciones mutuamente beneficiosas.

Recordemos que la personalización y la movilización son sólo dos de las tendencias globales identificados recientemente de repercutir en toda una organización. Estas dos tendencias impulsarán cambios fundamentales en el comportamiento, inclinando la balanza para los clientes a ser aún más exigentes y educados de lo que hoy en día son. De igual manera se puede llegar a predecir a organizaciones que experimentarán desafíos aún mayores en la búsqueda de construir lealtad de marca y las relaciones con clientes sostenibles, por lo que es importante continuar con la maduración de estos temas.



# **Bibliografía.**

## 7. Bibliografía.

### 7.1. Referencias bibliográficas y electrónicas

A continuación se enlistan las referencias bibliográficas y electrónicas que se utilizaron como informe para esta tesis, el orden mostrado está basado con forme se fue utilizando cada uno.

1. **CRM** (término en inglés «customer relationship management»), puede poseer varios significados, referencia: [http://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management) y <http://www.crmespanol.com/crmdefinicion.htm>
2. **E.W.T. Ngai**, (2005) "Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 Iss: 6, pp.582 - 605
3. **Artículo de la revista Forbes: Customer Centric Trumps Customer Service Every Time** por Martin Zwilling <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/11/06/customer-centric-trumps-customer-service-every-time/>
4. **Artículo con la explicación del Ciclo del Relacionamento del cliente:** Por Jesús Hoyos (Especialista en Marketing Database como parte primordial del CRM) [http://www.iesushoyos.com/crm\\_en\\_latinoamerica/2009/01/que-es-el-ciclo-de-relacionamiento-del-cliente.html](http://www.iesushoyos.com/crm_en_latinoamerica/2009/01/que-es-el-ciclo-de-relacionamiento-del-cliente.html)
5. All Consumers Are Not Created Equal: The Differential Marketing Strategy for Brand Loyalty and Profits, Garth Hallberg, <http://www.amazon.com/All-Consumers-Are-Created-Equal/dp/0471120049>
6. **Historia del CRM y del DBM** Luis Germán Quintero, "Historia del CRM y del DBM" <http://people-link.blogspot.mx/2009/08/historia-del-crm-y-del-dbm-de-donde.html>
7. **Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology.** Wiley. Zikmund, G. W., Raymond Mcleod Jr., and W. F. Gilbert (2003),
8. **Marketing Myopia**, Levitt, Theodore (1960), *Harvard Business Review*, 38 (07//Jul/Aug60), 45-56.
9. **Know Your Customer**, Fickel, Louise (1999), *CIO*, 12 (Aug 15), 63.
10. **Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives** Croteau, Anne-Marie and Peter Li (2003), *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20 (03), 21.
11. **What Makes for CRM System Success -- Or Failure?**, Foss, Bryan, Merlin Stone, and Yuksel Ekinci (2012), *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15 (Mar), 68.
12. **The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies**, Speier y Venkatesh 2002, *Journal of Marketing*, 66 (Jul), 98.
13. **CRM for the People**, Greenberg, Paul (2001), *Computerworld*, 35 (Oct 29), 23.
14. **Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters**, Meuter, Matthew L. et al. (2000), *Journal of Marketing*, 64 (Jul), 50.
15. **A Strategic Framework for Customer Relationship Management**, Payne, Adrian and Pennie Frow (2005), *Journal of Marketing*, 69 (Oct), 167..
16. **Análisis y entrega de información**, (Chen y Popovich, 2003). 21.
17. **The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance**, Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer (2004), *JMR, Journal of Marketing Research*, 41 (Aug), 293.
18. **Balance Score Card**, Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company, 1998-2014 <https://balancedscorecard.org/>
19. **Critical Success Factors in the Implementation of CRM Technological Solutions**, Venturini, Wander T. and Óscar González-Benito (2008), Documento De Trabajo, 5th (11/21/2008)
20. **The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment**, Dewett, Todd and Gareth Jones (2011), *Journal of Management*, 27 313
21. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**, Project Management Institute (2012), Newtown Square, PA.

22. **Work Breackdown Structure**, Estructura de Descomposición del Trabajo, <http://es.wikipedia.org/wiki/WBS>
23. **PERT**, Método de la ruta crítica, [http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica\\_de\\_revisi%C3%B3n\\_y\\_evaluaci%C3%B3n\\_de\\_programas](http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica_de_revisi%C3%B3n_y_evaluaci%C3%B3n_de_programas)
24. **Cuadrante de Gantt**, Diagrama de Gantt, [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Gantt](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt)
25. **Earned value management**, Gestión del Valor Ganado, [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_ganado](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_valor_ganado)
26. **Triángulo de hierro**, Project Management Triangle [http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management\\_triangle](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management_triangle)
27. **CRM Budgets: ONE-THIRD OF CRM IMPLEMENTATIONS NOW EXCEED BUDGET**, IOMA (2011), Controller's Report, 2011 (08), 6-
28. **Vertical CRM Application**: Industrias Verticalizadas vía CRM, <http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/051285.pdf>
29. **Como crear una cultura centrada en el cliente** <http://www.dynamicbusiness.com.au/small-business-resources/growing/how-to-create-a-customer-centric-culture-29022012.html>
30. **Ley de Pareto**, Base del análisis de RFM, <https://sites.google.com/site/jojooa/marketing---definicion/ley-de-pareto.html>



**Anexos.**

## 8. Anexos

### 8.1. Evidencia de configuración de entidades.

Como parte de los resultados de la solución implementada se realizó la configuración de entidades dentro de la herramienta de CRM personalizada para las necesidades de la empresa cosmética, en particular para el uso del área de Contact Center, como se visualiza a continuación:

The screenshot displays the Oracle CRM On Demand interface. At the top, there is a navigation bar with tabs for 'Página inicial', 'Agenda', 'Contactos', 'Solicitudes de servicio', 'Productos', 'Puntos de Venta', 'eCommerce', and 'Correo'. Below this, the main content area is titled 'Mi página inicial' and contains several sections:

- Agenda del día:** A table with columns 'Hora de inicio' and 'Asunto'. It shows a single entry: 'Ver la agenda'.
- Mis Tareas abiertas:** A table with columns 'Vencimiento', 'Prioridad', and 'Asunto'. It shows two entries:

Vencimiento	Prioridad	Asunto
08/07/2009	↑	cc
09/07/2009	↓	a
- Alertas:** A section with a blue header and no visible content.

The footer of the page includes copyright information: 'Copyright © 2004, 2009, Oracle. Todos los derechos reservados.' and 'CRM On Demand | Condiciones de uso | Declaración de privacidad | Service Information'.

Figura A1. Página principal.

**ORACLE CRM On Demand** Formación y soporte | Mi configuración | Ítems eliminados | Ayuda | Cerrar sesión

Centro de mensajes | 0 mensajes nuevos

Agenda diaria Configuración de la agenda | Ayuda | Apto para impresión

Usuario: Usuario Desarrollo Grupo:  Mi agenda Nueva cita

**Vista de la agenda**

julio 2009							agosto 2009						
D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S
				1	2	3	4						1
5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8
12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15
19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22
26	27	28	29	30	31		23	24	25	26	27	28	29
							30	31					

**Tareas abiertas** Nuevo

Vencimiento	Prioridad	Asunto
08/07/2009	↑	cc
09/07/2009	↓	a

Mostrar la lista completa

Página inicial | Agenda | Contactos | Solicitudes de servicio | Productos | Puntos de Venta | eCommerce | Correo | Ítems eliminados

Copyright © 2004, 2009, Oracle. Todos los derechos reservados.  
 CRM On Demand | Condiciones de uso | Declaración de privacidad | Service Information

Figura A2. Entidad Agenda.

**ORACLE CRM On Demand** Formación y soporte | Mi configuración | Ítems eliminados | Ayuda | Cerrar sesión

Centro de mensajes Página inicial | Agenda | Contactos | Solicitudes de servicio | Productos | Puntos de Venta | eCommerce | Correo

0 mensajes nuevos

Búsqueda

Contactos

Todo +

Apellidos

Nombre

Correo electrónico

Tel. casa

Avanzada Ir

Visto recientemente

487810-77556175

solDescripción de la So...

Registros de favoritos

Listas de favoritos

---

**Editar Contacto** | Volver a Página inicial de Contactos Ayuda

Detalles del Contacto Guardar Guardar y crear nuevo Contacto Cancelar

**Marcas:**

<input type="checkbox"/> L'Oréal Paris	<input type="checkbox"/> Yves Saint Laurent
<input type="checkbox"/> Garnier	<input type="checkbox"/> Ralph Lauren
<input type="checkbox"/> Maybelline	<input type="checkbox"/> Giorgio Armani Cosmetics
<input type="checkbox"/> L'Oréal Professionnel	<input type="checkbox"/> Kiehl's
<input type="checkbox"/> Kerastase	<input type="checkbox"/> Cacharel
<input type="checkbox"/> Redken	<input type="checkbox"/> Diesel
<input type="checkbox"/> Ritmix	<input type="checkbox"/> PCI
<input type="checkbox"/> Lancôme	<input type="checkbox"/> Vichy
<input type="checkbox"/> Biotherm	<input type="checkbox"/> La Roche-Posay
<input type="checkbox"/> Helena Rubinstein	<input type="checkbox"/> Innéov
<input type="checkbox"/> HACC	

**Información básica del Contacto:**

ID del cliente* AGEA-1AGHZQ	Tel. casa*
Nombre*	Tel. trabajo
Apellidos*	Tel. celular
Sexo*	Fecha de nacimiento
Tipo de contacto*	Edad
Tipo de producto*	Correo electrónico*
Creado por:	País de origen* México

**Preguntas adicionales:**

Tipo de cabello	Enviar correo <input type="checkbox"/>
Color natural de cabello	Llamar a casa <input type="checkbox"/>
Largo de cabello	Envío e-mail <input type="checkbox"/>
Grosor de cabello	Llamar a celular <input type="checkbox"/>
Forma natural del cabello	Enviar fax <input type="checkbox"/>
Servicio técnico	Llamar trabajo <input type="checkbox"/>
Tipo de piel	Enviar SMS <input type="checkbox"/>
Color de piel	
Hábito de compra On-Line	
Gasto mes con prod. marca	
Referido por	

**Domicilio:**

Calle/Número

Colonia/Sección

Delegación/Municipio

Código postal

Nuevo código postal

Ciudad

Estado

País

Obtener un mapa [Click aquí](#)

Información adicional

\*= Campo obligatorio

**Guardar Guardar y crear nuevo Contacto Cancelar**

Página inicial | Agenda | Contactos | Solicitudes de servicio | Productos | Puntos de Venta | eCommerce | Correo | Ítems eliminados

Copyright © 2004, 2009, Oracle. Todos los derechos reservados.  
 CRM On Demand | Condiciones de uso | Declaración de privacidad | Service Information

Figura A3. Entidad de Contactos.

**ORACLE CRM On Demand** Formación y soporte | Mi configuración | Items eliminados | Ayuda | Cerrar sesión

Centro de mensajes | 0 mensajes nuevos

Búsqueda: Contactos

Edición de Solicitud de servicio | Volver a Página inicial de Solicitud de servicio | Ayuda

Detalles de Solicitud de servicio | Guardar | Guardar y nueva Solicitud de servicio | Cancelar

**Información del Contacto:**  
No. SS: 487810-78030964 | Contacto: [ ]

**Información detallada de la Solicitud de servicio:**  
Tipo\*: [ ] | Estatus\*: [ ]  
Área\*: [ ] | Sub-estatus: [ ]  
Sub-área: [ ] | Origen: [ ]  
Forma de contacto\*: [ ] | Tipo de solución: [ ]  
Creado por: [ ] | Apertura: 17/07/2009 10:46 a.m.  
Escalar a: [ ] | Cierre: [ ]  
Solicitud de servicio relacionada: [ ] | Estado SS\*: Abierta

**Información del Producto:**  
Nombre del producto\*: [ ] | Prueba de sensibilidad:   
Organización: [ ] | Probable demanda:   
Marca: [ ] | Comprobante de compra:   
Sub-marca: [ ] | Consumidor tiene producto:   
Referencia: [ ]  
Status: [ ]  
Fecha de compra: [ ]  
Número de lote: [ ]  
¿Cómo se enteró del producto/promoción?: [ ]  
País de origen: México  
Punto de venta/tienda: [ ]  
Sucursal: [ ]

**Información adicional:**  
Asunto: [ ]  
Descripción del caso: [ ]

\*= Campo obligatorio

Guardar | Guardar y nueva Solicitud de servicio | Cancelar

Página inicial | Agenda | Contactos | Solicitudes de servicio | Productos | Puntos de Venta | eCommerce | Correo | Items eliminados

Copyright © 2004, 2009, Oracle. Todos los derechos reservados.  
CRM On Demand | Condiciones de uso | Declaración de privacidad | Service Information

Figura A4. Entidad de Solicitudes de Servicio.

**ORACLE CRM On Demand** Formación y soporte | Mi configuración | Ítems eliminados | Ayuda | Cerrar sesión

Centro de mensajes | 0 mensajes nuevos

Búsqueda

Contactos

Apellidos

Nombre

Correo electrónico

Tel. casa

Avanzada

Visto recientemente

Registros de favoritos

Listas de favoritos

**Editar Vigilor** | Volver a Detalle de Solicitud de servicio | Ayuda

Detalle de Vigilor | Guardar | Guardar y crear nuevo Vigilor | Cancelar

**Historia médica del contacto:**

¿Reacción dermatológica previa?  Descripción del cliente

¿Ha presentado alguna alergia previa?  Continuación de la descripción del cliente

¿Padece alguna enfermedad actual?

¿Toma algún medicamento actual?

**Información sobre el producto:**

¿Realizó prueba de sensibilidad?  Forma de aplicación del producto\*

¿Tiene el producto?  Continuación de la forma de aplicación del prod.

¿Primera vez que utiliza el producto?

¿Tiene algún tatuaje de henna?

No, fórmula

Categoría de producto

**Reacción:**

Fecha de inicio\*  ¿Utiliza otros productos en la misma área?

Tiempo entre aplicación y reacción\*  ¿Tratamiento actual o recomendación médica?

Frecuencia de aplicación\*  Descripción de la reacción

Sitio de aplicación 1\*  Continuación de la descripción de la reacción

Sitio de aplicación 2

Sitio de aplicación 3

Tipo de reacción 1\*

Tipo de reacción 2

Tipo de reacción 3

Duración de reacción 1

Duración de reacción 2

Duración de reacción 3

**Manejo médico de la reacción:**

¿Consulta médica?  ¿Tratamiento prescrito?

¿Pago de consulta?  ¿Pago de tratamiento?

Tipo de consulta  Duración de tratamiento

Nombre del doctor

Teléfono del doctor

¿Requirió hospitalización?

Tiempo de hospitalización

Nombre del hospital

Teléfono del hospital

**Vigilor XML:**

Estado vigilor

Descripción del tratamiento

\*= Campo obligatorio

Guardar | Guardar y crear nuevo Vigilor | Cancelar

Página inicial | Agenda | Contactos | Solicitudes de servicio | Productos | Puntos de Venta | eCommerce | Correo | Ítems eliminados

Copyright © 2004, 2009, Oracle. Todos los derechos reservados.  
 CRM On Demand | Condiciones de uso | Declaración de privacidad | Service Information

Figura A5. Entidad de Vigilor.

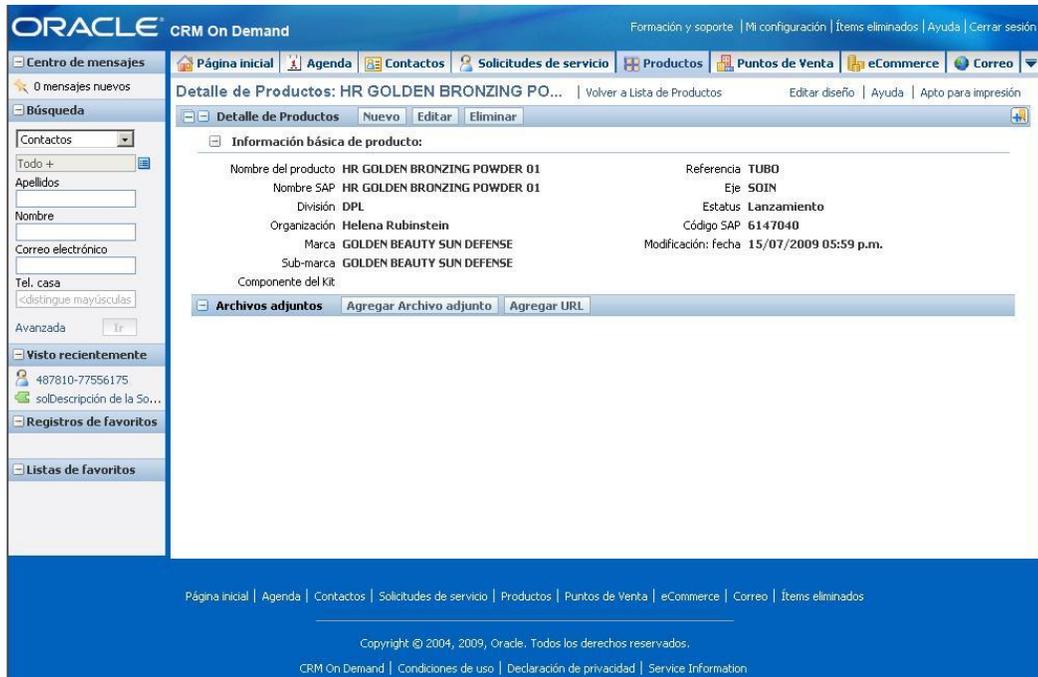


Figura A6. Entidad de Productos.

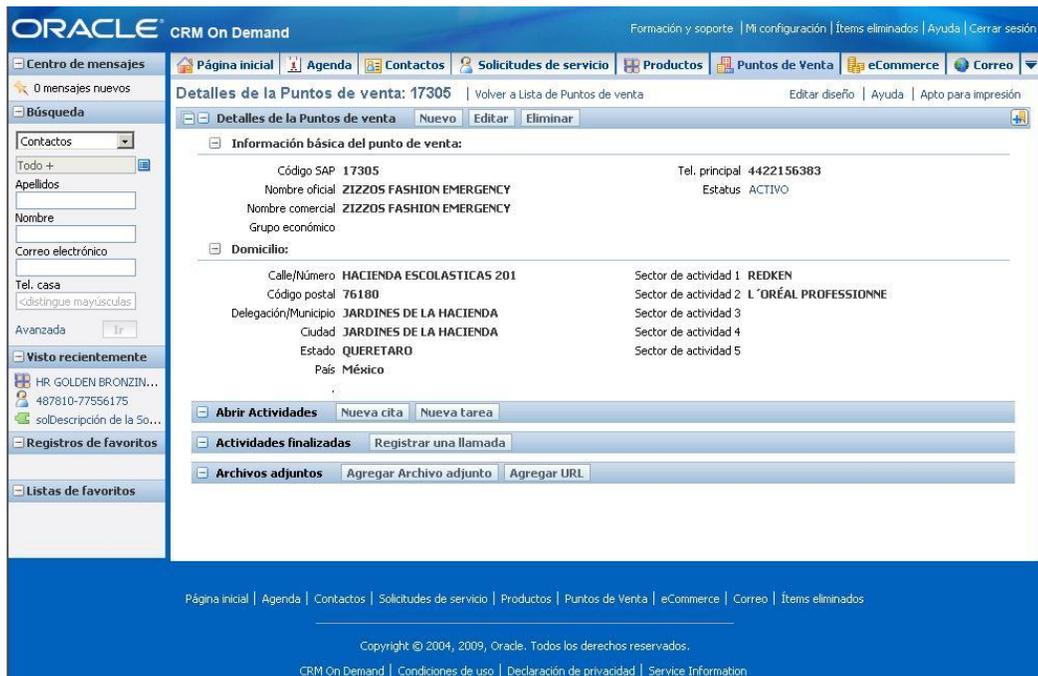


Figura A7. Entidad de Puntos de venta.

**ORACLE CRM On Demand** Formación y soporte | Mi configuración | Ítems eliminados | Ayuda | Cerrar sesión

Centro de mensajes | 0 mensajes nuevos

Búsqueda: Contactos

**Detalle de la eCommerce: 4100001630** | Volver a Lista de eCommerce | Editar diseño | Ayuda | Apto para impresión

Detalles de la eCommerce: Nuevo | Editar | Eliminar | Tutorial

**Información básica eCommerce:**

Fecha del pedido: 16/06/2009 | Sub-total: 295.65  
 No. de pedido: 4100001630 | IVA: 44.35  
 Nombre del cliente: Dora HUERTA QUINTANILLA | Total: 340  
 Teléfono: | Número de piezas: 1  
 eMail: |  
 Estatus: PEDIDO SURTIDO Y ENVIADO  
 Etapa de ventas: En negociación

**Información de envío y facturación:**

Guía DHL producto: | Guía DHL factura: |  
 Domicilio producto: oklahoma 14 napoles | Domicilio factura: oklahoma 14 napoles  
 Estado producto: Distrito Federal | Estado factura: Distrito Federal  
 Código postal producto: 03810 | Código postal factura: 03810  
 Rastree envío: Click aquí | Rastree envío: Click aquí  
 Descripción: |

**Detalle de la venta** | Nuevo

eCommerce	Nombre del producto	Eje	Cantidad	Precio unitario	Sub-total
4100001630	LAN CRAYON KHOL NOIR	Maquillaje	1	Mex\$295.65	Mex\$295.65

Mostrar la lista completa

Página inicial | Agenda | Contactos | Solicitudes de servicio | Productos | Puntos de Venta | eCommerce | Correo | Ítems eliminados

Copyright © 2004, 2009, Oracle. Todos los derechos reservados.  
 CRM On Demand | Condiciones de uso | Declaración de privacidad | Service Information

Figura A8. Entidad de eCommerce.

**ORACLE CRM On Demand** Formación y soporte | Mi configuración | Ítems eliminados | Ayuda | Cerrar sesión

Centro de mensajes | 0 mensajes nuevos

Búsqueda: Contactos

**Welcome to CommuniGate Pro,**  
 the ora-webmail.int-hosting.net Communications Server!

Account Name:   
 Password:   
 Enter

English Albanian Arabic Chinese Dutch Finnish French German Greek Hebrew  
 Italian Japanese Korean Polish Portuguese Russian Slovak Spanish Thai Ukrainian

Página inicial | Agenda | Contactos | Solicitudes de servicio | Productos | Puntos de Venta | eCommerce | Correo | Ítems eliminados

Copyright © 2004, 2009, Oracle. Todos los derechos reservados.  
 CRM On Demand | Condiciones de uso | Declaración de privacidad | Service Information

Figura A9. Entidad de Correo interno.

**ORACLE CRM On Demand** Formación y soporte | Mi configuración | Ítems eliminados | Ayuda | Cerrar sesión

Centro de mensajes | 0 mensajes nuevos | Búsqueda

**Editar tarea** | Volver a Detalle del Contacto | Ayuda

Detalles de la tarea | Guardar | Guardar y crear nueva tarea | Cancelar

**Información básica de la tarea:**

Propietario\* Usuario Desarrollo | Vencimiento\* 17/07/2009

Asunto\* | Fecha de finalización

Tipo | Estado

Prioridad\* 3 - Baja | Privado

Delegado por | Moneda de la Actividad MXN

**Elementos relacionados:**

Contacto principal MALURO ABARCA REYES | Puntos de venta

Solicitud de servicio | eCommerce

**Información adicional:**

Creación externa Usuario Desarrollo | Modificación externa Usuario Desarrollo

Descripción

\* = Campo obligatorio

Guardar | Guardar y crear nueva tarea | Cancelar

Página inicial | Agenda | Contactos | Solicitudes de servicio | Productos | Puntos de Venta | eCommerce | Correo | Ítems eliminados

Copyright © 2004, 2009, Oracle. Todos los derechos reservados.  
CRM On Demand | Condiciones de uso | Declaración de privacidad | Service Information

Figura A10. Entidad de actividades.

The screenshot shows the Oracle CRM On Demand interface for editing a transaction. The page title is "Edición de Transacción" with a "Volver a Página inicial de Transacción" link. The breadcrumb trail includes: Inicio | Transacción | Contactos | Solicitudes de servicio | Unidad familiar | Productos | Puntos de venta | eCommerce. The left sidebar contains navigation options: Centro de mensajes, Búsqueda, Contactos, Registros de favoritos, and Listas de favoritos. The main form area is titled "Detalles de Transacción" and includes buttons for "Guardar", "Guardar y crear nuevo Transacción", and "Cancelar". The form fields are organized into a "Folio:" section and include: Fecha de operación\* (10/29/2010), Usuario realizó transacción, Sector, Partida, Cadena, Clave de producto, Punto de venta, Descripción, Folio, Cantidad, Monto, Tipo de producto, and Tipo de transacción. A red asterisk indicates that "Fecha de operación\*" is a required field. At the bottom, there are "Guardar", "Guardar y crear nuevo Marca", and "Cancelar" buttons. The footer contains navigation links, the text "Basado en Oracle", and copyright information: "Copyright © 2004, 2010, Oracle. Todos los derechos reservados."

Figura A11. Entidad de Transacciones.

The screenshot shows the Oracle CRM On Demand interface for editing a transaction product. The page title is "Edición de Transacción - Producto" with a "Volver a Detalles de Transacción - Producto" link. The breadcrumb trail includes: Inicio | Agenda | Unidad familiar | Contactos | Solicitudes de servicio | Solicitudes de servicio relacionada | Vigilar | Campaña. The left sidebar contains navigation options: Centro de mensajes, Búsqueda, Registros de favoritos, and Listas de favoritos. The main form area is titled "Detalles de Transacción - Producto" and includes buttons for "Guardar", "Guardar y crear nuevo Transacción - Producto", and "Cancelar". The form fields are organized into a "Sección disponible:" section and include: Partida, Cantidad, Clave de producto SAP, Monto, Clave de producto\*, Tipo de producto, Eje, Tipo de transacción, and Descripción. A red asterisk indicates that "Clave de producto\*" is a required field. At the bottom, there are "Guardar", "Guardar y crear nuevo Transacción - Producto", and "Cancelar" buttons. The footer contains navigation links, the text "Basado en Oracle", and copyright information: "Copyright © 2004, 2012, Oracle. Todos los derechos reservados."

Figura A12. Entidad de Detalle de transacción.