



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**EL CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)  
Y LAS TI (TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN)  
EN MÉXICO, CASO PRÁCTICO**

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERO EN COMPUTACIÓN

PRESENTAN:

AGUIRRE HIDALGO PÁRIS ROGELIO  
BALDERAS CÓRDOVA ANTONIO  
MÁRQUEZ CAPISTRÁN EMMANUEL  
OSORIO VELASCO LEONARDO  
REYES GONZÁLEZ GEORGINA

ASESOR:

ING. LUCILA PATRICIA ARELLANO MENDOZA



MÉXICO, D.F.

MARZO 2009

## Dedicatoria

Así es, pues, que contra todo pronóstico, Ulises alcanza el puerto.

Sí papa, tú metiste en mí la necesidad de este viaje. Así que eres el comienzo de la aventura y tu ausencia ha sido vacío constante en casi todo el recorrido.

Mima, has sido testigo de esta historia y seguro estoy que, por razones que sólo tú sabes, también has experimentado en carne propia la azarosa vida de Ulises. Está claro que sin esto, habría sido imposible alcanzar la meta.

Caracola, niña Mónica, ¿qué magia hiciste, que nos permitió transitar por mares de espesa neblina, y que a pesar del miedo arraigado en mí, me dejó ver el horizonte, como casi nadie lo ha podido ver? Ahora sé que no moriré sin haber entendido.

Princesa Mónica, negrita, ¡sirena que arrancó a Ulises del mundo de las sombras! Claro, estabas ahí, preparada para levantarme cuando cayera exhausto. Gracias a ello podremos conocer nuevos mundos.

Hermanos, hermanastros, hermanitos. Solidaridad infinita. Obligación y derecho. Marineros que sin pedirlo, han sido compañeros de viaje.

Ximena y Santiago. Suceso definitivo para encontrar los buenos vientos, aquellos que llevan a buen puerto. Ustedes acabaron con el vacío inicial. Eso es, ustedes me llevaron al final del viaje.

A todos ustedes, mi amor por el amor que me han dado.

Antonio

## Dedicatoria

Dedico la presente tesis con todo mi amor y cariño a la mujer más importante en mi vida: mi esposa, Matilde Miranda y al pequeño angelito que viene en camino. Por ser el origen de mi inspiración y motivación para superarme día con día y así poder luchar juntos por un futuro mejor.

Emmanuel

## Dedicatoria

Este trabajo esta dedicado a toda mi familia, en especial a mi madre que es la persona que me ha apoyado en todo momento, por su infinito amor, cariño y comprensión.

Gracias a la vida que tengo y a mis amigos que más quiero. Si no fuera por ellos mi sueño no lo habría cumplido.

Leonardo

## Dedicatoria

Te dedico este trabajo a ti, que representas a todos aquellos que en algún momento soñaron conmigo la culminación de un pequeño esfuerzo que me tomó 38 años de mi vida.

¡Que barbaridad!

Paris

## Agradecimiento

Soy afortunado como el que más, por haber tenido un universo para mí:

La UNAM

Espacio de conocimiento donde  
Me he formado.

Lugar de encuentros y desencuentros.

De amores y desamores.

De aciertos y fracasos.

Aquí la vida ha encontrado explicación de sí misma.

Universo infinito en el cual, el tiempo se expande al igual que la mente.

Antonio, Cd. Universitaria, marzo de 2009

## Agradecimientos

Esta tesis representa la culminación de un gran esfuerzo, un triunfo. Deseo mencionar que en el largo camino hacia este logro, han existido valiosas personas que merecen un reconocimiento y un agradecimiento, ya que sin su valiosa aportación no hubiera sido posible este trabajo.

A mi esposa, Matilde, por darme el mejor regalo de toda mi vida; ese pequeño ángel que viene en camino, sabes que sin ti no lo hubiese logrado, eres lo mejor de mi vida, juntos formaremos una hermosa familia. Te amo.

A mis padres, Maricela y Manuel, por darme el apoyo emocional y económico para poder cumplir la meta prometida. Madre he aquí reflejado tu amor y esfuerzo, este triunfo es tuyo.

A mi hermano Addiel, por ser mi amigo durante toda mi vida y por los grandes momentos que hemos pasado juntos.

A mis abuelos Gloria y Faustino, por ser los mentores de mi vida, orientarme a seguir en el camino del esfuerzo y siempre apoyarme en todo momento.

A Norma y Miguel, por ayudarme en momentos importantes de mi vida. Norma gracias por tu confianza y apoyo en todas las circunstancias posibles.

A mis compañeros de tesis, por el esfuerzo y dedicación mostrados durante todo el desarrollo de este trabajo y así lograr la meta propuesta.

A la Ing. Lucila, por ser la guía en el desarrollo de los temas de la tesis.

Al Sínodo, por los valiosas aportaciones al presente trabajo.

A dios que me ha permitido vivir y conseguir los objetivos alcanzados.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por ser parte de ella, lo cual agradeceré con la practica responsable de mi profesión.

Emmanuel

## Agradecimientos

### A DIOS:

Por haberme permitido llegar a este momento para cumplir con una de mis metas: Ser Ingeniera.

### A MIS PADRES:

Por todo el apoyo que me han dado por su comprensión y cariño pero sobre todo por haberme otorgado una carrera profesional la cual espero sea un motivo de orgullo para ustedes ya que de no ser por su ayuda no lo hubiera logrado.

### A MIS HERMANAS:

Por su ayuda brindada durante todo este tiempo, por la confianza que tuvieron en mi y recordarme que siempre se puede llegar a la meta con dedicación y perseverancia

PABLO: Te doy gracias por el apoyo que siempre me haz brindado, por tu paciencia pero sobre todo gracias por estar conmigo cuando más lo necesite.

A mis familiares y amigos que no mencione pero que de igual manera me ayudaron y apoyaron en todo momento.

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO:

Por brindarnos la oportunidad de pertenecer a tan digna institución.

A LA FACULTAD DE INGENIERIA: Gracias por lo conocimientos brindados en nuestra preparación académica.

A NUESTRA ASESORA: Por su apoyo, por sus conocimientos y experiencia.

### A LOS PROFESORES:

Por las enseñanzas que nos han brindado ya que son herramientas para enfrentarnos al mundo laboral, por su persistencia para darnos sus conocimientos sin esperar nada a cambio.

Georgina

## Agradecimientos

### A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por recibirme en sus aulas y gozar de sus privilegios.

### A LA FACULTAD DE INGENIERÍA

Por brindarme la oportunidad de cursar una carrera profesional y darme las herramientas necesarias para ejercer como profesionista.

### A MIS PROFESORES

Por haberme inculcado sus conocimientos, su disposición y ayuda brindadas.

### A MIS AMIGOS

Por su apoyo incondicional en toda ocasión y por todos los momentos alegres y tristes.

### A LA ING. LUCILA PATRICIA ARELLANO MENDOZA

Por su valiosa asesoría y paciencia en la elaboración de esta tesis.

### A MI FAMILIA

A mi padre, madre y mis hermanos Marla y Oscar que han sido una pieza fundamental en la culminación de este trabajo y por su apoyo incondicional.

### A MIS COMPAÑEROS DE TESIS

Antonio, Georgina, Emmanuel y Paris, por su confianza y lealtad.

### AL HONORABLE JURADO

Leonardo

## Agradecimientos

Por fin llegó el momento de cerrar esa etapa de mi vida, la culminación de un deseo que en algún momento lo pensé irrealizable. Gracias mamá por no perder jamás la confianza de que algún día llegaría este momento; gracias papá † por que aunque físicamente ya no estas con nosotros, tus consejos y enseñanzas han trascendido, y en un hombre de provecho me han convertido. Esa fue tu mejor herencia para conmigo, el haber sido mi padre, pero antes que nada mi amigo.

Gracias Adán y Víctor, mis dos hermanos queridos, que con tantas vivencias juntos hemos crecido y en las buenas y malas nuestra hermandad nos ha sostenido.

Gracias cuñaditas por aceptarme tal y como soy, por ayudarme cuando lo he solicitado y por traer a este mundo a esos diablillos y a esa angelita que tanto quiero.

A mis amados suegros por aceptarme y cobijarme como su hijo político.

A ti te dejé al último, por que tendría que ocupar toda mi tesis para agradecerte tantas cosas, por principio el haber aceptado ser mi esposa, enseguida por haber agraciado mi vida regalándome un ser tan especial que con una solo palabra me llena de tanta alegría, por que no hay mejores momentos de mi vida que aquellos en los que me toma de la mano y me dice papá; gracias mi niña querida, pedacito de cielo e iluminación de mi vida.

Gracias Ericka por decidir seguir a mi lado y motivarme cuando a veces me siento derrotado.

Y a todos mis amigos que han hecho de mi vida algo tan divertido.

No puedo pasar por alto un agradecimiento especial a la institución que me dio la dicha de poderme llamar ingeniero, mi H. Facultad de Ingeniería, a la UNAM y a mis profesores, especialmente a mis sinodales y a mi asesora, la ingeniera Lucila Arellano por el tiempo que nos dedico para que se hiciera posible nuestro gran deseo de titulación.

## **INDICE**

INTRODUCCIÓN	1
<b>Capítulo 1</b> FUNDAMENTOS TEÓRICOS	3
1.1 Definición de CRM	3
1.1.1 Definición de los clientes para un CRM	3
1.1.2 El ciclo de vida de un cliente	5
1.1.3 Definición de relación para CRM	6
1.1.4 Definición de administración para CRM	7
1.1.5 El concepto de CRM	7
1.1.6 Características de las aplicaciones CRM	10
1.1.7 Tipos de CRM	12
1.1.7.1 CRM Interactivo	13
1.1.7.2 CRM Operacional	14
1.1.7.3 CRM Analítico	15
1.2 Sistemas CRM en México	16
1.3 Situación y problemática actual en México	18
1.3.1 Nueva generación de CRM en México	20
1.3.1.1 CRM del tipo open source (código abierto)	21
1.3.2 Situación deseada	23
1.3.3 Problemática del CRM en México	24
<b>Capítulo 2</b> MITOS Y VERDADES DEL CRM	26
2.1 Ventajas	28
2.1.1 Beneficios potenciales de los sistemas CRM	
Para las empresas	28

2.1.2 Beneficios potenciales de los sistemas CRM	
Para los clientes	32
2.2 Desventajas	35
<b>Capítulo 3</b> IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA DE CRM	37
3.1 Relación entre TI y el CRM	38
3.2 Análisis de datos	44
3.2.1 Origen de la información y su relación con las tecnologías	45
3.2.2 Modelos de bases de datos	45
3.2.3 Minería de Datos	48
3.2.4 El alcance de la Minería de Datos	49
3.2.5 Modelos y tareas de la Minería de Datos	51
3.2.5.1 Descriptivo	52
3.2.5.2 Predictivo	53
3.2.6 Búsqueda y predictibilidad	54
3.2.7 Métodos de predicción	56
<b>Capítulo 4</b> IMPLEMENTACIÓN DE CRM EN LAS PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS)	59
4.1 Evaluación de la susceptibilidad del uso de CRM en una PYME	59
4.1.1 La necesidad de un CRM	60
4.1.2 Las claves para una implementación CRM	61
4.2 El desafío de una implementación CRM	62
4.2.1 Análisis	63
4.2.2 Diseño	65
4.2.3 Estrategia de Implementación	65

4.2.4 Puesta en marcha	67
4.2.5 Tipos de Soluciones CRM	68
4.2.5.1 Soluciones ON-SITE	68
4.2.5.2 Soluciones ON-DEMAND	69
4.3 Principales problemas en una implementación CRM	70
4.4 Principales CRM comerciales	74
<b>Capítulo 5 CASOS DE ÉXITO</b>	<b>82</b>
5.1 Éxito de los sistemas CRM	82
5.1.1 Caso DELTI	82
5.1.2 Caso Alfher	83
5.1.3 Caso Been Best	84
5.1.4 Caso Botao	85
5.1.5 Caso NEOCSA	86
5.1.6 Caso Somohano Express	87
5.1.7 Caso FIDES	85
5.1.8 Caso CELL MART	88
5.2 Casos de fracaso de CRM	89
5.2.1 Caso TELMEX	89
5.2.2 Caso de una microempresa (Graduaciones Bravo)	90
5.2.3 Caso Hershey's	91
5.2.4 Caso FoxMeyer	91
5.2.5 Caso AT&T Wireless	92
5.2.6 Caso HP	92
5.2.7 Caso Nacional Australia Bank	92

5.3 Beneficios de un sistema CRM	92
5.3.1 Beneficios más sobresalientes de una implementación CRM	93
<b>Capítulo 6 EL FUTURO DE LOS CRM</b>	<b>94</b>
6.1 CRM y WEB 2.0	94
6.1.1 La evolución de la WEB	95
6.1.2 WEB 2.0	96
6.1.3 CRM + WEB 2.0 = CRM 2.0	96
6.1.4 Arquitectura CRM 2.0	99
6.2 Nuevas tecnologías	100
6.2.1 Impacto de nuevas tecnologías en CRM	101
6.2.2 WEB 2.0 clave para el CRM	103
6.3 E-CRM (Electronic Customer Relationship Management)	104
6.4 CRM vs E-CRM	106
<b>Capítulo 7 IMPLEMENTACIÓN DE UN CASO PRÁCTICO</b>	<b>108</b>
7.1 Estudio del caso seleccionado	109
7.1.1 Caso de una consultoría de servicios	110
7.1.1.1 Principal competencia	115
7.1.1.2 Organigrama	119
7.2 Puntos a detectar para la implementación	120
7.2.1 Definir el objetivo y alcance del proyecto	122
7.3 Establecer solución y personalizarlo	125
CONCLUSIONES GENERALES	136
BIBLIOGRAFÍA	144

## **INTRODUCCIÓN**

En esta tesis se estudia cómo el CRM -que es una estrategia de negocios-, junto con las tecnologías de la información -que son las herramientas que permiten manipular, administrar y explotar información-, pueden ser factores que ayuden a una empresa a incrementar su competitividad en México.

Partiendo de la idea anterior, el lector encontrará que para el desarrollo de la tesis en los capítulos uno, dos, y tres, se detallan los fundamentos básicos para comprender el uso del CRM como una estrategia de negocios y se explica como éste puede ser el factor importante de inversión e ingresos para cualquier empresa.

En el capítulo cuatro, el interesado en el tema, hallará una descripción de una metodología para poner en práctica el uso del CRM. Cabe mencionar que dicha metodología puede variar dependiendo de las necesidades y objetivos de cada empresa. Este es un punto muy importante, ya que cada empresa cuenta con diferentes recursos, tanto financieros como tecnológicos; dicho de otra forma, de la situación de la empresa dependerá la metodología a aplicar.

En el capítulo cinco, tenemos un panorama general de los casos de empresas mexicanas que han implementado CRM. Este capítulo muestra de una manera concreta los logros obtenidos con dicha estrategia. De igual forma, se muestran los principales errores cometidos en la implementación del CRM.

En el capítulo seis, se explica de forma clara la evolución de los CRM. Las posibles tendencias de esta herramienta y el objetivo de agrupar todos los sistemas en uno sólo.

Finalmente, en el capítulo siete, se expone un caso real. Una empresa de servicios donde se implementó una solución CRM. En el desarrollo de esta parte se toman en cuenta todos los capítulos anteriores, con la finalidad de poder implementar una solución a la medida de las necesidades de la empresa.

En esta época de alta competitividad entre las empresas el cliente es el eje en torno al cual giran el marketing, contactos, productos, servicios, tiempo, rentabilidad, asignación de recursos, así como el crecimiento a largo plazo y la solidez de las organizaciones empresariales.

Actualmente el conocimiento del cliente se logra con la recopilación y uso de los datos históricos muy detallados, que se obtienen de numerosos dispositivos de cómputo y de puntos de contacto. Los datos se mezclan, se enriquecen y se transforman en información importante en una base de datos especializada. Las aplicaciones de software personalizadas y herramientas analíticas dan como resultado a los usuarios finales un sistema fácil de utilizar, y para los gerentes, el poder de segmentar y abordar directamente las oportunidades de marketing a través de procesos y estrategias bien administrados.

La implementación de la estrategia CRM en una empresa representa el compromiso de muchos recursos y esfuerzos por parte de la compañía. Es muy importante emplear metodologías para poner en marcha esta estrategia; aun así no todas las iniciativas alcanzan sus objetivos. Sin embargo, existen actividades específicas cuyo desempeño es decisivo para alcanzar las metas trazadas.

La supervivencia de las empresas en un entorno específico, dependerá pues, de la capacidad para obtener relaciones duraderas. Esta es la única manera de que sigan siendo rentables y competitivas en medio de un mercado en el que prevalece la infidelidad del cliente.

## **I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

En la actualidad el mundo es sumamente exigente, esta es la razón por la que las empresas competitivas de hoy han aprendido que los objetivos de exigencia, calidad y atención se deben cumplir cabalmente. También han comprendido que el éxito hay que buscarlo en el manejo de una exitosa relación con el cliente. La rentabilidad empresarial, viene de la mano de la interacción con el cliente, de reconocer su valor actual, del conocimiento que se tenga del mismo, de hacer caso de sus comentarios y poderlos aplicar en beneficio de la compañía.

Para lograr lo anterior, las nuevas Tecnologías de la Información (TI) son el transporte que permite a una empresa competir de una manera más eficaz. La fácil disponibilidad de la información, el tenerla allí en donde se le necesite y en el momento que se le necesite, actualmente es una variable estratégica para la competitividad. Gracias a esta variable podemos mejorar la optimización de recursos, la satisfacción del cliente, el uso adecuado del tiempo y finalmente, se puede tener gran capacidad de adaptación al cambio.

### **1.1 Definición de CRM**

Los conceptos involucrados para poder expresar de una manera adecuada el término CRM son:

- **Customer (Clientes)**
- **Relationship (Relaciones/Interacciones)**
- **Management (Administración/Manejo/Gestión/Gerencia)**

#### **1.1.1 Definición de los clientes para un CRM**

Entre empresas o compañías los conceptos de cliente varían de acuerdo al negocio manejado en cada una de ellas. Los siguientes conceptos corresponden a algunos tipos de clientes que se incluyen en estrategias e iniciativas empresariales enfocadas en el CRM.

- Agente. Son los encargados de controlar las relaciones de las compañías y los consumidores finales que compran los productos o servicios.
- Beneficiarios. Estos se encuentran usualmente en muchas industrias, como lo son Seguros, Banca e Inversión. No es fácil tener la información completa de los beneficiarios como lo quisieran las empresas, pero cuando un beneficiario obtiene beneficios en un servicio o producto determinado, él tiene un gran potencial para convertirse en un cliente de la empresa, por lo que las compañías tratan de llevar hasta el máximo el valor de estas relaciones.
- Competidor/Asociado. El interés de las empresas sobre su competencia ha crecido a tal punto que puede el término competidor caer en la definición de cliente bajo ciertas condiciones, o en su defecto ser un asociado de negocios. Por mencionar un ejemplo, tenemos a la industria de comunicaciones inalámbricas, puesto que la compañía con más cobertura satelital de banda ancha puede vender el uso de estos medios a sus competidores de menor cobertura.
- Empleado. Existen varias razones por las que un empleado se define como un cliente. Por ejemplo los empleados tienen la facilidad de hacerse de los productos o servicios de la empresa, con un descuento preferencial. Con esto los empleados pueden ser una fuente auténtica de información para la generación y renovación de campañas para desarrollos de productos, ventas y marketing. Otro ejemplo serían los empleados que tienen relaciones con el cliente externo y que pueden aportar información sobre la satisfacción del mismo.
- Prospecto/Contacto. Surge cuando la empresa se hace de información a partir de ferias, exposiciones, conferencias, etc. Con esto se obtiene una lista de potenciales consumidores de los productos o servicios; posteriormente se puede medir el grado de aceptación de los mismos.

### 1.1.2 El ciclo de vida de un cliente

El ciclo de vida de un cliente (CVC), tiene como propósito principal definir las etapas por las que un cliente pasa cuando evalúa, compra y usa los servicios que ofrece una empresa. Otro propósito es puntualizar el o los procesos de negocio convenientes que utiliza una compañía para mover a sus clientes por medio del CVC.

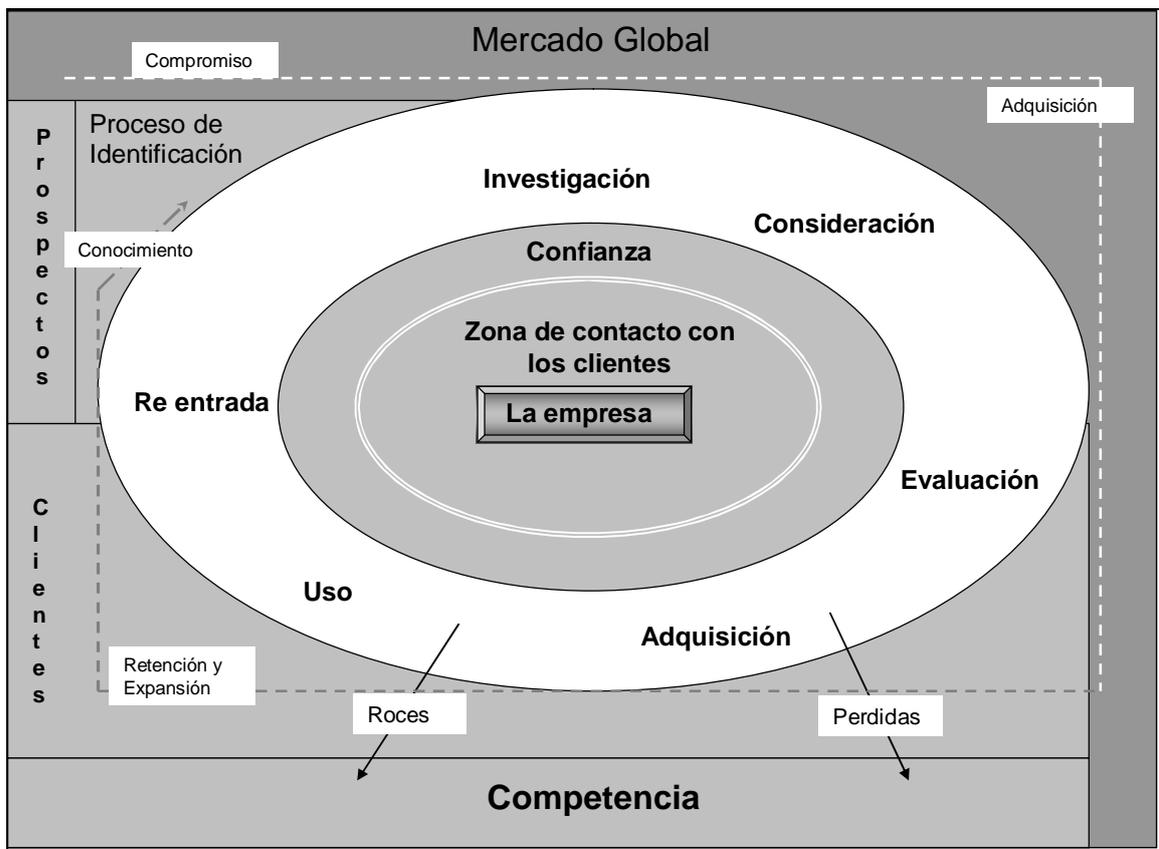


Figura 1.1 Ciclo de vida de un Cliente <sup>1</sup>

La figura 1.1 muestra procesos típicos para clientes y compañías. Los ciclos de vida cambian dependiendo el cliente y la compañía, por lo que el proceso de negocio difiere de compañía en compañía.

<sup>1</sup> Intelligent Solutions, Inc. 2008

Cuando un cliente está considerando la adquisición de un servicio o producto, cruza por una serie de fases o procesos:

- Identifica formas, garantías, solicitudes, etc. por cada producto o servicio que se desee adquirir.
- Investiga para tener conocimiento de la organización que ofrece el producto o servicio y que podría satisfacer su necesidad.
- Considera si el servicio o producto a comprar satisface o no sus requerimientos.
- Compara productos o servicios con otras compañías para identificar la que es más factible.
- Decide comprar el servicio o producto.

Cuando el cliente adquiere el producto o servicio ofertado por la compañía se convierte de prospecto a cliente real.

Es muy importante cumplir con las expectativas que el cliente tiene de la compañía. Se debe brindar un alto nivel de servicio, cumplir con los tiempos pactados, ya que, si esto no se cumple, puede dar como resultado la decisión del cliente de no comprar más productos o servicios adicionales a la empresa. Por el contrario si los clientes quedan satisfechos pueden ser clientes de por vida y de la misma manera, los buenos comentarios y las recomendaciones los convertirán en una excelente fuente de ganancias para la organización.

### **1.1.3 Definición de relación para CRM**

La definición de un diccionario del término relación es la siguiente: “Es la conexión, interacción o correspondencia entre una cosa y otra”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Diccionario de la lógica. Escrito por Eli de Gortari. Año: Enero 2007. Páginas: 566

Desde el punto de vista del CRM, se dice que el tipo de relación mas obvio es el que considera la interacción entre una empresa y sus clientes; esta relación existe cuando:

- El cliente adquiere un producto o servicio de la organización.
- La empresa asigna a un empleado para que atienda de manera personalizada a un cliente.

#### **1.1.4 Definición de administración para CRM**

El concepto de administración nos indica la planificación, dirección y control de los procesos para alcanzar objetivos dentro de una empresa.

En el contexto del CRM, administrar es la parte que agrupa los conceptos de relación, interacción y colaboración, por lo que, proporciona una visión coherente y consolidada del negocio, con lo que se logra la generación de valor para clientes y empresa.

#### **1.1.5 El concepto de CRM**

**CRM (Customer Relationship Management)** que traducido es: “La administración de la relación con los clientes”.<sup>3</sup> Es una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción del cliente. Una parte fundamental de esta estrategia es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes. Hasta hace poco, la información misma no se consideraba un activo importante en una empresa. Hoy en día se reconoce ampliamente que para poder impulsar el desarrollo de una empresa es indispensable procesar dicha información de manera que podamos tener identificadas las necesidades de cada cliente.

---

<sup>3</sup> <http://www.gestiopolis.com/> Fecha de consulta Noviembre-2008. Autor: Ing. Carlos Mora Vanegas 14-11-2007

Al desarrollar una estrategia de CRM, una empresa puede integrar los procesos de negocios y las soluciones de tecnología para las funciones de ventas, mercadotecnia y servicios en todos los puntos de contacto con el cliente. Un CRM como sistema de información se puede definir técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control en una empresa siempre teniendo como objetivo al cliente.

El CRM abarca un conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una buena relación con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. Una estrategia de negocios enfocada al cliente, va mas allá del CRM, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia empresa que se apoya de manera muy importante en procesos multicanal. Dentro de estos procesos multicanal tenemos el teléfono, Internet, correo electrónico y fax.

El CRM facilita de manera muy importante la tarea de mantener relaciones a largo plazo con nuestros clientes, permitiendo así, efectuar procesos de ventas personalizados, dependiendo de nuestros clientes, automatizar las fuerzas de ventas, brindar un mejor soporte a los clientes, optimizar campañas de marketing, telemarketing y lo más importante, ofrecer la mejor calidad de nuestros servicios. Dentro de las funciones de esta aplicación se encuentra permitir a los miembros de una empresa revisar la base de datos de un cliente y saber quienes son sus contactos o cual ha sido su historia. A través de catálogos interactivos en línea, es posible saber cuales son las preferencias de los clientes, realizar un seguimiento de la relación con los mismos y constituir un historial de las consultas y requerimientos de los clientes. De esta manera se puede decir que, la finalidad del CRM, es que las empresas tengan un trato personalizado con el mercado (con sus clientes), logrando así conocer sus necesidades y anticipar sus deseos, con el propósito de crear la lealtad de ellos hacia la empresa.

Las aplicaciones CRM están pensadas para convertirse en un apoyo indispensable para los miembros de la empresa que están en contacto directo o indirecto con los clientes. Un sistema CRM nos permite contar con la capacidad de no sólo administrar las bases de datos de los clientes, sino que se extiende hacia medios electrónicos, fuerzas de ventas, etc.

Una aplicación CRM nos permite crear lealtad de nuestros clientes, tarea que no es sencilla y la cual exige dedicar tiempo, dinero y paciencia escuchando al cliente para enterarse de lo que realmente busca o necesita, y finalmente, cumplir con la promesa de atención personalizada con cada uno de nuestros clientes, siempre. Para lograr esto hace falta tiempo, inversión y un compromiso total en la gerencia superior. Se puede decir que el CRM como estrategia de negocio permite la consecución de nuevos clientes y, más que eso, tener la lealtad de los clientes actuales por medio del conocimiento de las necesidades que estos tienen. Lo anterior implica encontrar la forma en que la empresa puede satisfacerlas mediante la reorganización de procesos y el desempeño de toda la empresa en pro de un objetivo común que es darle al cliente lo que quiere, como lo quiera y cuando lo quiera.

Actualmente, las empresas cuentan con demasiada información sobre sus clientes. Sin embargo, dicha información no se encuentra organizada. El CRM nos permite controlar de manera eficiente la información de los contactos, datos generales y específicos, así como un registro muy completo de datos y actividades que surgen de la relación que se tiene con dichas personas.

Un CRM contiene información acerca de clientes, con el fin de tener una personalización para cada uno. Cabe mencionar que el término información se refiere a datos a los que se les ha dado una forma que tiene sentido y es útil. Los datos, en cambio, son flujos de hechos en bruto que representan sucesos ocurridos en las empresas. Lo que se busca con la utilización del CRM es precisamente, procesar esos datos y convertirlos en información, la cual nos permita poder dar una atención personalizada a cada cliente.

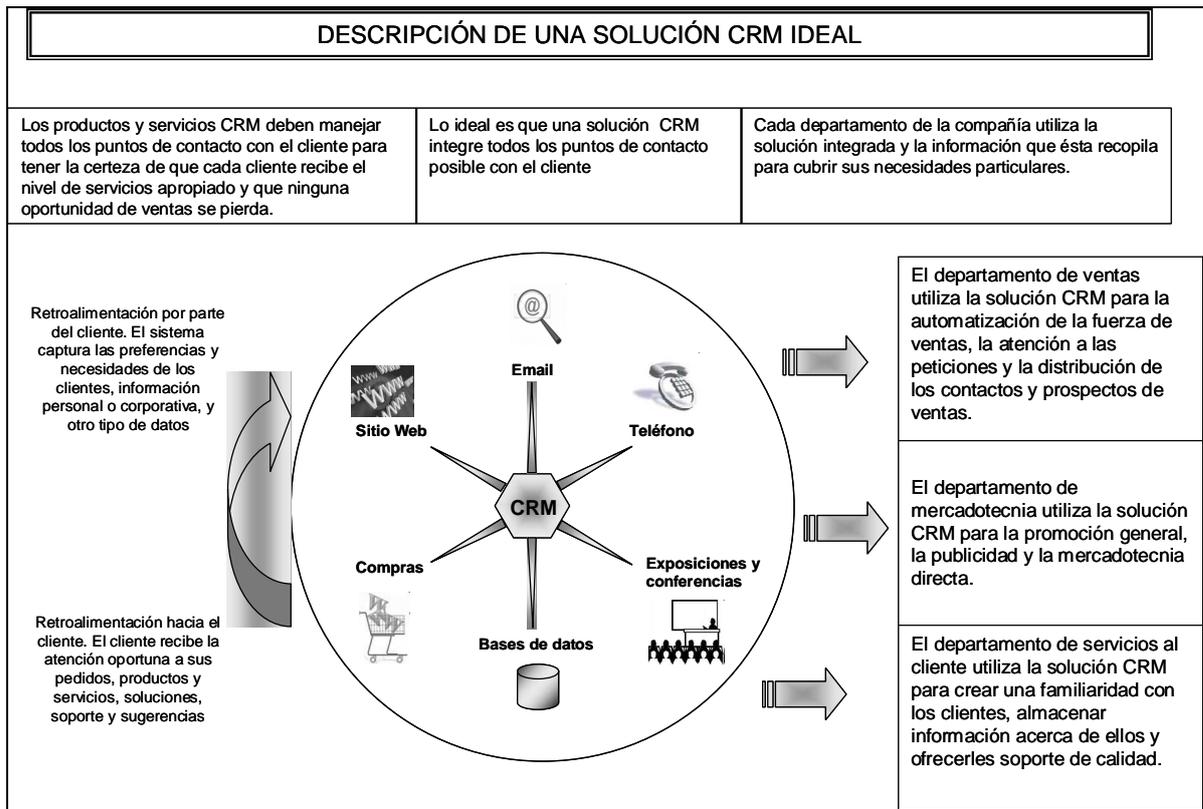


Figura 1.2 Descripción de una solución CRM ideal

### 1.1.6 Características de las aplicaciones CRM

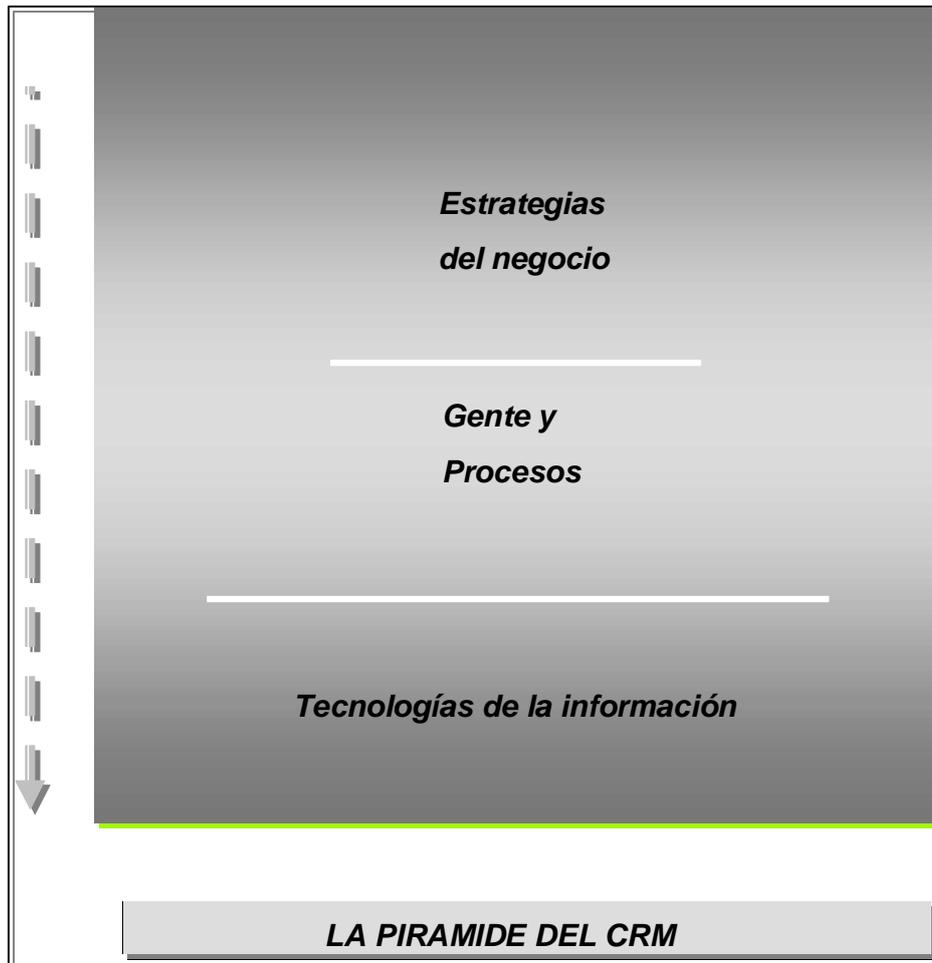
Se puede pensar en un CRM como la conjunción de un ecosistema tecnológico, procedimientos internos y cobertura de los aspectos de ciclo de venta y de relación con el cliente, las características principales que incluyen las aplicaciones CRM son:

- Proveer de información precisa por medio de un sencillo proceso.
- Contar con múltiples formas de acceso y búsqueda de la información.
- Permitir visualizar información estratégica de un contacto o cliente como puede ser su historial, actividades realizadas o por realizar, llamadas, citas, cierres, envíos, faxes, correos electrónicos, pronósticos y anotaciones.

- Conocer que colaboradores de la empresa están relacionados con el contacto, que tarea se les encomendó y en que grado de avance se encuentra tal o cual proyecto.
- Aumentar sustancialmente la productividad del usuario o empresa.
- Ayudar a mantener una relación estrecha con el cliente.
- Al contar con gran información del contacto, permitir una relación natural y espontánea.
- Permitir al usuario organizar mejor sus actividades de trabajo.
- Mejorar la atención y el servicio al cliente.

Se debe contar con la integración y seguridad necesaria de tal manera que sea parte indispensable de los recursos tecnológicos de la organización, y que permita la transformación de los tres elementos fundamentales de una empresa.

- Relaciones con los clientes y socios de negocio.
- Flujo de información y relaciones entre los empleados.
- Procesos internos de negocios. Las aplicaciones CRM deben contar con integración o conexión con los sistemas de planificación, análisis de datos y toma de decisiones de la empresa: así como con herramientas de flujo de trabajo y gestión operativa.



**Figura 1.3** Pirámide del CRM <sup>4</sup>

Tal y como se puede ver en la figura 1.3, el CRM siempre debe iniciar con una estrategia de negocio, posteriormente deben existir cambios en la organización y en los procesos de trabajo y finalmente hacer uso de las Tecnologías de la Información.

### **1.1.7 Tipos de CRM**

Es importante mencionar que desde el punto de vista de las Tecnologías de la Información, las soluciones CRM pueden agruparse en tres grandes rubros. Esta diferenciación fue necesaria debido a la amplia gama de opciones que se

---

<sup>4</sup> [www.adictosaltrabajo.com](http://www.adictosaltrabajo.com). Autor Crhistian Herrera

presentan en la industria del software, esto con el fin de tener más ofertas en el mercado. En la figura 1.4 se muestra la relación entre los 3 tipos de CRM.

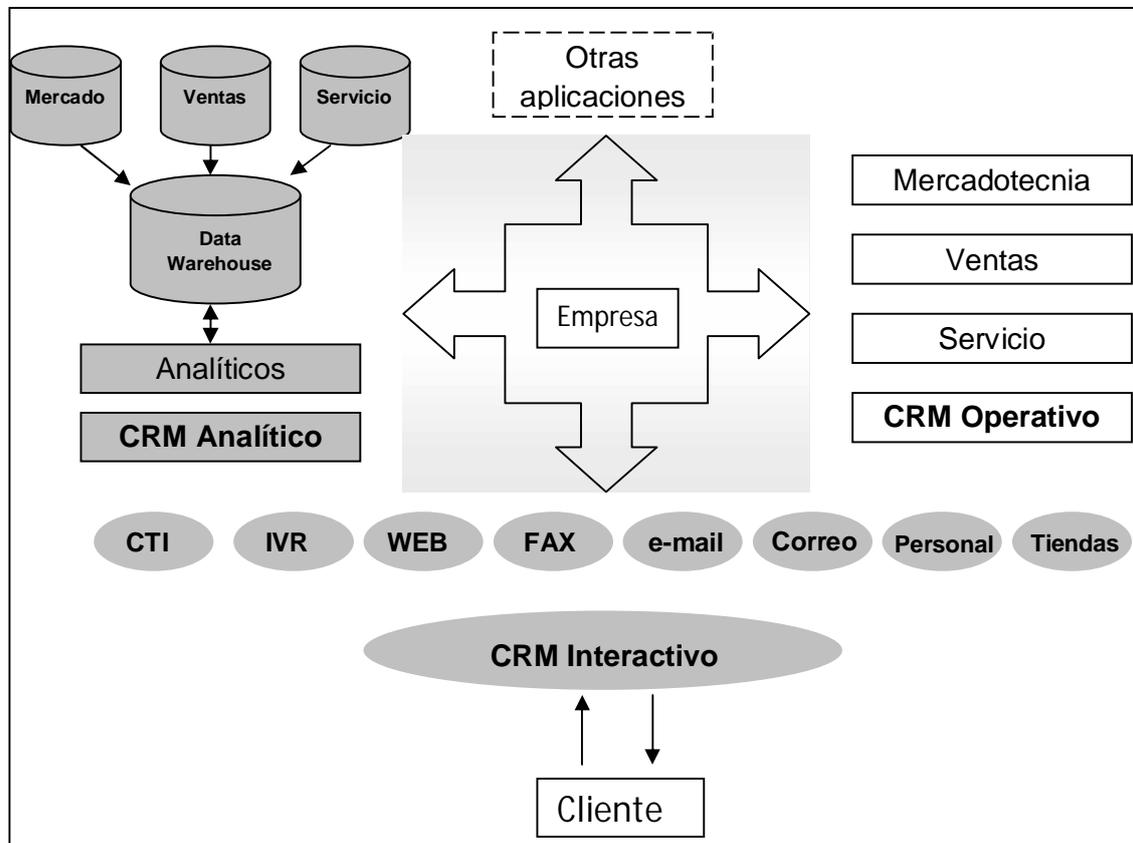


Figura 1.4 Tipos de CRM

### 1.1.7.1 CRM Interactivo

Se define como la serie de sistemas que permiten las interacciones entre los clientes y las empresas o compañías. Los sistemas CRM interactivos habilitan funciones asociadas con los canales de comunicación disponibles a los clientes, lo que significa que se facilita la entrada de datos a la base que almacena los detalles de las interacciones. De esta forma el CRM interactivo provee datos como los siguientes:

- Medio de entrada de la interacción, ya sea por medio de un canal **CTI (Computer Telephony Integration)**, **IVR (Interactive Voice Response)**, Páginas Web, etc.

- Hora de inicio de la interacción.
- Hora de término de la interacción.
- Persona o entidad que recibe la información.
- Duración de la interacción.
- Tiempo registrado para las diferentes fases de una interacción: identificación del cliente, registro de la razón de la interacción, respuesta proporcionada y cierre de la interacción.
- Programación de una futura interacción.

Así, estas situaciones se conocen como funcionalidades básicas del CRM interactivo, que lógicamente, a través de los años, han venido aumentando su alcance e incluso algunos de ellos sobrepasan la barrera del interactivo volviéndose operacionales o incluso analíticos.

#### **1.1.7.2 CRM Operacional**

Comprende a los sistemas CRM que almacenan la información generada por una interacción, así como el flujo que sigue y el resultado de la misma. Los sistemas CRM operacionales, son los que registran la base de datos de los clientes y sus detalles, sus interacciones y también almacenan datos sobre campañas de mercadotecnia, oportunidades de venta, etc. Con esto se logra obtener un historial sobre cada contacto.

Los sistemas CRM operacionales no proveen funcionalidad con respecto al manejo de los canales que los clientes utilizan para interactuar con una empresa o compañía, sin embargo, si pueden incluir alguna función asociada al registro de datos que generan los canales. De esta forma, el objetivo de este tipo de CRM es precisamente la operación que se genera derivada de una interacción con el cliente, registrando datos como los siguientes:

- Clientes y sus atributos.
- Relaciones personales y organizacionales con los clientes.

- Interacciones, flujo de la interacción, resultado de la interacción.
- Base de conocimiento con respuestas a las interacciones con los clientes.
- Objetivos de mercadotecnia, campañas, eventos y programas.
- Detalles de prospectos.
- Detalles de ofertas.
- Objetivos de ventas, equipos de venta y pronósticos de venta.
- Detalles de cotizaciones y oportunidades de venta.

### **1.1.7.3 CRM Analítico**

En este tipo de CRM se incluyen Tecnologías de la Información, mismas que proveen de información generada por los datos de los clientes y sus interacciones. Más que registrar datos, el CRM analítico provee resultados para toma de decisiones, como por ejemplo:

- Comportamiento de los clientes con respecto al lanzamiento de nuevo productos o servicios, campañas y ofertas.
- Modelos predictivos sobre posibles reacciones a cambios en los productos o servicios y ofertas.
- Resultados de la efectividad en campañas, ventas y servicios.
- Análisis del retorno de la inversión.
- Niveles de abandono de clientes.
- Conocimiento del mercado.
- Análisis competitivo.

Así, el CRM analítico, se alimenta de la información que el CRM operacional y otros sistemas le proveen, basando su funcionalidad en la explotación de todos estos para obtener información precisa y funcional para beneficio de la empresa.

## 1.2 Sistemas CRM en México

El CRM como estrategia de negocio tiene ya una larga historia sobre todo en los países desarrollados. En México comienza a difundirse con la llegada de empresas transnacionales.

Algunas de las empresas pioneras en México son Advantive, Siebel, PeopleSoft, y Oracle.

En 1998 la llegada de Fernando Garay a México como representante de ventas de Siebel, despierta el interés de las empresas por conocer más sobre el tema y aventurarse a la implementación y uso de este tipo de herramienta, para el año 2000 ya se contaba con la presencia de empresas de clase mundial atraídas por el gran potencial de desarrollo que se vislumbraba en México.

La llegada de estas empresas a México permitió tener una evolución vanguardista pasando de los sistemas distribuidos apoyados con tecnología mainframe, a sistemas puntuales que ayudaran a resolver problemas específicos de nuestras empresas. A dichos sistemas se les conoció como **ERP (Enterprise Resource Planning)**. Pero esto no fue suficiente, ya que no basta con tener el back office bien controlado. Para tener realmente un crecimiento sostenido, las empresas se dieron cuenta que su principal motor no estaba siendo bien atendido, es decir, los clientes; y es aquí donde cobra importancia y despierta un real interés el uso de los sistemas CRM y el estudio del CRM como estrategia de negocio.

Hoy en día, aunque a paso muy lento, el uso del software CRM en México es ya una realidad que tenemos que implementar. Aunque no existe un desarrollo propio de este tipo de sistemas, sí contamos con una larga lista de empresas en México y de empresas mexicanas que se están dando a la tarea de difundir y de implementar el uso de CRM enfocado a los diferentes tamaños de empresa (PYMES y grandes) y especializado en las diferentes áreas (ventas, mercadotecnia, servicio al cliente y gestión de contactos).

En cuanto a soluciones CRM, el mercado nacional aún no tiene una oferta amplia para las PYMES. Es por esto que se está presentando una oportunidad importante para que empresas locales ofrezcan software CRM para ese segmento del mercado, ya que las PYMES al tener menor cantidad de empleados es más sencillo cambiar su actitud hacia el cliente e integrarlos a la estrategia de negocio CRM, con una resistencia al cambio mucho menos compleja que la que se presentaría en una gran empresa.

Existe una gran oferta mundial de este tipo de sistemas, y esto a veces provoca confusión en la decisión de cual software es el ideal para cada empresa, algunas empresas están optando por poner en práctica aplicaciones de software CRM On-Site y manejar todas sus relaciones con los clientes en su propio lugar, con las ventajas y desventajas que se mencionarán en capítulos siguientes, al igual que el caso de decidirse por el tipo de CRM On-Demand.

Hay una serie de aplicaciones prácticas de software CRM fáciles de usar, que las empresas pueden utilizar para hacer la tarea de CRM más fácil. El costo de software CRM varia dependiendo de las características que proporciona.

La adecuada implementación de CRM en las PYMES, no solo permite el incremento de los ingresos y una mayor satisfacción en el servicio a clientes, sino que a este tipo de empresas les permite coexistir junto a empresas de mayor tamaño.

La Tecnología de Información utilizada en el software CRM es muy variada. Existen aplicaciones basadas en muchas plataformas diferentes y en varias compañías. Las hay basadas en tecnologías de Windows (.net, desarrollada por Microsoft, en el Dynamics CRM), también otras basadas en Linux (sistemas operativos basados en código abierto, muy popular hoy en día). Cabe destacar que la mayoría son para plataformas en Windows.

Uno de los avances más significativos en cuanto a tecnología CRM son los basados en Internet de forma total; no sólo se pueden enviar e-mails a todos los

clientes, recibir comentarios de ellos, y otras funciones básicas, sino que actualmente existen sistemas on-line a los que se pueden acceder desde cualquier computadora del mundo conectada a Internet (siempre protegidos por estrictas medidas de seguridad). De esta manera una empresa con sedes en diferentes lugares puede cargar y analizar información en tiempo real desde cualquier punto del planeta, ya sea en diferentes estados, países o incluso continentes.

### **1.3 Situación y problemática actual en México**

Los clientes en México, al igual que en el resto del mundo, pueden ser contactados con fines mercantiles, a través de medios de gran eficacia como Internet y la telefonía celular. Esto le confiere al consumidor la capacidad de elegir cada vez dentro de un más grande universo de ofertas, contrastando con las limitadas opciones que tenía no hace muchos años, aquellos productos o servicios que le resulten con mayores beneficios.

Si se toma en cuenta que el cliente normalmente escoge, entre otras ventajas, aquellas transacciones comerciales que le sean más sencillas o le requieran un menor esfuerzo, veremos el por qué estos medios de comunicación se están convirtiendo en los preferidos para realizar sus compras.

Pero no es sólo esta característica, la sencillez, del Internet y la telefonía celular, la que podemos aprovechar al ofrecer nuestros productos o servicios al cliente. También se tiene la posibilidad de personalizar la atención. Y es aquí donde encontraremos la gran oportunidad de lograr una ventaja significativa sobre nuestros competidores.

Es un hecho que a los clientes les gusta además de la sencillez de los trámites y el rápido acceso a los productos que necesita, el trato personalizado. Incluso, es posible que esto último pudiera llevarle a decidir por una opción aparentemente no tan ventajosa; por ejemplo, por un producto no muy conocido o recientemente

puesto a la venta. Y es que, quizás también debido a la globalización, las relaciones personales se han vuelto, precisamente, menos personales.

Un trato personalizado implica conocer más a nuestros clientes, conocer sus gustos y aquellas cosas que le desagradan, datos personales como las fechas en las cuales festeja o incluso la manera en que desea ser tratado. Es importante resaltar que esto no funcionaría si no es tomado con genuino interés de nuestra parte.

Investigar qué es lo que el cliente necesita y valora nos permitirá añadir a nuestra oferta un trato personalizado. Desde luego que dicha investigación implicará un gasto que bien planeado, puede ser compensado con reducción de gastos en otros rubros como promoción y marketing.

En México así como en América latina el CRM ha encontrado un mercado con un enorme potencial. El carácter conceptual y los beneficios reales que representa para las empresas y compañías han sido asimilados. No obstante, muchas empresas enfrentan aún diversos retos para desarrollar una estrategia CRM en todo su potencial, así como poder integrarla eficientemente en sus procesos de gestión con los clientes e implementarla como parte de una cultura organizacional.

Las empresas proveedoras de soluciones CRM han innovado, depurado y perfeccionado sus propuestas a partir de los requerimientos específicos del mercado o del tipo de clientes y de los recursos en las Tecnologías de la Información.

Se ha generado un campo de oportunidad para dar un nuevo impulso a la difusión y promoción del CRM en el mercado, haciendo patente los logros y beneficios reales alcanzados por empresas que han incorporado a su gestión el concepto de CRM, ya que solamente 10 de cada 100 empresas en México cuentan con una estrategia CRM implementada.

### 1.3.1 Nueva generación de CRM en México

Los nuevos sistemas CRM ofrecen la posibilidad a las empresas de administrar las relaciones con sus clientes a través de cualquier canal de interacción (Internet, teléfono, correo electrónico, fax, vendedores y representantes).

Estos sistemas conectan las áreas de ventas, mercadotecnia, soporte, servicio de campo y **Help Desk (mesa de ayuda)**. Todas estas aplicaciones CRM están disponibles en forma independiente y son fáciles de integrar con otros sistemas. Esto ha permitido desarrollar una solución CRM completa, flexible y basada en Internet. La habilidad para acceder la información a través de toda la empresa permitirá administrar de manera más eficiente las necesidades de las empresas y así tener una mayor visibilidad de las necesidades de los clientes.

Los grandes ajustes o recortes de personal realizados por las empresas, conlleva a que los vendedores no puedan dedicarse de la forma que debieran al cliente, quién al percibir el servicio deficiente, se dedicará inmediatamente a la búsqueda de nuevas alternativas. Estadísticas dicen que el 65% de los clientes que se alejan es debido a una pobre atención. También se conoce que el costo de hacer un nuevo cliente es entre 5 y 10 veces mayor que el costo de retenerlos.

Por otra parte, el rápido avance de las Tecnologías de la Información, como son los e-mails, las páginas Web, etc. obligan a que la empresa desarrolle eficientes medios de comunicación en cada uno de los distintos canales de tal manera que pueda brindar un servicio homogéneo.

Es evidente que la situación anteriormente descrita, debe ser el punto de partida para que podamos convencernos de la necesidad de realizar algún cambio de estrategia en la empresa o compañía de tal manera que se cuente con herramientas que nos permitan adaptarnos al ritmo que ahora el mercado nos impone (alta competencia, mejor servicio, menores costos, etc.).

Es de vital importancia que antes de enfocarnos en un proyecto tecnológico de significativa magnitud, seamos concientes que en nuestro país no tenemos una cultura informática como lo hay en Estados Unidos, donde el 70% de las transacciones bancarias se hacen a través de Internet, y aquí en México sólo el 3%.

### **1.3.1.1 CRM del tipo open source (código abierto)**

El universo de opciones de software CRM se divide en aquellos denominados open source CRM y los CRM comerciales.

La diferencia es que los open source nos permiten modificar el código para poder adaptarlos a necesidades específicas, a diferencia de los CRM comerciales, que ya son aplicaciones específicas a las cuales hay que adaptarse.

La decisión de que tipo de software es el más conveniente, difiere en cada caso. Hacemos una descripción de pros y contras de los CRM open source a considerar para ayudar a tomar esta decisión.

#### **Características**

Pro: Las aplicaciones open source CRM pueden abarcar cualquier tipo de negocio ya que se pueden personalizar al perfil de la empresa.

Contra: La mayoría de las empresas jamás usarán el universo de funciones que puede tener un CRM open source, mas bien necesitan un producto específico preexistente y probado que les resuelva necesidades específicas como lo hacen los CRM comerciales.

#### **Personalización**

Pro: El software open source es fácil para personalizar, ya que el código original está libremente disponible a los desarrolladores (a diferencia del software

comercial). Esta capacidad es en particular atractiva a negocios que tienen que formar un instrumento CRM a sus propias necesidades específicas.

Contra: No todas las empresas quieren personalizar su software, además de que el mercado de software comercial ofrece muchas soluciones que se adaptan perfectamente a casi cualquier tipo de negocios

### **Actualizaciones**

Pro: Las actualizaciones y correcciones de errores están rápidamente disponibles, a veces literalmente de la noche a la mañana.

Contra: Una reconfiguración en el código puede ser en muchos casos inestable y dañina. Las versiones comerciales son previamente probadas y aprobadas.

### **Soporte**

Pro: El soporte se realiza mediante una comunidad universal de usuarios.

Contra: Puede no ser muy confiable la asesoría o soporte, a diferencia de los expertos que con una tarifa están disponibles y comprometidos para resolver nuestras dudas, y darnos soporte.

### **Costo**

Pro: El Software CRM open source cuesta una fracción en comparación con el software comercial.

Contra: No hay contras siempre y cuando este consiente de que se necesita una mayor preparación técnica para el manejo de este tipo de software.

### **Conveniencia**

Pro: El grado de madurez que ha alcanzado el CRM open source, lo hace una herramienta viable para cualquier tipo de negocio.

Contra: Requiere mayor trabajo en desarrollo para adaptarlo a necesidades específicas de la empresa.

Algunos ejemplos de software open source disponibles en el mercado como los diez principales dadas sus características son:

- |                                |                      |
|--------------------------------|----------------------|
| 1. SugarCRM Inc                | 6. Vtiger CRM        |
| 2. SplendidCRM Software Inc.'s | 7. CentraView Inc.'s |
| 3. CentricCRM                  | 8. XRMS CRM          |
| 4. Hipergate                   | 9. Cream CRM         |
| 5. Compiere Inc.               | 10. Tustena CRM      |

### **1.3.2 Situación deseada**

Teniendo una idea de la actual problemática en la mayoría de las empresas y conociendo las potencialidades de las herramientas CRM, estamos en condiciones de imaginarnos como queremos que sea nuestra organización en un futuro, para que luego a través del diseño del plan de implementación de CRM, cambiemos definitivamente el rumbo de nuestro negocio, lo que a su vez nos permitirá mejorar la habilidad para adaptarnos a los efectos de la globalización.

Nuestra nueva organización debe estar centrada en el cliente, de manera tal que debemos involucrarlo en el rediseño de procesos, con el fin de asegurarnos que él está comprando lo que necesita y no lo que nosotros le queremos vender, es decir nos aseguramos de que no existan diferencias de expectativas. Dicho de otra forma, debemos facilitarles a los clientes el hacer negocios con nuestra empresa. Entonces vemos que es de vital importancia obtener cierta información del cliente, ya que nadie mejor que él mismo sabe lo que quiere, teniendo siempre el cuidado de no acosarlo. Toda la participación que podamos darle a un cliente, debe tener como finalidad generar una cierta fidelidad o compromiso, que nos permita construir relaciones a largo plazo para conocerlo y satisfacerlo.

Un cambio importante de visualizar es que nuestra costumbre era dedicar nuestros esfuerzos tecnológicos en el back-office, es decir a todos los sistemas enfocados al interior de la empresa, en cambio ahora la tendencia es empezar a desarrollar sistemas front-office, es decir de la empresa hacia afuera y cómo conectarlos con los sistemas tradicionales.

La Banca, los Seguros y los Servicios Financieros son los sectores empresariales con mayor peso en la implementación de estrategias CRM.

El futuro del CRM está relacionado en el cómo las empresas entienden su funcionamiento. Si por CRM se entiende como un software que sirve sólo para encontrar soluciones a infinidad de problemas, aumentar las ganancias y reducir costos, éste no tiene mucho valor. Por el contrario, si CRM es considerado como una herramienta para escuchar al cliente, aprender a entenderlo y adecuar productos y servicios a sus necesidades, entonces la aplicación se volverá cada vez más valiosa.

De hecho, la situación actual y la evolución del CRM es totalmente análoga a los ERP de hace algunos años, ya que en sus inicios, los fracasos venían en muchas ocasiones por conceptos similares a los que aparecen en los estudios y experiencias prácticas sobre CRM como son: la falta de visión de negocio, no remodelar procesos, falta de apoyo de la dirección, retorno de la inversión, etc.

### **1.3.3 Problemática del CRM en México**

El mercadeo directo en México ha sido rebasado por la dinámica del mercado y su masificación, por lo que las empresas necesitan evolucionar sus estrategias de gestión con el cliente para ser competitivas y generar rentabilidad sostenida.

En México, el CRM ha sido subutilizado, algo que no ha sucedido en otros países, en donde este elemento del mercadeo directo ha demostrado ser muy efectivo para potenciar la competitividad de las empresas.

La adecuación de procesos CRM no ha sido estudiada en su totalidad en México, por lo que las empresas no disponen de un enfoque adecuado de esta herramienta de mercadeo directo que les ayude a impactar el desempeño de sus mercados. Lo anterior se debe a que en México existe poca investigación sobre los alcances y limitaciones de esta estrategia de negocios y su correcta adecuación a las empresas mexicanas que les haga disponer de un elemento competitivo en las compañías.

En el ramo de las PYMES, la implementación de aplicaciones CRM no es un tema prioritario aún, aunque buena parte de estas empresas ha establecido algún tipo de relación con el cliente.

Por otro lado, dos pilares claves del CRM son el desarrollo de la lealtad y el conocimiento de los clientes y por ende las bases de datos de las empresas. Estos temas están poco desarrollados en México, ya que no hay en operación herramientas confiables de detección, medición, seguimiento y potencialización de la lealtad de los clientes. Tampoco se generan bases de datos en el país con los niveles de calidad requeridos para una correcta mercadotecnia uno a uno, basada en el conocimiento de los clientes.

## II. MITOS Y VERDADES DEL CRM

La eficiencia es una forma de ahorrar recursos humanos y financieros, además de proveer a la empresa los clientes adecuados a quienes poder ofrecer sus productos y servicios.

Un comprador satisfecho comenta su compra con otros, por lo que una solución CRM permite identificar e interactuar con el cliente con la intención de establecer una relación de aprendizaje continuo para poder ofrecer una atención personalizada que sea satisfactoria tanto para el consumidor como para la empresa.

Actualmente en el mundo empresarial existe la necesidad de cuidar a los clientes; para esto las organizaciones invierten muchos recursos. Las políticas de las organizaciones hacia el cliente se reducen al buen trato y la captación exhaustiva de datos del cliente, con el fin de incrementar su rentabilidad a lo largo del tiempo.

Una de las prácticas novedosas consiste en la inversión en tecnología CRM, la cual erróneamente se percibe en el mundo empresarial sólo como "Tecnología" y no como "Estrategia de negocios". Las cifras por la venta de este tipo de aplicaciones son crecientes, lo cual sorprende, sobre todo porque más de la mitad de los proyectos de implementación fracasan. El principal motivo de fracaso suele ser la falta de concordancia o alineamiento entre la tecnología y la estrategia global corporativa. Esta alineación debe aplicarse y verse reflejada en la estructura, cultura y los procesos de la empresa, así como en las políticas en cuanto a sistemas y Tecnologías de la Información.

Lo importante de las soluciones CRM no es únicamente el software o lo que los proveedores de tecnología digan, sino la filosofía de trabajo que cada empresa determine para crear e implementar una estrategia CRM. Una verdadera solución debe brindar la siguiente funcionalidad:

- Administración de cuentas y contactos.
- Automatización y pronósticos de ventas.
- Administración de campañas de mercadotecnia.
- Herramientas de servicio al cliente o help desk.
- Un sistema robusto que se integre con software de terceros incluyendo sistemas financieros.

El propósito del CRM es ayudar a conservar a sus clientes actuales, es decir, crear fidelidad en ellos, y a adquirir clientes nuevos, gracias a los beneficios en términos de eficiencia y otros aspectos del servicio al cliente, dando como resultados mayores utilidades que pueden aprovecharse para hacer crecer la empresa.

A finales de la década de los noventa, era casi imposible para una pequeña empresa implementar una solución de software CRM debido a su alto costo y complejidad. En la actualidad ya no es así.

Algunos propietarios de pequeñas empresas adquieren software CRM y esperan su funcionamiento inmediato, que sus empleados sean expertos y que la productividad aumente; todo esto de la noche a la mañana. La realidad es que adquirir software CRM constituye el primero de muchos pasos que se necesitarán dar para garantizar el éxito del CRM en una empresa. La fase de implementación es probablemente la más importante, pues de su ejecución puede depender del éxito o fracaso de su iniciativa de CRM. Las PYMES tienen la ventaja de contar con menos clientes y menos personal, lo que les facilita el manejo de la información y hace poco probable la aparición de problemas al explotarla.

Es esencial contar con los recursos necesarios para la educación y formación de los empleados y dirigir mesuradamente la estrategia CRM a lo largo de toda la organización.

“El CRM es como solían ser las cosas en aquellos tiempos cuando se conocía a todas y cada una de las personas con las que se trataba; quizá hasta se conocía a sus familiares”.<sup>1</sup> Por desgracia, con la vida que llevamos hoy día, aún con toda la tecnología que nos rodea, parecería que nunca hay tiempo suficiente para llegar a conocer a los clientes y atender todas y cada una de sus necesidades, de modo que puedan experimentar un servicio eficiente por parte de la empresa.

## **2.1 Ventajas**

Como se hizo mención en el capítulo anterior el propósito del CRM es ayudar a conservar clientes actuales y adquirir clientes nuevos, esto basado claramente en un proceso de personalización de cada cliente. Gracias a los beneficios en términos de eficiencia que se obtendrán con el uso de CRM, la empresa será más productiva y por consecuencia dará como resultado mayores utilidades que se pueden aprovechar para que la empresa pueda crecer ya sea en la parte de competitividad y por consecuencia en tamaño, manteniendo una organización en la información obtenida de cada cliente.

“Cuando se implementa con éxito, una estrategia CRM transforma una empresa desordenada, con falta de organización en una máquina eficaz, eficiente y en perfecta sincronía”.<sup>2</sup>

Son muchos los beneficios que puede brindar el uso de CRM, por lo que se pueden dividir en dos rubros. Para la empresa y para los clientes.

### **2.1.1 Beneficios potenciales de los sistemas CRM para las empresas**

El CRM permite a la empresa ser más rentable y obtener una ventaja competitiva ya que es posible reducir el ciclo de vida de ventas, la posibilidad

---

<sup>1</sup> Curry Jay, Curry Adam. CRM: Como implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes. Editorial ediciones Gestión. 2000 Primera Edición.

<sup>2</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

de compartir la información en las diferentes áreas de la empresa así como optimizar las estrategias de retención de los clientes.

A continuación se mencionan los principales:

- Control de ventas. El CRM ayuda a los profesionales de ventas a ser eficaces en el tiempo y en la acción, así como a incorporar, incrementar y retener relaciones rentables; todo esto mediante recordatorios automáticos, listas de cosas por hacer, seguimiento, mejores prácticas. Revisar y controlar las bitácoras de actividades, mejores oportunidades, pronósticos, cuotas y mucho más.

La planificación y las previsiones de ventas pueden ser guiadas para maximizar la productividad del equipo de ventas al mejorar la gestión del territorio, cuentas y contacto.

- Dar seguimiento y brindar altos niveles de servicio al cliente. Con el CRM se da seguimiento a todas y cada una de las llamadas de servicio al cliente y a los pasos emprendidos para atenderlos de manera oportuna. Con automatización, una base de conocimientos y procesos estandarizados en la empresa, los clientes se verán recompensados con un servicio de calidad que se traducirá en visitas recurrentes y recomendaciones.

Para maximizar la rentabilidad del servicio, se debe cuidar la lealtad de los clientes y reducir costos, todo ello gracias a un servicio más eficaz y un incremento en los ingresos por servicio. Algunas soluciones CRM abarcan la gestión de órdenes de servicio, la gestión de acuerdos de servicio, gestión de reclamaciones y devoluciones, gestión de garantía y planificación de recursos.

- Automatizar los procesos de negocios. El CRM permite cerciorarse de que, cuando los vendedores hagan una llamada introductoria, les llegue un recordatorio de que deben enviar un correo electrónico de

agradecimiento. O tal vez enviar un recordatorio a sus contactos un día antes de su cita con el fin asegurarse de que todos los interesados se presenten a la reunión.

La automatización de las reglas de negocios, cuando se hace correctamente, permite ahorrar tiempo y dinero a la compañía.

- Menos desorganización. Gracias a que es posible automatizar las juntas, actividades de rutina, eventos, recordatorios y más, los empleados de la empresa estarán mejor organizados para aprovechar al máximo cada jornada. Esto también permitirá a los directivos como a los gerentes, tener información más precisa sobre sus recursos y la medida en que están siendo aprovechados.

La desorganización eleva los niveles de estrés, lo que puede repercutir en forma negativa en la productividad de la persona y todos los que le rodean.

- Saber qué campaña de mercadotecnia está logrando resultados. Con el CRM se concentran los recursos de mercadotecnia en aquellas campañas que claramente se traducen en resultados esperados. A través de la automatización de la función de mercadotecnia, se puede saber cuáles son los anuncios que generan más ingresos y se podrán desechar los demás. Asimismo se mejora la eficacia de las actividades de marketing y se fortalece a las empresas a la hora de conseguir, retener y desarrollar relaciones beneficiosas y duraderas con los clientes.

Todo esto permite a los directores de marketing analizar, planificar, desarrollar, ejecutar y medir todas sus actividades, incluyendo también la gestión de recursos de marketing, segmentación de clientes, personalización, gestión de campañas, gestión de contratos y gestión de promociones comerciales.

- Incorporación más ágil del personal nuevo. Cuando se presenta algún cambio en el equipo gerencial o entre el personal que atiende a los

clientes, el CRM puede ofrecer información histórica exacta y detallada de los procesos y actividades del negocio, gracias a la documentación para una transición mucho más ágil y eficaz. Con esto se evita pérdida de tiempo capacitando al personal de nuevo ingreso.

- Gestión del canal para contactarse. Las empresas pueden gestionar sus relaciones con los clientes con el uso de CRM, generando un canal de comunicación más rentable. Asimismo, pueden trabajar con mayor eficacia con el canal al vender y dar un mejor servicio a los clientes finales en horarios y comodidad.
- Operaciones y gestión de centros de atención al cliente. El CRM permite potenciar el rendimiento de los centros de atención al cliente con funciones que facilitan la gestión del telemarketing, las televentas y el servicio, así como funcionalidades para un centro de atención al cliente orientado a los empleados.
- Comercio electrónico. El uso de CRM ofrece la posibilidad de convertir Internet en un canal de interacción tanto para los clientes de negocio como para los consumidores. Las compañías pueden fortalecer las operaciones de servicio y ventas mientras disminuyen los costos de transacción y las llamadas al centro de clientes.

Este medio reduce hasta un 70% los costos de servicio al cliente. Si se utilizan sistemas de autoservicio vía Web (un medio que permite a los clientes recibir información específica para ellos desde un sitio Web), podrá reducir el número de llamadas de atención al cliente, así como el personal necesario para la atención en la empresa.

- Menores costos de impresión. Con CRM se evita la impresión de folletos o catálogos, ya que se puede automatizar la distribución de folletos y otros materiales mediante correo electrónico y acceso de autoservicio vía Web.

En la figura 2.1 se muestran los principales beneficios que adquiere la empresa en sus diferentes áreas.



**Figura 2.1** Beneficios del CRM para la empresa

### 2.1.2 Beneficios potenciales de los sistemas CRM para los clientes

Los compradores se convierten en clientes constantes porque quieren realizar negocios con empresas que proveen un nivel consistente de calidad en el producto o servicio, con el fin de evitar arriesgarse con una calidad de servicio menor de la que ya conocen.

Muchos sistemas CRM permiten también a los clientes tener diálogos o conversaciones continuas con sus proveedores. Los sistemas CRM ofrecen una variedad de puntos de contacto o encuentro, donde los clientes pueden comunicar y explicar sus necesidades, permitiendo de esta manera que las empresas aprendan más acerca de las exigencias de sus clientes.

En una época en que la atención individualizada es rara, la Tecnologías de la Información y el CRM la están haciendo resurgir. Como ya se menciona la atención personalizada implica que la empresa conoce al cliente por su nombre, sus costumbres de compra y puede predecir su necesidad de variedad. Con las TI apropiadas los clientes pueden beneficiarse cada vez más con un servicio de atención personalizada. La mercadotecnia orientada a las relaciones se ha llamado comercialización uno a uno, porque permite a los vendedores adaptar las ofertas a los clientes. Uno de los mayores beneficios que obtienen los clientes es la creciente adaptabilidad de los bienes y servicios de atención individual.

Otros de los beneficios que pueden conseguir los clientes son:

- Mejora en la calidad de la atención. Para satisfacer al cliente hay que conocerlos Si van a buscar información, esperan que los atiendan con paciencia, amabilidad y le dediquen el tiempo "necesario"; ni poco como para sentirse "expulsados", ni mucho como para sentir que "pierden el tiempo".
- Aprovechamiento de oportunidades de compra. Actualmente cuando un cliente plantea una necesidad o una demanda, hay que atenderlo y responder a sus deseos (como pueden ser ahorro de dinero, productos de temporada, etc.) con rapidez.
- Satisfacción del cliente. No sólo se trata de atender las quejas y reclamaciones de manera sistemática, sino también de obtener y explotar toda la información que podamos captar sobre los clientes: sus opiniones, deseos, expectativas para poder ofrecerles de manera satisfactoria productos y servicios.
- Confianza. Adquirir confianza es un proceso de recolección de experiencias con el tiempo. Por lo tanto es importante tener en cuenta que el nivel de confianza se acentúa o disminuye en base a cada una de las experiencias comerciales que se tengan con el cliente. El proceso de

creación de confianza se inicia cuando el cliente percibe indicaciones o formas, en las cuales se sugiere que la empresa puede ser confiable.

- Selección del canal de comunicación más cómodo. Se trata de que cada cliente elija un medio para mantener la comunicación con la empresa. No importa el medio (e-mail, teléfono, fax, o cara a cara) deben ser atendidos sin ser confundidos por los diferentes departamentos.

Por lo tanto la empresa tendrá que invertir inicialmente para obtener clientes. Una vez que se realizan ventas se empieza a contar con cierta rentabilidad. Con el paso del tiempo, la empresa debe brindar un servicio más eficiente. Los clientes al sentirse satisfechos recomendarán a otros quienes estarán dispuestos a pagar más, ya que tienen la confianza de que serán bien atendidos.

La figura 2.2 muestra como un cliente satisfecho logra la rentabilidad de la empresa.

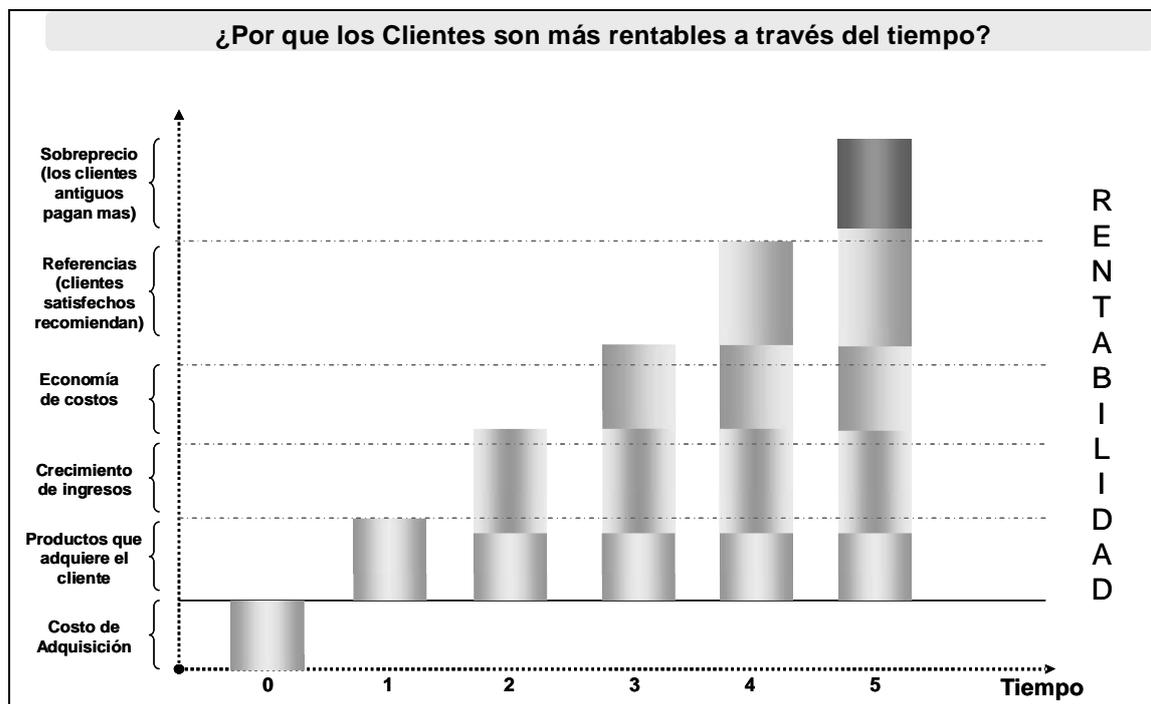


Figura 2.2 Rentabilidad del Cliente<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Harvard Business Review. Zero defections. Quality comes to services. Reicheld and Sasser

## 2.2 Desventajas

Un par de problemas que se pueden presentar algunas veces en las PYMES es la falta de formalización de los procedimientos, y la falta de interés de los empleados por interiorizarse en la importancia que tienen éstos y en la filosofía de trabajo de la empresa.

Otro problema significativo en el desarrollo de sistemas CRM es el precio del cambio de procesos. El cambio de proceso implica una alteración del patrón habitual que se sigue para realizar una tarea. Tanto la puesta en marcha de nuevos sistemas como cambiar el patrón tradicional de pensamiento pueden ser muy difíciles de lograr. Si el enfoque CRM se ve simplemente como una manera de proveer incentivos financieros, puede que la lealtad del cliente no se desarrolle y de hecho, la empresa pueda dañar su propia imagen a medida que incrementa la no satisfacción de los clientes.

Las principales desventajas son:

- Costos elevados de software. Las aplicaciones CRM, tanto en términos de recursos económicos como también humanos, podrían significar una fuerte inversión ya que al generar una cotización no se toman en cuenta los gastos secundarios que pudieran aparecer en el transcurso de la implementación como podrían ser nuevo hardware, contratación de nuevo personal etc.
- Dificultad de implementación. Tal dificultad es influenciada por los factores siguientes:
  - La iniciativa CRM no se meditó y planeó.
  - La información es inexacta, no esta disponible o se encuentra distribuida en diversos formatos.

- Los procesos de negocio y el flujo de trabajo no están definidos correctamente y alineados hacia las entradas requeridas por el sistema.
  - Los esfuerzos se empantanaron en conseguir los requeridos sistemas integrados.
  - Los requerimientos de arquitectura tecnológica se subestimaron.
  - Las políticas entre oficinas y la estructura organizacional establecida, hace que la implementación sea difícil.
- Falta de cooperación en directivos. Al momento de realizar alguna implementación de cualquier iniciativa, se requiere la cooperación y participación de todos los módulos de la empresa. La dificultad que tiene el manejo de la información dada la reticencia de algunos sectores a compartirla y también al riesgo de invadir la privacidad del cliente y exponerlo a situaciones indeseadas.
  - Mal servicio por parte del proveedor a la hora de implementar la solución. Entre los servicios que debe prestar el proveedor están configurar el sistema en función de su manera de operar y brindarle suficiente capacitación tanto para su personal gerencial como para los usuarios finales a fin de que sean autosuficientes y no dependan del proveedor para hacer hasta el más mínimo ajuste.

Sin embargo, el mayor incidente en el fracaso de proyectos de CRM es la falta de cultura real de la orientación hacia el cliente en la empresa.

De hecho, la falta de experiencia en la selección de herramientas así como la falta de conocimiento en CRM son las mayores causas de los fracasos del CRM. Por lo que es esencial contar con los recursos necesarios para la educación y formación de los empleados al cambio y dirigir acompasadamente una estrategia eficaz para garantizar el éxito.

### **III. IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA DE CRM**

Para algunos aficionados de la tecnología, CRM se reduce únicamente a novedosas herramientas tecnológicas que son capaces de efectuar complicadas mediciones acerca del comportamiento de los clientes. Sin embargo, es importante recordar que aunque las tecnologías CRM son un elemento indispensable para cualquier estrategia moderna de negocios, no son más que una parte importante de la misma. CRM, en su concepto más puro, se encuentra más íntimamente ligado con las estrategias de negocio y con cambios en la cultura y conceptos empresariales que con los aspectos tecnológicos.

Un CRM básicamente intenta ofrecer dos cosas al cliente:

- Una empresa eficiente con bajos precios: multiplicidad de contactos, utilizar el canal más adecuado en cada gestión, mejorar la calidad de la atención, completar el ciclo de la relación (antes transacción), control de eficiencia.
- Servicios personalizados: visión única del cliente, identificar demandas y anticiparse a sus inquietudes.

La figura 3.1 expresa que la funcionalidad básica de un CRM está cubierta por el módulo de atención al cliente, denominado front-office, generalmente constituido por los submódulos de marketing, ventas y de servicio al cliente. Las tecnologías de soporte al contacto con el cliente son inherentes a los puntos de interacción con el mismo. El back-office está constituido por el conjunto de sistemas internos de la empresa. El almacenamiento y proceso de los datos tiene lugar en el sistema de gestión de datos operativos (compuesto por las bases de datos relacionales que guardan la lógica y reglas del negocio) y en Data warehouses especializados en captar los aspectos más relevantes de las interacciones del cliente con la compañía.

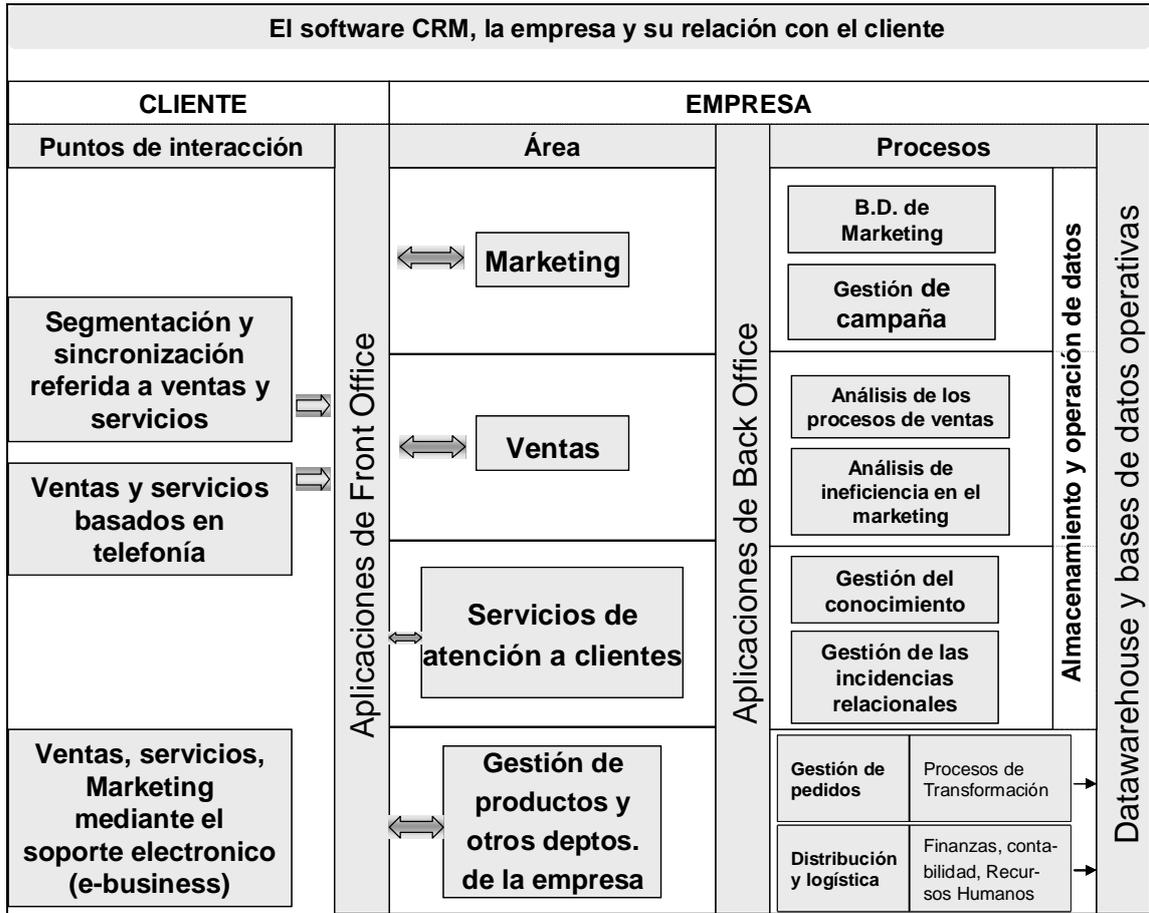


Figura 3.1 El software CRM, la empresa y su relación con el Cliente

### 3.1 Relación entre TI y el CRM

Las tecnologías de la información se entienden como aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información aplicadas a la toma de decisiones.

La primera generación de computadoras estaba destinada a guardar los registros y a monitorear el desempeño operativo de las empresas; pero la información no era oportuna ya que el análisis obtenido de un día determinado en realidad describía lo que había pasado una semana antes. Los avances actuales hacen posible capturar y utilizar la información en el momento que se genera, es decir, tener procesos en línea.

En el mundo de hoy las empresas deben ser más competitivas; esto se logra proveyendo productos y servicios de alta calidad. Para poder entrar a esta competencia es necesario optimizar los procesos así como bajar los costos de producción y de los servicios.

Cabe recalcar que los sistemas CRM tienen como objetivo atraer y retener a los clientes a través de un proceso lógico soportado por la Tecnologías de la Información.

Para lograr esto es necesario modernizar la empresa incluyendo de manera importante las Tecnologías de la Información y emplear las mejores prácticas de negocios que les permitan estar dentro de los estándares internacionales y poder competir en el mercado.

Con la evolución de las Tecnologías de la Información existe un conjunto de capacidades que las empresas pueden aprovechar, entre las que se pueden mencionar la capacidad de acceso que hace posible un mayor número de usuarios a una gran cantidad de información, la capacidad de captura; las TI permiten capturar y utilizar información que anteriormente hubiera sido imposible obtener; la capacidad de transmisión y procesamiento ya que gracias a las TI es posible contar con dispositivos de gran poder de procesamiento para realizar cálculos, manejar símbolos y apoyar la toma de decisiones en las compañías. Esto ha traído consigo el manejo digital de diferentes tipos de información.

Por otro lado está la capacidad de almacenamiento, ya que las TI permiten almacenar grandes cantidades de información por periodos ilimitados de tiempo, reduciendo el espacio para clasificarla y el tiempo necesario para recuperarla. Hay que tomar en cuenta la capacidad de combinación ya que en este caso, gracias a las capacidades de acceso, captura, almacenamiento y velocidad de procesamiento las TI permiten que se combinen porciones de información para obtener nueva información.

La información se puede generar y procesar en diferentes sistemas CRM y estos se pueden ver como aplicaciones internas y externas; sin embargo todas estas deben integrarse para así generar valor económico a la empresa.

Los servicios basados en las tecnologías Web constituyen una valiosa fuente de datos de clientes para un CRM, que podrían utilizarse para la creación de demanda y así enriquecer los procesos de negocios mediante nuevos modelos de ventas y canales de distribución e interacción con los clientes.

Mediante la incorporación de la Web como canal de interacción se posibilita en primer lugar no sólo la compra de productos y la contratación de servicios online, sino también el acceso a servicios de atención y soporte al cliente todo ello sin obviar las ventajas evidentes que la utilización de este medio como canal de distribución proporciona:

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

Junto a Internet la telefonía móvil constituye el ámbito tecnológico de mayor crecimiento en la actualidad. Los servicios móviles constituyen una oportunidad de negocio y la implementación de canales de interacción basados en esta tecnología, una necesidad para la empresa.

Partiendo de los **SMS (sistema de mensajes cortos)**, la integración total de telefonía móvil con los sistemas informáticos e Internet proporcionada por la implementación del estándar **WAP (protocolo de aplicaciones inalámbricas)**, conjuntamente con la aparición de tecnologías subyacentes que eliminan las tradicionales barreras y limitaciones de capacidad del medio, conforman los factores que permitirán el desarrollo y la prestación de toda una serie de

servicios, ligados al comercio electrónico, a través de un canal disponible y accesible para el cliente en todo momento con independencia de su ubicación geográfica.

La composición del mundo Internet con la movilidad física de los usuarios permite concebir toda una nueva gama de servicios así como la adaptación de los ya existentes al nuevo medio. Más aún, posibilita adecuar y automatizar una estrategia de personalización de servicios a través de un sistema CRM, que combine los beneficios del entorno Web con la disponibilidad y accesibilidad de los dispositivos móviles (teléfonos, PDA's, etc.).

Sabemos que las empresas deben conocer quiénes son sus clientes, quiénes entre ellos son sus clientes más rentables, cómo se comportan y por qué, qué necesitan, qué desean, cómo y cuándo. En definitiva, las empresas deben conocer a sus clientes para poder poner en práctica aquellos mecanismos y estrategias de mercado que le permitan establecer una relación duradera y rentable con ellos, manteniendo en todo momento su fidelidad y valor.

CRM es el proceso que posibilita reorientar los mecanismos estratégicos de la empresa desde la visión centrada en el producto hacia una perspectiva referida a el cliente, proceso por el cual la empresa maximiza la información de la que dispone acerca de sus clientes con el fin de incrementar su conocimiento acerca de ellos y construir a partir de tal conocimiento relaciones altamente rentables y duraderas con aquellos clientes en particular que sean de su interés. Esto es, que los sistemas CRM permiten incrementar los beneficios de la empresa a través de la adecuada gestión de las relaciones con sus clientes y el resto del mercado.

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

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

Casi todas las empresas desean aprovechar la información sobre los clientes para aumentar sus ventas y mejorar sus servicios. Para hacerlo, los encargados de las TI deben suministrar al equipo de ventas y marketing datos que tengan un uso práctico. Así se conjuga el trabajo de ambos equipos con el fin de crear valiosa inteligencia empresarial a partir de datos sin procesar.

El CRM es una auténtica mina de información útil para que el departamento de ventas y marketing detecte mercados con servicios insuficientes, recompense a los mejores clientes, ajuste con precisión las campañas de publicidad y prevea nuevas oportunidades. Sin embargo, sin los consejos del departamento de TI, el departamento de marketing es como un explorador sin brújula, seguro de a dónde quiere llegar pero carente de los medios para conseguirlo. Y, sin la guía del departamento de ventas y marketing, el departamento de TI es como un explorador sin mapa, rodeado de terabytes de datos sin idea alguna de dónde cavar para hallar el tesoro.<sup>1</sup>

En el sistema CRM entra información a diario. No toda se puede usar. Lo siguiente pretende ayudar a los encargados de TI y a los empresarios a aunar esfuerzos con el fin de determinar qué vale o qué no.

Los proyectos de minería de datos de CRM deben comenzar por una sesión de planificación conjunta. Primero, el departamento de marketing comunica al de TI

---

<sup>1</sup> Fawn Fitter, escritora independiente especializada en negocios y tecnología. Colabora habitualmente con el centro Microsoft para las medianas empresas.

su objetivo, por ejemplo, promocionar un producto nuevo entre los clientes existentes. Después, el departamento de TI ayuda al departamento de marketing a plasmar ese objetivo en una pregunta clara y concreta (por ejemplo, “¿Cuáles de nuestros clientes actuales se sentirían más inclinados a adquirir este nuevo producto?”). Ambos departamentos pueden determinar qué tipos de datos son más pertinentes en función del comportamiento de los clientes en el pasado. En último lugar, el departamento de TI extrae esos datos del sistema de CRM para su análisis y crea un informe con respuestas sencillas y directas. Si el departamento de TI no comprende los objetivos de marketing y su análisis se centra en datos equivocados o abruma al personal de negocios con información superflua, la consecuencia es una pérdida de tiempo y dinero.

Los departamentos de TI y de empresa deben colaborar para identificar tanto la información necesaria como los puntos del proceso de negocios cuando los empleados tengan que recopilarla. Los administradores de la empresa han de crear procesos que garanticen que los empleados capturen siempre los datos adecuados.

Algunas de las principales herramientas que permiten construir sistemas CRM eficientes y robustos, que a su vez son elementos que se encuentran dentro de los componentes de una solución CRM, son:

- Motores de bases de datos.
- Herramientas para Data warehouse y Data mining.
- Servidores Web y de aplicaciones.
- Un conjunto de aplicaciones que permitan entregar, visualizar y analizar la información que necesita el usuario del CRM.
- Herramientas y técnicas estadísticas.

Operacionalmente, el comportamiento conjunto de estas herramientas se describe en la figura 3.2, misma que muestra una arquitectura que integra los

distintos tipos de tecnología CRM así como su interoperabilidad con las directivas organizacionales.

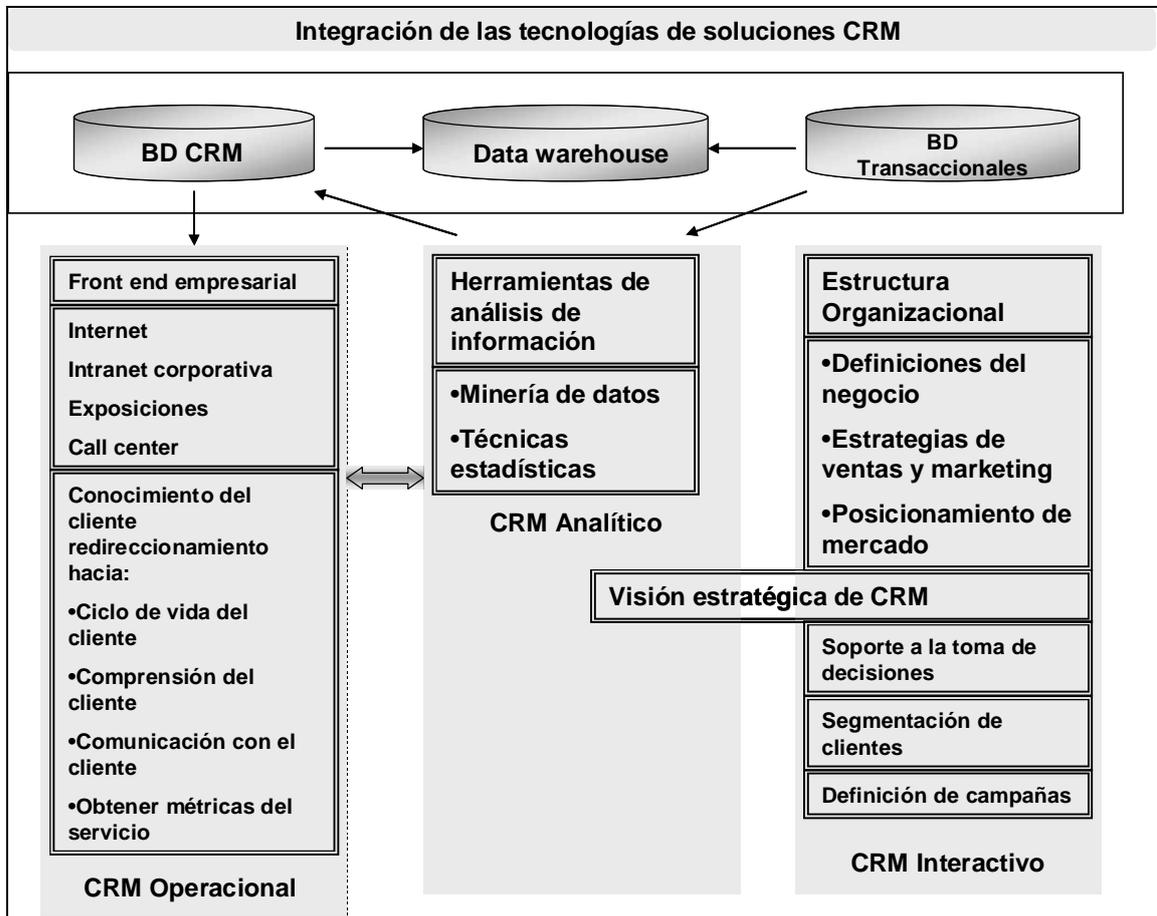


Figura 3.2 Integración de las tecnologías de soluciones CRM

### 3.2 Análisis de Datos

Las primeras empresas que se preocuparon por crear bases de datos acerca de sus actividades se encontraron con dos obstáculos. El primero fue la tremenda carga de trabajo que representaba introducir grandes cantidades de datos. El segundo fue mantener los datos actualizados: agregar, borrar y cambiar registros según fuera necesario. Para la realización de dichas actividades se utiliza el análisis de datos, el cual se encarga de identificar y transformar un conjunto de datos en información, con el objetivo de interpretar un análisis racional.

### **3.2.1 Origen de la información y su relación con las tecnologías**

Desde tiempos remotos la humanidad ha tenido la necesidad de almacenar los conocimientos que en su vida diaria genera, con la finalidad de proveer a sus descendientes, principalmente, de habilidades que les permitan una mejor subsistencia.

Quizás podría decirse que los primeros intentos de plasmar los conocimientos de manera perdurable, son las pinturas rupestres. En éstas, los antiguos representaban sobre todo, en general los hechos relacionados con la cacería, principal actividad para su sobrevivencia, y en particular sus observaciones y creencias sobre esta actividad.

En el transcurrir de los cinco mil años de existencia de la raza humana, el hombre ha encontrado diversos medios, materiales, lenguajes y otros elementos como las técnicas por ejemplo, para estampar sus conocimientos, creencias, descubrimientos y en general todo lo que percibe y razona sobre el universo que le rodea. Por lo anterior, es obvio pensar que durante ese largo lapso de tiempo y la gran cantidad de seres humanos que han vivido, el conocimiento que se ha generado es un gigantesco cúmulo de información.

A partir de la segunda mitad del siglo pasado, el hombre ha desarrollado particularmente herramientas que le han permitido manipular, administrar y explotar prácticamente toda información que llega a su poder. A todos estos desarrollos se les conoce con el nombre de Tecnologías de la Información.

### **3.2.2 Modelos de bases de datos**

Para el manejo de grandes volúmenes de información se han creado diversos modelos, la mayoría basados en algoritmos y razonamientos matemáticos, que permiten el almacenamiento, actualización y consulta de datos de forma organizada.

Dentro de los principales modelos se encuentran el de archivos, el jerárquico y el de red, los cuales sólo se utilizaron en los inicios de la computación, entre otras razones, por ser complejos y no resolver aspectos importantes en base de datos como la integridad referencial, la concurrencia y la seguridad. Otro modelo no tan reciente, pero que ha sido el más utilizado debido a su eficacia y sencillez es el relacional. Este es hasta la fecha utilizado con éxito en diversos proyectos. Recientemente, junto con los lenguajes orientados a objetos, surgió teóricamente el modelo de bases de datos orientado a objetos, que al igual que los lenguajes del mismo tipo, contemplan las características de herencia, encapsulamiento y reutilización.

Debido a la globalización, han surgido nuevas tecnologías de bases de datos para resolver el problema de la administración y explotación de información en compañías a nivel internacional. Como ejemplos de estas tecnologías tenemos las bases de datos distribuidas, las bases de datos multidimensionales y los cubos de información.

El incremento en el volumen de datos en las compañías actuales ha llevado a la elaboración de técnicas como la minería de datos que permiten obtener información de las bases de datos que reflejan conocimiento del modelo de negocio que apoya con mayor precisión la toma de decisiones.

También las bases de datos pueden ser clasificadas de acuerdo al fin para el cual son creadas. Las bases de datos y aplicaciones basadas en procesamiento tradicional llamadas como procesamiento tradicional en línea **OLTP (On-Line Transaction Processing)** son suficientes para cubrir las necesidades operativas pero no para el análisis, planeación o toma de decisiones. Para estas otras necesidades se requiere información de distintas fuentes cuya integración requiere de la tecnología llamada **Data Warehousing (Almacenamiento de datos)**. Las bases de datos creadas con esta tecnología reciben el nombre de **Data Warehouse (DW)**.

El DW acumula grandes volúmenes de información histórica que a través de consultas son utilizados para el análisis y la toma de decisiones. En el DW los datos se modelan con una estructura multidimensional, en donde cada dimensión corresponde a un atributo o a un conjunto de atributos y la cual permite el procesamiento analítico en línea, llamado **OLAP (On-Line Analytical Processing)**. Esta configuración permite un análisis multidimensional para la presentación de la información en diferentes niveles de abstracción.

La minería de datos difiere de la tecnología OLTP debido a que en esta se obtiene información agregada a partir de información detallada y que puede usarse para comprobar patrones e hipótesis en un proceso deductivo mientras que la primera, es decir la minería de datos, utiliza la información para encontrar patrones en un proceso inductivo. La siguiente tabla muestra las diferencias entre las propiedades de las bases de datos DW y las OLTP.

<b>Base de datos DW</b>	<b>Base de datos OLTP</b>
Para análisis de métricas del negocio usando categorías y atributos.	Diseñada para operaciones del negocio en tiempo real.
Optimizada para volúmenes altos, complejos consultas no predecibles que acceden a muchos renglones de una tabla.	Optimizada para conjuntos de transacciones comunes.
Cargada con consistencia, validación de datos, consultas que no requieren validación en tiempo real.	Optimización de validaciones de entrada de datos durante las transacciones, usa tablas de validación.
Soporta pocos usuarios concurrentes, en relación con OLTP.	Soporta miles de usuarios concurrentes.

**Tabla 3.1** Diferencias entre las propiedades de las bases de datos DW y las OLTP

Hasta este momento hemos visto que cuando una empresa crea un almacén de datos, el tamaño puede ser enorme: las medidas se dan en gigabytes o terabytes. El término **Data Mining (minería de datos)** describe la forma en que un usuario extrae información desconocida de un gran depósito de almacén de datos.

### 3.2.3 Minería de Datos

Existen múltiples definiciones más o menos equivalentes de minería de datos:

- Es un proceso que permite la extracción de conocimiento útil y comprensible, previamente desconocido, en grandes cantidades de datos almacenados en distintos formatos.
- Es la búsqueda de relaciones y patrones globales existentes en grandes bases de datos, que se encuentran ocultos. Esto representa conocimiento valioso acerca de la base de datos y los objetivos de ella.
- Es el proceso de seleccionar, explorar, modificar, modelar y valorar grandes volúmenes de datos para descubrir patrones desconocidos que se puedan utilizar como una ventaja para la organización.
- Es la exploración y análisis de los datos para descubrir patrones, correlaciones y otras regularidades.

El Data Mining, puede definirse como la extracción de la información oculta y predecible desde grandes bases de datos. Se trata de un poderoso conjunto de técnicas con un gran potencial para ayudar a las compañías a concentrarse en la información más importante de sus Bases de Información (Data warehouse). Las herramientas de Data Mining son capaces de predecir futuras tendencias y comportamientos, permitiendo a los negocios tomar decisiones proactivas y conducidas por un conocimiento acabado de la información (knowledge-driven).

Los análisis prospectivos automatizados ofrecidos por un producto así, van más allá de los eventos pasados provistos por herramientas retrospectivas típicas de sistemas de soporte de decisión. Las herramientas de Data Mining pueden

responder a preguntas de negocios que tradicionalmente consumen demasiado tiempo para poder ser resueltas y a los cuales los usuarios de esta información casi no están dispuestos a aceptar. Estas herramientas exploran las bases de datos en busca de patrones ocultos, encontrando información predecible que un experto no puede llegar a encontrar porque se encuentra fuera de sus expectativas.

Muchas compañías recolectan y refinan cantidades masivas de datos. Las técnicas de Data Mining pueden ser implementadas rápidamente en plataformas ya existentes de software y hardware para acrecentar el valor de las fuentes de información existentes y pueden ser integradas con nuevos productos y sistemas pues son traídas en línea (on-line). Una vez que las herramientas de Data Mining sean implementadas en arquitecturas cliente servidor de alto desempeño o de procesamiento paralelo, pueden analizar bases de datos masivas para brindar respuesta a preguntas tales como, "¿Cuáles clientes tienen más probabilidad de responder al próximo mailing promocional, y por qué? y presentar los resultados en formas de tablas, con gráficos, reportes, texto, hipertexto, etc.

#### **3.2.4 El alcance de la Minería de Datos**

Las técnicas de Data Mining son el resultado de un largo proceso de investigación y desarrollo de productos. Esta evolución comenzó cuando los datos de negocios fueron almacenados por primera vez en computadoras, y luego continuó con mejoras en el acceso a los datos, y más recientemente con tecnologías generadas para permitir a los usuarios navegar a través de los datos en tiempo real. El Data Mining toma este proceso de evolución más allá del acceso y navegación retrospectiva de los datos, hacia la entrega de información prospectiva y proactiva. Data Mining está listo para su aplicación en la comunidad de negocios porque está soportado por tres tecnologías que ya están suficientemente maduras:

- Recolección masiva de datos.
- Potentes computadoras con multiprocesadores.
- Algoritmos de Data Mining.

En la evolución desde los datos de negocios a información de negocios, cada nuevo paso se basa en el previo. Por ejemplo, el acceso a datos dinámicos es crítico para las aplicaciones de navegación de datos (drill through applications), y la habilidad para almacenar grandes bases de datos es crítica para Data Mining. Los algoritmos de Data Mining utilizan técnicas que han existido, por lo menos, desde hace unos 20 años, pero que sólo han sido implementadas recientemente, como herramientas maduras, confiables, entendibles y que consistentemente obtienen un mejor desempeño y resultados, que los métodos estadísticos clásicos.

Los componentes esenciales de la tecnología de Data Mining han estado bajo desarrollo por décadas, en áreas de investigación como estadística, inteligencia artificial y aprendizaje de máquinas. La madurez actual de estas técnicas, junto con los motores de bases de datos relacionales de alto rendimiento, ha logrado que estas tecnologías sean prácticas para los entornos de Data warehouse actuales.

La terminología de Data Mining deriva de las similitudes entre buscar valiosa información de negocios en grandes bases de datos –por ejemplo: encontrar información de la venta de un producto entre grandes montones de gigabytes almacenados- y cavar en una montaña para encontrar una veta de metales valiosos. Ambos procesos requieren examinar una inmensa cantidad de material, o investigar inteligentemente hasta encontrar exactamente donde residen los valores. Dadas bases de datos de suficiente tamaño y calidad, la tecnología de Data Mining puede generar nuevas oportunidades de negocios al proveer estas capacidades:

- Predicción automatizada de tendencias y comportamientos. Data Mining automatiza el proceso de encontrar información predecible en grandes bases de datos. Preguntas que tradicionalmente requerían un intenso análisis manual, ahora pueden ser contestadas directa y rápidamente desde los datos. Un típico ejemplo de problema predecible es el marketing apuntado a objetivos (targeted marketing). Data Mining usa datos en “mailing promocionales” anteriores para identificar posibles objetivos para maximizar los resultados de la inversión en futuros mailing. Otros problemas predecibles incluyen pronósticos de problemas financieros futuros y otras formas de incumplimiento, e identificar segmentos de población que probablemente respondan similarmente a eventos dados.
- Descubrimiento automatizado de modelos previamente desconocidos. Las herramientas de Data Mining barren las bases de datos e identifican modelos previamente escondidos en un sólo paso. Otros problemas de descubrimiento de modelos incluyen, por ejemplo, detectar transacciones fraudulentas de tarjetas de créditos o identificar datos anormales que pueden representar errores de captura en la carga de datos.

### **3.2.5 Modelos y tareas de la Minería de Datos**

Las técnicas de Data Mining pueden redituar beneficios de automatización en las plataformas de hardware y software existentes y pueden ser implementadas en sistemas nuevos a medida que las plataformas existentes se actualicen y que nuevos productos sean desarrollados. Cuando las herramientas de Data Mining son implementadas en sistemas de procesamiento paralelo de alto rendimiento, pueden analizar bases de datos masivas en minutos. Un procesamiento más rápido posibilita a los usuarios a experimentar con más modelos y simulaciones para lograr entender datos complejos. La alta velocidad de proceso hace que sea práctico para los usuarios analizar inmensas cantidades de datos. Partir de grandes bases de datos, a su vez, produce mejores predicciones.

Las bases de datos pueden ser grandes tanto en profundidad como en ancho:

- Más columnas. Los analistas muchas veces deben limitar el número de variables a examinar cuando realizan análisis manuales debido a limitaciones de tiempo. Sin embargo, variables que son descartadas porque parecen sin importancia pueden proveer información acerca de modelos desconocidos. Un Data Mining de alto rendimiento permite a los usuarios explorar toda la base de datos, sin preseleccionar un subconjunto de variables.
- Más filas. Muestras mayores producen errores de estimación y desvíos menos representativos, y a la vez permiten a los usuarios hacer inferencias acerca de pequeños pero importantes segmentos de población.

En términos generales la minería de datos se puede dividir en dos grandes modelos:

### **3.2.5.1 Descriptivo**

El objetivo de ésta, en ocasiones también referida como perfilación, es encontrar las características que definen a un grupo en particular. Generalmente este grupo específico es el conjunto de muestras que pertenece a una clase dada. De esta manera, lo que se busca es responder a la pregunta ¿Por qué este grupo pertenece a la clase dada?

Existen diversas tareas que nos ayudan a resolver esta pregunta. A continuación se mencionarán algunas de las más comunes.

- Visualización: Permite presentar los datos en distintas formas gráficas. Esta representación facilita la exploración simultánea de una gran cantidad de datos, de esta manera se puede obtener un panorama general de ellos y también es útil para detectar anomalías en los datos. Las limitaciones para realizar visualizaciones se han reducido debido a

los avances tecnológicos, aunque estos avances también implican que cada vez se dispone de más información para analizar.

- Sumarización: Muestra los datos de una manera más reducida, permitiendo de esta forma calcular valores derivados de los datos originales registrados. Se puede considerar como una generalización de los datos y por lo mismo, suele facilitar el aprendizaje y esto simplifica el reconocimiento de patrones. Otra ventaja de sumarizar los datos es que se pueden obtener nuevas variables que sean más significativas que las variables a detalle.
- Clustering (Agrupamiento): Es la clasificación no supervisada de objetos (patrones). En esta no se dispone de un conocimiento previo sobre las clases de los datos y por lo tanto no se utilizan datos de entrenamiento. En lugar de esto se involucran algoritmos de agrupamiento. Es útil para explorar los datos ya que descubre relaciones entre estos, agrupándolos de acuerdo a sus similitudes. También se puede emplear para realizar clasificación de los datos, ya que el usuario puede determinar la clase correspondiente a cada cluster resultante.
- Reglas de asociación: Es un enunciado probabilístico sobre la ocurrencia de ciertos eventos dentro de los datos. Tienen como objetivo identificar relaciones no explícitas entre las variables. Pueden ser de muchas formas, pero de la más común es: Si  $A = x$  y  $B = y$  ENTONCES  $C = z$  con probabilidad  $p$ . Donde  $A$ ,  $B$  y  $C$  son variables y  $p$  es la probabilidad condicional  $p(C = z|A = x, B = y)$ . La probabilidad  $p(C = z|A = x, B = y)$  se refiere como la precisión o confianza de la regla y la probabilidad  $p(A = x, B = y)$  se refiere como la cobertura o soporte de la regla. Se considera una buena regla aquella que tiene una precisión mayor, así como cobertura a cierto umbral establecido.

### 3.2.5.2 Predictivo

En esta lo que se busca es responder las preguntas: ¿Quién?, ¿Cuál?, ¿Dónde? y ¿Cuándo?

Debido a la complejidad del mundo y a su ruido inherente, no se puede responder con certeza estas preguntas; lo más conveniente es responder mediante probabilidades. Las tareas asociadas a este modelo son:

- **Clasificación:** Es una de las principales tareas en el proceso de minería de datos que se emplea para asignar datos a un conjunto predefinido de variables. El objetivo de la clasificación es encontrar algún tipo de relación entre los atributos de entrada y los registros de salida para comprender el comportamiento de los datos; así mediante el conocimiento extraído se puede predecir el valor de un registro desconocido. Sin embargo, el mayor problema de la clasificación es que muchas veces no es representativo y no proporciona un conocimiento detallado, sólo otorga predicciones. Algunos algoritmos comprendidos en esta tarea: clasificación bayesiana, árboles de decisión, redes neuronales artificiales, entre otros.
- **Regresión:** Es el aprendizaje de una función cuyo objetivo es predecir valores de una variable continua a partir de la evolución de otra variable también continua, la cual por lo general es el tiempo. En la regresión, la información de salida es un valor numérico continuo o un vector con valores no discretos. Esta es la principal diferencia respecto a la clasificación donde el valor a predecir es numérico. Si sólo se dispone de una variable definida se trata de un problema de regresión simple, mientras que si se dispone de varias variables se trata de un problema de regresión múltiple. A esta tarea también se le conoce como interpolación cuando el valor o valores predichos están en medio de otros; o estimación, cuando se predicen valores futuros.

### **3.2.6 Búsqueda y predictibilidad**

La predicción establece causales estadísticas entre las distintas variables para identificar patrones. La búsqueda de patrones puede verse como búsqueda de predictibilidad, donde ésta es una medida del grado de reproducción de los

patrones de datos. Si en un conjunto de datos se encuentran ciertos patrones, la predictibilidad indica que tan probable es que esos patrones aparezcan en otro conjunto de datos estadísticamente similar. La predictibilidad varía como una función de las variables predictivas del problema y de los valores de estas variables.

La búsqueda de patrones o predictibilidad se realiza en espacios que dependen del tipo de datos del problema. Independientemente del tipo de datos y el tipo de valores de las variables, lo que tienen en común la mayoría de los problemas de minería de datos es que la búsqueda de patrones se realiza en un espacio muy grande. Si a la gran dimensión del espacio se añade que generalmente se dispone de muy pocos datos, entonces la búsqueda de patrones se complica. La cantidad de datos necesarios a menudo se incrementa exponencialmente si se desea mantener cierto nivel de precisión en las estimaciones realizadas.

Para enfrentar el problema de la dimensionalidad, se pueden aplicar dos enfoques:

1. Reducir la dimensión del espacio de búsqueda.
2. Realizar búsquedas inteligentes en los datos.

Para reducir el espacio de búsqueda, se puede reducir el número de variables de los datos o reducir el número de posibles valores de las variables.

La forma más práctica de reducir el número de variables es mediante la selección de las variables más predictivas para un problema específico. Esta selección se puede hacer después de realizar el análisis exploratorio y descriptivo de los datos. Otra manera de reducir el número de variables es aplicar alguna transformación, como puede ser el análisis de componentes principales. La desventaja de las transformaciones de este tipo es que dificultan la interpretación de los datos, lo cual es una gran desventaja en problemas de minería de datos. Sin embargo, este tipo de transformaciones son útiles en problemas de clasificación de imágenes multiespectrales.

La reducción del número de posibles valores de una variable (cardinalidad de la variable) se puede hacer mediante la discretización de variables reales o realizando mapeos de rangos de variables discretas a un número más reducido de valores. Aún después de reducir la dimensión de los datos, es probable que la dimensión continúe siendo grande, por lo que es conveniente buscar los patrones en los datos mediante alguna técnica de búsqueda inteligente, como son los algoritmos evolutivos, que son útiles cuando se tiene un espacio muy grande y se cuenta con muy pocos datos.

### **3.2.7 Métodos de predicción**

Existen varios métodos para predecir. Una forma de predecir sobre los datos es hacer una clasificación. Existen una gran variedad de métodos para realizar clasificaciones. Un método de clasificación que en la práctica ha demostrado ser eficiente y que es sencillo de implementar es la clasificación Bayesiana, particularmente la clasificación Bayesiana ingenua. También el empleo de algoritmos evolutivos ha resultado ser muy útil, sobre todo cuando el espacio de búsqueda es muy grande y se dispone de pocos datos. En los últimos años se ha incrementado el uso de redes neuronales artificiales, sin embargo, la desventaja de las redes neuronales es que dificultan interpretar de manera fácil los resultados de la clasificación.

Otra forma de predecir sobre los datos es empleando regresiones. Básicamente, en la regresión se busca predecir el valor numérico desconocido de una variable a partir de valores conocidos de otras variables.

- **Regresión.** Mediante este método se establece una relación entre las variables de predicción (también conocidas como explicativas, independientes o de regresión) para determinar el valor de la variable a predecir (denominada variable de respuesta, dependiente u objetivo). Lo común es que la variable de respuesta y las variables de predicción sean numéricas, pero también se pueden tener variables nominales. En el caso

de que la variable de respuesta sea nominal, entonces el objetivo de la regresión es clasificar los datos.

- Clasificación. El problema de la clasificación consiste básicamente en realizar una partición del espacio de características en regiones; una región para cada clase o categoría. Las clases se definen previamente y dependen del problema específico a resolver. Una forma de realizar la clasificación es modelar directamente las superficies de decisión. Sin embargo, en aplicaciones reales lo más probable es que las superficies de decisión no estén bien definidas por lo que las clases no pueden ser perfectamente separables. Otra manera es usando funciones discriminantes para modelar las regiones de decisión. Existen muchos métodos para realizar clasificación. Algunos de ellos son:
  - Bayesiana.
  - Redes neuronales artificiales.
  - Algoritmos evolutivos.

La tabla 3.2 muestra un resumen con las principales características de las tareas más comunes que existen en la minería de datos.

<b>Tareas de minería de datos</b>	<b>Principales características</b>
Visualización	Facilita la exploración de una gran cantidad de datos. Permite obtener un panorama general de los datos. Útil para detectar anomalías.
Sumarización	Generaliza los datos. El uso de variables sumariadas en ocasiones facilita el reconocimiento de los patrones. Facilita la comparación de distintas clases de interés. Útil para detectar anomalías en los datos.

<p>Clustering (Agrupamiento)</p>	<p>Descubre relaciones entre los datos. Además de describir los datos, permite realizar clasificaciones. Requiere muchos recursos computacionales.</p>
<p>Clasificación</p>	<p>Realiza una partición del espacio en regiones. Modela las superficies de decisión. Se ayuda de muchos métodos.</p>
<p>Regresión</p>	<p>Estudia como una variable se relaciona con otras variables de tipo cuantitativo.</p>

**Tabla 3.2** Tareas más comunes en la minería de datos

## **IV. IMPLEMENTACIÓN DE CRM EN LAS PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS)**

Actualmente las PYMES son un soporte productivo muy importante tanto en México como en muchos otros países del mundo. Esta es la razón por la que no pueden descuidarse, y mucho menos cuando se hacen presentes en el mercado en donde pueden aumentar su competitividad, si cuentan con objetivos claros y una buena plataforma tecnológica.

En general, es más conveniente utilizar CRM cuando las relaciones de la empresa con sus clientes se hacen más complejas, y cuando comienza a perderse el conocimiento sobre lo que pasa con cada uno de ellos en las diferentes áreas de la compañía. Asimismo, CRM es recomendable en los giros en los que el cliente compra de forma periódica, y se le pueden hacer ofertas novedosas para estimular el consumo; como por ejemplo, una tienda de conveniencia, una aseguradora, una gasolinera o una cadena de restaurantes.

### **4.1 Evaluación de la susceptibilidad del uso de CRM en una PYME**

Para poder tener una implementación exitosa de un CRM, se debe tener una definición clara de esta solución como estrategia de negocio y no se debe pensar que con la adquisición de un software CRM se tendrá una herramienta mágica que nos permitirá crecer como empresa automáticamente.

El punto de partida de esa planeación será un análisis de las condiciones actuales de la empresa que pretende adoptar una solución CRM. Se debe tener bien definido cuáles son sus sistemas actuales y el grado de integración entre ellos para poder verificar si esas herramientas podrán ser reutilizadas en la nueva arquitectura, o al menos sí serán útiles para establecer la lógica de los procesos actuales. También se tiene que hacer una evaluación de la infraestructura tecnológica, tanto de equipo de cómputo como de comunicaciones. En fin, se tiene que hacer un diagnóstico tecnológico para

encontrar la situación actual de la empresa en cuanto a procesos y soluciones informáticas.

Algo que es de suma importancia para este tipo de proyectos y en ocasiones no se le da su lugar, es el aspecto humano. Resulta que la implementación del CRM es la parte más difícil y costosa para la empresa, esto se debe a la inversión que se tiene que hacer en recursos humanos. Una estrategia CRM necesita que todo el personal retenga e integre los datos en los sistemas correspondientes cuando estos se generan en las relaciones con los clientes, y todos trabajen coordinadamente en toda la empresa. Para ello se necesita de mucha capacitación y entrenamiento por parte de expertos en sistemas. Sin embargo, ni toda la capacitación o todo el entrenamiento e incluso ni toda la tecnología darán resultados si quienes deben proveer información carecen de la iniciativa para hacerlo. Así que para implementar un CRM en una empresa, lo que se debe evaluar primero es si los recursos humanos están preparados para este paso.

Cualquier PYME es susceptible de necesitar una solución CRM. Se hace esta afirmación tomando en cuenta que de manera modular existen tres áreas principales en toda empresa: gestión comercial, marketing y atención al cliente. Esto conlleva a que la empresa maneje una amplia agenda de contactos, ya sean clientes, proveedores, y colaboradores.

#### **4.1.1 La necesidad de un CRM**

Lo primero que se debe realizar para determinar quién necesita este tipo de soluciones, es una evaluación que sirva de análisis. Para esto, existe una serie de indicadores que permiten saber si es necesario implementar este tipo de soluciones. Una de ellas son encuestas a los clientes, en las que se demuestre un nivel de satisfacción bajo. Es importante hacer un diagnóstico que permita analizar cómo se encuentra la empresa respecto de sus capacidades tecnológicas, organizativas y de procesos.

Luego, esos índices se comparan con empresas exitosas en ese ámbito. Con ello se hace un informe revelando las cosas en las cuales se debe poner más atención.

El CRM no sólo está destinado para grandes corporaciones; muchas empresas optan por desarrollar estas estrategias a la medida. Existen PYMES que han armado CRM en Access; algunas han hecho uso inteligente del Outlook y otras han comprado software empaquetado de bajo precio, sobre todo para la automatización de la fuerza de venta. Si bien no tienen el poder de una solución grande, resuelven parte importante de la problemática de las pequeñas y medianas empresas.

Incluso, puede que una empresa tenga CRM y no lo sepa, al momento de manejar una base de datos y una cierta cantidad de información.

El manejo de clientes se vuelve todavía más necesario en compañías que tienen un número elevado de público con los cuales mantienen un flujo de transacciones frecuente de productos y servicios, ambos con alto valor agregado. Ejemplos típicos de empresas que utilizan CRM son líneas aéreas, hoteles, multitiendas, empresas de telefonía, aseguradoras, bancos y agencias de viajes.

#### **4.1.2 Las claves para una implementación CRM**

Lo importante es definir dónde llegar como empresa y si está dispuesta a fidelizar a sus clientes. En todo esto la clave es el manejo de la información y las buenas prácticas. Todos estos datos se procesan y son ellos los que advierten las necesidades del mercado seleccionado. Esto permite, en definitiva, aumentar las ventas y la satisfacción del cliente.

Uno puede tener excelentes datos y no usarlos adecuadamente. Si el personal de la empresa no sabe atender bien y no le interesa cuando un cliente hace un reclamo, se puede asegurar que no habrá buenos resultados. Implementar CRM

es mover todas las piezas de una empresa adecuadamente, como en el ajedrez. En este sentido, la clave se encuentra en el involucramiento de toda la compañía.

En todo debe haber conciencia de mejorar la relación con el cliente, ya que todo esto incrementará la rentabilidad. Lo importante es no pensar que CRM es igual a un sistema tecnológico, sino más bien, que se trata de un programa de cambio en la compañía.

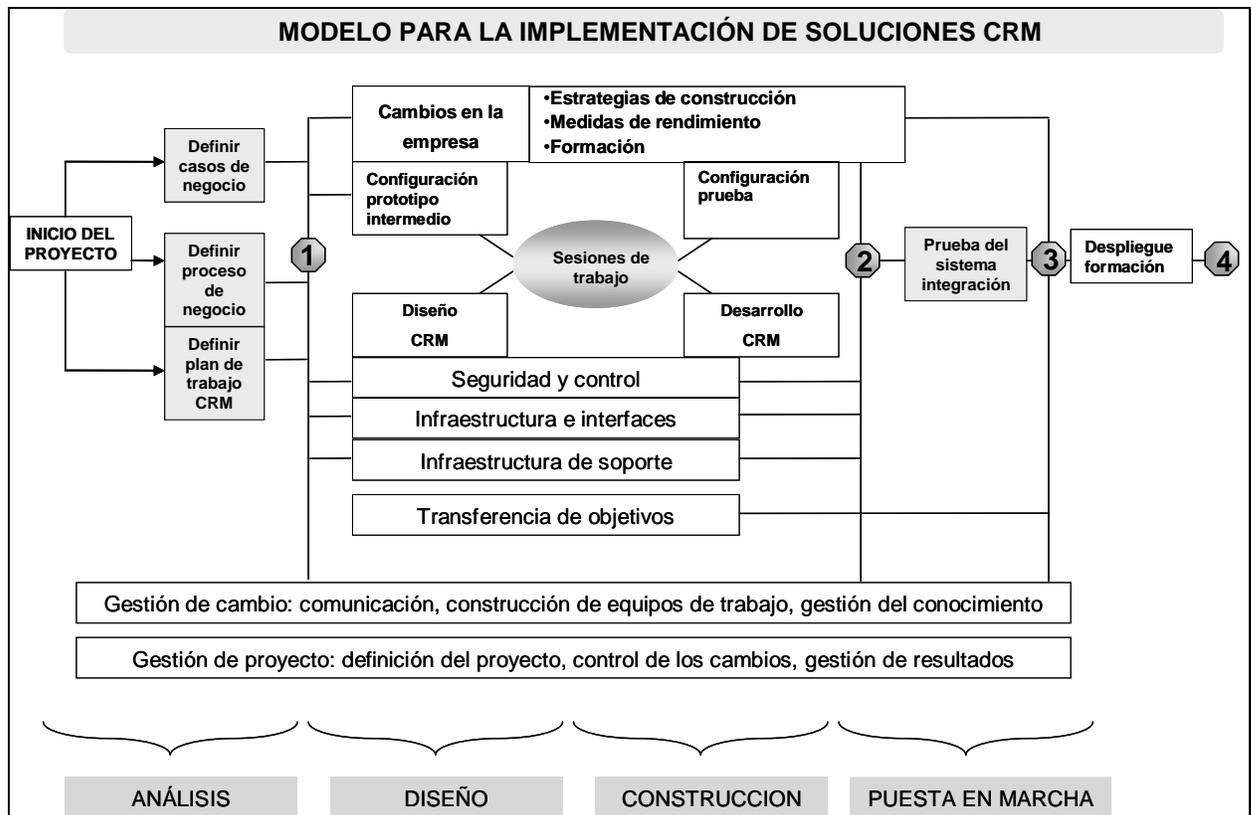
Los que implementan CRM, son compañías que quieren dirigir toda su organización, tecnología, personal y cultura hacia el cliente, la solución de sus necesidades y la consecución de una recompra con el fin de conseguir fidelidad en sus clientes.

#### **4.2 El desafío de una implementación CRM**

Como ya se ha mencionado, las empresas hoy en día requieren para poder elevar su competitividad de herramientas que sirvan como soporte en la búsqueda de tendencias y necesidades del mercado, que además refuercen la relación que existe con sus actuales clientes con el objetivo de generarle valor a la organización. Dentro de estas herramientas, tenemos como estrategia de negocios al CRM.

Toda estrategia de negocios que cualquier empresa decida implementar debe tomar en consideración que debe cumplir dos principales objetivos: adquirir nuevos clientes y fortalecer la lealtad de los clientes actuales. Esto se intenta conseguir con la atención personalizada de cada cliente.

Es importante aclarar de nueva cuenta, que no existe una metodología universal para implementar CRM y cada implementación podrá variar dependiendo del tipo de empresa en cuestión. Sin embargo, existen metodologías de desarrollo de CRM en las cuales se pueden aplicar todos los conceptos primordiales que giran alrededor de CRM, tal como se muestra el modelo de la figura 4.1



**Figura 4.1** Modelo para la implementación de soluciones CRM

En este trabajo de tesis se utiliza una metodología que consta de cuatro pasos o etapas que se deben seguir para tratar de realizar una implementación exitosa de una estrategia CRM. Estas cuatro etapas se detallan a continuación.

#### 4.2.1 Análisis

En esta primera etapa, se define el alcance del proyecto y se determinan los requerimientos funcionales y técnicos del sistema, con los cuales se obtiene la información necesaria para poder establecer como se llevará a cabo primeramente la etapa de diseño y posteriormente la etapa de implementación. Dentro de los resultados que debe arrojar el estudio están:

- Definir el objetivo del proyecto.
- Determinar el alcance del proyecto.

- Cómo se encuentra la situación actual de la relación de la empresa con los clientes.
- Cual es la competencia existente para la empresa.
- Cual es la situación actual de la compañía o empresa.
- Como es la relación que se tiene con los proveedores.
- Realizar un estudio costo-beneficio de la implementación.

El análisis económico de costo-beneficio que se realice, deberá incluir los costos del CRM siguientes: software, instalación, integración, capacitación, actualizaciones, soporte y mantenimiento, entre otros.

La inversión que se lleva a cabo en la implementación de sistemas CRM debe hacerse en áreas que impacten directamente en los ingresos, en las utilidades, en el refuerzo del posicionamiento de la empresa y en el aumento de la calidad de nuestros productos o servicios. Después de un análisis económico se encontró que al mejorar la relación con el cliente es posible aumentar la competitividad de la empresa, lo cual se vería reflejado en un aumento en las ventas y de un aumento en la cantidad de contactos. En este caso el CRM ayudaría a disminuir la complejidad de los canales de comunicación entre cliente y empresa; por lo tanto se supone que debería haber un impacto monetario favorable que conviene evaluar.

La combinación de los procesos de negocio y la explotación de la tecnología que permite hacer el CRM, busca satisfacer las posibles necesidades de los consumidores así como detectar aquellas oportunidades que pudiera aprovechar la empresa para incrementar sus utilidades. Todo lo anterior proporciona información importante de los clientes ya captados y de los posibles clientes por medio del conocimiento de quienes son, qué es lo que hacen y cuales son sus tendencias. Es por esto que resulta de suma importancia definir los alcances del sistema y las acciones inmediatas a emprender.

## **4.2.2 Diseño**

Una vez que se realizó la etapa de análisis, además de un estudio económico, se debe realizar la etapa de diseño. Esta etapa tiene como objetivo diseñar a partir de los resultados del análisis, una solución a la medida de las necesidades de la empresa, medir el impacto que la solución supone desde el punto de vista organizativo y tecnológico, y además fijar y cuantificar los objetivos de la estrategia y alinear al equipo directivo con los resultados y la solución.

En esta etapa se trabaja en:

- Diseñar el método a utilizar para obtener información de los clientes.
- La forma de intercambiar información entre los distintos sectores de la empresa.
- Diseñar la plataforma tecnológica a implementar.
- Definir cuál es el estado futuro que se desea alcanzar.
- Seleccionar que tipo de CRM es más conveniente.
- Realizar un prototipo del sistema que incluya el parámetro y funcionalidad acordada por el equipo del proyecto.

En esta etapa es muy importante tener en cuenta que si se logra el éxito en la implementación del CRM, el resultado lógico será el crecimiento de la empresa; por lo que se tiene que hacer una planificación del mismo.

En esta estrategia es clave la definición del posicionamiento en cada uno de los segmentos de clientes de la compañía, analizando las competencias actuales y necesarias así como un calendario para su implementación.

## **4.2.3 Estrategia de Implementación**

Cuando se habla de una estrategia para la implementación de un CRM en una PYME o microempresa, hay que tener claramente que ésta debe llevar en su conjunto a lograr la satisfacción del cliente. Aplicar CRM no se trata de instalar un software y esperar los

resultados, más bien se trata de un cambio total de la filosofía de la empresa que a partir de ese momento debe estar en su conjunto centrada en lograr satisfacer al cliente, por lo que se debe capacitar a todo el personal y concientizarlo de la importancia que tiene que todos los departamentos estén integrados y orientados a la atención del mismo.

Es muy importante tener en cuenta que dentro de la planeación de la estrategia que se va a desarrollar se deben contemplar los siguientes aspectos, para poder llegar a una implementación efectiva de un CRM:

- Modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente.
- Los procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente.
- Es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa, es decir, integrar una cultura de pasión por el cliente en la compañía.
- La capacitación del personal, ya que muchas veces éstos no están familiarizados con la visión de la compañía.
- Capacitar a todo el personal y concientizarlo de la importancia que todos los departamentos estén integrados y orientados a la atención del cliente.
- Definir y controlar los **KPI's (Indicadores clave de desempeño)**, los cuales miden el nivel de desempeño de un proceso, enfocándose en el como e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.
- Diseñar los procesos de intercambio de información entre canales de comunicación.
- Tanto el marketing como la tecnología deben trabajar juntos para lograr un desarrollo en los procesos. Así también, se debe hacer que las bases de datos de los clientes permitan un claro conocimiento de las interacciones que se tengan con todos los clientes.

- La disponibilidad de los datos debe ser un factor que no se debe pasar por alto. Es necesario que se pueda obtener la información requerida en el momento que se desee.
- Se deben tener bien identificados los clientes. Una manera de poder hacer esto, es clasificarlos o segmentarlos dependiendo de la necesidad de la empresa.
- La atención que se le debe brindar a los clientes necesariamente tiene que tener un alto grado de calidad.

En este punto, es muy importante destacar que es totalmente necesario conocer exactamente las necesidades de negocio que se tienen, para poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a las necesidades concretas. En base a la estrategia diseñada, se elabora la estrategia de gestión de relaciones con los clientes, para a partir de ella definir las estrategias de marketing y ventas.

#### **4.2.4 Puesta en marcha**

Una vez que el equipo encargado del proyecto tenga en claro las etapas anteriores, se procede a poner en marcha la implementación de la solución CRM acorde con todo el análisis realizado previamente. Ello implica, al menos, algunas de las siguientes medidas:

- Instalación de un sistema informático CRM en la empresa.
- Adecuación de las infraestructuras técnicas y operativas al nuevo sistema.
- Configuración y parametrización del sistema CRM.
- Reingeniería de procesos CRM de la empresa materializados en manuales de procedimiento y usos del CRM.
- Desarrollo de informes y funcionalidades personalizados.
- Formación profesional de los usuarios y partícipes de la solución CRM.
- Capacitar al personal de contacto, directo e indirecto, con el cliente.
- Realizar un Plan de Acción estableciendo parámetros para adaptarse al crecimiento esperado de la empresa, tanto en infraestructura como en personal.

- Medir los resultados en la que los principales ejecutivos del proyecto confirman que los resultados han sido obtenidos conforme a lo esperado.

Como se ha visto, la ejecución del CRM en una organización no es una cuestión que sólo competa a un solo departamento, sino que exige adaptaciones en diversas áreas que incluyen el armado de grupos de trabajo y el rediseño de procesos.

Su implementación debe ser gradual y puede parecer compleja, pero los resultados compensan el esfuerzo de implementación. Es cierto que la tecnología puede ayudar a recopilar todo tipo de información acerca de los clientes. Pero recopilar información útil requiere una reflexión detenida.

Una vez que se cumplieron todos los pasos anteriores, la empresa puede empezar a operar con su nueva filosofía, pero siempre controlando y monitoreando de cerca el desempeño para poder reaccionar rápidamente a las necesidades del mercado y solucionar los errores que puedan surgir.

#### **4.2.5 Tipos de Soluciones CRM**

Existen muchas compañías que ofrecen soluciones integrales CRM. Dichas soluciones se pueden adaptar a la infraestructura tecnológica y a la capacidad económica de la empresa que desea adquirir dichas soluciones. Tanto la implementación, como la puesta en marcha se pueden realizar de dos maneras:

##### **4.2.5.1 Soluciones ON-SITE**

La modalidad de instalación de software On-Site implica que las aplicaciones residan en las instalaciones de la empresa que utiliza dichos sistemas. En este caso todo el costo de la infraestructura necesaria está a cargo de la empresa. El costo de adquisición de la infraestructura debe ser afrontado por la empresa usuaria de la aplicación.

En esta modalidad, la sensación de seguridad es mayor, ya que se tiene a la vista el servidor donde se encuentran los sistemas. Sin embargo esto no significa necesariamente que la información que circula en la red esté más segura que en la modalidad On-Demand. Es requisito contar con personal que realice tareas para mejorar los niveles de seguridad.

La velocidad de la aplicación depende directamente de la infraestructura instalada. Por la sencilla razón de que el servidor se encuentra cerca de los usuarios, en este modo el tiempo de respuesta de las aplicaciones es mejor dentro de la red local, pero cuando se accede desde el exterior, como en el caso de integrar la aplicación a Internet, la velocidad final depende del ancho de banda para la transmisión de datos que se disponga en la empresa, así como del número de usuarios remotos que la estén accedando.

#### **4.2.5.2 Soluciones ON-DEMAND**

La modalidad de instalación de software On-Demand implica que las aplicaciones residan normalmente en un hosting compartido o en un servidor dedicado. Normalmente los proveedores de hosting poseen instalaciones especialmente diseñadas para alojar equipamiento informático.

Los costos en esta modalidad son típicamente menores a la modalidad On-Site, debido a que el costo de la infraestructura es amortizado a largo plazo por todos los usuarios que alojan sus aplicaciones dentro de los hostings.

Si bien la aplicación y sus datos se encuentran en servidores que se encuentran fuera de los límites de la empresa, los niveles de seguridad provistos por los equipos, así como también por las aplicaciones, brindan niveles muy altos de seguridad y privacidad de la información. Además, en estos entornos el personal encargado de la seguridad posee estándares de trabajo de alto nivel técnico, debido a que es necesario mantener la confiabilidad del negocio.

La velocidad de la aplicación depende principalmente del Proveedor de Internet y del ancho de banda disponible por parte del hosting. Si bien el modo On-Site es más rápido, normalmente esta rapidez es de sólo unos milisegundos con lo cual resulta generalmente imperceptible para el usuario final.

### **4.3 Principales problemas en una implementación CRM**

La principal ventaja de la implementación de un sistema CRM en una empresa es el aumento de la información de los clientes, el grado de satisfacción de estos y el crecimiento de las ventas.

Cuando la implementación se realiza en una PYME se debe tener en cuenta que se puede presentar el problema de la falta de formalización de los procedimientos y la falta de interés de los empleados en la importancia de la filosofía de trabajo de la empresa.

La plataforma tecnológica suele no ser un gran problema dado que muchas veces la información se puede manejar desde una sola computadora.

#### **Los proyectos CRM suelen fallar por:**

##### **El rechazo del personal que usa el sistema**

Los programas desarrollados por técnicos sin conocimiento de ventas ni marketing, da como resultado un sistema que no satisface los requerimientos del usuario que lo opera directamente.

##### **Proyectos muy complejos y tardados**

Al terminar la construcción del sistema, las necesidades, el mercado y el negocio ya son diferentes, por lo que este se vuelve obsoleto.

##### **Costos muy altos**

Al hacer una cotización no se toman en cuenta los gastos secundarios que pudieran aparecer en el transcurso de la implementación como podrían ser nuevo hardware, contratación de nuevo personal, etc.

“El éxito de CRM depende más de la estrategia que de los recursos económicos invertidos en la tecnología. Según Meta Group, del 55% al 75 % de los proyectos CRM no alcanzan los objetivos. Gartner Group afirma que actualmente, un 65% de los proyectos CRM fallan y ese porcentaje crecerá hasta el 80%.”<sup>1</sup> Estos problemas principalmente consisten en no alcanzar las expectativas, así como en un aumento importante de los presupuestos iniciales.

### **Querer implementar el CRM antes de conocer la estrategia**

Una estrategia bien planeada es un prerrequisito para que le CRM se pueda implementar. El secreto es entender a fondo la forma tradicional de conseguir y retener a los clientes.

### **Implementar el CRM antes de hacer las transformaciones organizacionales necesarias**

El sólo hecho de implementar un sistema CRM nunca hará que la organización cambie. El entrenamiento y el cambio en la cultura organizacional, así como los cambios de las estructuras dentro de las empresas deben de realizarse antes del gasto en las tecnologías, según Gartner “el 87% de los fracasos se deben a una deficiencia marcada en la administración del cambio”.

### **Más tecnología no significa “mejor”**

---

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/40/realcrm.htm>. Autor: Eduardo Navarro Socio Director de Improven Consultores MARKETING DIRECTO Y EN LÍNEA

El software CRM no necesariamente debe ser un gran desarrollo tecnológico. El hecho de invertir en sistemas más caros no asegura que se tenga una mayor probabilidad de éxito.

### **Investigar, no adivinar**

En muchas ocasiones las empresas se sienten con la autorización de definir que es lo que necesita el cliente. Hay que investigar las necesidades de los clientes, no adivinar.

Existen otros tipos de problemas como son: falta de comunicación, problemas de integración de las personas, fallas en la administración de los tiempos etc.

Se pueden considerar como errores más sensibles al momento de realizar una implementación, los siguientes:

### **No existe proposición de valor en el CRM**

Esto es que no se tiene contemplado una diferenciación con la competencia al implementar el CRM. En otras palabras lo anterior se refiere a lo que la empresa le ofrece al cliente, del por que es diferente a sus competidores y por que ellos deberían de hacer negocios con la empresa.

### **Falla al empatar la tecnología de CRM con la forma en cómo trabaja la empresa**

Muchas de las implementaciones de CRM se centran en la tecnología, en vez de basarse en procesos o eficiencia. Las empresas compran lo que creen que es lo mejor en innovación con respecto a tecnología y piensan que esto hará que sean mas eficientes. Después, la empresa trata de cambiar y obligar a la gente a adaptarse al cambio y eso normalmente causa problemas.

### **Tratar a los clientes de una manera similar dentro del CRM**

Este punto se puede dividir en dos. El primero radica en que las empresas generalmente piensan que conocen y saben de sus clientes. Esto es un error, ya que no importa cuanta información se tenga del cliente, nunca se podrá obtener un conocimiento total de ellos. El segundo marca la diferenciación que debe de existir con el trato a los clientes. Para evitar procesos innecesarios, algunas empresas tratan a todos los clientes por igual. Precisamente una de las características de un CRM es poder utilizar la información para tratar diferente a cada cliente. Por tal razón la implementación fracasa.

Además, habría también causas debidas a soluciones poco evolucionadas y a la falta de consultores especializados.

La mayoría de las empresas que han fracasado, han gastado grandes cantidades de dinero en tecnología para el punto de contacto con el cliente, sin poner atención a la importancia de realizar un análisis detallado de la información disponible de clientes. Para poder luego utilizar esos valiosos datos en estrategias efectivas que al tiempo permitieran incrementar la rentabilidad del cliente.

Las PYMES se están dando cuenta de la conveniencia de la introducción de software CRM para el mejor manejo, organización y administración de su información. De esta forma, todas las personas involucradas en las relaciones con los clientes podrán tener un acceso rápido a la información y poder compartirla, lo que constituye una garantía para que los clientes obtengan un servicio digno de confianza cada vez que se pongan en contacto con la empresa.

Idealmente un software de CRM debe ser:

- Fácil: de usar, de implementar, de integrar y de personalizar.
- De rápida: integración y sincronización.
- Confiable: preciso y económico.

Dicho lo anterior, podemos concluir que las PYMES necesitan soluciones prácticas. El sistema CRM tiene que ser sencillo, efectivo y rentable, por lo que es esencial que sea de rápida instalación y de uso casi intuitivo.

Actualmente existe una gran diversidad de programas comerciales que permiten recopilar datos importantes sobre los clientes para su fácil administración. A continuación se hace una descripción de software CRM y sus principales características.

#### **4.4 Principales CRM comerciales**

En la actualidad existe un gran número de programas CRM destinados a satisfacer áreas muy específicas para el óptimo desarrollo de las empresas. Los hay aquellos cuya principal finalidad es la buena administración y el control de los clientes. También los hay para el buen manejo gerencial de los vendedores, así como algunos otros más especializados en el departamento de marketing o enfocados al servicio al cliente.

Una cosa que es necesario entender, es que dentro de la variedad de programas CRM se tienen que conocer aquellos que están diseñados para satisfacer las necesidades de grandes empresas y aquellos que son soluciones para empresas pequeñas, debiendo también tener claro que tipo de software conviene: Aquellos diseñados para trabajar on-site cuentan con la ventaja de un mayor control y confidencialidad de nuestros datos, lo cual implica un mayor costo, o aquellos diseñados para trabajar on-demand cuya implementación es mas ágil y económica, pero con menor seguridad en el resguardo de nuestra información.

Con la información anterior se debe pensar cual es el tipo de software CRM que mas conviene dependiendo de las características de la empresa.

En el caso de las PYMES, se deben considerar aquellas soluciones que permitan una mayor facilidad en la implementación, así como un menor costo y un manejo más simple.

De acuerdo a estas premisas, se pueden considerar algunas aplicaciones consideradas como mejores opciones para el mercado mexicano debido a las características que a continuación se describen:

### **Goldmine**

Esta solución CRM organiza la información de los clientes y automatiza las tareas de venta y de servicio al cliente. Es la única solución CRM diseñada pensando en las PYMES y permite ser instalada en un tiempo récord y a un costo muy competitivo. Además ofrece una poderosa funcionalidad y escalabilidad que típicamente se encuentran en productos corporativos tradicionales, a pequeño costo complejidad y tiempo.

### **PeopleSoft**

Esta solución transforma datos complejos en información útil, lo que facilita tomar decisiones en tiempo real que incrementen la rentabilidad del cliente. Permite además que ejecutivos de mercadotecnia, ventas y soporte sean más estratégicos en la manera como manejan la interacción con sus clientes, y por ello identifican a los clientes que compran o que no están interesados en hacerlo. Además puede: incrementar los ingresos en el punto de interacción, reducir la carga laboral y aumentar el enfoque en los proyectos más estratégicos, así como enfocarse de manera efectiva en las inversiones y en los mensajes mas importantes y reducir la longitud de los ciclos de venta.

### **Navision**

Entre sus principales características, se encuentra un módulo para la gestión de las relaciones con los clientes, desde compañías que implementan un CRM por

primera vez, hasta compañías con una larga experiencia en esta estrategia de negocio. Esta solución CRM se puede explotar de mayor manera en medida que el negocio crece.

### **Solomon**

Su función primordial es que el usuario pueda realizar adaptaciones en forma rápida y sencilla sin modificar el código fuente. Es por esto que se encuentra presente en casi todos los tipos de industrias, ya que han encontrado en este producto un sistema empresarial único, por su capacidad para cubrir los requerimientos particulares de información que van surgiendo conforme la empresa se va desarrollando. Gracias a su base de datos, es posible generar gráficas, reportes analíticos, proyecciones, cartas, etiquetas, solicitudes de pago, confirmación de pedidos o cualquier otro documento que se requiera.

En el año 2001 Solomon fue adquirido por Microsoft tomando el nombre actual de Microsoft Dynamics CRM.

### **MySap**

Dentro de sus funciones existen opciones que ayudan a la empresa a centrarse en el cliente y aumentar su nivel de eficacia, entre las cuales cabe destacar:

- Aplicaciones CRM operativas
- Aplicaciones CRM analíticas
- Aplicaciones CRM interactivas

### **Free CRM**

Se trata de un software online en donde podemos tener hasta 10 Megabytes de información, con herramientas tales como envío de e-mails, calendario de contactos, historial de ventas, y mucho más.

Existe software CRM de dos tipos diferentes según su plataforma: los tradicionales que se ejecutan localmente, y los online, es decir los basados en Web y pueden administrarse en línea. Las ventajas y desventajas de los mismos se pueden dividir en dos grandes sectores que son la seguridad y la versatilidad. Un programa tradicional es mucho mas seguro que uno online, pero uno online es mucho mas versátil.

## **ACT!**

ACT! por SAGE, ofrece un magnifico Administrador de Contactos y Clientes. ACT! es una aplicación que centraliza toda la información de los clientes para ayudar a los usuarios a administrar de manera más eficiente las relaciones de su negocio. ACT! es una herramienta enfocada para individuos, negocios pequeños o áreas de empresas medianas o grandes. Una de sus principales características es la facilidad con que permite administrar contactos y clientes.

## **Microsoft CRM**

Este es un software diseñado por Microsoft, lo cual lo convierte en una aplicación muy amigable, ya que toda su interfaz se asemeja a las aplicaciones Microsoft ampliamente difundidas. De esta manera el usuario siente una herramienta muy amigable, lo que ayuda a reducir el costo de tener que aprender y trabajar con herramientas nuevas. Por ejemplo, se puede acceder a la información del cliente y manejar las comunicaciones a través del programa de correo electrónico. O se puede analizar datos y crear reportes en la aplicación de hoja de cálculo, aplicaciones que forman parte de office: Outlook y Excel.

## **B-Kin**

Ofrece servicios en Internet de software para la gestión de PYMES. B-kin aprovecha las ventajas del modelo “software on-demand” o “Software on-site” para poner al alcance de pequeñas y medianas empresas herramientas

informáticas de gestión que hasta ahora sólo estaban al alcance de grandes empresas. Sin inversión en infraestructura tecnológica ni pago de licencias, y con la flexibilidad de las suscripciones periódicas, los clientes de B-kin acceden a un software desarrollado totalmente en español para el mercado de habla hispana.

## **HiperGate**

Suite de aplicaciones de código abierto basadas en Web. Todas las aplicaciones se acceden desde Internet sin la necesidad de descargar ningún software en el equipo del usuario.

Las características más destacables de este software son:

- Completamente gratuito.
- Es una aplicación Open Source (Código abierto).
- Funciona sobre múltiples bases de datos y sistemas operativos.
- Multi-idioma.
- Dispone de una red de servicios profesionales de soporte.
- Bien documentado.

## **Cpower**

Lo interesante de Cpower es que a pesar de ser una empresa con oficinas centrales en California, USA, tiene como principal objetivo la atención del mercado mexicano y por lo tanto todo su desarrollo está realizado con un perfil que lo hace muy amigable para este mercado.

## **B1 Sales**

Es una empresa mexicana con oficinas centrales en el estado de Aguascalientes. Todo el desarrollo y la oferta de servicios se maneja on-Demand teniendo el respaldo de sus servidores: uno en Silicon Valley y otro en Europa.

Cabe mencionar que para la elaboración de este trabajo se realizó una prueba experimental con la empresa. El apoyo técnico y la atención al cliente la colocan como una de las mejores opciones para el mercado mexicano.

## **CRM La Solución**

Esta es una de las aplicaciones que más especificaciones técnicas presenta y que aporta mayor información detallada de sus procesos.

### Características

- Agenda compartida de citas y tareas.
- Citas y Contactos en "Palm" mediante Outlook.
- Relaciones entre clientes.
- Historial de acciones en un vistazo.
- Importación de clientes y productos de manera sencilla.
- Envíos masivos por fax.
- Gestión de Personas de contacto y de información relevante ilimitado, como por ejemplo e-mails personales, teléfonos y cumpleaños.
- Envío de correo directamente desde la solución a través de Outlook.
- Registro de todo tipo de comunicaciones con clientes.
- Actualización de Contactos a Outlook, lo que facilita plena movilidad Sincronizando con Palm. Crea directamente la estructura de clientes del Gestor en Outlook para tener todo el flujo de e-mails ordenados por clientes.
- Posibilidad de traspasar directamente los avisos (tareas) pendientes de gestores desde La Solución a Outlook, automatizando Outlook para que avise automáticamente.
- Gráficos en Excel muestran de forma directa cualquier dato que pueda ser de Interés totalmente automatizado en una hoja aparte sin estorbar en el informe.
- Personalización y adaptación de los datos de cliente.

- Incorpora funcionalidades muy útiles, como poder copiar o mover registros y documentos desde un cliente o pestaña a otro de forma intuitiva para crear procesos de trabajo simples.
- Ayuda intuitiva y fácil de entender.
- Posibilidad de activar códigos de clientes automatizados.
- No tendrá que aprender nuevos programas: La solución trabaja con MSOffice.
- No tiene limitaciones de usuarios.
- El Software CRM La Solución esta diseñado para trabajar en red.
- Los informes aparecen en Excel, podrá usar la potencia de Excel para analizar sus datos.
- La Solución se adapta a su manera de trabajar. Puede personalizar LA SOLUCION Guarde todo tipo de documentos Word y Excel, Powerpoint ordenados por clientes.
- Potencie su fuerza comercial Planificando visitas y analizando ventas.
- El Software CRM La Solución es configurable, lo que significa que puede configurar el programa según sus necesidades.
- Incluye 3 niveles de seguridad si se requiere, Sin seguridad, seguridad baja, seguridad alta. Sirve para que solo los usuarios correspondientes puedan tener acceso detallado.
- 3 Bases de Datos de Productos las cuales se pueden utilizar para comisiones, competencia, productos vendidos y como se quiera configurar.
- Mas datos como (Número de empleados, facturación, inversiones anuales, forma de pago, descuentos recomendados, actividad de la empresa y peculiaridades) sobre los que pude obtener informes y personalizar a sus necesidades.
- Cumplimiento con la protección de datos mediante lista Robinson.
- Seguimientos comerciales (se pueden crear recordatorios para contactar a empresas) configurables.

- Creación de informes muy detallados de manera fácil que podrá tener en Excel, Access y Outlook.
- Plena compatibilidad para mandar e-mails a las empresas deseadas con Outlook o Access.
- Un gestor podrá tener impreso todos sus clientes, para adjuntarlos en su agenda de papel.
- Protección para evitar duplicar empresas o delegaciones.
- Creación de usuarios para restringir el acceso a datos y configuraciones.

Se cierra este capítulo con la mención de dos de los programas CRM que más impacto han tenido en las PYMES en México, debido a la evolución permanente en tecnología, servicios y desarrollo de recursos.

## **SAP**

Sus oficinas centrales se localizan en Walldorf, Alemania, iniciando operaciones en 1974. En México y Centroamérica inició sus operaciones en 1994 con el objetivo de ofrecer a sus clientes un software administrativo para empresas a través de productos de ERP, CRM y Sistemas de Información, entre otros.

## **Aspel de México**

Es una empresa 100% mexicana con presencia desde 1981 y líder en el mercado de software administrativo. Desarrolla y comercializa sistemas de cómputo y servicios relacionados que automatizan la administración de las micro, pequeñas y medianas empresas, favoreciendo la correcta toma de decisiones, simplificando sus actividades administrativas e integrándolas fácilmente a la era digital.

## **V. CASOS DE ÉXITO**

Como ya se ha dicho, la estrategia CRM involucra varios recursos tecnológicos, tanto en la adquisición de datos y su análisis, como también en la creación y mantenimiento de herramientas que permitan la interacción con el cliente para crear un sistema exitoso.

### **5.1 Éxito de los sistemas CRM**

En la última década, las inversiones para la implementación de este tipo de estrategias han crecido enormemente. Y se espera que la tendencia siga hacia el crecimiento. Aunque lograr una implementación de CRM eficiente y con éxito no es fácil, es algo totalmente necesario.

Establecer y ejecutar de forma correcta la estrategia CRM puede ayudar a las empresas a conseguir la diferenciación que necesitan para destacar sobre sus competidores. A continuación se mencionan ejemplos de casos de éxito de empresas en México que implementaron alguna estrategia CRM para mejorar sus servicios y ventas.

#### **5.1.1 Caso DELTI**

DELTI es una empresa mexicana dedicada a la edición, comercialización y distribución de libros y textos en inglés, francés y otros idiomas.

En DELTI operaban con tres sistemas: uno manejaba la contabilidad, el segundo la parte de la comercialización y almacenes, y el tercero, un CRM especialmente diseñado para las ventas de libros y textos. Lo anterior implicaba tener tres bases de datos diferentes para la operación de la empresa; esto no sólo afectaba en tiempo y recursos, sino que el tener la información dispersa hacía de sus procesos una maquinaria pesada y difícil de operar. Otra necesidad importante era la confiabilidad de la información. Hasta ese momento los datos generados no eran confiables, ya que al no estar integrada toda la operación en

un sistema único cuando se hacían devoluciones o cambios de productos, las operaciones en distribución no tenían siempre su reflejo contable y viceversa, en tiempo real.

La necesidad principal de DELTI estaba bien identificada: unificar la información que hasta el momento estaba dividida y optimizar la gestión de negocios.

Esta empresa decidió usar un sistema CRM que le permitiera una integración de todas las operaciones en una sola solución, logrando así que la información esté disponible en línea para todos los usuarios, y en consecuencia lograr dar una mejor atención al cliente, se complementó con un sistema ERP para conectar en línea los siete puntos de venta, controlando con esto los cortes diarios de caja y el resurtido de material a las tiendas. Se mejoró significativamente la administración de inventarios, así como la distribución y el control de las devoluciones. Se logró integrar la información del proceso comercial en línea con la cobranza, tesorería y contabilidad. Así mismo, se alcanzó un adecuado control de las existencias y las compras, permitiendo generar pedidos globales para varias órdenes de venta sin duplicar la información.

Ahora con esta integración de sistemas, la empresa tiene el control de su back office y una óptima atención hacia el cliente con un tiempo de respuesta inmediato con lo que se logró aumentar el número de unidades vendidas.

### **5.1.2 Caso Alfher**

Alfher es una empresa mexicana dedicada a la fabricación de productos de acero porcelanizado. Sus productos los comercializa en diferentes países alrededor del mundo, como México, Estados Unidos, China, Taiwán, Hong Kong, Singapur, Japón, Inglaterra, España, Italia y Noruega. Alfher contaba con un software que no permitía la emisión de reportes de forma ágil. Esto se reflejaba en el tiempo que el personal debía dedicar a la organización y extracción de la información. Estas tareas en ocasiones requerían meses dedicados

específicamente a su elaboración, afectando las actividades diarias de los empleados y retrasando la toma de decisiones que los directivos debían realizar.

Antes de integrar una solución CRM, la empresa no contaban con un control total de la información que generaban los clientes. Hoy en día los reportes que tomaban meses elaborarlos, se obtienen en minutos, lo cual se traduce en un incremento de eficiencia, alcanzando un 90% la atención y respuesta al cliente. Entre las acciones que llevó a cabo Alfher para la adopción de las TI, se encuentra la instalación de un nuevo servidor de 4ta generación, que permite que la solución CRM se adapte mejor a las condiciones de la empresa.

### **5.1.3 Caso Been Best**

Been Best México es una empresa líder en reclutamiento, selección y administración de personal, que ofrece sus servicios de outsourcing a compañías manufactureras, de servicios y comerciales.

Para conservar su posición de liderazgo, esta empresa se dio a la tarea de implementar un sistema CRM que le ayudara a lograr una serie de objetivos:

#### Objetivos del Proyecto

- Reemplazar el antiguo software de la compañía, (que ya resultaba obsoleto) por una solución integrada.
- Obtener una mejor administración de cada contacto que se tenía con futuros clientes.
- Monitorear el ciclo de venta de la empresa en tiempo real.
- Reducir los tiempos de respuesta en las áreas de mercadotecnia, ventas y atención a clientes.

Algunos de los beneficios logrados con la implementación de la solución CRM:

- Aumento en un 40% de cantidad de clientes, gracias a la atención oportuna en los tiempos de atención de cada prospecto.
- Control de las variables estratégicas de la compañía en tiempo real.
- Automatización de la fuerza de ventas.
- Reducción de los tiempos de elaboración de reportes por parte del departamento de mercadotecnia.
- Elaboración de mejores estrategias de ventas, basadas en el análisis de la información.
- Depuración de la información innecesaria en la cartera de clientes.

#### **5.1.4 Caso Botao**

Grupo Botao es una empresa mexicana que comercializa 4,000 productos a la industria textil: botones, remaches, etiquetas, cierres, ojillos, broches, cintas, estoperoles, placas, hebillas, ahorcadores, etc. Sus principales países proveedores son Hong Kong, Brasil, Uruguay y México, y se ubican en el segundo lugar del ranking nacional. Son los creadores del concepto “habilitación total”, único en México, que se traduce en la filosofía: “Todo lo que necesite, con un solo proveedor”. Tiene oficinas en el Distrito Federal y en Guadalajara.

El hecho de manejar tantos productos complicaba la operación de la empresa, y esto repercutía en la atención al cliente, precisamente por ello se buscaba una herramienta que brindara –tanto para la ciudad de México como para Guadalajara– un estricto control de inventarios, de los distribuidores a nivel nacional, de los pedidos al extranjero y conocimiento sobre el margen de utilidad por producto, de tal manera que el departamento de ventas pudiera tener información al día de precios y existencias.

Antes de la implementación de la solución, Grupo Botao llevaba a cabo su operación, sin conocer en el período deseado, el resultado de las operaciones realizadas. No contaban con información en tiempo y en forma para la toma de decisiones. Después de la implementación de la solución, esta empresa puede

identificar perfectamente cuáles son los errores en todos sus procesos de negocio, desde la compra hasta la cobranza, qué productos rotan más y cuáles no, de qué forma y dónde, con lo cual el departamento de mercadotecnia y ventas ha incrementado la eficiencia de su personal repercutiendo en un aumento de ventas gracias a la posibilidad de dar respuesta al cliente de una manera instantánea.

#### **5.1.5 Caso NEOCSA**

NEOCSA es una empresa mexicana que se dedica a la comercialización de neumáticos Michelin para autos, camionetas y camiones. Además, atiende el mercado de distribución de equipo propio para centros llanteros. El éxito de su negocio les ha permitido incursionar en la renovación de neumáticos para camiones, en plantas con tecnología de punta que les permiten atender con eficiencia este mercado.

NEOCSA demandaba una rápida evaluación de la información que se generaba en cada una de las diferentes plantas, que le permitieran ofrecer el servicio de calidad usual a sus clientes. “Contábamos con dos programas limitados que no alcanzaban los requerimientos de la empresa, esto impedía una rápida y oportuna toma de decisiones”, señala Alejandro Pérez Rulfo Torres, Director de Crédito y Cobranza para Grupo NEOCSA.

Las áreas que se integraron con la solución dentro de Neumáticos de Occidente fueron: ventas, administración, contabilidad, almacén, patios de servicio, gerencias y dirección general, Con esto se ha logrado conocer en tiempo real la utilidad por cliente y por artículo. De igual manera se logró un mejor posicionamiento en la mente del cliente debido a las campañas de mercadotecnia que se generaron, lo cual creó una mayor fidelidad por parte de los mismos.

### **5.1.6 Caso Somohano Express**

Somohano Express es una empresa mexicana dedicada a la venta de enciclopedias a crédito, que se centró en primera instancia únicamente en los sectores de diseño y arquitectura. Posteriormente, ampliaron el mercado incursionando en la comercialización de libros de arte, diseño y arquitectura, orientando sus esfuerzos al mercado de despachos profesionales. Debido a la demanda, la empresa integró la atención a bibliotecas e Instituciones educativas, con lo cual amplió las asignaturas y los sectores que atendía.

Con una base de datos que incluye a más de dos mil editoriales, Somohano llevaba un manejo de información rudimentario que le impedía mejorar la atención a sus clientes y proveedores, y debido a esto, no alcanzaba un desarrollo empresarial satisfactorio. Bajo este esquema es que se dieron a la tarea de buscar una herramienta que les permitiera un manejo total de la información, además de la administración integral de la empresa.

La adaptación de la solución CRM le ha permitido a Somohano Express un mejor control del sistema y de la información que la empresa maneja, esto se ha reflejado en un incremento en las ventas cercano al 50%, provocado por el minucioso seguimiento que se realiza con cada cliente.

“Hemos mejorado la atención a nuestros clientes, lo que repercute en un desarrollo substancial de nuestra empresa. Logramos mejorar en un 80% el manejo de toda la información que manejamos en Somohano, permitiéndonos una logística eficiente de nuestro negocio”.<sup>1</sup>

### **5.1.7 Caso FIDES**

Grupo Financiero FIDES se localiza en la Cd. de Monterrey. Se especializa en proporcionar acceso a servicios financieros a la micro, pequeña y mediana

---

<sup>1</sup> José Carlos Trujillo, Director General de Somohano Express.

empresa, para proyectos económicos personales y profesionales de diversa índole. Habiendo iniciado operaciones en 1993, para el año 2006 suma más de 3,000 asociados (clientes) y sigue creciendo. A pesar de tener un personal compuesto por apenas 10 empleados, la firma se ha sabido manejar con una operación altamente eficiente y a bajo costo, características que le han permitido experimentar un crecimiento acelerado y constante.

Parte del proceso de ingresar en el mercado de las finanzas populares implica el manejo eficiente de bases de datos robustas, debido al alto volumen de transacciones requeridas. Así mismo, como entidad regulada por comunión de crédito, la compañía debe pasar por una regulación de procesos y documentación altamente detallada. Por ello, buscaron una solución que les permitiera tener integradas todas las aplicaciones en una única plataforma para facilitar la comunicación entre ellas y no lidiar con bases de datos separadas. “La información integrada era un punto considerado como crítico, pues necesitábamos conectar los procesos –explica José Lauro Montaña, Director General de FIDES- y que el sistema de chequera se comunicara con el de cartera y éste con el de captación de recursos; que tesorería tuviera una vista global de todo, de modo que al final, la alta dirección tuviera el control de toda la información de la empresa y al instante.” La implementación que realizaron con el sistema CRM elegido les permitió tener el control que necesitaban en tiempo y forma, logrando con esto dar una respuesta inmediata a los requerimientos y dudas de los clientes, manteniendo además una comunicación muy personal con cada uno de sus afiliados, al grado de individualizar el trato con los clientes, realizando campañas de mercadotecnia en las fechas importantes de cada cliente (cumpleaños, aniversarios, antigüedad como cliente, etc.)

#### **5.1.8 Caso CELL MART**

CELL MART, es uno de los principales distribuidores de la marca de Telcel; se ubica en Cd. Victoria, Tamaulipas.

Decidieron hacer una revisión de sus procesos administrativos, ya que no tenían la información al día. Debido a lo anterior, la toma de decisiones no se basaba en información confiable.

Hoy, CELL MART cuenta con la información necesaria para la óptima operación de su empresa. Diariamente utilizan su sistema CRM, para conocer el estatus de las ventas de cada sucursal y el desempeño individual de cada vendedor, con reportes gráficos realizados por el departamento de mercadotecnia.

En resumen, las empresas pueden obtener resultados favorables siempre que se lleve a cabo una adecuada implementación del sistema, de lo contrario todo acabará en fracaso y pérdidas de recursos.

## **5.2 Casos de fracaso de CRM**

Un 75% de los sistemas de información constituyen fracasos operativos ya que su implementación necesitó mucho tiempo y dinero. En otros casos las causas del fracaso fueron, los sistemas que no funcionaron como deberían o simplemente que no se utilizaron porque fueron demasiado complicados.

### **5.2.1 Caso TELMEX**

Un caso muy representativo de lo que sucede al hacer una mala implementación de un sistema CRM, es el caso de TELMEX.

Cuando a TELMEX le proponen la implementación de un sistema CRM no lo considera como algo necesario, por la sencilla razón de que no le interesaba llevar una buena relación con sus clientes. No le interesa invertir en un software para el manejo de las relaciones con el cliente dada su situación de monopolio en las telecomunicaciones en México.

Cuando TELMEX toma la decisión de tratar de implementar su propio sistema CRM, no tuvo la precaución de realizar un buen análisis de sus procesos, y el no contar con procesos definidos lo llevó a que la implementación no se llevara en

buenos términos. Realmente lo que TELMEX estaba haciendo era tomar su antiguo sistema de pantallas verdes y maquillarlo con sistemas de ventanas; es decir, solo estaba enmascarando su antigua aplicación.

### **5.2.2 Caso de una microempresa (Graduaciones Bravo)**

Graduaciones Bravo(GB) es una microempresa mexicana que se dedica a la comercialización y fabricación de paquetes de graduación.

El urgente deseo por posicionarse como una de las principales empresas en este rubro, llevo a GB a realizar la adquisición de un software CRM, el cual fue recomendado por una empresa distribuidora de soluciones de negocios.

El bajo precio que representaba la adquisición del software, aunado a la buena presentación por parte del vendedor, motivó la decisión de compra.

El problema no fue comprarlo ni instalarlo. El problema fue que la empresa no tenía una infraestructura en cuanto a organización. No se llevó a cabo ningún proceso de implementación debido a la urgencia que tenía la empresa por obtener su ROI (Recuperación de la inversión).

Un mes después de instalada la solución, la empresa seguía haciendo todas sus operaciones de la manera tradicional: trabajando con Excel y dando el seguimiento a sus clientes con agendas individuales. Además, se generó en la empresa un sentimiento de inconformidad y rechazo por el software instalado.

El error de GB fue el hecho de no haber llevado a cabo un proceso formal de implementación ni haber realizado un estudio previo. Con lo anterior, se habría dado cuenta que la empresa no estaba en la posibilidad de usar un sistema de este tipo, ya que la prioridad consistía en la organización previa del back office.

### **5.2.3 Caso Hershey's**

Uno de los casos de fracaso en la implementación de un sistema CRM, es el caso de Hershey's. Gran compañía productora de chocolates y dulces a nivel mundial. Esta empresa tenía problemas con el procesamiento de órdenes y por esto decidió adquirir un sistema. El problema principal que llevó al fracaso este proyecto fue el no dedicar suficiente tiempo para poder establecerlo. El tiempo estimado para llevarse a cabo era de 4 años. Sin embargo se apresuró su implementación para completarse en tan sólo 30 meses. Durante este tiempo se presentaron muchos problemas como retrasos en la entrega de órdenes o entrega de órdenes incompletas. Como consecuencia de lo anterior, la compañía tuvo que cerrar dos días para poder operar correctamente su nuevo sistema, ya que la capacitación no fue suficiente. Aún después de esto, se generaron altos inventarios y poco abastecimiento a los establecimientos para su venta. La chocolatera reportó una disminución de utilidades del 19% por tres trimestres consecutivos, atribuyendo esta pérdida en sus ventas a una falla en la implementación de "un nuevo proceso de negocios".

Los principales errores que Hershey's cometió y que se deben evitar son: falta de pruebas antes de la instalación definitiva del sistema, demasiados grupos de consultoría sin buena comunicación entre ellos y apresurar demasiado el proceso en general.

### **5.2.4 Caso FoxMeyer**

Distribuidora farmacéutica FoxMeyer, es una de las más importantes distribuidoras de fármacos en los Estados Unidos, realizó una inversión de más de \$100 millones de dólares sobre 3 años en sistemas que eventualmente condujeron a la bancarrota de la empresa.

### **5.2.5 Caso AT&T Wireless**

La actualización de su sistema CRM provocó \$100 millones de dólares en pérdidas de ingresos provocando que su centro de atención de clientes no pudiera crear nuevas cuentas o modificar cuentas existentes por un período de 3 meses debido a la complejidad de la actualización.

### **5.2.6 Caso HP**

El fabricante de computadoras HP anunció una disminución del 5% sobre sus ingresos en la división de Servidores y Sistemas de Almacenamiento como consecuencia de la migración hacia un sistema centralizado. El impacto financiero fue de \$160 millones de dólares en pérdidas de ingresos y órdenes retrasadas.

### **5.2.7 Caso Nacional Australia Bank**

El Banco Nacional de Australia asume en sus libros contables una pérdida de aproximadamente \$178 millones debido a la cancelación de su proyecto cuya estrategia era la implementación de un sistema centralizado.

Los fracasos en proyectos son una realidad los cuales debemos tomar en cuenta para no cometer errores al momento de implementar un sistema CRM.

## **5.3 Beneficios de un sistema CRM**

Un sistema CRM efectivo es un camino para que la empresa desarrolle un enfoque hacia el cliente, las metas de los sistemas CRM son dar un mejor servicio al cliente, mejorar su satisfacción y asegurarse de poder conservarlo. La conservación de los clientes y su lealtad son importantes beneficios que estos sistemas aportan a una organización o empresa.

### **5.3.1 Beneficios más sobresalientes de una implementación CRM**

Los principales beneficios que se obtienen al implementar un sistema CRM es que nos permite:

- Prestar atención a las necesidades individuales de los clientes.
- Bajar los costos publicitarios.
- Agrupar a los clientes.
- Controlar y monitorear las ventas.
- Medir los resultados de distintos centros de utilidades.
- Diferenciarse de los competidores.
- Identificar y conocer el ritmo de nuevas y posibles necesidades del cliente.
- Aumentar la retención y atracción de nuevos clientes.
- Priorizar la diferenciación por servicio, por encima del precio.
- Entrada y salida rápida de un producto o servicio.
- Concentrar la atención a distintos canales con base en las preferencias de los clientes.

## **VI. EL FUTURO DE LOS CRM**

Sin duda, en cuanto a software, lo más urgente para algunas empresas es la integración de las aplicaciones de software existentes con las nuevas aplicaciones basadas en Web, para formar un sólo sistema coherente que se pueda manejar de manera racional. Además, las nuevas aplicaciones deben permitir a la empresa tener una ventaja competitiva y novedosa frente a otras. Por lo anterior el CRM evoluciona conforme las Tecnologías de la Información van surgiendo.

### **6.1 CRM y WEB 2.0**

La comunicación de los canales tradicionales de las empresas con los clientes tiene que sustituirse por un flujo bidireccional entre ambas entidades. La adopción de las nuevas tecnologías es un paso esencial que deben dar las empresas para mejorar dicha comunicación.

El CRM en los 90's, se componía principalmente de:

- Call Centers.
- Telemarketing y Ventas.
- Integración de sistemas transaccionales.
- Y algo de análisis del cliente.

El CRM en el 2000 contaba con las siguientes características:

- Manejo de la relación del cliente.
- Diferentes canales donde tengamos control de cómo el cliente se contacta con la empresa:
  - Chat
  - E-mail
  - Web
  - IVRs (Respuesta de voz interactiva).

- Facturas.
- Call centres.
- Puntos de ventas.

A pesar de todo lo anterior, aún no se sabe quién es realmente el cliente. Los canales no están realmente integrados, no tenemos una vista de 360° del cliente. Se sigue conociendo al cliente por producto, no como clientes.

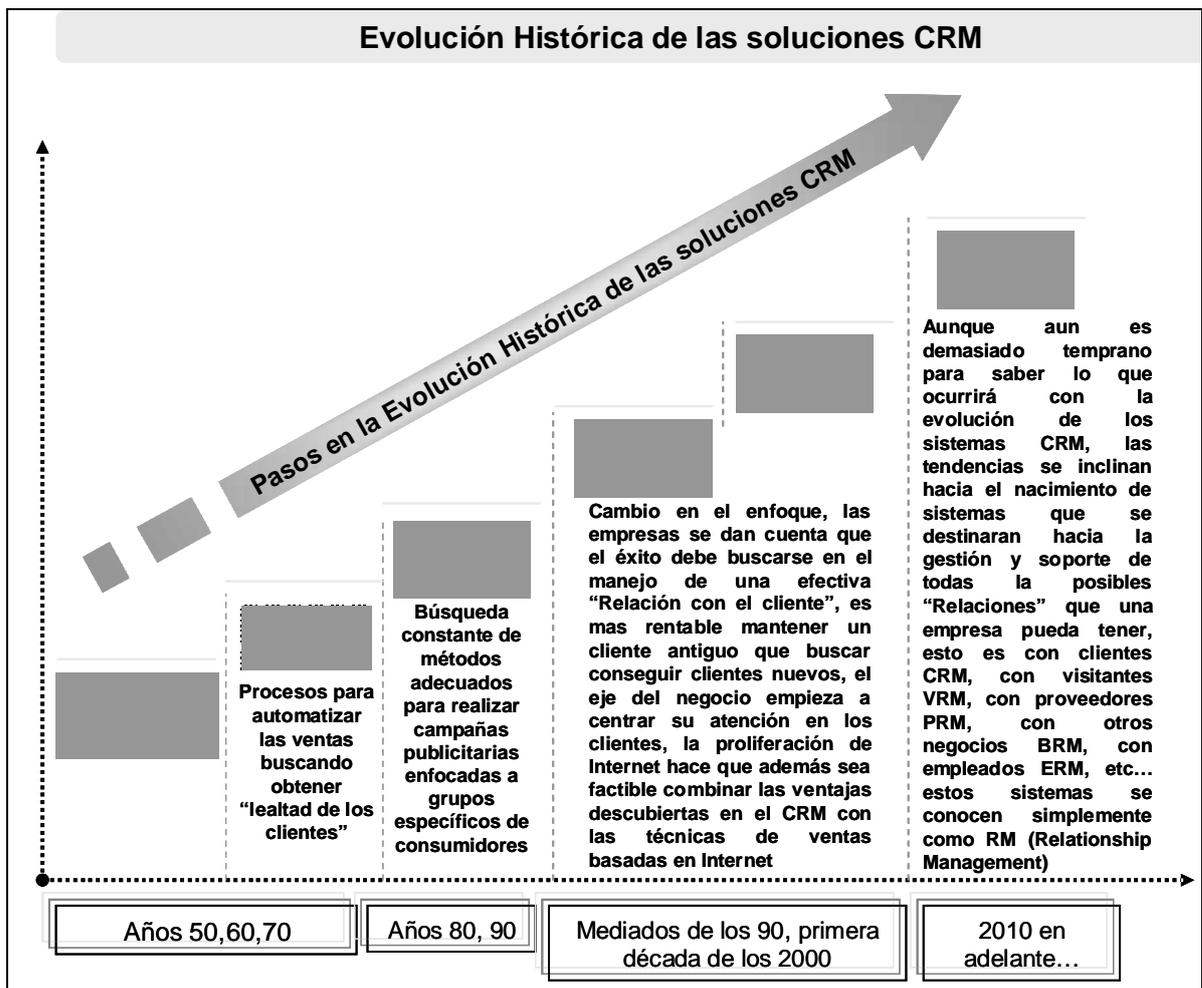


Figura 6.1 Evolución Histórica de las Soluciones CRM

### 6.1.1 La evolución de la WEB

Ahora el cliente tiene más poder y tiene acceso a otros canales para interactuar directa o indirectamente con las empresas; por ejemplo:

- Redes Sociales: Blogs, Facebook, Skype, Myspace, Wikipedia, Hi5 y Youtube.
- Podcasting: Creación de archivos de sonido y video.
- Wikis: Wikipedia.
- RSS: Fuente actualizadas de los sitios de Internet.

### **6.1.2 WEB 2.0**

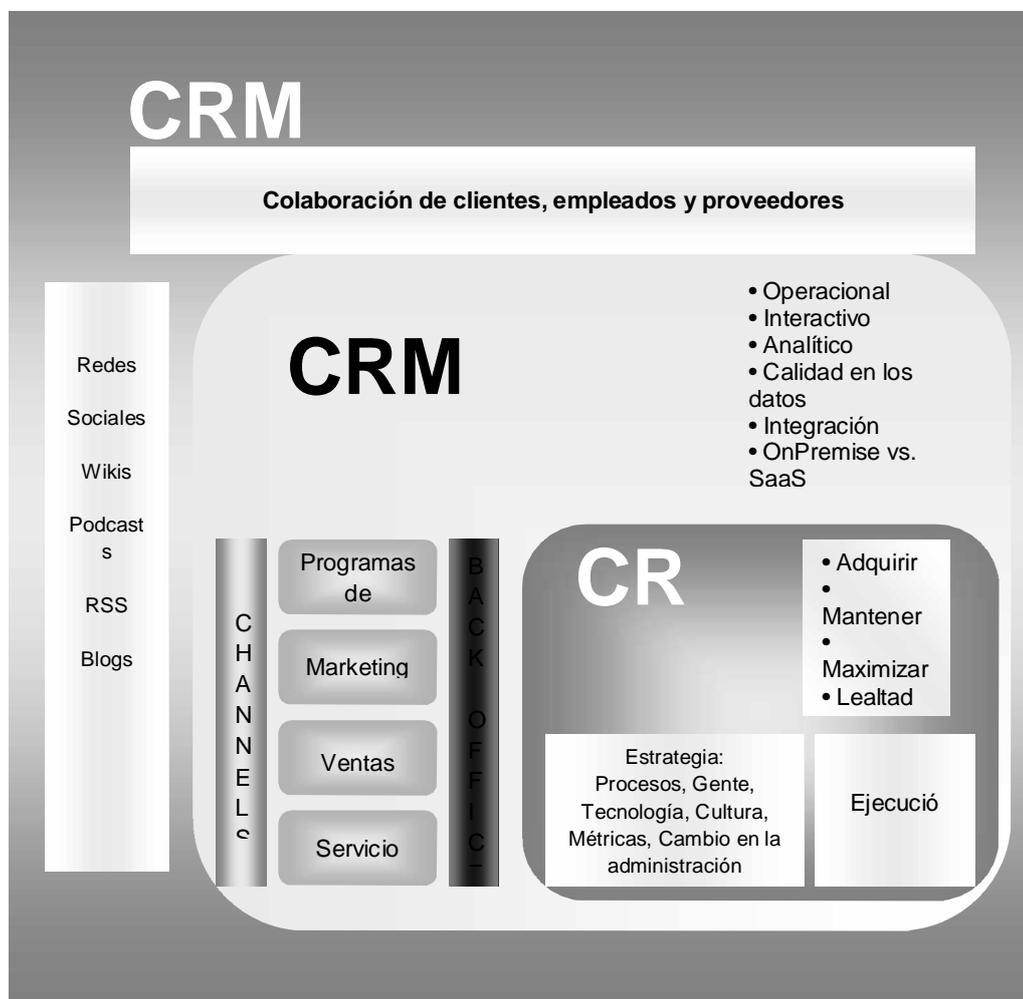
Con el desarrollo de Web 2.0, se tienen las ventajas siguientes:

- Colaboración en equipo.
- Los usuarios se convierten en contribuidores.
- Ahorra tiempo al usuario.
- Facilita las interacciones.
- Facilita la convergencia entre los medios de comunicación y los contenidos.
- Facilita la publicación, la investigación y la consulta de contenidos Web.
- Audiencia global en cualquier idioma.
- No es un portal, es una comunidad.
- Community Marketing.

### **6.1.3 CRM + WEB 2.0 = CRM 2.0**

Como ya se mencionó, Blogs, Facebook, Skype, Myspace, Wikipedia, Hi5 y Youtube son algunos ejemplos de lo que ofrece Web 2.0, y al combinarlo con CRM en la empresa, se logrará estimular la participación de clientes, empleados y proveedores, mejorando las relaciones y favoreciendo el intercambio de conocimientos profesionales. Así se obtiene un CRM 2.0.

## Evolución CRM



**Figura 7.1** Evolución del CRM

Pasos inmediatos para integrarse a Web 2.0:

- Navegar en las redes sociales y empezar a escuchar.
- Usar tácticas de "social media" para estar presente en las redes sociales.
- Las redes sociales son también canales de interacción y colaboración con los clientes.
- Usar a Google para los trabajos de investigación y mercadeo.

## Herramientas de Monitoreo

- Minería de Texto –SPSS y SAS tienen soluciones
- Radian6 –[www.radian6.com](http://www.radian6.com)
- [www.crimsonhexagon.com](http://www.crimsonhexagon.com)

## Sitios donde hay que estar presente

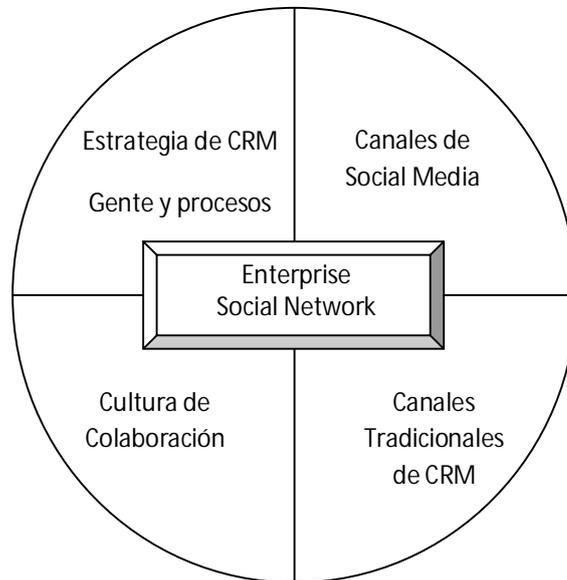
- [www.facebook.com](http://www.facebook.com)–grupos y páginas
- [www.myspace.com](http://www.myspace.com)–campañas
- Blogs –[www.typepad.com](http://www.typepad.com), [www.wordpress.com](http://www.wordpress.com)
- [www.twitter.com](http://www.twitter.com)–servicio al cliente
- YouTube –campañas
- Feedburner –RSS

SAP y Oracle/Siebel están desarrollando tecnologías para integrar los CRM con todo lo considerado de social media. Ambas empresas tienen redes sociales, blogs, están en Twitter, tienen wikis y están hablando del CRM Social.

Pero todavía no hay una integración entre las redes sociales y los CRM tradicionales.

Salesforce.com es un buen ejemplo del uso de blogs, slideshare.net, YouTube, colaboración, ideas y comunidades.

### 6.1.4 Arquitectura CRM 2.0



#### Pasos para migrar a CRM 2.0

- Paso 1: Validar la estrategia CRM.
- Paso 2: Eliminar errores e inconsistencias en los canales tradicionales, mejorar los procesos y la experiencia del cliente.
- Paso 3: Analizar los “touchpoints” con el cliente en cada canal.
- Paso 4: Incluir un plan de Social Media –“CommunityCoordinator”.
- Paso 5: Incluir la creación de una comunidad o red social de la empresa.
- Factores Críticos: el cliente esta bajo control y ahora es un cliente social.

Social Media y Social Networking son parte del CRM 2.0. Sin embargo, todo esto tiene que funcionar con:

- Search Marketing.
- Online Marketing.
- Manejo de Datos.
- Gente, Cultura y Procesos.

- Tiene que ser parte de la estrategia de CRM y hay que medir los resultados.

## 6.2 Nuevas tecnologías

Es importante destacar que Internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional y las soluciones de CRM. A continuación, se desarrolla la contribución de Internet al marketing relacional:

1. - Importante disminución de los costos de interacción.
2. - Bidireccionalidad de la comunicación.
3. - Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.
4. - Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar.
5. - Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas, 365 días.
6. - Mejora de los procesos comerciales.

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la estrategia, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: estrategia, personas, procesos y tecnología. Estos conceptos se desarrollan a continuación:

**1.- Estrategia:** Obviamente, la implementación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia con las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y nunca, que se implemente sin que sea demasiado coherente con ella.

**2.- Personas:** La implementación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es

totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

**3.- Procesos:** Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implementación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

**4.- Tecnología:** También es importante destacar que hay soluciones CRM al alcance de compañías de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

### **6.2.1 Impacto de nuevas tecnologías en CRM**

Conservar las prácticas probadas con éxito en las relaciones con los clientes, es la clave para la selección de las nuevas tecnologías. Se deben escoger aquellas que sean fáciles de utilizar, intuitivas, además de ser de alta disponibilidad.

Internet ha hecho a la tecnología en CRM realmente eficaz porque es fácil ingresar a él y utilizarlo. Pero al mismo tiempo ha presentado un reto: ahora los clientes tienen acceso a un mundo de información y de nuevas opciones. Esto ha generado un mercado más amplio, donde la gente conoce quién tiene lo que necesita y a qué precio. Entonces la verdadera diferencia se centra en la satisfacción del cliente. Ese es el punto a mejorar si se quiere ser competitivo.

Uno de los cambios más grandes en el campo del CRM es la llegada de la pizarra computarizada y el ayudante digital personal. Para tener un trato cercano con el cliente se necesita tener todos los detalles a la mano. Sin embargo, en el pasado nadie utilizaba una PC o una laptop delante del cliente porque esto era algo muy superficial, distante; además el representante no podía mecanografiar suficientemente rápido y la información no se obtenía en el momento adecuado. Durante la reunión es más importante poner atención al cliente, mirarlo a los ojos, y para esto es más apropiado tomar notas manuscritas. La nueva pizarra

computarizada representa en este sentido una enorme ayuda. Se puede utilizar en reuniones porque permite la toma de notas manuscritas libremente.

El cambio será gradual, pues la gente todavía tendrá que acostumbrarse a escribir sobre una pantalla y no sobre papel. Sin embargo, el desarrollo de la tecnología de reconocimiento de caracteres ha ayudado grandemente. Además, el uso de la pizarra ha venido a permitir que las notas tomadas durante las reuniones con el cliente puedan ser ligadas electrónicamente con el resto de su información. Estos nuevos dispositivos sustituirán a la pluma y el papel y este será un gran cambio.

Si a lo anterior agregamos la posibilidad de disponer de la información en un asistente digital personal, el cual también nos provee gracias a los nuevos sistemas operativos, aplicaciones prácticas como el calendario o la lista de contactos, entonces contaremos con más información al momento de hacer negocios directamente con el cliente.

Más importante aún, es la posibilidad de integrar en estos nuevos dispositivos el e-mail. Herramienta que se ha venido destacando como un medio importante de contacto con el cliente. Anteriormente las empresas acumulaban en sus PC's los correos electrónicos de sus clientes, pero no contaban con esta información importante a la hora de tratar con el cliente. Ahora, mediante un proceso de sincronización, pueden llevar en el asistente digital personal la información almacenada en la PC e incluso pueden enviar y recibir correos electrónicos desde este mismo dispositivo.

El proceso de sincronización entre la PC y los nuevos dispositivos como la pizarra electrónica y el asistente digital personal no sólo permite el intercambio de información, sino que representa una posibilidad de resguardo en varios medios de la misma información, lo cual nos protege de posibles contingencias.

La aparición de nuevos asistentes digitales personales con las funciones de teléfono también han provisto de grandes ventajas al CRM, pues ahora puedo

desde el momento de recibir la llamada de un cliente, relacionar toda la información sobre dicha persona contenida en mi dispositivo. Esto obviamente permite un trato más cercano con el cliente, pues incluso mediante multimedia se puede tener asociadas imágenes.

Los dispositivos convergentes son de gran utilidad, pues permiten la integración de la información. La pizarra electrónica puede utilizarse solamente para tomar notas durante reuniones personales y luego esta información podría ser puesta en el asistente digital para ser explotada en forma remota.

Otra tecnología que está cambiando la forma de trabajar es el WiFi, que básicamente es una red inalámbrica de área local. En muchos lugares públicos se cuenta mediante un pequeño costo, con acceso de alta velocidad a Internet. La mayoría de las ofertas de PC's portátiles incluyen tarjetas WiFi como una gran ventaja.

Si además en la oficina se cuenta con WiFi, entonces se puede trabajar sin estar atado al escritorio o a un punto fijo de red. Esto me permite flexibilidad al tratar con el cliente pues se puede tal vez consultar saldos o el estado de solicitudes de forma conveniente y eficientemente.

Finalmente, los nuevos manejadores de bases datos permiten la explotación, mediante dispositivos conectados a Internet, de información localizada en diferentes puntos geográficos sin ningún problema. No debe olvidarse que los datos sobre los clientes y el negocio es uno de los bienes más preciados y esto lo contemplan los manejadores de bases de datos distribuidas.

### **6.2.2 La WEB 2.0 clave para el CRM**

Es importante señalar que las empresas deben mantenerse actualizadas en cuanto a integrar nuevas tecnologías para mejorar las relaciones con los clientes.

Las empresas se orientan cada vez más hacia el cliente y nadie duda de que Internet es un aliado perfecto para llevar a cabo lo que viene a llamarse CRM.

En este sentido, se cree que la Web 2.0 debe ser integrada en los procesos CRM. “La adopción de las nuevas tecnologías es un paso esencial que deben dar las empresas para mejorar su relación con el cliente.”<sup>1</sup>

Mark Raskino ha señalado en la reunión CRM de Gartner que la comunicación tradicional de empresas a clientes tiene que sustituirse por un flujo bidireccional entre ambas entidades.

“La Web 2.0 es algo importante. Tenemos que ser más transparentes y debemos estar dispuestos a hablar con los clientes.”<sup>2</sup>

El analista considera que la actitud de las grandes compañías respecto a la Web 2.0 no es la más positiva. Y es que en la mayoría de las empresas, es casi imposible encontrar una persona con nombre y apellidos con la que hablar. De esta forma, se hace necesario crear nuevos modelos de interacción con los clientes.

Si bien, adoptar las nuevas tecnologías, al mismo tiempo pide precaución señalando que la abundancia de tecnologías emergentes puede perjudicar a la empresa. “Existe el riesgo de que las empresas se vuelvan locas y tomen decisiones de las que luego se arrepientan debido a la multitud de aplicaciones y tecnologías”.<sup>3</sup>

### **6.3 E-CRM (Electronic Customer Relationship Management)**

La utilización de Internet como un canal comercial debe obedecer a un planteamiento estratégico y de negocios. Para algunas empresas será el medio

---

<sup>1 2 3</sup> Mark Raskino analista de Grupo Gartner [www.baquia.com](http://www.baquia.com)

prioritario para el desarrollo de sus actividades, para otras será un canal complementario.

El e-CRM (Gestión electrónica de Clientes) es un proceso empresarial integrado mediante el uso de Internet que implica una serie de actividades relacionadas al desarrollo y retención del cliente permitiendo a las empresas una comunicación interactiva y personalizada con los clientes en dos tipos de canales: los tradicionales y los electrónicos (Internet , e-mail, Tiendas virtuales), en otras palabras, se trata de una mezcla de tecnología y recursos humanos para lograr una comunicación efectiva.

Se puede decir que el e-CRM permite un máximo nivel de personalización en el acceso a los servicios salvaguardando la información confidencial.

Algunas de las empresas que ofrecen este tipo de aplicaciones son: Siebel, SAP, Telesoft, Peoplesoft, NetGenesis entre otros.

Los elementos básicos que compone un e-CRM son:

- Software de gestión del Customer Contac Center. Base de datos y servidor de aplicaciones orientados a la personalización. El operador dispondrá en la pantalla, de los datos del cliente que llama.
- Seguridad (Firewall) y control de acceso.
- Herramientas de análisis, Data Warehouse y Data Mining.
- Aplicaciones de Internet: herramientas Web o de correo.

Al utilizar un sistema e-CRM las empresas se pueden ver beneficiadas en:

Efectividad

- Generación de mayor número de contactos.
- Incremento de cierre de operaciones.
- Reducción del ciclo de venta.

- Mejoras en la calidad de procesos y de información e-CRM.

#### Ahorro

- Disminuye el coste de selección, contacto, captación y fidelización con el cliente.

#### Eficiencia

- Detección de necesidades al automatizar procesos e incorporar información en tiempo real.

#### Intangible

- Mayor capacidad para dar soporte a clientes globales
- Incrementa el acceso a la información
- Incrementa la integración con los sistemas de información.

Sumar a Internet como un nuevo canal a través del cual se pueda obtener y compartir información sobre el cliente es fundamental. Esta tecnología interactiva se convertirá en una herramienta esencial de los negocios. El e-CRM brinda la posibilidad de definir modelos de comportamiento basados en el análisis de navegación del usuario.

#### **6.4 CRM vs E-CRM**

Existen diferencias entre los sistemas CRM y e-CRM el primero se concentra en los procesos internos de la empresa, mientras que los sistemas e-CRM se dirige a la interacción con los clientes a través de Internet, puede y debe ser mucho más rápido; por eso tiene mayor alcance que el CRM clásico.

A continuación se muestra una tabla comparativa entre CRM y e-CRM:

<b>Características</b>	<b>CRM</b>	<b>E-CRM</b>
Disponibilidad	Limitaciones horarias	24/7/365
Accesibilidad	Limitaciones geográficas y tecnológicas	universal
Canales	Teléfono, fax , fuerza comercial	Pc, Web, PDA,
Interacción	Componentes de no automatización	Alto nivel de servicio
Integración	Escasa, solo a nivel local	Local y con el cliente
Nivel de servicio	Limitado	Mayor nivel de servicio, gracias a las nuevas tecnologías
Eficiencia	Alta eficacia con coste moderado	Mayor eficacia a menor coste

**Tabla 6.1** Comparativo entre CRM vs E-CRM

## VII. IMPLEMENTACIÓN DE UN CASO PRÁCTICO

El desarrollo de una solución CRM implica una serie de retos. Las principales áreas que una empresa debe analizar para implementar una solución CRM son: los desafíos de negocios, es decir, los asociados a la gestión de la relación de la empresa con el cliente, principalmente en las áreas de ventas, marketing, servicios de atención al cliente y soporte; las consideraciones tecnológicas, ya que al no realizar un estudio adecuado en el proceso de implementación no se podrá garantizar el éxito de la empresa con respecto a sus competidores; y las implicaciones financieras.

Desde el punto de vista financiero, el costo para una solución CRM puede llegar a ser elevado si no se lleva a cabo el análisis expuesto con anterioridad antes de su implementación. Una manera de darse una idea del orden de la inversión consiste en tomar en cuenta diferentes categorías. Las categorías de inversión que se requieren para crear, operar y mantener una solución CRM son:

1. Hardware y software de producción.
2. Gastos de mano de obra – los gastos del personal operativo para respaldar, modificar y actualizar el uso de la solución tecnológica por parte de la empresa.
3. Hardware y software de pruebas de preparación.
4. Gastos de mantenimiento (ambientes de producción y de prueba).
5. Gastos de investigación y desarrollo de Tecnología de Información (para evaluar nuevas tecnologías de administración de servicio al cliente y su impacto en las necesidades actuales o potenciales del negocio).

La mayoría de las empresas que cuentan con un entorno formal de servicio y atención al cliente, han invertido en las categorías uno, dos y cuatro antes mencionadas. Un número aún menor de empresas ha invertido en la categoría tres, la infraestructura necesaria para probar, preparar y lanzar nuevas versiones de sus soluciones de gestión de clientes. Esto se traduce en una preparación y lanzamiento deficiente de nuevas tecnologías.

La inversión actual en la categoría cinco se limita por lo general a publicaciones especializadas, estas medidas no bastan para preparar a una empresa para entender de qué manera las últimas tendencias afectan sus inversiones existentes o en dónde resulta más conveniente introducir nuevos productos y tecnologías.

Finalmente, la importancia de incorporar una estrategia CRM siguiendo una metodología, no sólo beneficiará la relación con los clientes tanto internos como externos, sino que también ayudará al incremento de las ventas, y por consiguiente de las ganancias, así como permitirá reducir los costos de ventas y el marketing.

### **7.1 Estudio del caso seleccionado**

Luego del desarrollo teórico que se ha realizado sobre la gestión de las relaciones con los clientes, sus ventajas, desventajas y la forma de implementación, se procede a realizar un análisis práctico para mostrar que las herramientas de CRM pueden ser adaptadas, adoptadas e implementadas por las PYMES, aprovechando las ventajas que obtienen éstas por tener un trato más personalizado y directo con el cliente.

Para la selección del caso práctico se consideraron dos empresas: una dedicada a brindar servicio de paquetes para graduaciones, y otra dedicada a la consultoría y capacitación en recursos humanos.

Se consideró que sería de gran utilidad para la primera empresa implementar la gestión de las relaciones con los clientes dado que se pudo observar que ofrece productos de buena calidad. Sin embargo esta medida no sería suficiente para fidelizar a sus clientes debido a que presenta diversas características no apropiadas, entre las que podemos citar:

- Elevado tiempo de espera -se podrían optimizar los tiempos en la atención al cliente dividiendo y organizando el trabajo.

- No existen herramientas de difusión respecto a la calidad de sus productos.
- La no formalización de la atención.

No se pudo concretar el estudio en esta empresa. Lo anterior no se debió a su dificultad para adaptar el CRM o por la imposibilidad de aplicarlo, sino por la falta de conocimiento por parte de los directivos de la importancia de obtener información de los clientes con el objetivo de adaptarse a sus necesidades y brindarles la mejor atención para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Con respecto a la segunda empresa, su objetivo primordial es lograr la máxima satisfacción del cliente. Por lo tanto, la cultura de esta organización se ajusta a la definición dada de CRM, ya que centra toda su atención en conocer los deseos y necesidades de los clientes, para proporcionarles la mayor satisfacción posible en cada contacto, y lograr de este modo fidelizarlo. Con todo lo anterior, obtiene el máximo beneficio de cada uno de ellos.

Se eligió esta empresa porque las herramientas que utiliza pueden ser adaptadas al proyecto CRM, ya que no hay una gran inversión de capital en tecnología y sistemas de información, sino que basa la gestión de las relaciones con los clientes en la formalización de la atención y el servicio prestado.

Teniendo en cuenta lo antedicho, se considera que al adoptar una estrategia CRM (de concientización, adaptación y formalización) logrará posicionarse y crecer en mediano o largo plazo.

### **7.1.1 Caso de un consultoría de servicios**

Se analizará el caso de una firma de consultoría y capacitación en procesos de cambio a nivel mundial. Esta es una firma líder en consultoría, capacitación y entrenamiento de clase mundial. Cuenta con más de 30 años de experiencia y 15 años en el mercado mexicano. Es pionera en conceptos de servicio, calidad personal, **employeeship (perfil laboral)** y cuenta con herramientas tecnológicas propias. El origen de la firma es en el año 1975 en Dinamarca. Actualmente tiene presencia en 30 países.

En México las oficinas se ubican en Bosque de las lomas en el D.F. Cuenta con personal experto en materias como desarrollo humano y programas de ventas, un soporte tecnológico importante y una basta cartera de clientes.

Dado que la visión y misión de la empresa es: “Ser el socio preferido de las organizaciones que buscan maximizar su valor corporativo a través del desarrollo de su capital humano.”, es claro entonces que el cliente es primordial.

Para lograr esto la organización de manera general ofrece:

- Un plan de trabajo detallado; por cada fase existe una metodología específica.
- Elaboración de libros de trabajo.
- Desarrollo de una completa campaña de seguimiento del material dado en cada fase.
- Entrega de resultados por cada fase del proceso.
- Análisis de la documentación generada en el proceso.

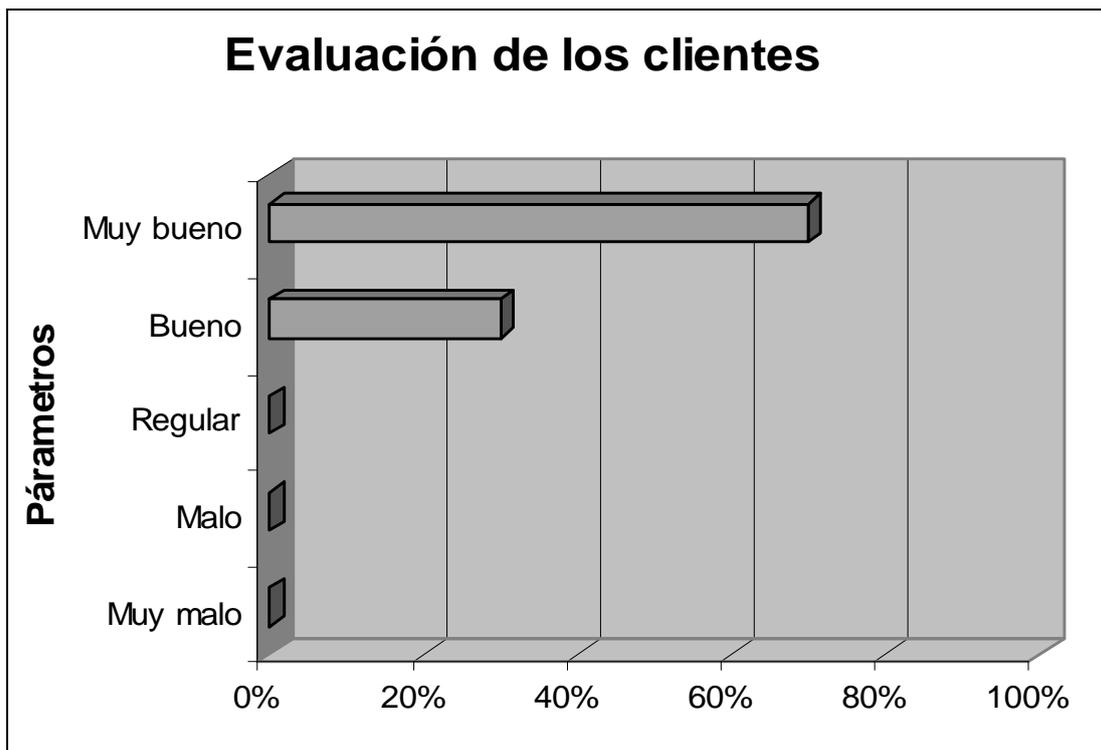
La empresa tiene como principales clientes a grandes compañías, que puedan y quieran invertir en capacitación de su personal.

Los giros de los clientes con los cuales se tiene contacto en México son: Aseguradoras, Asociaciones, Automotriz, Bienes de Consumo, Educación, Farmacéuticas, Gobierno, Medios y entretenimiento, Manufactura, Químicas, Servicios Financieros, Servicios, Tecnología, Telecomunicaciones, Transportes y turismo.

En los últimos dos años se ha incrementado la cartera de clientes. La adquisición de nuevos clientes ha sido posible gracias a la calidad de los programas que se diseñan para cada necesidad de los clientes, por el servicio brindado y por el alto nivel de los instructores con los que cuenta la empresa.

Los servicios que se brindan en la empresa son altamente competitivos porque tienen presencia no sólo en México sino que también en otros países. Además, se tiene un fuerte nivel de preparación en los consultores, los cuales cuentan con un gran historial de trabajo y se tiene una gran experiencia en el mercado.

Se considera que el servicio que brinda la empresa ha logrado un buen nivel de satisfacción de los clientes. Esto se mide gracias a evaluaciones que van del 0 al 5 y se aplican a los participantes para que ellos puedan evaluar el taller que se les impartió. Finalmente, se cuenta con un muestreo telefónico que se aplica a las personas con las que se tiene contacto para coordinar los cursos. En un estudio de mercado realizado a los más significativos clientes, los resultados arrojados se pueden visualizar en la siguiente grafica:



**Figura 7.1** Evaluación de los clientes

Los clientes para hacer contacto con la empresa utilizan distintos canales de comunicación, entre los principales tenemos la vía telefónica, donde el cliente se comunica y es atendido por una persona encargada de proporcionar información

sobre los servicios que se brindan; otro de los medios es la página Web de la compañía en la que se puede encontrar información sobre el giro de la empresa, los clientes con los que se ha trabajado, la ubicación física de la empresa, así como teléfonos, e-mail y un formulario donde se pueden dejar los datos para contacto. Finalmente, también existe otra forma con la cual los clientes obtienen información acerca de la organización; ésta es de manera escrita, puesto que se anuncia en revistas de capacitación.

Existe un proceso de captación de clientes por medio de eventos como exposiciones de capital humano, recursos humanos, ferias de desarrollo, etc. Otra forma comúnmente usada para la búsqueda de nuevos clientes, son las conferencias las cuales surgen de invitaciones de otras organizaciones. Las recomendaciones de los clientes satisfechos, también, son un medio de búsqueda de nuevos clientes. Habitualmente se busca la forma de participar en los diferentes medios de comunicación, ya sea una entrevista o participando en foros de discusión.

El compromiso de la empresa hacia con el cliente es muy grande, ya que se lleva a cabo la siguiente política de calidad: “Estamos comprometidos a satisfacer las expectativas de nuestros clientes en todos los servicios de capacitación que apoyen a las organizaciones a cumplir sus objetivos, utilizando para ello, personal certificado y una cultura de mejoramiento continuo a nuestro sistema de calidad.”

Con lo anterior la empresa busca como objetivos primordiales:

- Comprometerse a brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes garantizando una evaluación post Taller mínima de 4.0.
- Crear y mantener un ambiente laboral cálido, de cooperación, de trabajo en equipo, compromiso y congruente con los servicios que ofrecemos.
- Garantizar al menos el 90% de índice de calidad en nuestros procesos.

El ciclo de vida de un cliente para la empresa es muy variado, ya que esto depende del cliente en cuestión o del tipo de proyecto que se lleve a cabo. El

ciclo en el caso de una conferencia puede ser de un par de horas, y en el caso de proyectos completos de desarrollo el ciclo es de años.

Los tiempos de ventas de los servicios que se ofrecen dependen de los proyectos; por citar un ejemplo: la negociación de una conferencia puede tardar sólo 2 días. Es importante señalar que este ciclo depende mucho del tamaño, tipo y alcance de los proyectos ofrecidos, esta negociación puede llegar a tardar aproximadamente 6 meses.

La empresa tubo en el año pasado (2008) un ingreso aproximado de \$8,000,000 de pesos, mientras que en el mismo año los egresos fueron iguales. Esto se justifica por el cambio de oficina, los sueldos y el equipo que se compró.

Las expectativas de la empresa para este año son sobrevivir durante el periodo de crisis y ser la compañía número uno en servicio.

La competitividad en este ramo es muy fuerte y existen varias compañías que trabajan día a día por obtener proyectos muy demandados. La situación actual en la cual se encuentra México es un gran reto, ya que la mayor parte de estas empresas de servicios dependen mucho del presupuesto asignado a las áreas de recursos humanos y capacitación de las empresas. Este es un motivo por el cual se tienen que buscar alternativas que nos permitan poder incrementar la competitividad ante las demás empresas.

En la organización actualmente no se cuenta con un conocimiento pleno de la competencia, sin embargo se tiene una noción parcial de quién es ésta.

Con respecto a los costos de los talleres o proyectos, se considera que el rango de los precios que se manejan se encuentra en precios de mercado competitivos para el tamaño de la firma.

Existen distintas estrategias de mercado que en estos días se llevan a cabo. Entre ellas están: estudios dirigidos a conocer la competencia, telemarketing, creación de cursos abiertos, los cuales se llevarán a cabo en las instalaciones de la organización.

### 7.1.1.1 Principal competencia

La empresa considera que lo que la hace diferente a otras compañías es la calidad de los programas que se imparten, la consultoría y la flexibilidad que tienen dichos programas para adaptarse a las distintas necesidades que los clientes puedan tener.

A continuación se presenta una tabla donde se recopila la información de las empresas que se consideran la principal competencia para la empresa.

Empresa	Antecedentes	Clasificación	Clientes	Taller
<p>EPISE</p> <p><a href="http://www.epise.com">www.epise.com</a></p>	<p>Epise es una compañía que desde 1965 ofrece servicios profesionales, centrados en el desarrollo del talento de las personas y la mejora de los resultados organizacionales. Con oficinas en Barcelona, Madrid, México y Buenos Aires, Epise trabaja con sus clientes en más de 10 países alcanzando un volumen de facturación de 12 millones de euros en el último año.</p>	<p>Internacional</p>	<p>-BBVA</p> <p>-Movistar</p> <p>-Santander</p> <p>-MAPFRE</p> <p>-NH Hoteles</p> <p>-INDITEX</p> <p>-Ferrovial.</p>	<p>Certificación de Fromadores, Comunicación Persuasiva: cómo construir relaciones con los demás, De la venta del producto a la venta de soluciones, Certificación en mejora del rendimiento en el puesto de trabajo</p>
<p>ESAMA</p> <p><a href="http://www.esama.com">www.esama.com</a></p>	<p>ESAMA es una compañía líder, especializada en brindar soluciones para incrementar los resultados de captación, retención y rentabilidad de clientes, con oficinas en Argentina, Chile, México, EE.UU y representaciones en Latinoamérica.</p>	<p>Internacional</p>	<p>-Ford</p> <p>-HP</p> <p>-Adidas</p> <p>-Telmex</p> <p>-MasterCard</p> <p>-HSBC</p> <p>-BAYER</p> <p>-Banales</p> <p>-Burguer King.</p>	<p>No manejan cursos abiertos sólo en excepciones</p>
<p>Inmark</p> <p><a href="http://www.inmark.es">www.inmark.es</a></p>	<p>Inmark es un Grupo de Consultores especializados en la inteligencia comercial y en el desarrollo empresarial. Inmark dispone de un equipo de más de 300 consultores en México, Argentina, Chile, Colombia, Perú, Venezuela, Portugal y España. Cuenta con empresas colaboradoras en trece países europeos a través de la red</p>	<p>Internacional</p>	<p>-Banales</p> <p>-CityBank</p> <p>-BBVA</p> <p>-Coca-Cola</p> <p>-Nestlé</p>	<p>No menciona en la página los cursos abiertos</p>

	Euroinmark.		-Pepsico -Cinépolis -Deloitte Touche -IKÉ Asistencia	
Mente Estratégica <a href="http://www.mente-estrategica.com">www.mente-estrategica.com</a>	Creada en 1992, brinda soluciones integrales de aprendizaje para el desarrollo del factor humano en las organizaciones. Colabora periódicamente en publicaciones especializadas como Expansión, Istmo y el periódico Reforma		Allianz México -Colgate Palmolive -Dupont -Nike -Nestlé -Pfizer - Unilever -Danone -José Cuervo	Inteligencia emocional en las organizaciones "Puerta al Desarrollo y camino a la perfección"
JPCRD <a href="http://www.jpocrd.com">www.jpocrd.com</a>	Se apoya en un grupo de instructores que pueden impartir capacitación en diferentes temas, todos y cada uno de ellos, se personaliza a la empresa y dentro de los temas más recurrentes y requeridos por nuestros clientes.	Internacional	-General Motors -Banamex -Alestra -Procter & Gamble -U. Iberoamericana -AIG -SAP de México -Merk	No menciona en la página los cursos abiertos
TEC de Monterrey <a href="http://www.itesm.edu">www.itesm.edu</a>	La calidad de nuestros programas, la experiencia de nuestros instructores, la infraestructura de nuestros campus y la flexibilidad de nuestros formatos nos ubican como la mejor oferta educativa en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.	México		Inteligencia emocional y equipos de trabajo, Presentaciones Ejecutivas en Power Point, Coaching ejecutivo

ITAM <a href="http://extension.itam.mx">http://extension.itam.mx</a>	Extensión Universitaria del ITAM está posicionada como uno de los más importantes y prestigiados centros proveedores de educación continua y desarrollo ejecutivo de Latinoamérica.	México		Desarrollo Organizacional y Gestión del Cambio
Friedman <a href="http://www.friedman.com.mx/home.htm">www.friedman.com.mx/home.htm</a>	El objetivo de los programas de The Friedman Group es brindarle a los miembros de la alta gerencia, supervisores, gerentes de sucursal y equipos de venta, las herramientas para ayudarlos a crecer y desarrollarse como profesionales en el gerenciamiento y tener un equipo más productivo.	Internacional		No menciona en la página los cursos abiertos
GL Consultores <a href="http://www.glconsultores.com">www.glconsultores.com</a>	Más de 20 años de experiencia ofreciendo soluciones únicas, originales y eficientes, en los campos de dirección y recursos humanos, tanto en el sector público como en el privado	Internacional	-ING -Avantel -Bancomer -Televisa -ADO -Seguros Atlas -Elektra	No menciona en la página los cursos abiertos
Hay Group <a href="http://www.haygroup.com.mx">www.haygroup.com.mx</a>	Es una firma global de consultoría que trabaja con los líderes de negocios para convertir sus estrategias en realidad. Desarrollan el talento, ayudamos a la gente a ser más efectiva y la motivamos para dar lo mejor de sí.	Internacional	-Henkel -PEM -Nationwide -BHP Billiton	Análisis y Descripción de Puestos, Selección por Competencias
Franklin Covey <a href="http://www.e-franklincovey.com.mx">www.e-franklincovey.com.mx</a>	Es una organización internacional con 44 oficinas en 39 países que capacitamos a más de 60 mil personas mensualmente alrededor del mundo.	Internacional	-American Express -Daimler -Chrysler -Procter & Gamble -Eds -Grupo Modelo -Jafra -Consortio	

			Ara -Cinépolis	
--	--	--	-------------------	--

**Tabla 7.1** Principal competencia de la empresa de servicios

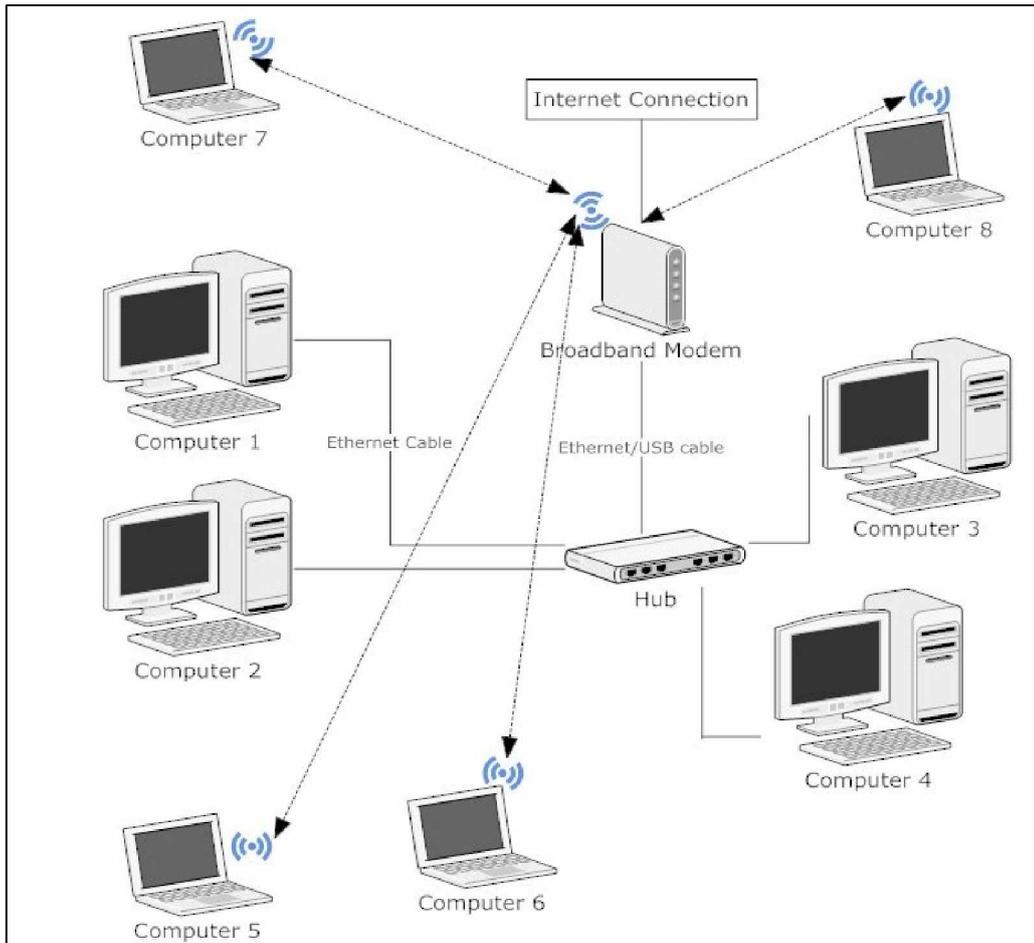
En cuanto a tecnología, se cuenta con una base de datos en Excel donde se tienen almacenadas alrededor de 300 compañías y más de 500 contactos con su respectivo e-mail.

Se ha buscado centralizar todos los datos generales de los clientes para tener una versión actualizada de ese documento en Excel, en el cual sólo se encuentran datos y algunas referencias, lo que indica que no existe un análisis de esos datos. Lo que se llega a tener es un campo de observaciones donde se colocan algunos comentarios sobre algunos clientes.

La manipulación de este documento queda a cargo del director y el gerente de operaciones y comercial; y se le da acceso a los consultores para que tengan los datos de los clientes que se les son asignados.

Tecnológicamente se cuenta con un servidor con sistema operativo Windows server 2003 que tiene como principales características un procesador Quad Core Xeon X3220 a 2.40Ghz y 1066Mhz, 4Gb en RAM y un Disco Duro de 250Gb.

Se cuenta con una infraestructura de red tipo estrella como se muestra a continuación:

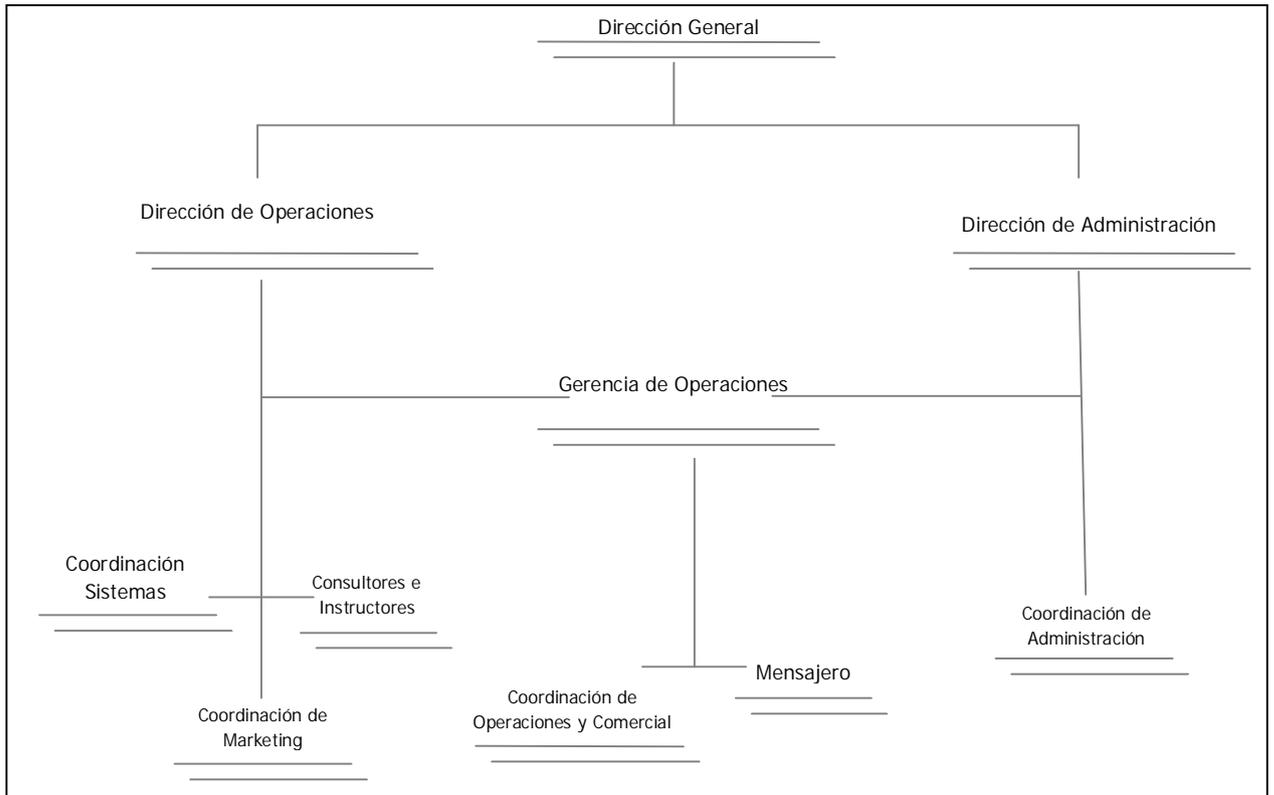


**Figura 7.2** Infraestructura de red de la empresa

La organización cuenta con una IP fija. En el servidor se encuentra alojada la intranet y tres aplicaciones que son desarrolladas por la misma organización. La página de Internet se encuentra hospedada en un host externo donde el proveedor abre el enlace para que pueda ser modificada por el personal de la compañía en el momento que sea necesario.

### 7.1.1.2 Organigrama

En este año se cuenta con un equipo de doce personas que componen la compañía, con el siguiente organigrama:



**Figura 7.3** Organigrama de la empresa

## 7.2 Puntos a detectar para la implementación

Los directivos de la consultoría en cuestión, consientes de la situación actual en México y pensando que el futuro de la compañía radica en la conservación y consolidación de las relaciones con los clientes actuales, están interesados por emprender una estrategia de CRM que permita obtener el máximo beneficio posible de la información que almacenan de cada transacción o intento de negociación que realizan con sus clientes. Para lograr este objetivo se iniciará con la alimentación de datos para el CRM, la cual provendrá de la información recabada de ventas y de la información que se tienen en las bases de datos en Excel antes mencionadas, de modo que partiendo del análisis de CRM le permitirá a los directivos de la empresa conocer la siguiente información:

- Reporte de densidad poblacional de los clientes: Los directivos podrán conocer la forma en la que se encuentran distribuidos sus clientes en la República mexicana. De esta forma podrán conocer en que ciudades

cuentan con mayor número de clientes y en función de esto podrán determinar cuáles son las ciudades donde los clientes son más rentables y en que ciudades necesitarían abrir o cerrar sucursales, según sea el caso.

- Reporte de resultados de promociones: La información de las ventas le permitirá al CRM mostrar los resultados alcanzados, en términos de éxito o fracaso monetario, por cada una de las promociones emprendidas por la compañía en un periodo determinado.
- Pirámide de clientes: Los directivos podrán conocer quienes son los mejores clientes para la compañía y además tendrán la distribución exacta de los mismos en la pirámide. A partir de esto podrán conocer cuáles fueron los servicios adquiridos de un cliente para un periodo determinado.
- Reporte de hábitos de consumo: Gracias al análisis de la información de ventas, los directivos podrán conocer detalles relevantes de las compras de sus clientes. A partir de estos reportes se podrían establecer los patrones de consumo seguidos por un cliente o grupo de clientes en particular.

Como ya se ha mencionado, un CRM tiene como finalidad primordial ayudar a la compañía en el manejo de las relaciones comerciales y personales que mantiene con los clientes, buscando el mayor aprovechamiento de los datos y la eficiencia de cada uno de los procesos que conlleva la difícil labor de edificar, y sobre todo, mantener contactos rentables con los clientes de la empresa.

En términos generales existirá una persona que será la encargada de administrar el sistema, quién tendrá entre sus principales funciones el registro de nuevos datos, la actualización y mantenimiento del sistema, alta y baja de usuarios, entre otras, de manera que será el responsable directo del buen uso de los conceptos de seguridad que se implementan en el sistema.

El desarrollo de una solución CRM implica una serie de retos. Las principales áreas que una compañía debe analizar son los desafíos de negocios, las consideraciones tecnológicas, los problemas operativos, las implicaciones financieras y el tiempo respecto al mercado.

### **7.2.1 Definir el objetivo y alcance del proyecto**

Desarrollar una estrategia de negocios que permita a la organización tener un conocimiento detallado de sus clientes. De esta manera se pueden establecer criterios de personalización para cada uno de ellos.

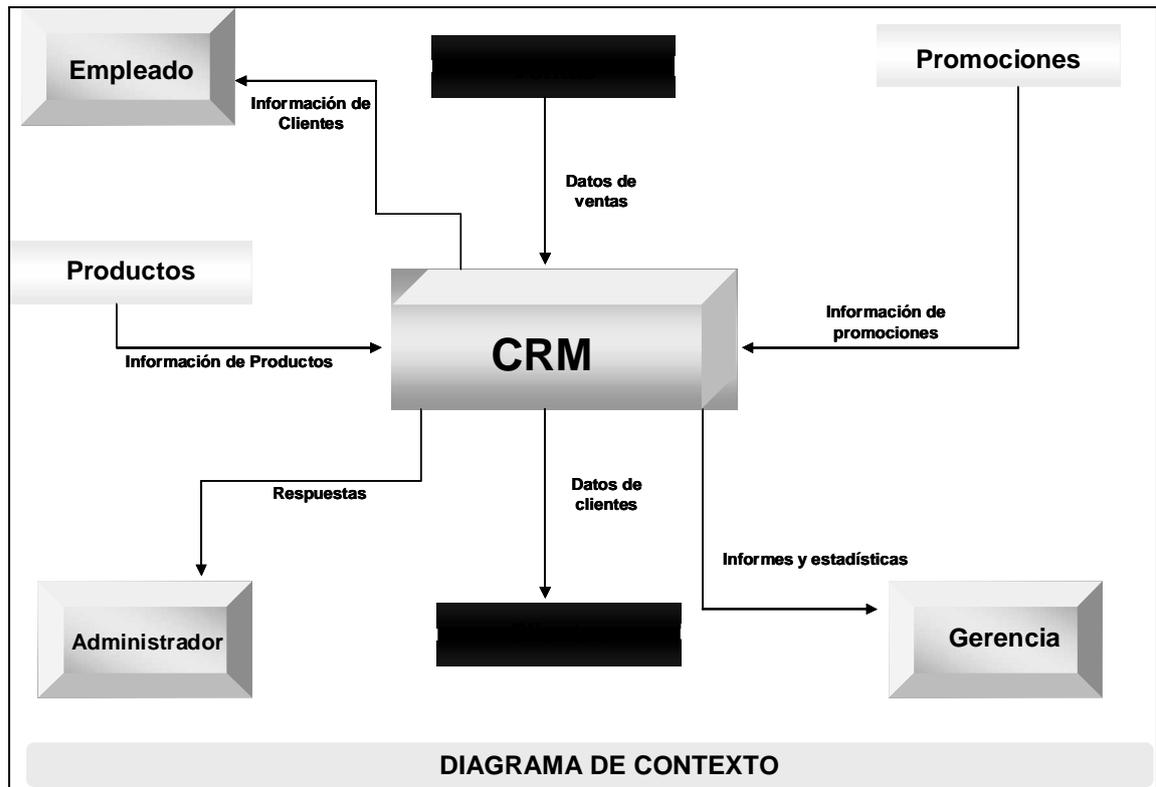
Se implementará una solución CRM y esta será una herramienta que servirá de apoyo a los directivos para la toma de decisiones, para el análisis de los clientes, los ciclos de vida de los mismos y otros procesos.

Con respecto a los tiempos, las empresas esperan obtener resultados y un indicador de las inversiones realizadas en su solución CRM. Los resultados de negocios van en función directa de la ventaja que les brinda su solución CRM, es decir, la información acerca del comportamiento de los clientes y el impacto que tienen sus recursos y programas de servicio al cliente en sus canales de contacto críticos.

La implementación de soluciones CRM multicanal es un plan a largo plazo. Cuando se toman en cuenta las iniciativas clave necesarias (como, por ejemplo, los requerimientos y la estrategia de negocios, el diseño de la experiencia que se va a ofrecer al cliente, solicitudes de propuesta de producto y adquisición y desarrollo de una funcionalidad de preparación y pruebas, capacitación y lanzamiento) la solución se lleva demasiado tiempo desde la óptica de los patrocinadores principales en la empresa.

Las entidades externas con las que interactuará el CRM, se tratan en este documento de manera ideal las cuales son:

- Gerentes: Los accionistas de la empresa se conectan a la aplicación para obtener informes relativos al éxito o fracaso de las promociones, así como todos los reportes generados por el CRM.
- Ventas: La aplicación necesita acceder a todos los detalles de las ventas realizadas a los clientes de la consultoría.
- Empleados: Eventualmente diferentes empleados de la compañía podrían conectarse a la aplicación para solicitar o actualizar la información de los clientes.
- Administrador del sistema: Será el encargado de mantener actualizados los catálogos y datos generales de la aplicación.
- Clientes: La aplicación necesita alimentarse con los datos de los clientes de la empresa para poder generar los reportes requeridos por los gerentes.
- Productos o servicios: La aplicación necesita alimentarse con los datos del catálogo de servicios de la compañía para contar con la información necesaria para elaborar algunos de los reportes que genera, como por ejemplo el reporte de hábitos de consumos de clientes.
- Promociones: La información de las diferentes campañas promocionales de marketing deberá estar disponible para que la aplicación pueda medir el resultado de cada una ellas en un período determinado.



**Figura 7.4** Diagrama de contexto CRM

Para el diseño de la aplicación se elaboró el correspondiente diagrama de contexto que indica las interacciones del sistema con cada de las entidades externas. Como se puede observar, existen siete entidades externas, que serán:

- Los gerentes de la empresa quienes usan la aplicación para obtener datos consistentes acerca de los clientes y las interacciones que mantienen con la empresa.
- Los empleados quienes requieren datos de los clientes y eventualmente pueden actualizar la información o datos de los clientes.
- Los clientes quienes por medio de las interacciones que mantienen con la empresa proporcionan datos relevantes de sí mismos.
- El departamento de ventas que proporcionará los datos de las adquisiciones realizadas por los clientes.

- El administrador del sistema que será el encargado de interactuar con la aplicación para mantener actualizada la información de los catálogos y demás datos necesarios para el correcto funcionamiento de la aplicación.
- El catálogo de productos, al que será necesario acceder para la elaboración de los reportes de la aplicación.
- La información de las promociones de marketing llevadas a cabo por la compañía, la misma que cruzada con los datos de ventas servirá para poder medir cuáles fueron las campañas promocionales que resultaron exitosas económicamente para la empresa.

En el gráfico también pueden observarse los componentes Operacional, Analítico y Colaborativo que constituyen a un CRM, así como las interacciones existentes entre cada uno de ellos.

El CRM Operacional se encargaría de la interacción directa entre el prototipo de CRM y los clientes de la empresa, proporcionándoles información de productos y/o servicios.

El CRM Colaborativo actuaría como un nexo entre la aplicación de CRM y los demás aplicativos corporativos, receptando, actualizando y transmitiendo la información de los clientes hacia cada uno de los posibles destinatarios dentro de la compañía.

Finalmente el CRM Analítico es el verdadero núcleo de la aplicación de CRM, puesto que recibiría y analizaría la información de ventas, productos, clientes, promociones, etc. y por medio de un análisis cruzado de estos datos podría elaborar estadísticas referentes a: segmentación de clientes, éxito de promociones, estándares de atención, hábitos de consumo de clientes, etc.

### **7.3 Establecer solución y personalizarlo**

Dividiremos la implementación en 8 fases con la finalidad de establecer objetivos claros en tiempos específicos.

## **Primera fase**

Plática informativa con los directivos de la empresa sobre el concepto CRM y los beneficios que conlleva el uso de una herramienta de software CRM.

### **Resultados de la primera fase:**

Dentro de la empresa sólo hay una persona que tiene noción de que es un CRM, esta persona es el director de operaciones y comercial, el cual tiene experiencia en otras compañías y además conoce la función de un CRM. Debido al conocimiento previo de CRM, y concientes de las ventajas y beneficios, se aceptó la implementación del sistema por parte de los directivos.

## **Segunda fase**

Determinación del software CRM ideal de acuerdo al estudio previo realizado a la empresa.

### **Resultados de la segunda fase:**

De acuerdo al estudio realizado y teniendo como ventaja una buena oferta de adquisición, asesoría y respaldo, se utilizará GOLDMINE como herramienta para la implementación. GOLDMINE además es el software adecuado dado el tamaño de la empresa y el giro que maneja.



**Figura 7.5** Software CRM Goldmine

### **Tercera fase**

Enterar al personal de la compañía de la implementación del sistema y de los beneficios que éste representa.

#### **Resultados de la tercera fase:**

Se concientizó al personal de que la implementación del CRM implica un cambio de cultura organizacional orientada al cliente en la que debe de predominar el espíritu de servicio y colaboración mutua entre el cliente y la empresa.

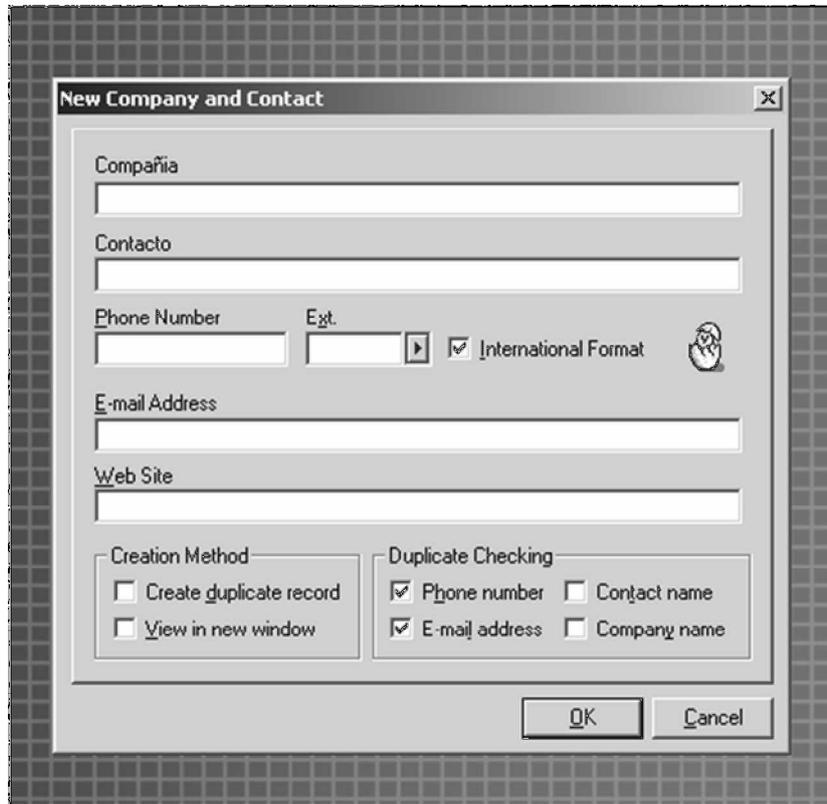
Se usa como medio de difusión el correo interno, juntas con empleados y directivos, desplegados informativos y reuniones motivacionales.

### **Cuarta fase**

Capacitar al personal en el uso del software para empezar con la alimentación de las bases de datos de clientes.

### Resultados de la cuarta fase:

Se realiza la importación de la información de Excel a GOLDMINE.

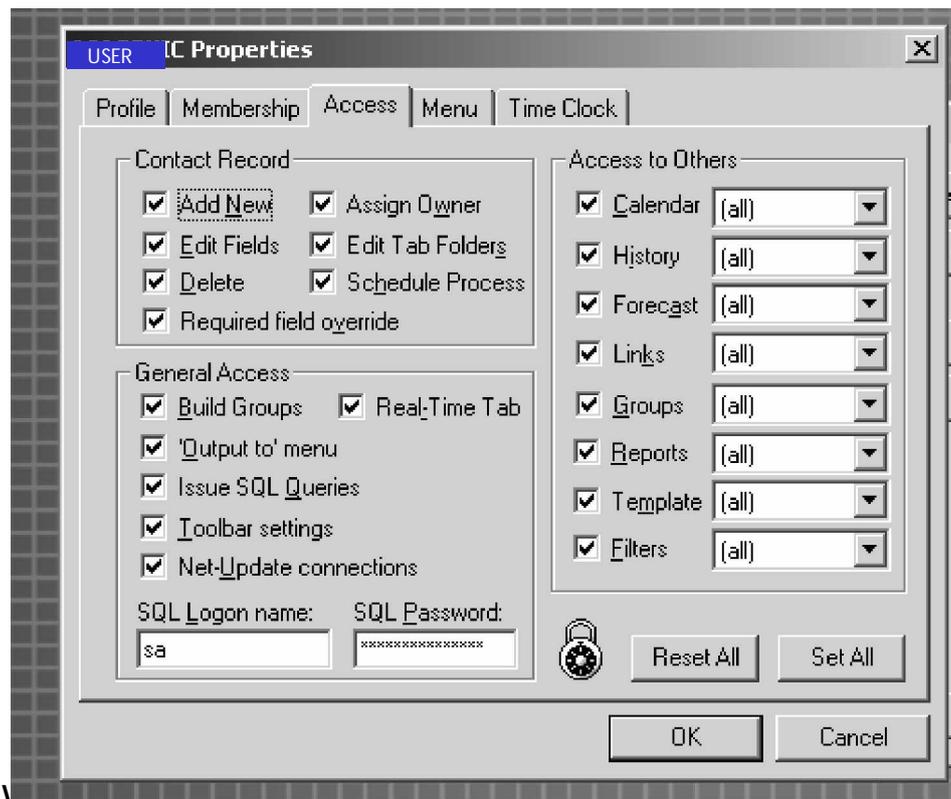


The image shows a screenshot of a software dialog box titled "New Company and Contact". The dialog box has a standard Windows-style title bar with a close button (X) in the top right corner. The main area contains several input fields and checkboxes. The fields are: "Compañía" (Company), "Contacto" (Contact), "Phone Number", "Ext." (Extension), "E-mail Address", and "Web Site". There are also checkboxes for "International Format" (checked), "Create duplicate record", "View in new window", "Duplicate Checking", "Phone number" (checked), "E-mail address" (checked), "Contact name", and "Company name". The "OK" and "Cancel" buttons are located at the bottom right of the dialog box.

**Figura 7.6** Registro de nuevo contacto

Se asignó y capacitó al personal para el manejo de la herramienta y se asignaron privilegios dependiendo del organigrama de la empresa.

Finalmente en esta fase se asignaron contraseñas a cada usuario.



**Figura 7.7** Propiedades de usuario

### Quinta fase

Definir cual es el objetivo o meta de la implementación del CRM en la compañía. Aquí se especifica de manera clara y puntual cuales son los resultados esperados en un tiempo razonable.

### Resultados de la quinta fase

- Lograr mayores ventas.
- Aumentar las utilidades de la empresa.
- Tener la información de los clientes mejor organizada y al día.
- Aumentar el número de clientes.
- Reducir perdidas debido a una mala atención a los clientes.
- Fidelizar a los clientes.
- Automatizar la fuerza de ventas.

- Incorporación más ágil del personal nuevo.
- Evitar conflictos en la rotación del personal.
- Poder analizar e integrar los datos para realizar mejores campañas de ventas.
- Tener mayor ventaja sobre la competencia en servicio al cliente.
- Disminuir el tiempo de respuesta ante los requerimientos o necesidades del cliente.
- Tener un mejor control del ciclo de vida del cliente.
- Anticiparse a las necesidades del cliente.

### **Sexta fase**

Establecer una estrategia y planes de acción en base a los resultados obtenidos, involucrando a todas las áreas de la empresa. Las soluciones CRM mejoran los esfuerzos de ventas y mercadotecnia, y permiten a las compañías proporcionar un servicio superior a los clientes. Los nuevos clientes se ganan, y los ya existentes se retienen y estos a su vez compran en una mayor cantidad. Los clientes finales se benefician al recibir un mejor servicio y obtener los productos y servicios que desean, cuando lo desean. Una empresa que no cuenta con una estrategia CRM está en una desventaja competitiva.

### **Resultados sexta fase**

Al Gerente de Operaciones y Comercial, se le asigna la labor de personalizar la relación entre la empresa y los clientes de manera telefónica y cuando sea necesario visitar a los mismos. Lo que se busca con esto es incrementar la satisfacción del cliente y al mismo tiempo permitir establecer relaciones más duraderas.

La coordinación de sistemas amplió y dio un mayor impulso al empleo de tecnologías e-bussines para poder ampliar las vías en las que se puede tener contacto con el cliente.

Sistemas administró de acuerdo con las jerarquías especificadas de acuerdo al organigrama de la organización los privilegios a cada usuario. De igual forma se integró la información sobre los clientes que se posee en una única base de conocimientos centralizada. Con esto se permite que cada usuario que este autorizado acceda a la información global de cada cliente, en momento deseado y desde cualquier lugar.

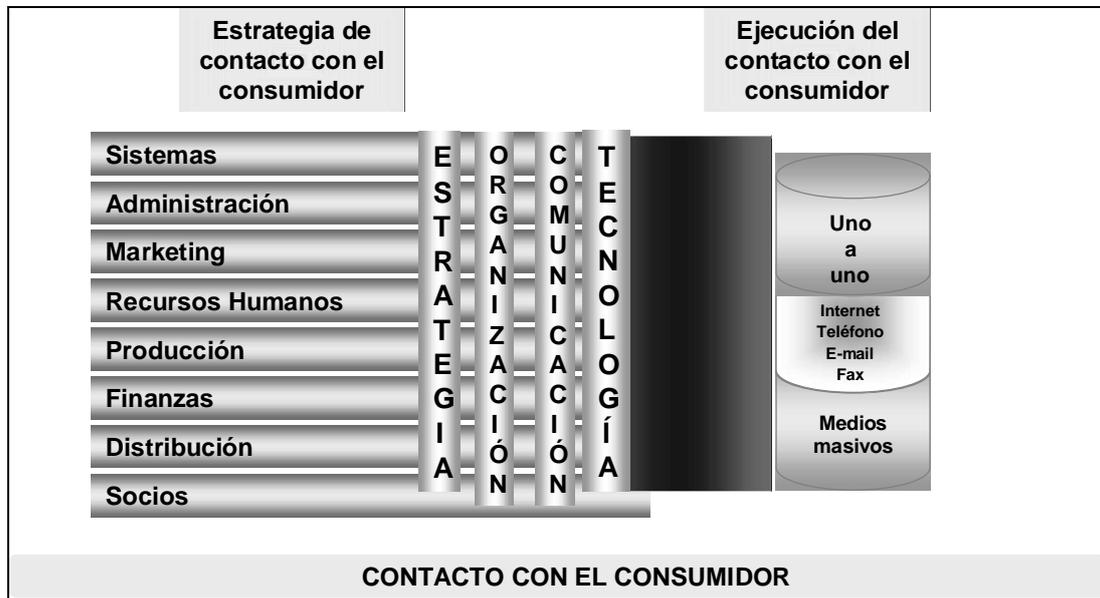
La coordinación de marketing diseñó una campaña de difusión de los servicios existentes y los nuevos servicios como cursos abiertos para cualquier persona.

Sistemas junto con marketing ajustaron una base de datos con e-mails obtenidos en conferencias, cursos y presentaciones, de todas las personas que han tenido contacto con la empresa. Una vez teniendo esta base de datos con ayuda de sistemas de envió masivo de correos, se hizo llegar una invitación a formar parte de cursos abiertos.

Tanto las personas encargadas de la dirección general, dirección de operaciones y comercial y los consultores certificados, han tenido que asistir directamente con los prospectos para poder conocer sus necesidades y dar solución a las mismas.

Se hizo una reunión de todas las partes involucradas en el servicio, para poder hacer una segmentación de clientes analizando de esta manera comportamientos o hábitos de compra. El desarrollo de segmentos de clientes puede realizarse mediante grupos de enfoque e investigaciones cualitativas de observación no participante. A través de ellos se observarán segmentos específicos de clientes orientados hacia la compra de determinado producto o servicio.

Los directivos junto con sistemas coincidieron en que es necesario consolidar las bases de datos para identificar las cuentas más importantes y diseñar servicios y soluciones a la medida de los clientes más importantes. La mejora del conocimiento de los clientes de las bases de datos incrementa el valor del propio cliente para la empresa, mejorando su respuesta de cara a futuros lanzamientos comerciales.



**Figura 7.8** Contacto con el consumidor

### Séptima fase

Llevar a cabo la estrategia y evaluar los resultados. En este punto se brindará asesoría y consultoría semanal para ver avances un día cada semana durante dos meses. En esta fase se puede aplicar una especie de auditoría interna para evaluar el grado de implementación del sistema. Ejemplo:

- Tomar como muestra del 10% al 15% de los empleados de la empresa, tratando de cubrir todos los departamentos de la misma.
- Se recomienda una escala de puntuación que permita evaluar de manera objetiva la implementación; los puntos que hay que verificar si son conocidos por los empleados son:
  1. ¿Sabe que es CRM?
  2. ¿Qué beneficios y/o ventajas tiene la implementación del CRM en la empresa?
  3. ¿Qué tipo de información hay que alimentar? y ¿con qué objetivo?
  4. ¿Quién analiza la información que se alimenta al sistema y que se hace con ella?

5. ¿Conoce algunos planes que hayan surgido del análisis de la información del CRM implementado en la empresa?
6. ¿Ha visto algún avance/logro/mejora con la implementación del CRM en la empresa?
7. ¿Tiene alguna sugerencia para los coordinadores del CRM en la empresa?

La última pregunta no se evalúa, sin embargo, será de gran utilidad ya que puede proporcionar información valiosa sobre la opinión que tienen los empleados sobre el proceso de implementación del CRM y quizá se puedan detectar más áreas de oportunidad que ayuden a robustecer el sistema.

### **Octava fase**

Analizar los logros y detectar las áreas de oportunidad para mejorar el desempeño del sistema. Aquí se realizará una sesión con todos los involucrados en la implementación del sistema dentro de la empresa y el despacho de asesoría; se analizarán los logros obtenidos y se detectarán las áreas de oportunidad en las que se tendrá que trabajar en el siguiente ciclo.

Después de este proceso, se reinicia el ciclo con un nuevo objetivo; es decir, se reiniciaría a partir del punto 7. Cada vez que se reinicie este ciclo, el sistema se irá madurando. Ahora, esto no quiere decir que la primera etapa (del punto 1 al 6) ya quede concluida; al contrario, debe de estar actualizándose y no dejar de concientizar a los integrantes de la empresa de la importancia del sistema. Como herramienta para la evaluación de logros y detección de áreas de oportunidad se pudiera aplicar el siguiente formato, considerando una implementación exitosa cuando el puntaje alcanzado en el siguiente formato sea mayor a 28 puntos. Se prescindirá de los consultores cuando la calificación sea mayor o igual a 32 puntos.

A continuación se presenta la escala que deberá ser aplicada para llenar el formato de evaluación:

1	Malo, pobre
2	Muy malo
3	Regular
4	Muy bueno
5	Excelente

FASES A EVALUAR	ESCALA				
QUINTA FASE					
Identificación de Objetivo (Claro, medible, preciso, alcanzable):	1	2	3	4	5
SEXTA FASE					
Planes para lograr el objetivo previos al desarrollo de la estrategia:	1	2	3	4	5
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Análisis de datos efectivo	1	2	3	4	5
Recomendaciones para el análisis de datos:					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
SEPTIMA FASE					
Estrategia efectiva	1	2	3	4	5
¿Por qué?					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Planes de acción detectados para el desarrollo de la estrategia	1	2	3	4	5
1.					
2.					

3.					
4.					
5.					
OCTAVA FASE					
Areas de Oportunidad detectadas durante el desarrollo de la estrategia	1	2	3	4	5
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Resultados obtenidos de acuerdo a la estrategia definida	1	2	3	4	5
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Recomendaciones para el desarrollo de la estrategia del próximo objetivo					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Como se puede ver, el formato es combinado; maneja una escala numérica y partes abiertas. Estas permitirán tener información más detallada sobre cada fase evaluada.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Durante toda la investigación fue patente la importancia de la participación de las Tecnologías de la Información en la implementación de soluciones CRM. Tanto la ausencia de éstas como el sobrepasar las necesidades, llevan a las empresas en sus proyectos de CRM, a serias dificultades de índole económica u operacional. La buena participación de las Tecnologías de la Información, depende en gran medida del análisis previo que refleje las condiciones y necesidades de la empresa.

No todas las empresas necesitan o están en condiciones de implementar soluciones CRM.

Dadas las condiciones económicas y tecnológicas del país, el CRM es una alternativa para las PYMES que pretendan marcar diferencia con sus competidores, con el objetivo de mantener o incrementar el margen de ganancias. Todo lo anterior poniendo al cliente como el centro del negocio.

Actualmente existen diversas opciones en cuanto al software CRM. Una certera selección permitirá maximizar los beneficios del CRM. En caso contrario, se incurrirá en gastos innecesarios y se generarán problemas operativos en la empresa.

CRM no es una panacea. El no extender la cultura dentro de toda la empresa que pretenda utilizarlo, necesariamente llevará el proyecto al fracaso. También es importante estar consciente que estos cambios llevarán más tiempo del que el común de los empresarios en México están dispuestos a esperar para ver el retorno de sus inversiones.

Toda empresa debe resolver, sin minimizar, la necesidad de contar con personal técnico, interno o externo, que apoye la operación.

Dado que el cliente es el objetivo primordial, el adecuado aprovechamiento de todas las relaciones con éste permitirá a la empresa la captación de información

valiosa a cerca de sus clientes. Por supuesto la empresa deberá encontrar la forma de explotar satisfactoriamente toda esta información.

Es necesaria la participación de personal con conocimientos de mercadotecnia, en la explotación de la información de los clientes cuando se pretenda promover los servicios o productos. Sabiendo quienes y como son nuestros clientes, podremos llegar a ellos y entenderlos de la mejor manera.

La estrategia de implementación del CRM, depende en gran manera de la empresa a la que va dirigida. No existe una estrategia que resuelva las necesidades de todas. Sin embargo, existen algunos puntos que invariablemente deben considerarse en todos los casos.

Al estar ligado el CRM a las Tecnologías de la Información y dado que éstas evolucionan constantemente, cualquier solución CRM necesita estar alerta para considerar las nuevas propuestas tecnológicas.

Consideramos que los objetivos planteados para este trabajo, a saber, explicar los conceptos ligados al CRM y las Tecnologías de la Información, así como proponer una guía para su implementación, se alcanzaron cabalmente. Durante todo el documento se explican los fundamentos de esta estrategia de negocios y se mencionan las Tecnologías de la Información que existen y pueden ser utilizadas. También se presenta un caso práctico que propone una forma de implementación del CRM.

## **Aguirre Hidalgo Páris Rogelio**

Pensando a nivel mundial, el CRM es un concepto que se presenta como una estrategia fundamental para una sana evolución de cualquier empresa.

En el caso de México el concepto es aun poco difundido, pero el apresurado avance de las TI, combinadas con los medios de comunicación, están permitiendo que el conocimiento y uso de esta estrategia estén ganando terreno con paso firme en las empresas mexicanas.

No contamos aun con una cultura tecnológica que nos permite ser competitivos en este tipo de herramientas, porque la realidad nos indica que son pocas las empresas nacionales que se han atrevido a implementar un software CRM, y esto es por falta de una buena asesoría y conocimiento del tema, y las pocas empresas que lo están intentando no tienen el suficiente conocimiento para explotar el potencial que nos presenta el uso de un software CRM.

Nuestra aportación principal en el desarrollo de este trabajo es presentar un panorama muy general de lo que es el CRM, como esta la situación actual en nuestro país y aportar una metodología practica que nos permita incursionar en el conocimiento del CRM. A partir de esta información, las empresas y los profesionales de cómputo y áreas a fines, podrían continuar profundizando en el tema y con esto lograr estar a la vanguardia competitiva.

La recomendación final es que una vez que haya decidido involucrarse en el uso del CRM como estrategia y como herramienta, debe continuar aumentando el conocimiento y la especialización en el tema, ya que como vimos en la tesis, las empresas que no dirijan su estrategia hacia una alta especialización en la atención al cliente estarán destinadas al fracaso.

## **Balderas Córdova Antonio**

La participación del Ingeniero en Computación en el mercado laboral es muy amplia. Las Tecnologías de la Información prácticamente llegan a todas las actividades humanas y requieren de especialistas para su óptima utilización.

En el desarrollo de éste trabajo académico, particularmente centrado en la estrategia de mercado CRM, pude comprobar lo anterior.

Si bien el Ingeniero en Computación no es un especialista en marketing o ventas, el uso importante de las Tecnologías de la Información en estas áreas, le ofrecen oportunidades valiosas para el desarrollo profesional.

Desde luego, el que el Ingeniero en Computación sepa colaborar en equipos multidisciplinarios es una condición necesaria para el éxito de los proyectos en los cuales participa. El haber tenido la oportunidad de trabajar en este proyecto con cuatro magníficos compañeros, me ha permitido terminar con la idea errónea de que el Ingeniero es un profesional que por naturaleza trabaja solo o aislado. Tal vez haya todavía Ingenieros que prefieran esto último, pero es muy probable que sean ampliamente superados en materia laboral por aquellos que opten por el trabajo amigable y comprometido en equipo.

Por otro lado, el CRM es una opción que permitirá ser mejores, a las empresas que estén en condiciones de aplicarlo, en relación con sus competidores.

Sin embargo, una observación que no puedo dejar de mencionar, es la situación de competencia en México. Muchas empresas recurren a prácticas monopólicas, ya porque la ley lo permite, ya por corrupción –¿cosa rara?; razones por las cuales no tienen competencia, y en esta situación privilegiada, del cliente sólo les interesa su dinero. Esta es muy probable una de las razones por las cuales el CRM en México no se ha extendido tanto como en Estados Unidos, donde la satisfacción del cliente puede ser la clave para el éxito. En México, los empresarios prefieren ganar al cliente mediante corporativismo o prácticas

similares que en algunas ocasiones llegan a recordar las antiguas tiendas de raya. Ni más ni menos.

## **Márquez Capistrán Emmanuel**

El CRM es la solución que buscan las empresas para tener una organización adecuada de toda la información de sus clientes, el empleo adecuado de esta herramienta es sin duda una ventaja para competir hoy en día. Con la idea anterior, con la investigación realizada para el desarrollo de esta tesis y finalmente con las entrevistas hechas a personas involucradas directamente en el tema, me doy cuenta que una estrategia CRM aplicada de manera correcta, efectivamente es motivo de diferencia en el mercado, sin embargo, para que esto suceda la empresa tiene que concientizar a todo el personal para que se forme una cultura de atención al cliente, una vez hecho lo anterior y con las herramientas tecnológicas necesarias se tendrá una mejor utilización del sistema.

El conocimiento alcanzado con el estudio de las diferentes fuentes nos permitió sugerir una solución CRM, tratando así explotar los recursos tecnológicos y humanos con los que cuenta la empresa para el beneficio de la misma.

Finalmente como ingenieros, lo que hicimos fue utilizar los recursos con los que ya contaba la empresa y enfocarlos a una estrategia de negocios la cual traerá consigo ventajas competitivas a la organización.

## **Osorio Velasco Leonardo**

Con la realización de este trabajo de tesis acerca de CRM queda claro que no solo se trata de un software o un sistema, si no más bien se trata de la implementación de toda una estrategia de negocios que engloba a todos los sectores de la empresa, que se basa principalmente en una atención personalizada hacia el cliente. Esto se logra mediante la potenciación de las Tecnologías de la Información (TI), ocupando todos los canales de comunicación posibles (Web, e-mail, teléfono, etc.) para lograr una buena interacción con el cliente.

Este trabajo de tesis se enfoco principalmente en como se encuentran las empresas nivel nacional, y es claro que aun en México no es un concepto muy difundido, por lo que no queda muy claro para que sirve o cuales son sus características. Es por esta razón que se trato de realizar una guía en la implementación para cualquier tipo de PYME.

No existe una metodología universal de implementación, mas bien cada empresa realiza la que mas se acomode de acuerdo a sus necesidades.

La implementación de un sistema para administrar las relaciones con el cliente es un primer paso importante, sin embargo si no se respalda esta decisión capacitando a las personas, rediseñando los procesos, creando reglas y políticas que favorezcan la integridad de la información de los clientes almacenados, esto no tendrá éxito. La implementación de un sistema CRM es un compromiso de toda la empresa y que deberá estar respaldado por el grupo directivo de la empresa.

Los resultados que obtiene una empresa al implementar un CRM pueden variar dependiendo del giro de la empresa y de sus variables No existe una empresa igual a otra así como no existe un cliente igual a otro, sin embargo la base de una estrategia CRM es la obtención de nuevos clientes y la lealtad de los clientes actuales.

## **Reyes González Georgina**

En la actualidad todas las empresas deben de esforzarse por conocer las necesidades de sus clientes, se puede decir por lo tanto que el CRM junto con las tecnologías de la información son una opción de la que pueden disponer las empresas para su beneficio en el incremento de sus ventas transformándolas en empresas competitivas en el mercado.

Gracias al desarrollo de este estudio pude ampliar mis conocimientos con respecto al concepto CRM ya que tenia una idea errónea de su significado, pero sobre todo retomar la importancia que tiene el trabajo en equipo, ya que tanto en el ámbito laboral como en el desarrollo de una investigación (en este caso el desarrollo de la tesis) es fundamental para lograr alcanzar las metas y objetivos planteados.

Al inicio de la investigación se comprobó que no existen muchas fuentes bibliográficas tanto en español como en inglés respecto al tema por lo que se tuvo que recurrir al uso de la Web para complementar la información recavada. Por lo tanto este estudio aporta una visión sobre las iniciativas de la implementación CRM que pueden contribuir a guiar las implementaciones futuras.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### Entrevistas

- Lic. Javier Robledo. Consultor Independiente, actualmente trabaja para la empresa Integra Soluciones y es Profesor de la Universidad del Valle de México.
- Lic. Ariel Jasovich. Consultor de Negocios desde 1998, Gerente de TMI World. Es consultor certificado por TMI en Calidad Personal.
- Ing. Juan Carlos Palma. Consultor de marketing de BMC Software.

### Libros

- William G. Zikmund; Raymond Mcleod, Jr.; Faye W. Gilbert “Administración de relaciones con los clientes” 1ra. Edición, México 2004, Editorial CECSA.
- Ronald, S. Swift, “CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes”, 1° Edición, Editorial Prentice Hall, 2002.
- Harvard Business Review, “CRM Customer Relationship Management”, Ediciones Deusto, España 2002.
- Enrique Bonsón Ponte, “Tecnologías Inteligentes Para la Gestión Empresarial”, Editorial Alfaomega 1999.
- Curri Jay, Curri Adam, “Como implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones” Editorial Ediciones Gestión 2000 1ra. Edición.

- González Recuenco Javier “Personalizacion” Editorial Prentice hall año 2004 1ra. Edición.
- Piattini Velthuis Mario G. “Auditoria De Tecnologías Y Sistemas De Información” Editorial Alfaomega año 2008 1ra. Edición.
- Suarez y Alonso, Ramon Carlos “Tecnologías de la información y la comunicación” Editorial Ideas propias año 2007.

### **Sitios de Internet**

- Autor: Karina Barbosa Gómez. Servicio al cliente

<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/crmkarina.htm>

- <http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/crm/03%20%20ventajas%20y%20desventajas.htm>
- El CRM como estrategia de negocio

[http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia\\_crm.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia_crm.msp)

- Autor: Fabiola Rodríguez Loredó. Implementación Efectiva De Un Crm a Empresas De Servicios

<http://mundocontact.wetpaint.com/page/>

- Marketing estratégico

<http://www.gestiopolis.com/marketing/implementacion-efectiva-de-un-crm-en-una-empresa-de-servicios.htm>

- Autor: Ing. Carlos Mora Vanegas. EL CRM EN LAS PYMES

<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/crm-en-la-pymes.htm>

- Sergio Gajardo Ugas MBA U. de Chile. IMPLEMENTACIÓN DE CRM EN LAS PYMES

<http://www.mundocrm.com/marketing/vp-tid:5-pid:9-IMPLEMENTACION-DE-CRM-EN-LAS-PYMES.html>

- Autor: Lourdes Adame Goddard. Cómo lograr una Implementación Exitosa de CRM

[http://www.contactforum.com.mx/cforum\\_bmejor.php?Id=615](http://www.contactforum.com.mx/cforum_bmejor.php?Id=615)

- María del Socorro Vázquez Amavizca, Propuesta para la implantación del CRM en empresas medianas,

<http://mktglobal.iteso.mx/numanteriores/2006/septiembre061.htm>

- Ugas Sergio, ¿Que es CRM y cual es su verdadero significado?

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/43/crmmmba.htm>.2006

- Herrera Basurto, Cristhian K. Tutorial CRM

<http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php>

- Gondar Nores, Jose. Herramientas para un CRM efectivo

[http://www.estadistico.com/crm/crm\\_dm.pdf](http://www.estadistico.com/crm/crm_dm.pdf)

- Navarro, Eduardo. Software CRM

<http://www.crm-software.com.ar/tecnologia.html>

- Área de marketing de IMPROVEN consultores. ¿qué es CRM?,  
<http://www.improven.com>
- Balcázar, Priscila. ¿Cómo auditar implementaciones de Customer Relationship Management (CRM)?  
<http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=Home&CONTENTID=16567&TEMPLATE=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm>
- **Edwards, John.** The Case for Open Source CRM.  
<http://www.insidecrm.com/features/open-source-crm-101807/>