

**CRM**



José Manuel Saiz Álvarez  
David de la Antonia López

# CRM

Estrategia para la gestión  
de relaciones con los clientes

**netbiblo**

*Para comentarios sobre los títulos de esta serie:*

[bpocket@netbiblo.com](mailto:bpocket@netbiblo.com)

## **CRM**

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2009, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

**netbiblo**

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

[editorial@netbiblo.com](mailto:editorial@netbiblo.com)

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-415-5

Depósito Legal: C-3005-2009

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain



### ¿Qué son los códigos QR?

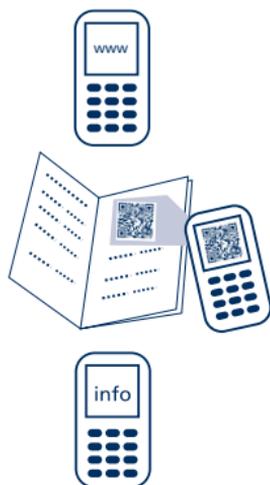
Los códigos QR (Quick Response Codes) son códigos de barras en 2 dimensiones. Es necesario un lector especial para leer su contenido. En comparación con los códigos tradicionales, los QR pueden almacenar mucha información en forma de texto o enlaces a páginas en Internet.

### ¿Es gratis?

Sí, la aplicación para leer los códigos es gratuita. Sin embargo, para acceder a los contenidos es necesario el uso de internet en el móvil. Por favor, consulte las tarifas con su operadora. Es recomendable tener una tarifa plana de datos o utilizar una conexión Wi-Fi.

### ¿Cómo leer el código?

- 1 Instale el Kaywa Reader en su móvil accediendo desde su ordenador o teléfono a <http://reader.kaywa.com>.
- 2 Abra el Kaywa Reader y enfoque al QR y le aparecerá el contenido del código.
- 3 Al aceptar, se abrirá otra ventana con el contenido del QR.





## Los autores



### **José Manuel Saiz Álvarez**

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y Doctor en Sociología por la Universidad Pontificia de Salamanca. En la actualidad es Director del *European Business Program* (EBP) y del Doctorado en Ciencias Empresariales, ambos de la Universidad Nebrija. Además de colaborar como profesor en universidades europeas y americanas, es Presidente del Instituto para el Fomento de la Investigación Económica (Instituto FIEC).

### **David de la Antonia López**

Doctor en Ciencias Empresariales por la Universidad Nebrija e Ingeniero Informático por la misma universidad. Tras haber trabajado como ingeniero de sistemas en BearingPoint e Indra, en la actualidad desarrolla su actividad profesional como consultor de Sistemas de Información, Reingeniería de Procesos de Negocio y Arquitecturas Tecnológicas para los Ministerios de Justicia y Agricultura en el Grupo Tragsa.



# Contenido



## Definición y tipos de CRM

1.1	Concepto de CRM .....	13
1.2	Estructura de CRM.....	17
1.3	Pirámide y círculo virtuoso del CRM.....	23



## CRM operacional

2.1	Concepto.....	29
2.2	Canales de contacto .....	31
2.3	Centros de contactos.....	33
2.4	Automatización de la fuerza de ventas .....	37
2.5	Gestión de las relaciones con los socios distribuidores .....	42



## CRM analítico

3.1	Concepto.....	47
3.2	<i>Data warehouse</i> .....	48
3.3	<i>Data mining</i> .....	53

	<b>CRM colaborativo</b>	
4.1	Concepto.....	65
4.2	CRM colaborativo y gestión de marketing.....	67
	<b>Implementación de un sistema CRM</b>	
5.1	Descripción.....	71
5.2	La empresa basada en la información.....	75
5.3	La implementación de un sistema CRM.....	79
	<b>Integración con otros sistemas de la empresa</b>	
6.1	Descripción.....	87
6.2	Tendencias del CRM.....	95
	<b>Conclusiones</b> .....	101
	<b>Bibliografía</b> .....	113

Saber cuidar a los clientes es fundamental no sólo para fidelizarlos sino también para atraer nuevos clientes en un futuro y así favorecer el desarrollo de la empresa. A lo largo de las páginas de este libro, usted encontrará cuáles son las claves para saber cómo implantar el CRM (*Customer Relationship Management*) en su empresa, así como consejos prácticos sobre su uso.



# Definición y tipos de CRM

## 1.1 Concepto de CRM

El CRM es una estrategia empresarial enfocada a la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad y en la que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) posibilitan dicha estrategia.

La estrategia de CRM selecciona y gestiona la información recibida de los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo e incrementar la rentabilidad del negocio. Su objeto es automatizar y mejorar los procesos de negocio asociados a la gestión de clientes, principalmente en las áreas de venta, marketing y servicios de atención al cliente, para incrementar los beneficios de la empresa a través de la optimización, la personalización y la diferenciación de dicha relación con los clientes.

El CRM se ve con frecuencia referido tanto a la estrategia de negocio focalizada en el cliente como a las aplicaciones informáticas que la facilitan. Asimismo, y siendo diferentes, también se utilizan como sinónimos CRM y marketing relacional.

La estrategia de CRM supone el compromiso de una empresa con el cliente, para hacer de su experiencia y necesidades el centro de sus prioridades y asegurar que todos los recursos de la compañía apoyen esa relación, mejorando la calidad de servicio percibida por el cliente.

El CRM debe procesar de forma integrada toda la información de la gestión de los clientes. No se trata, por tanto, sólo de aplicar tecnología, sino de implementar un conjunto coherente y completo de procesos para gestionar eficientemente dicha información a través de todos los departamentos de una empresa.

Además de las relaciones de compraventa, el CRM se amplía a la gestión y el registro de la información obtenida en las dudas, sugerencias, reclamaciones o quejas que plantea el cliente a través de cualquier canal de relación. El objetivo es que la empresa consiga una relación personalizada con cada uno de sus clientes.

Aprovechando las enormes facilidades que ofrece el uso de las TIC, las empresas hacen del cliente el núcleo de la organización y se orientan a maximizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del mismo mediante la coordinación de sus interacciones a través de distintos canales.

### **1.1.1 CRM y generación de valor**

El CRM es una estrategia de negocio claramente orientada a la generación de valor y es un elemento clave de diferenciación que permite desarrollar su base de clientes y capacidad de ventas. Hoy en día, el entorno está cambiando de manera radical y lo mismo está sucediendo con el enfoque de las empresas hacia sus clientes.

El CRM mejora el conocimiento de los clientes mediante perfiles dinámicos de los mismos; desarrolla el valor potencial para los clientes, presentes y futuros; aumenta los ingresos por ventas, la productividad y la eficiencia; da un mayor acceso a los empleados a información centralizada junto a una reducción de los costes de las campañas de captación de nuevos clientes y fidelización de los ya existentes; crea servicios personalizados y consigue los siguientes objetivos (véase la Figura 1.1):

1. El aumento de la rentabilidad del cliente a través del incremento de las ventas y la reducción de los costes.

2. La captación de nuevos clientes y el incremento de la retención y fidelización de los existentes, debido a un marketing más eficaz que permite crear oportunidades de ventas cruzadas (*cross-selling*) e introducir de forma rápida nuevos productos o marcas.
3. El incremento de la confianza del cliente en la organización, mediante el servicio personalizado a través de distintos canales.
4. El aumento de la satisfacción del cliente al ofrecer productos y servicios adaptados a sus preferencias, ya que se detectan al disponer de más información analítica del cliente.
5. El incremento del EBITDA (del inglés, *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*), esto es, las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, con el consiguiente impacto positivo en los *stakeholders* (público interesado) de la organización.

**Figura 1.1.** Objetivos de CRM.



**Fuente:** Elaboración propia.

La manera de hacer negocios está cambiando. La competencia ya no es sólo entre empresas, sino entre las cadenas de valor o ecosistemas integrados por las distintas empresas en sus roles de proveedores y clientes.

La aplicación de una estrategia de CRM que permita una vinculación con los clientes va a marcar en el futuro próximo quiénes siguen en el mercado y quiénes no. Además, el uso de las TIC disminuye tanto los costes de atención al cliente, como los costes de rotación de los empleados.

Al mejorar el CRM de forma significativa, el servicio mejora y aumenta el valor percibido por los clientes, sobre todo en el nivel de eficacia percibida (fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, comunicación, seguridad y conocimiento, y comprensión del cliente), lo que personaliza la comunicación con el cliente sin abrumarlo con mensajes que no son de su interés.

Para Qualitas Hispania (2009) los beneficios de la realización de un CRM vienen dados por la coherencia y la integración que se dan por: (a) la flexibilidad organizativa; (b) la toma de decisiones; (c) la creación de equipo; (d) la definición de objetivos corporativos vinculados a la satisfacción del cliente, y (e) el alineamiento del equipo directivo.

La aportación para el cliente de una organización que implemente una estrategia de CRM debe traducirse en que éste perciba: (a) la anticipación a sus necesidades; (b) la innovación en el servicio; (c) un trato personalizado y exquisito; (d) una garantía y una seguridad en la prestación; (e) el conocimiento de sus expectativas y de su negocio; y (f) la captación de la organización como un socio.

Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. La tecnología siempre debe ir ligada a un cambio de un proceso de negocio concreto, de manera que es un error comenzar un proyecto de CRM sin contar con las distintas áreas de negocio.

## 1.2 Estructura de CRM

La adopción de una estrategia de CRM centra el modelo de negocio en el cliente y dota a la empresa de las herramientas técnicas que permiten prestar un mejor servicio y una comunicación más eficiente a sus usuarios.

El uso de estas tecnologías genera una mejor comprensión de las necesidades y preferencias individuales de cada cliente, permitiendo construir relaciones duraderas, lo que ayudará a crear ventaja competitiva, tanto de primer orden o de rango superior (ventajas en I+D+i), como de segundo orden o de rango inferior (ventajas por menores costes laborales unitarios) (Saiz, 2004).

El objetivo primordial es lograr la fidelización del comportamiento de los clientes y fortalecer los lazos de relación con la compañía.

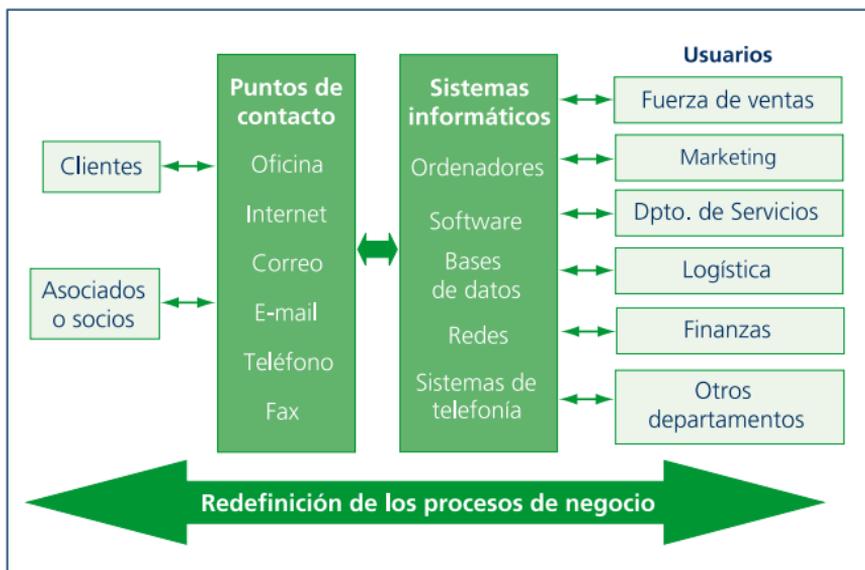
Gracias al CRM, las empresas implantan nuevos procesos y tecnologías que permiten realizar interacciones con clientes y socios, coordinados e integrados a través de todos los canales de contacto (directo, oficinas, correo, teléfono, e-mail, Internet...). De esta manera, se podrá tener la certeza de que cada cliente reciba el nivel de atención apropiado para que no se pierda ninguna oportunidad potencial de ventas.

Por otro lado, el CRM debe proporcionar a cada departamento de la empresa la información que requiera para poder cubrir sus necesidades particulares, lo que permitirá capturar, analizar y compartir todas las facetas de la relación con los clientes anticipándose a sus deseos.

El CRM también automatiza la gestión de negocio de cara a los clientes gracias a las TIC y el software que gestionan las necesidades de marketing, ventas, distribución y servicio al

cliente, permitiendo que estas unidades compartan datos sobre previsiones, acciones de marketing o ventas, clientes, socios, competidores y empleados.

**Figura 1.2.** Visión general de CRM.



**Fuente:** Elaboración propia.

### 1.2.1 CRM, *data warehouse* y *data mining*

Es fundamental para tener éxito con el CRM utilizar un software sofisticado y las herramientas analíticas que integran la información de clientes y socios, analizándola en profundidad y aplicando los resultados para construir relaciones más fuertes.

Por ello, un principio clave del CRM es que se pueda identificar a cada cliente y conseguir que la información que se tenga sobre él fluya por la empresa.

La base para obtener beneficio es conseguir que todas las tecnologías trabajen juntas para asegurar que la misma información del cliente esté disponible en todos los puntos de contacto y en todos los canales. Cada contacto e interacción representa una oportunidad para aprender más sobre los hábitos y las preferencias del cliente, lo que significa un valor para la empresa.

La innovación en la arquitectura CRM es que la organización orientada al cliente está constituida por procesos diseñados alrededor del cliente más que al marketing, las ventas u otras unidades internas de la empresa.

Los profesionales del CRM desarrollan *data warehouses* y usan sofisticadas técnicas de *data mining* (minería de datos) para descubrir datos importantes del cliente. Un *data warehouse* (almacén de datos) es una amplia base de datos electrónicos que posee una empresa de información y conocimiento de cada cliente.

El propósito de un *data warehouse* es reunir información para juntarla en una localización central accesible por todos. Una vez que el *data warehouse* ha conseguido juntar los datos, la empresa usa potentes técnicas de *data mining* para cribarlos y extraer información interesante sobre sus clientes. Por ello, el CRM incluye módulos como:

1. *Gestión de las relaciones* (perfiles de clientes, estructura institucional de clientes, historia de relaciones y servicios).
2. *Gestión de las ventas, gestión de cuentas de clientes* (historia de los contactos de ventas, ofertas realizadas, pedidos, transacciones comerciales, análisis del tiempo del ciclo de venta).
3. *Correspondencia* (correo, e-mail, fax).
4. *Marketing* (gestión de campañas, ofertas de catálogos de productos, listas de precios, análisis de eficiencia de campañas, información sobre clientes interesados en productos ofertados en campañas).

5. *Procesamiento de pedidos.*
6. *Telemarketing.*
7. *Servicio y soporte al cliente después de la venta.*
8. *Integración con otros sistemas (ERP —del inglés, Enterprise Resource Planning—, producción, distribución, contabilidad).*
9. *Cooperación entre equipos móviles y base de datos centrales.*
10. *e-Commerce.*
11. *Centros de contactos.*
12. *Servicios de soporte al cliente.*

## 1.2.2 Clasificación del CRM

El CRM está compuesto por tres subsistemas de información claramente diferenciados por sus funciones y objetivos: el CRM operacional (o de interacción con el cliente), el CRM analítico (o de conocimiento del cliente), y el CRM colaborativo (o de difusión del conocimiento en la compañía).

- a. El CRM *operacional* constituye el *rostro* que la compañía muestra a sus clientes, lo que generalmente obliga a la automatización de la fuerza de ventas, las relaciones con socios y canales de empresa y de sitios *front office*.**

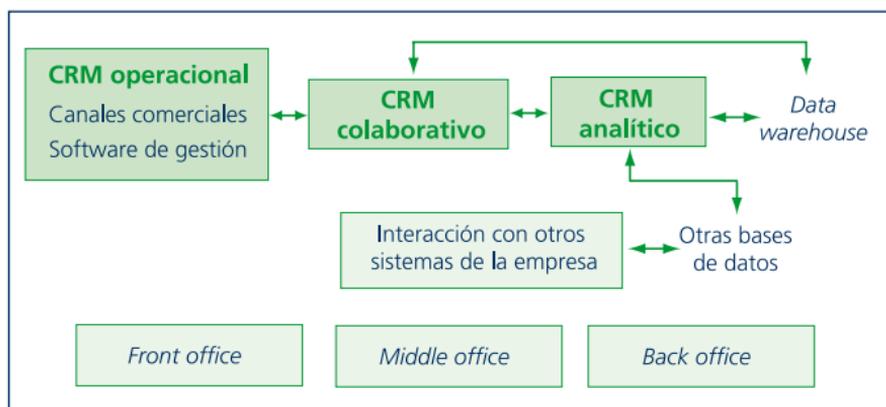
Gestiona las interacciones con los clientes y permite generar una visión unificada de ellos. Forman el CRM operacional tanto los canales comerciales (oficinas, visitas, Internet, teléfono fijo o móvil, e-mail, telemarketing, centros de contactos, PDA —*Personal Digital Assistant*—, fax...) como el software de gestión, entre el que destaca la automatización de la fuerza de ventas (SFA, *Sales Force Automation*), la gestión de la relación con los asociados o socios (PRM, *Partner Relationship Management*) y la gestión de canales empresariales (ECM, *Enterprise Content Management*).

- b. El CRM *analítico* permite a la empresa capturar datos del cliente para aprender de su comportamiento y así**

**calcular su valor o su rentabilidad, segmentar o diseñar actuaciones de marketing o programas de fidelidad.** Los datos son almacenados en un repositorio de datos de clientes para, más tarde, utilizar cientos de algoritmos que los analizan e interpretan de forma personalizada, lo que genera valor para la empresa y el cliente. Dentro de este tipo de CRM se encuentra la minería de datos (*data mining*), la segmentación y generación de perfiles, y la explotación de datos, mediante la captación de clientes, la activación de las relaciones con los clientes, la venta cruzada (*cross-selling*) y la retención.

- c. El CRM colaborativo simplifica los canales de comunicación para que la información del cliente fluya adecuadamente entre los departamentos de la empresa.** Por ello, despliega procesos transversales entre departamentos mediante el trabajo en equipo entre profesionales de marketing, ventas y atención al cliente (*workflows*) y mejora la relación con los clientes que permitan la innovación de producto. Aquí se encuentra la gestión de campañas, pedidos e informes, el servicio al cliente, el sistema de facturación y la automatización de la gestión de marketing.

**Figura 1.3.** Estructura conceptual de CRM.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de De la Antonia (2009).

### 1.2.3 Bases conceptuales para el desarrollo del CRM

Los requerimientos de tecnología para desarrollar un CRM son complejos y aunque hay empresas que llevan a cabo su implementación en un único proyecto, cada subsistema puede ser implementado de forma aislada.

Para almacenar información de clientes en una base de datos (específica o un *data warehouse* de empresas), el CRM colaborativo necesita procesos transversales. El CRM operacional requiere sistemas de interacción con los clientes, portales de Internet interactivos y sistemas de telefonía automatizados. El CRM analítico requiere software de análisis estadístico y de marketing.

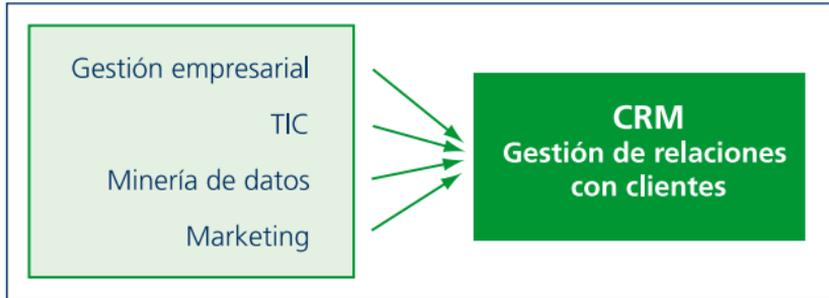
Cada una de estas partes del sistema CRM puede ser implementada de una manera muy básica o en una compleja instalación. **En las pyme, los proyectos de CRM suelen ser reducidos en el alcance y acostumbra a instalarse por módulos.** Por ejemplo, una empresa puede automatizar inicialmente su gestión del ciclo de pedidos y dejar para más tarde, aplicaciones más complejas, tal como las analíticas de clientes.

A diferencia de las empresas pequeñas, las grandes empresas instalan sistemas de CRM más completos y ambiciosos al ser más sencillo para ellas. En esta situación se convierte en punto crucial llevar a cabo una estudiada y detallada estrategia de implantación de CRM basado en cuatro pilares:

- a. Gestión empresarial, teniendo en cuenta la organización y la estrategia empresarial, la logística, las finanzas, la producción, los canales de distribución y las redes empresariales.
- b. Las TIC, en concreto, ordenadores, sistemas de telefonía, bases de datos, sistema de respuesta de voz, Internet, redes de ordenadores, sistemas avanzados de software y comercio electrónico.
- c. La minería de datos, mediante el desarrollo de redes neuronales, árboles de decisión, algoritmos genéticos, reglas de inducción, razonamiento basado en casos, análisis por asociación y visualización.

- d. Las políticas de marketing y, en concreto, el marketing de redes, de servicios, relacional, uno a uno (*one-to-one*) y de las 4 P's (Precio, Producto, Promoción y Distribución —*Place*—).

**Figura 1.4.** Bases conceptuales para el desarrollo de CRM.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de De la Antonia (2009).

## 1.3 Pirámide y círculo virtuoso del CRM

El desarrollo de una estrategia de CRM se puede visualizar en forma de una pirámide con seis niveles (véase la Figura 1.5).

En el primer nivel, cuando una empresa implementa un CRM se establecen objetivos claros y alcanzables y la dirección asume el *compromiso* de lograrlos, ya que si ésta no confía en el cambio de estrategia, la implementación no tendrá éxito.

En el segundo nivel se realiza un análisis detallado de las necesidades tecnológicas, tanto en *hardware* como en *software*, así como de la integración con otros sistemas y la interrelación entre los diferentes departamentos de la empresa.

En el tercer nivel cambia la cultura empresarial para adaptarla a la nueva estrategia. Todo el personal debe participar y acometer el cambio de cultura.

En el cuarto nivel se deben transformar los procesos de negocio de la empresa para adaptarlos a la nueva estrategia. Por

ello, un CRM no sólo supone un cambio de estrategia sino que comporta la aplicación de nuevas tecnologías, lo que redunda en la obligación de modificar los procesos de negocio.

**Figura 1.5.** Pirámide del CRM.



**Fuente:** Elaboración propia.

En el quinto nivel, si el CRM se ha establecido correctamente, supone el logro de tener clientes más satisfechos y fieles con la empresa.

Finalmente, en el sexto nivel, se logra el objetivo principal del establecimiento de un CRM: la optimización de las relaciones con el cliente.

Asimismo, el correcto establecimiento de una estrategia de CRM conlleva la introducción de la empresa en un *círculo virtuoso* de la relación con el cliente (véase Figura 1.6).

En la **primera etapa** (casilla nº 1) se parte o bien de una relación ya establecida con el cliente o mediante la identificación y contacto con éste por primera vez.

**Figura 1.6.** Círculo virtuoso del CRM.



**Fuente:** Elaboración propia.

La implantación de un CRM nos permite ordenar una amplia información acerca de cada cliente: datos personales, servicios y productos que contrata, cantidades, frecuencia, lugar de compra, canales de contacto que utiliza, acciones comerciales ya realizadas y su respuesta en cada una de ellas, etc. Además, el CRM centraliza toda la información de un cliente evitando datos incoherentes o no actualizados.

En la **segunda etapa** (casilla nº 2) el CRM *detecta las necesidades personalizadas de cada cliente, así como sus insatisfacciones.*

Este mayor conocimiento nos permite hacer una mejor segmentación de los clientes hasta llegar a *diferenciar a cada uno del resto*.

En la **tercera etapa** (casilla nº 3), y debido a la estructura multicanal de comunicación que ofrece el CRM, se puede elegir los *canales más adecuados para cada cliente*.

El CRM permite el acceso inmediato a la información del cliente a todos los empleados autorizados, lo cual hace posible unos *contactos más eficaces*, lo que permite realizar *servicios personalizados*, con mayor precisión y acierto en las ofertas y en el trato recibido.

En la **cuarta etapa** (casilla nº 4), el mayor conocimiento del cliente, así como el trato personalizado hará que se ofrezcan productos y servicios más fiables y adaptados a cada tipo de cliente, lo que supondrá un *aumento de la calidad de servicio*.

Un cliente que recibe un buen trato y que obtiene servicios personalizados con mayor calidad es *más fácil de retener y satisfacer*, por lo que suele comprar con más frecuencia y está más dispuesto a pagar un precio mayor del que ofrecen empresas competidoras en el mercado. Es decir, el camino lleva a un *incremento de las ventas*.

En la **quinta etapa** (casilla nº 5), la amplia información sobre los clientes personaliza las ofertas y permite conocer en detalle lo que satisface a los clientes y lo que genera más rechazo. Este perfil dinámico del cliente, posibilita conocer en cada momento su nivel de satisfacción para modificar la actuación hacia él en caso de insatisfacción.

Por ello, el CRM ayuda a obtener la *satisfacción del cliente*. Los clientes que reciben un trato personalizado suelen estar más satisfechos que los que tienen la sensación de ser un cliente más, un simple número. El aumento de la satisfacción y la fidelización desarrolla y *profundiza la relación*. Cuanto mejores son las relaciones con el cliente más se *incrementa la información* que tenemos de él.

Finalmente, se vuelve al punto de partida (casilla nº 1), pero con un nivel mejor de la relación con el cliente y una mayor y mejor información de éste. Además, en el recorrido del círculo, se ha producido un aumento de la cuota de cliente (Peppers y Rogers, 1993) y la reversión de la cadena de valor, teniendo como mayor activo al cliente satisfecho y fiel, en lugar de los productos previamente desarrollados.



# CRM operacional

## 2.1 Concepto

Uno de los objetivos prioritarios del CRM es tener la capacidad para crear productos y servicios apropiados y relevantes para cada cliente que puedan ser ejecutados consistentemente en todos los puntos de contacto que utiliza el cliente para interactuar con la compañía. Este objetivo constituye la esencia del componente operacional de un CRM.

Por tanto, se llama **CRM operacional** al conjunto de elementos o canales de contacto que se utilizan para llevar a cabo la comunicación con el cliente. Este *subsistema* debe centrar su atención en todos los posibles puntos de contactos con el cliente.

El CRM operacional, también conocido como *front office*, corresponde a los elementos o unidades que se encuentran en la parte frontal o más visible de la compañía. En él se incluyen: contactos con el cliente en oficinas, puntos de venta, visitas, llamadas telefónicas, Centros de Contactos, Internet, correo electrónico, fax y PDA.

Por tanto, el CRM operacional facilita la comunicación, el intercambio de información y la captación de datos entre la empresa y el cliente por cualquiera de los canales disponibles.

Los canales de contacto pueden ser utilizados tanto como medio de recepción de información del cliente como para la generación de contactos hacia el cliente, por medio de campañas o por la actuación de un comercial ante una alerta en la visita a un cliente, o por la realización de una propuesta de *venta cruzada* de un agente del Centro de Contactos que, ante la llamada de un cliente, detecta una oportunidad de venta.

La segunda función del CRM operacional es la de aportar una visión única del cliente a la empresa. El cliente debe percibir que la empresa utiliza la información de forma coordinada. Para ello, las aplicaciones que soportan la información y los datos de cada uno de los canales de contacto deben estar integradas.

Un CRM operacional evita información fragmentada mediante una base de datos que ofrece a la empresa una visión única de la historia de los contactos del cliente, con datos fiables procedentes de todos los canales. Esta es la razón por la que, en muchas ocasiones, un CRM operacional también recibe el nombre de CRM multicanal (Busquets, 2004).

La *personalización* es más significativa cuando el cliente utiliza canales electrónicos para acceder a los recursos de la institución, donde no hay un contacto personal y el reto que se enfrenta es cómo ofrecerle una interacción especial, para capturar su atención, garantizar su satisfacción y construir una relación persistente.

La *personalización* se dirige hacia la *Toma de Decisiones en Tiempo Real*. Se trata de utilizar programas que crean ofertas personalizadas de productos en tiempo real, es decir, en tiempos menores a un segundo y que presenten estos resultados en los puntos de contacto.

Estas aplicaciones hacen uso del CRM analítico y se basan en la exploración y explotación eficiente de bases de datos, minería

de datos y programas especializados de toma de decisiones (Herrera, 2009).

Las soluciones CRM permiten reunir toda la información del cliente en un sistema integrado y global. Todas las áreas de la empresa pueden acceder a esa información para servir al cliente desde cualquier canal y dispositivo (ordenador fijo, de oficina, portátil, móvil, Internet, Centros de Contactos, etc.).

La empresa ve un solo cliente y el cliente ve una sola empresa. Además, el personal de la empresa está accediendo a una información integral, cuantitativa y cualitativa, actual e histórica del cliente y esta información se enriquece en cada interacción con el cliente.

Dentro del CRM operacional, además de los *canales comerciales*, forman parte de él paquetes de software de gestión como la Automatización de la Fuerza de Ventas, la Gestión de la Relación con los Asociados y la Gestión de Canales Empresariales. Por ello, incluimos su descripción en este capítulo.

## 2.2 Canales de contacto

Los canales disponibles para comunicarse con sus clientes son vender directamente o a través de intermediarios. La venta directa es la fórmula tradicional, aunque ahora están emergiendo otras formas de distribución a través de intermediarios.

Las tecnologías digitales y la aplicación de CRM están abriendo la posibilidad de utilizar canales directos no personales y canales indirectos.

En el caso de la banca, frente a los canales directos personales (oficinas) existen canales directos no personales (Internet, banca telefónica y cajeros automáticos) y canales indirectos, entre los que destacan centros de atención al cliente, prescriptores (agencias inmobiliarias, concesionarios de automóviles, etc.), agentes

comerciales o colaboradores (agentes externos que captan clientes para la red de oficinas) y asociados (empresas industriales que aportan al banco a sus empleados y proveedores).

Cada uno de estos canales presenta fortalezas diferenciales. Por ejemplo, un equipo de gestores comerciales generalmente es óptimo para las transacciones complejas, en las que la interacción cara a cara se espera y se requiere.

El Centro de Contactos (*Contact Center*) integra el conjunto de contactos que realiza a distancia por teléfono e Internet, reduce costes de venta y aumenta la lealtad del cliente, ya que soluciona problemas durante las veinticuatro horas.

Los prescriptores, colaboradores y asociados aumentan el alcance del negocio a través del acceso y penetración a los mercados locales, además de generar relaciones rentables y duraderas.

Cada canal de ventas tiene limitaciones y complicaciones. La fuerza de ventas maneja bien las transacciones largas y complejas, pero es muy cara. Internet se puede usar para hacer llegar el mensaje a millones de personas a un coste muy bajo.

Internet funciona bien para algunas clases de productos, pero no para otros, y no es adecuada para productos complejos que requieren mucha capacitación o convencimiento.

Los agentes financieros aumentan la cobertura del mercado, pero alejan al banco del cliente final, de quien el banco necesita la lealtad a la marca y cuyos requerimientos actualizados tiene que comprender.

La utilización de un solo canal limita el desempeño en el mercado de la empresa a lo que ese canal en particular es capaz de hacer bien. Si se recurre únicamente a un canal directo, es posible proporcionar un buen servicio al cliente, pero se tendrá una seria desventaja en costes frente a cualquier competidor que decida vender por medio de cualquier otro canal.

Si se maneja únicamente Internet, es posible que la empresa quede limitada a la venta de productos de bajo margen y tenga dificultades para desarrollar relaciones con sus clientes.

No hay un canal único que haga todo bien o de forma competitiva. Por ello, el empresario ha de elegir e integrar de forma inteligente un CRM, puede hacer una mezcla adecuada de canales de ventas para acceder al mercado y, con ello, responder de forma óptima a cada uno de los requisitos de sus productos y mercados.

## 2.3 Centros de contactos

Una parte significativa del CRM operacional son los llamados Centros de Contactos. La implantación de la estrategia CRM de una empresa necesita ofrecer una visión transparente al cliente a través de todos los puntos de contacto con él.

La tecnología para la configuración de estos centros de contacto con el cliente es compleja e incluye una mezcla de sistemas de telecomunicación. A las tecnologías tradicionales de telefonía se les ha unido algunas más recientes como el correo electrónico, Internet, faxes, telefonía móvil o software CRM.

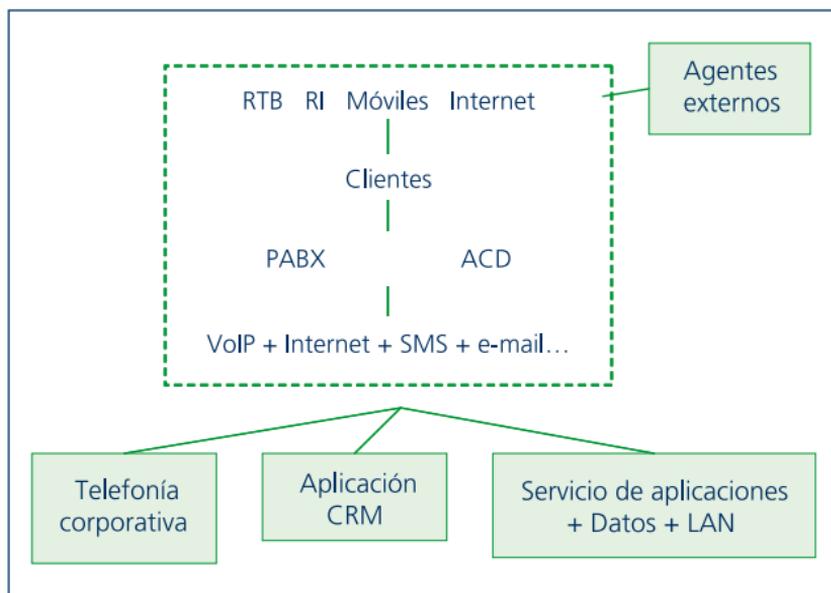
Las tecnologías tradicionales de telefónica son de tres tipos: (a) las centrales privadas automáticas de conmutación o PABX (*Private Automatic Branch Exchange*) que establecen llamadas internas sin acceder a la red pública de conmutación; (b) la RTB (Red Telefónica Básica), se trata de una red de conmutación de circuitos que permite la comunicación telefónica entre dos o más usuarios previo el establecimiento de una llamada, y (c) la RI (Red Inteligente) como arquitectura de control de red que permite al operador incorporar nuevos servicios y facilidades de manera rápida, flexible y económica.

La tecnología e infraestructuras tienen que ser potentes para resolver con éxito las interacciones con los clientes. Esto significa

que las tecnologías han de ser fiables y amigables, puesto que se diseñan para crear un entorno de colaboración entre el cliente y el agente de contacto.

Las llamadas que los clientes efectúen a través de teléfonos 90x como parte de Redes Inteligentes (RI) se organizan en colas y son asignadas al agente o grupo de agentes por medio de una centralita telefónica especializada en la distribución automática de las llamadas ACD (*Automatic Call Distribution*).

**Figura 2.1.** Esquema de un Centro de Contactos.



**Fuente:** Elaboración propia.

Los ACD asignan llamadas al agente disponible en función de una definición muy flexible de criterios de gestión de las colas de espera. Definen grupos especializados de agentes, funciones de supervisión y capacidad de gestión de tráfico telefónico.

El Centro de Contactos tiene una aplicación de gestión llamada CTI (*Computer Telephone Integration*) que permite la *integración de telefonía e informática*, es decir, son las aplicaciones e interfaces tecnológicas que permiten la integración de datos con los servicios telefónicos.

La funcionalidad CTI recopila información de Internet y por teléfono para ser luego enviada a un agente en particular o encaiminada a un escritorio determinado.

Los ACD y CTI están interconectadas de forma que cualquier agente puede tener a su disposición la información que llega a los ACD o la existente en las bases de datos de los sistemas informáticos. Esto permite que un cliente pueda ser identificado por su teléfono y la función CTI permite que el agente, al descolgar, tenga en pantalla la ficha y los datos procedentes del sistema de información CRM.

Muchas llamadas repetitivas no son atendidas por agentes humanos, sino por robots como los IVR (*Interactive Voice response*). Cuando un cliente llama al Centro de Contactos, una voz previamente grabada en el sistema le va guiando a través de menús numéricos en el teclado de su teléfono.

El IVR atiende consultas repetitivas por lo que libera a los agentes para realizar funciones de mayor valor. Con ello se consigue un ahorro de costes automatizando un alto porcentaje de llamadas y reduce la dedicación de los agentes a llamadas no productivas.

Una de las cuestiones más significativas para el buen funcionamiento de un Centro de Contactos es el *sistema de gestión de agentes*. Este sistema incorporado en el CRM ayuda a identificar el tipo de agente que puede atender al cliente en cada momento en función del histórico de contactos y de la gestión de perfiles.

Este sistema predice los períodos de máxima ocupación, optimiza el número de agentes en las horas punta, asigna agentes prioritarios, define turnos y horarios y gestiona colas gracias a un algoritmo llamado la ecuación de Erlang-C. Esta ecuación

calcula el número óptimo de agentes que se necesitan para tratar grandes volúmenes de llamadas (Greenberg, 2003).

En un CRM, Internet es un canal de contacto con el cliente que debe integrarse con la oferta multicanal de la empresa. Este canal ofrece disponibilidad 24 horas al día y 7 días por semana, lo que aporta a los clientes una mayor comodidad en el acceso a la información y a la empresa un beneficio adicional, ya que los costes de contacto son más baratos.

El contacto se articula a través de una *Web Collaboration* o portal de Internet. Se trata de una pasarela a una serie de servicios. Es un punto de entrada unificado, normalmente centrado en un servidor web, que interrelaciona información variada y fuentes de interactividad y permite una visita personalizada de buena parte o de todos los servicios.

Cada usuario tiene una visión totalmente diferente del conjunto de información, bienes y servicios que están disponibles para él. Es decir, cada persona que utiliza el portal lo personaliza según su conveniencia en un esquema 24x7x365.

El portal de Internet incluye la información de sus productos o servicios en texto, imágenes, animaciones, audio y vídeo. Sirve para la publicidad de la empresa a nivel regional, nacional e internacional. Permite comunicarse usando correos personalizados. Da a conocer a la empresa y sus productos o servicios como si fuera un comercial. Permite el acercamiento de clientes potenciales, sin gastos adicionales.

La cantidad de información disponible no tiene límites. Ofrece el medio más económico de publicidad y permite modificar y actualizar la información en cualquier momento.

Dentro de la estrategia de CRM, Internet puede utilizarse para campañas de marketing (*e-marketing*) utilizando correo electrónico para segmentos de clientes potencialmente interesados en productos o servicios de la empresa. En este sentido, es una fuente de información de productos y servicios.

También Internet puede aplicarse como canal de venta (*e-commerce*) y puede utilizarse como punto de atención al cliente para atender consultas, incidencias o peticiones posteriores a la compra (*e-service*).

Internet también permite desarrollar negocios cuyo foco principal es la gestión de clientes por medio de un solo canal, como es el caso de empresas virtuales.

Internet incorpora potentes gestores de contenidos, herramientas de búsqueda y análisis de los *carritos de compra*. Las necesidades de integración con el *back office* (*data mining* y *data warehouse*) son muy elevadas si se pretende ofrecer al cliente una visión transparente de todo el proceso desde la venta hasta la entrega del servicio o producto.

Internet aporta elementos de mucho mayor valor en una estrategia de relación con el cliente. Es posible personalizar la experiencia del cliente cuando accede a un portal de Internet en función de su histórico de compra y sus preferencias, lo que permite realizar propuestas en función del contexto y del histórico de la navegación.

## 2.4 Automatización de la fuerza de ventas

Un sistema de automatización de la fuerza de ventas está diseñado para ayudar a los vendedores a captar y retener clientes, reducir el tiempo dedicado a tareas administrativas, proporcionar una gestión de cuentas robustas y, básicamente, hacer que las actividades de los vendedores les proporcionen más dinero a ellos y a sus empresas.

Las aplicaciones de *automatización de la fuerza de ventas* (SFA, *Sales Force Automation*) consisten en un sistema que automatiza todas las etapas en los procesos de ventas. Incluye la *gestión de contactos* que registra todos los contactos que han sido hechos con un determinado cliente.

Gestiona la información de las cuentas o clientes incluyendo históricos de los contactos comerciales. Esto asegura que los esfuerzos de la fuerza de ventas no se duplican, eliminando el riesgo de la irritación de los clientes.

Las aplicaciones SFA también incluyen previsión de ventas, gestión de pedidos y conocimiento de productos. También pueden incluir generación automática de ofertas y gestión de notas de gastos.

Estas aplicaciones han tenido un estigma que las asocia a herramientas de *reporting* y control de la actividad comercial. Gestionan la información relativa a la gestión de oportunidades.

Estas oportunidades pueden ser generadas por diversos la propia fuerza de ventas, una consulta realizada en Internet o bien desde un agente de un centro de contactos que esté desarrollando una campaña de telemarketing y pase la oportunidad al responsable de la cuenta.

Asimismo, permite al comercial la asignación de una valoración (por importe y probabilidad de éxito) a cada oportunidad. Los directivos pueden realizar una gestión global de las mismas y previsiones comerciales. Cuando la oportunidad se cierra, bien con una venta realizada o no, pueden gestionarse métricas comerciales tales como tasa de éxito, pérdida de oportunidades y venta media por oportunidad (Busquets, 2004).

Estas aplicaciones se identifican generalmente con la fuerza de ventas, pero se extienden también a otros canales como la atención telefónica en un centro de contactos (televenta) y a la atención tecnológica y sin asistencia humana (a través de un cajero automático o Internet). También puede extenderse al servicio técnico.

Las aplicaciones más desarrolladas están diseñadas para que el cliente pueda modelar el producto que desea a través de un sistema de construcción de productos on-line. Estas aplicaciones son cada día más populares en el sector de la automoción, donde se pueden adecuar diferentes diseños dentro del mismo producto.

Desde el punto de vista de la gerencia de ventas, la SFA permite importantes ventajas:

1. Además de disponer de los informes de llamadas y visitas de los diferentes componentes de la fuerza de ventas, tendrá automáticamente los resultados presentados de forma sencilla para entender tablas, diagramas o gráficos.
2. Los informes de actividades, requerimientos de información, reserva de pedidos y otros tipos de información de ventas le serán enviados más frecuentemente, permitiendo responder más directamente con consejos, verificación de stocks de productos, autorizaciones de descuentos en los precios, etc.
3. La gerencia de ventas puede configurar el sistema de forma que automáticamente analice la información usando técnicas estadísticas y presentar los resultados en una forma amigable para el usuario, lo que permitirá: (a) dar información de soporte útil y actual al equipo de ventas; (b) proveer de datos de investigación tanto de marketing como demográficos, psicográficos, de comportamiento, de aceptación de productos, de problemas de productos, detección de tendencias, dinámicas de sectores industriales, nuevos competidores, etc.; (c) coordinarse con otras partes de la empresa, especialmente marketing, producción y finanzas; (d) identificar los clientes más ventajosos; (e) identificar problemas con los clientes; (f) controlar la productividad de la fuerza de ventas combinando un número de medidas de funcionamiento como beneficio por persona de ventas, beneficio por territorio, margen por segmento de clientes, margen por cliente, número de llamadas por día, tiempo gastado por contacto, beneficio por llamada, coste por llamada, ratio de pedidos por llamada, número de nuevos clientes por período, número de clientes perdidos por período, coste de adquisición de cliente como porcentaje del valor del cliente en función del ciclo de vida esperado, porcentaje de bienes devueltos, número de reclamaciones, etc.

Para una correcta automatización de la fuerza de ventas los módulos de software que se deben ofrecer son los siguientes:

1. *Enrutamiento del potencial.* Desvía automáticamente las oportunidades de venta al miembro más adecuado del equipo, en función de reglas de negocio configurables. Unas reglas de asignación eficaces incluyen localización, sector, interés en producto y potencial de ingresos.
2. *Asignación del potencial.* Asigna automáticamente el potencial al individuo adecuado en función del territorio, experiencia en producto u otra regla definida por el usuario. Reasigna el potencial en base a cambios de territorio o personales.
3. *Gestión de agenda/tareas.* Programa citas, actividades y tareas en las funciones de ventas, servicio, centro de contacto y marketing. Los elementos asignados a miembros de otros equipos aparecen automáticamente en sus agendas. Los directores pueden revisar el calendario de los profesionales que cubren una cuenta para ver quién ha estado interactuando con ella y con qué frecuencia.
4. *Seguimiento de socios/competidores.* Permite hacer un seguimiento de socios y competidores de cuentas y oportunidades específicas. Optimiza los recursos adecuados para fortalecer las asociaciones importantes y dominar la competencia directa.
5. *Gestión de cuentas.* Crea un buen conocimiento de las cuentas objetivo con un historial completo de todas las interacciones de su empresa con los clientes en ventas, servicio, centro de contacto y marketing. Controla, programa y monitoriza fácilmente actividades relativas a las cuentas usando una intuitiva interfaz gráfica.
6. *Gestión de contactos.* Mejora la eficacia de ventas estando siempre informado de las interacciones con los clientes. Proporciona una visión realmente completa de cada cliente y oportunidad, incluyendo un historial de todas las interacciones en llamadas entrantes/salientes, e-mails, correspondencia escrita, visitas, reuniones y demostraciones.

7. *Gestión de oportunidades.* La función de gestión de oportunidades de CRM ofrece una completa imagen de cada oportunidad de ventas, incluyendo su origen, historial, hitos y nombres de quienes toman decisiones asociadas a ella.
8. *Gestión de productos.* Crea y modifica un catálogo de productos y servicios de la empresa, incluyendo campos fácilmente personalizables para hacer seguimiento y gestionar las oportunidades de venta por producto o servicio en toda la organización.
9. *Gestión de cuotas.* Diseña fácilmente planes de cuotas que motivan a los vendedores y dan soporte a los objetivos de la empresa. Define rápidamente cuotas mensuales, trimestrales o anuales y las compara con las ventas realizadas, esperadas y previstas.
10. *Catálogos de productos.* Mantiene complejos catálogos de productos, incluyendo clasificaciones jerárquicas de producto y servicios. Garantiza unos mensajes coherentes y la disponibilidad de productos en toda la organización.
11. *Gestión de activos.* Asocia uno o más productos/servicios con cuentas y controla informaciones como número de pieza, garantía y detalles del contrato. Crea campos personalizados para soporte de necesidades propias de seguimiento de activos. Responde eficazmente a solicitudes de servicio e identifica nuevas oportunidades de ventas con un fácil acceso a información detallada del producto.
12. *Gestión de actividades.* Centraliza peticiones de oferta, ofertas, contratos, devoluciones de llamadas y detalles de reuniones con un sencillo formato. Crea prioridades para asuntos pendientes y no deja escapar ningún plazo importante. Los directores tienen una completa visibilidad de las actividades del personal para que nadie pierda el rumbo.
13. *Soporte multidivisa.* Permite varias divisas en la misma empresa. Crea una divisa predeterminada en función del lugar o de las preferencias individuales. Genera pronósticos de venta exactos en una única divisa.

14. *Soporte multilingüe.* Se comunica en distintas lenguas, horas, fechas y monedas.
15. *Personalización.* Crea campos e informes personalizados usando decenas de campos y distintos argumentos lógicos. Proporciona a los usuarios análisis interactivos en tiempo real, junto con la perspectiva histórica procedente de un potente almacén de datos integrado.
16. *Previsiones.* Elimina laboriosas previsiones manuales con imágenes generadas automáticamente de las oportunidades de ventas de la organización en tiempo real o con análisis históricos. Crea análisis comparativos de tendencias y previsiones de ingresos por cuenta, oportunidad, producto, línea de productos, servicio, empleado, divisiones, áreas geográficas, socio o proyecto, pudiendo hacer modificaciones manuales.
17. *Visibilidad de las operaciones de venta en trámite.* Tener una visión gráfica de las ventas en curso permite a los ejecutivos ver las oportunidades reales que persigue la fuerza de ventas y diagnosticar los problemas. Anticiparse a los problemas de las ventas en curso y mantener altas tasas de cierre de operaciones.

## 2.5 Gestión de las relaciones con los socios distribuidores

El PRM (*Partner Relationship Management*) es una estrategia de negocio para seleccionar, gestionar y optimizar el valor de los socios a largo plazo para una empresa.

La gestión de socios es diferente y mucho más compleja que la gestión de ventas debido a la complejidad y a las diferentes peculiaridades de cada socio. Sin embargo, cada asociado es

esencial para la infraestructura de su ecosistema y vital para las ofertas a sus clientes.

Una aplicación PRM requiere una estrategia de canal y un portal de Internet que dé a cada asociado una vista personalizada de sus programas de asociado, ventas, oportunidades, previsiones, objetivos y noticias.

La diferencia fundamental de la aplicación PRM con el resto de las aplicaciones CRM radica en que, mientras éstas están pensadas en el concepto *uno contra muchos*, es decir, una aplicación para muchos clientes, en la aplicación PRM el concepto cambia a *muchos contra muchos*.

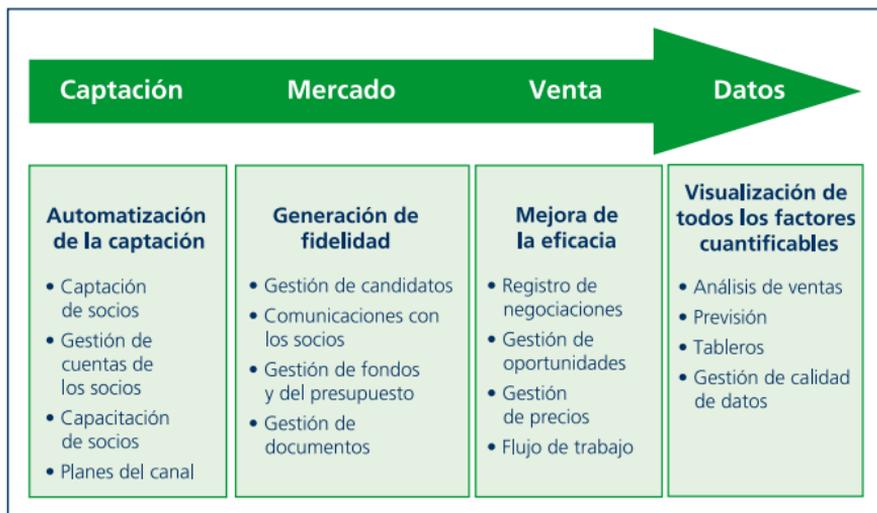
Las aplicaciones clásicas de CRM no están pensadas para tener en cuenta las particularidades de otras organizaciones y cuando se extienden más allá de la empresa no gestionan bien las ventas y servicios. Las aplicaciones PRM están pensadas para múltiples canales de distribución.

El **ciclo de vida de los socios** donde aparecen distintos módulos que las empresas informáticas ofrecen para la automatización de la *gestión de relaciones con los socios* se describe a continuación:

1. *Registro de negociaciones*. Los programas de registro de negociaciones permiten reducir los conflictos y aumentar la fidelidad de los socios de canal. Permiten que los socios envíen registros de negociaciones que cumplan con los criterios del programa. Los registros aptos se aceptan y generan una previsión comercial. Asimismo, permiten gestionar los conflictos de canal y ofrecen a los socios programas de precios según la idoneidad del registro de negociaciones.
2. *Gestión de candidatos*. La gestión efectiva de candidatos y la optimización del flujo de candidatos entre socios de ventas resulta fundamental para lograr los objetivos. Por ello se envían los candidatos idóneos al socio adecuado y se hace un seguimiento de todos ellos. Los socios consiguen acceso

inmediato a los últimos clientes potenciales y se evita que los candidatos se pierdan u omitan.

3. *Captación y planificación de socios.* Creación de relaciones sólidas desde el principio. La captación de los socios adecuados y su incorporación a los programas y productos de la empresa es una excelente oportunidad para potenciar las ventas. Este módulo permite automatizar el proceso de captación de socios, formación y planificación y concentrarse en fortalecer las relaciones con la comunidad de socios.
4. *Ventas de socios.* Simplifica la colaboración sin tener que renunciar a tener el control o la visibilidad del proceso de venta. Este módulo proporciona a los gestores y a los socios de canal la autoridad necesaria, los recursos requeridos para vender con mayor eficacia y evitar conflictos de canal. Sus componentes principales son el *registro de negociaciones*, la *gestión de oportunidades*, la *gestión de precios* y el *flujo de trabajo*.
5. *Análisis de socios.* Gracias a los informes y paneles personalizables, los gestores y los ejecutivos tienen la información de ventas de canal al alcance de un clic. Todo ello en tiempo real y totalmente personalizable. Y al estar integrado se disfruta de una perspectiva completa de todos los canales, directos e indirectos. Sus componentes principales son el *análisis de ventas*, las *previsiones de ventas*, los *paneles* y la *gestión de calidad de datos*.
6. *Marketing de socios.* Permite a los socios disponer de un conjunto de herramientas de marketing que les dote de la información necesaria para completar las ventas. Asimismo, garantiza a los gestores de canal el flujo de candidatos y los recursos necesarios. Sus componentes principales son la *gestión de candidatos*, las *comunicaciones de socios*, la *gestión de fondos y presupuestos* y la *gestión de documentos*.

**Figura 2.2.** Ciclo de vida de los socios.

**Fuente:** Elaborado a partir de la información de Salesforce (2009a).



## 3.1 Concepto

Las grandes empresas poseen una ingente base de datos esperando a ser explotada. El valor de esta información desde una perspectiva de marketing es enorme. El problema es almacenar toda esta información de forma que pueda ser utilizada y explotada para desarrollar las relaciones con los clientes y captar clientes nuevos.

La capacidad de almacenamiento de las TIC y el desarrollo del software convierten los datos en información sobre el mercado. El CRM analítico consiste en la captura, almacenamiento, extracción y generación de informes de datos del cliente para un usuario.

El CRM analítico está formado por dos grandes áreas de soluciones informáticas:

1. Una base de datos analítica o *data warehouse* que almacena datos de diversos sistemas de información, desde las aplicaciones de CRM operacional a otros sistemas corporativos, incluso fuentes de datos externas.
2. Herramientas de *data mining* cuyas funciones de cálculo permiten identificar patrones en los datos y proporcionar nueva información.

El CRM analítico permite la recopilación, el procesamiento y el análisis de los datos del cliente que proceden de los contactos del CRM operacional o de otras fuentes. De esta forma, el CRM analítico facilita la gestión de la información necesaria para desarrollar los procesos de análisis de mercado y de comportamiento del cliente.

Además, aporta modelos matemáticos y estadísticos que permiten calcular el valor del cliente, hacer segmentación, calcular probabilidades de compra, incrementar el conocimiento de las preferencias de clientes y realizar previsiones e hipótesis de comportamiento (Busquets, 2004).

## 3.2 *Data warehouse*

Las empresas orientadas al cliente consideran cada interacción con él como una oportunidad para aprender. Sin embargo, el aprendizaje requiere algo más que una simple recogida de datos.

Muchas empresas recogen una cantidad enorme de datos sobre sus clientes, pero no les sirve para aprender acerca de ellos. Los datos se recogen porque se necesitan para una operación concreta, como un control de inventario o una facturación, pero, una vez utilizada para este propósito, la información se olvida en algún disco o carpeta.

Para que el aprendizaje tenga lugar, los datos provenientes de muchas fuentes deben ser recogidos y organizados de una manera consistente y útil. Para ello, se aplican las bases de datos denominadas *data warehouse*.

El *data warehouse* es la solución tecnológica más idónea para recoger y tratar información operativa necesaria de los clientes con el objetivo de que la empresa desarrolle actuaciones de marketing.

Se trata de un almacén donde se integra toda la información interna y externa disponible del cliente. Los datos se gestionan en distintos niveles de agrupación que se corresponden con

diferentes perfiles de usuario: directivo, analista de negocio, técnico de sistemas, etc.

La información se organiza de forma histórica y se diseña para facilitar los procesos de consulta orientados a las necesidades del negocio, es decir, la información que se almacena debe estar organizada de forma que su uso pueda utilizarse para conocer mejor al cliente y permita mejorar las relaciones con éste (Conde *et al.*, 2006).

Las empresas deben pasar de bases de datos organizadas por transacciones (operacionales) a bases de datos de cliente (analíticas). En una base de datos transaccional, la información tiende a estar organizada de forma cronológica, operación por operación, agrupándose la información en bases de datos por productos o contratos, en las que se ignora el titular del contrato (o éste es un mero código en la transacción). En este caso, el seguimiento de las operaciones realizadas por un cliente se convierte en una tarea extremadamente complicada y casi nunca se tiene una visión histórica de cómo ha evolucionado la relación del cliente con la empresa (Bellido, 2004).

Para Todman (2000) un *data warehouse* debe reunir cuatro características básicas:

1. *Orientada a un sujeto*. Significa que los datos están organizados alrededor de un sujeto (tal como ventas) en lugar de a las aplicaciones operacionales (tal como procesamiento de pedidos).
2. *No volátil*. Significa que los datos, una vez situados en el *data warehouse*, no deben tener cambios. Cualquiera que esté usando la base de datos debe tener la confianza de que cualquier consulta debe producir los mismos resultados. Las bases operacionales son extremadamente volátiles debido a que están continuamente cambiando, la misma consulta realizada por segunda vez raramente da los mismos resultados en una base de datos que está continuamente actualizándose.

3. *Integrada*. Significa que los datos deben ser consistentes y, por tanto, almacenados en el mismo sitio. La integración es un problema para la mayoría de las organizaciones, especialmente donde hay diferentes tecnologías en uso.
4. *Datos históricos*. Significa que los datos deben registrarse de forma histórica. Casi todas las consultas que se hacen a un *data warehouse* tienen algún elemento de tiempo en ellas. Es casi imposible predecir lo que pasará en el futuro si no se tiene en cuenta lo que aconteció en el pasado. El *data warehouse* aporta la dimensión histórica a los datos tomados de las bases de datos operacionales.

Por su parte, Bellido (2004) sugiere que las características que debe tener una correcta base de datos de tipo *data warehouse* son:

1. *Exhaustiva en clientes*. Debe contener el 100% de los clientes de la empresa. Es interesante, además, que se disponga de información de los clientes actuales y de los históricos, ya que ello permitirá identificar clientes que reactivan su relación con la empresa, analizar los patrones de los que se han desvinculado, etc. Incluso puede ser interesante también almacenar información de no-clientes si ésta está disponible o se puede adquirir en fuentes públicas.
2. *Amplia en variables*. Cuanta más información tengamos de los clientes, mejor será nuestro conocimiento de éstos y, por tanto, mejor podremos desarrollar nuestra relación con ellos. La información mínima que debería contener esta base de datos es:
  - a. *Datos sociodemográficos*. Los datos básicos del cliente (edad, sexo, lugar de residencia, antigüedad como cliente, estado civil, profesión, etc.).
  - b. *Contratación y consumo de productos*. Todos aquellos productos que el cliente tiene contratados con la empresa. Por ejemplo, tarjetas, cuentas corrientes, cuentas de ahorro, fondos de inversión, préstamos, otros productos de activo, servicio de nómina, etc.

- c. *Transaccionalidad del cliente.* Se deben recoger las operaciones del cliente por producto acumuladas en distintos períodos de tiempo (mensual, trimestral, semestral, anual). En el caso de una entidad financiera incluiría por ejemplo: consumo mensual con tarjetas, extracciones mensuales en cajeros, saldo medio mensual del cliente en cuentas a la vista, etc.
- d. *Acciones comerciales sobre clientes y resultados.* Se deben registrar todas aquellas acciones comerciales iniciadas por la empresa y con un objetivo comercial sobre el cliente. Debe recogerse la fecha de la acción, el producto ofrecido, el canal utilizado y el resultado obtenido. Esta información permite aprender sobre los resultados de las acciones comerciales para optimizarlas y realizarlas sobre otros clientes, permite aplicar filtros de saturación sobre clientes para evitar que éstos reciban excesivas comunicaciones comerciales y permite conocer exhaustivamente los contactos realizados con el cliente, pudiéndole atender correctamente en caso de que éste se ponga en contacto con nosotros.
- e. *Solicitudes y denegaciones del cliente.* Es fundamental guardar información sobre productos que el cliente haya solicitado y el resultado final de la solicitud; concesión o denegación. Esto permite evitar actuaciones incongruentes entre distintos puntos de venta de la misma empresa, así como acciones comerciales inadecuadas, que ofrecen productos que al cliente se le pueden haber denegado con anterioridad.
- f. *Contactos iniciados por el cliente.* Aparentemente información poco valiosa pero que puede ser un *input* muy importante en la gestión de la relación con el cliente. Aquí se deben recoger tanto los contactos positivos (solicitud de compra, felicitación, etc.) como los negativos (quejas o reclamaciones), así como la gestión realizada de estos contactos.
- g. *Información de geomarketing.* Esta información permite realizar análisis de los clientes desde una dimensión geográfica que pueden aportar un gran valor añadido a la gestión de redes de venta.

3. *Con profundidad histórica* (entre 3 y 5 años). Esto es especialmente importante cuando se analizan procesos de vinculación y desvinculación del cliente, en los que se debe considerar la evolución de la contratación durante períodos de tiempo largos. La visión dinámica de la evolución de la relación de un cliente permite identificar el momento en que se deben tomar medidas preventivas ante una fuga o el momento en que el cliente puede ser sensible a una oferta comercial para incrementar su vinculación con la empresa y su rentabilidad.
4. *Fiable en información*. La información contenida en la base de datos debe ser fiable, ya que en ella se basarán la mayor parte de las decisiones comerciales de la empresa, así como la gestión de la relación con el cliente. La dirección de la empresa deberá considerar que esta base de datos es tan importante como la base de datos contable, la de facturación o la de personal y destinar a ella los recursos económicos necesarios.
5. *Integrada en el proceso analítico*. Si la empresa quiere explotar adecuadamente la información ésta debe ser fácilmente accesible y analizable, los resultados de los análisis deben poder ser integrados de forma rápida en todo el proceso de relación con el cliente, y los resultados de las acciones desarrolladas a partir de estos análisis deben retroalimentar de nuevo la base de datos. Esto permitirá mejorar los análisis y optimizar en un nuevo ciclo las relaciones con el cliente. Si la base de datos del cliente no está integrada con el resto de sistemas operativos de la empresa, el tiempo de implantación de los resultados de los análisis realizados puede convertir éstos en obsoletos o inadecuados.

Esta base de datos con visión del cliente es la que va a permitir desarrollar lo que se denomina CRM analítico, es decir, los análisis y estudios que permiten gestionar las relaciones con los clientes. Estos análisis permiten tomar decisiones sobre cómo mejorar las relaciones e incrementar la vinculación de los clientes.

## 3.3 *Data mining*

El proceso de extraer conocimiento útil de los volúmenes de datos se conoce como descubrimiento del conocimiento en bases de datos, o sólo descubrimiento del conocimiento, y es un tema de extensa investigación.

El objetivo del descubrimiento del conocimiento consiste en identificar los patrones en los datos válidos, novedosos, potencialmente útiles y, en definitiva, comprensibles.

El proceso se inicia identificando cuáles son los datos que se deben considerar en el almacén de datos y luego preprocesarlos (véase la Figura 3.1) con el fin de que estén listos para el análisis.

Las técnicas del descubrimiento de conocimiento en bases de datos son el resultado de un largo proceso de investigación y desarrollo de productos. Esta evolución se inició cuando los datos de los negocios se almacenaron por primera vez en ordenadores, continuó con mejoras en el acceso a los datos, y, más recientemente, ha generado tecnología que permite a los usuarios navegar a través de sus datos en tiempo real.

El descubrimiento de conocimiento en bases de datos resulta útil en la actualidad debido a que lo auxilian tres tecnologías suficientemente maduras:

1. Recopilación masiva de datos.
2. Poderosos ordenadores de multiprocesadores.
3. Algoritmos de minería de datos (*data mining*).

El descubrimiento de conocimiento se ha realizado desde la década de los sesenta. Sin embargo, con el paso del tiempo las técnicas que lo posibilitan se han ampliado y mejorado.

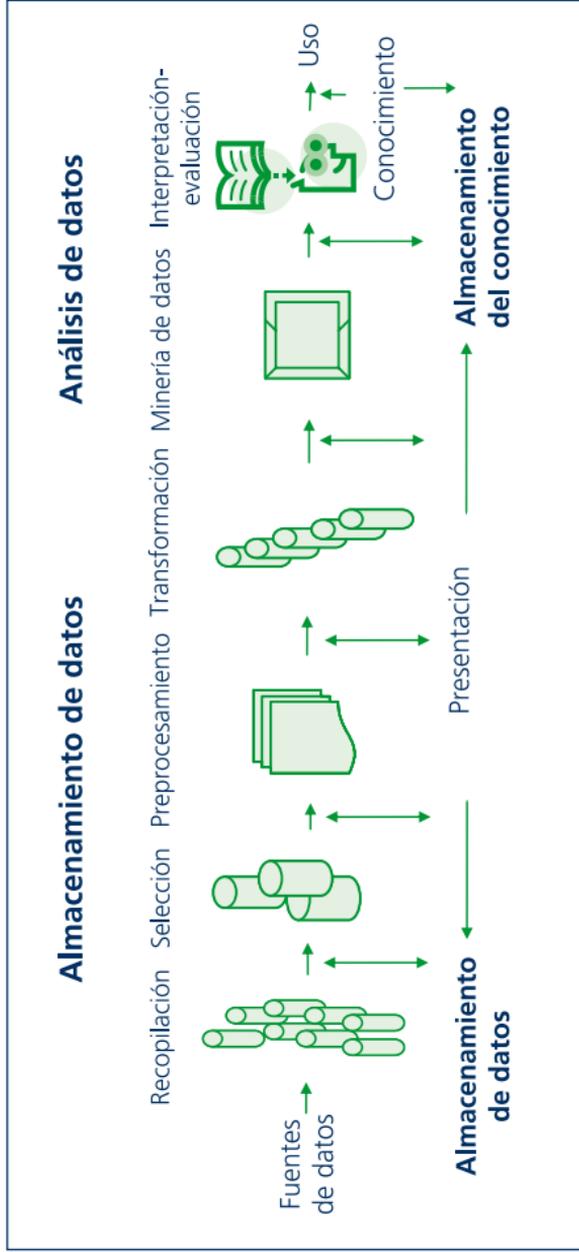
La evolución de sus herramientas en el transcurso del tiempo puede dividirse en cuatro etapas principales. Conforme ha ido pasando el tiempo, el descubrimiento de conocimiento en bases de datos ha tenido que responder a preguntas de negocios más complejas.

El problema que existe con la recopilación de datos y las técnicas de acceso (etapa primera y segunda) es que no son adecuadas para grandes volúmenes de datos, ni los usuarios finales las pueden usar con eficacia. Aun cuando el uso del lenguaje de preguntas estructuradas (SQL) se está volviendo más amigable (debido al uso de procesadores de lenguaje natural), resultan limitadas las preguntas de negocios que se pueden responder. Por tanto, se necesitan mejores herramientas.

En la tercera etapa se dispone de mejores herramientas como el *procesamiento analítico en línea* (en inglés, *On-Line Analytical Processing*, OLAP), que se refiere a actividades del usuario final, como el modelado de sistemas de apoyo para las decisiones utilizando hojas de cálculo y gráficas, las cuales se efectúan en línea. El procesamiento analítico en línea incluye muchos elementos-datos (con frecuencia muchos miles o incluso millones) en relaciones complejas. Un objetivo del procesamiento analítico en línea es analizar estas relaciones y observar las condiciones de patrones, tendencias y excepciones.

Aunque el procesamiento analítico en línea es muy útil en muchos casos, es de naturaleza retrospectiva y no puede proporcionar el descubrimiento de conocimiento automático y prospectivo que se consigue con las técnicas avanzadas de minería de datos. Este término surge de las similitudes que existen entre la búsqueda de información de negocios valiosa en una gran base de datos y la minería de una veta de mineral valioso en una montaña. Ambos procesos requieren ya sea la selección entre una cantidad inmensa de material o la indagación inteligente para encontrar exactamente dónde reside el valor. Con el fundamento de bases de datos de tamaño y calidad suficiente, la tecnología de la minería de datos puede generar nuevas oportunidades de negocio al proporcionar patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes. Es decir, posibilita el descubrimiento de tendencias y modelos ocultos en extensas cantidades de datos.

**Figura 3.1.** Conversión de datos en conocimiento.



**Fuente:** Elaboración propia.

Se trata de un conjunto de técnicas aplicadas al proceso de extracción y presentación de conocimiento que yace implícito en grandes conjuntos de datos, que es desconocido y útil en términos de negocios, permitiendo predecir en forma automatizada el comportamiento de los clientes.

Para descubrir los patrones de comportamiento se utilizan modelos. Se entiende por modelo de *data mining*, o simplemente modelo, un algoritmo construido a partir de una muestra de datos y que permite realizar estimaciones o predicciones sobre otros datos.

Un modelo, como todo algoritmo, puede por lo tanto ser implementado mediante un sistema informático o un programa computacional. No obstante, un modelo puede también ser visto como una función matemática que describe la relación entre un conjunto de campos o variables presentes en los datos.

Las técnicas más comúnmente usadas en *data mining* son las redes neuronales y los árboles de decisión. Las redes neuronales son sistemas altamente evolucionados que proporcionan modelos predictivos que aprenden a través del entrenamiento y se asemejan a la estructura de una red neuronal biológica.

Estos sistemas son muy complicados y lleva mucho tiempo adecuarlos para que actúen de una forma similar al pensamiento humano. Esta técnica se ha usado, por ejemplo, para detectar potenciales transacciones fraudulentas con tarjeta de crédito.

Las redes neuronales forman parte de una tecnología de software que trata de replicar el funcionamiento de las células del cerebro humano. Mediante su utilización, un sistema informático puede aprender automáticamente comportamientos o modelos extraídos de una base de datos.

La red neuronal, durante el proceso de aprendizaje, explora una y otra vez los registros de la base de datos y, cuando finaliza, construye un modelo estadístico que reproduce relaciones entre

el modelo construido y los datos explorados. De esta forma, una red neuronal puede construir modelos de consumidores con las características que potencialmente sean más adecuadas para adquirir un determinado producto.

Por tanto, una red neuronal entrenada, es decir, una vez finalizado el proceso de aprendizaje, podría disponer, por ejemplo en una entidad bancaria, de un modelo que indique la combinación más adecuada entre nivel medio de ingresos, gastos mensuales con la tarjeta de crédito, edad, cuota de préstamo hipotecario, estado civil, nivel de satisfacción con el banco y situación social para que un individuo esté potencialmente interesado en un plan de pensiones.

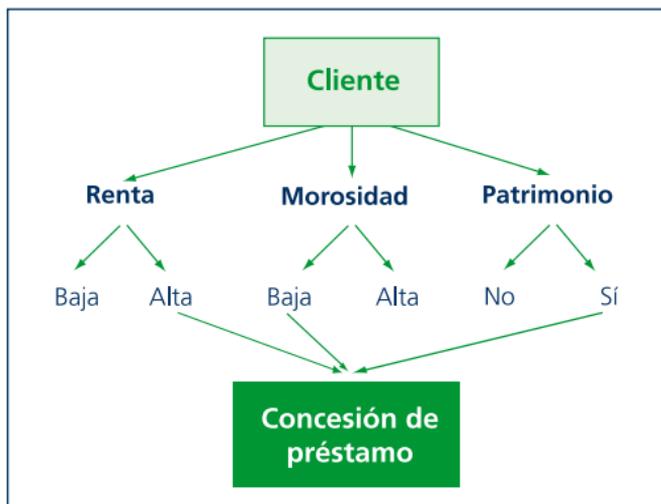
Cuando la red neuronal ha construido los modelos que indican los perfiles típicos de los clientes más adecuados para un determinado producto, es fácil encontrar los clientes específicos, mediante la exploración de la base de datos.

Junto a las redes neuronales el árbol de decisión es la segunda técnica más utilizada en *data mining*. Los árboles de decisión son estructuras de forma de árbol que representan conjuntos de decisiones. Estas decisiones generan reglas para la clasificación de un conjunto de datos.

Métodos específicos de árboles de decisión incluyen los llamados Árboles de Clasificación y Regresión (CART, *Classification and Regression Tree*) y la denominada Detección de Interacción Automática de Chi-Cuadrado (CHAI, *Chi-Square Automatic Interaction Detection*).

Un ejemplo muy sencillo de cómo se puede utilizar un árbol de decisión, que permite clasificar a los clientes como *buenos* o *malos* en términos de crédito, se representa en la Figura 3.2. La lista de atributos que constituyen las entradas del árbol y que permiten tomar la decisión son los siguientes: renta, patrimonio y morosidad.

**Figura 3.2.** Árbol de decisión de clasificación de clientes.



**Fuente:** Elaboración propia.

Cada uno de los nodos del árbol está etiquetado con el nombre de un atributo, indicando con ello que en él se aplica un test a los valores de dicho atributo. Así, por ejemplo, el nodo *morosidad* prueba el valor del atributo del mismo nombre, entregando como *output* el resultado del subárbol que comienza en la rama etiquetada con el valor que haya asumido dicho atributo. Si la morosidad de un cliente es baja o nula, se concederá el préstamo, al igual que si el patrimonio y la renta son elevados.

- *Algoritmos genéticos.* Técnicas de optimización que usan procesos tales como combinaciones genéticas, mutaciones y selección natural en un diseño basado en los conceptos de evolución.
- *Regla de inducción.* Técnica de extracción de datos basados en significado estadístico. Las reglas de inducción se utilizan para entender las relaciones existentes. Un ejemplo podría ser: *el 20 por ciento de las veces que una persona contrata una tarjeta de crédito, también contrata un seguro de vida.*

- *Razonamiento basado en casos.* Este método utiliza casos históricos para reconocer patrones. Cada caso nuevo entrante lo relaciona con los ya existentes y asocia con un modelo patrón.
- *Análisis por asociación.* Este método utiliza un conjunto especializado de algoritmos que hacen selecciones en grandes conjuntos de datos y expresan reglas estadísticas entre elementos.
- *Visualización.* Representa los datos en mapas gráficos o tridimensionales, permitiendo así al usuario que identifique tendencias, modelos y relaciones.

Por tanto, el *data warehouse* provee a la empresa con memoria, pero la memoria es nada sin inteligencia. La inteligencia nos permite peinar los datos que tenemos en la memoria y descubrir patrones de comportamiento, reglas, nuevas ideas y realizar predicciones sobre el futuro.

El *data mining* provee las herramientas y las técnicas que añaden inteligencia al *data warehouse*. Estas técnicas ayudan a hacer posible la explotación de vastas montañas de datos generados de las interacciones con los clientes para llegar a conocer mejor su comportamiento.

La idea central del *data mining* para un CRM es que los datos del pasado contienen información útil para el futuro.

Esto tiene sentido porque los datos de comportamiento de los clientes capturados en la base de datos corporativa no son aleatorios, sino que reflejan las diferentes necesidades, preferencias, propensiones y rasgos de los clientes.

El objetivo del *data mining* es encontrar patrones en los datos históricos que arrojen luz sobre esas necesidades, preferencias y propensiones. La tarea es difícil porque los patrones no son siempre claros y las señales enviadas por los clientes suelen ser ruidosas y confusas. Separar la señal del ruido, reconociendo los patrones fundamentales que hay debajo de los datos confusos, es un importante papel que juega el *data mining*.

Berry y Linoff (2004) afirman que los trabajos realizados en *data mining* se pueden clasificar en seis categorías:

- 1. Clasificación.** Consiste en examinar las características de un objeto presentado recientemente y asignarlo a una de las clases de un conjunto predefinido. Los objetos a ser clasificados son generalmente representados por un registro en una tabla de una base de datos o carpeta, y el acto de clasificación consiste en añadir una nueva columna con el código de clase de algún tipo. Ejemplos de clasificación pueden ser: (a) clasificación de riesgo de solicitud de créditos como bajo, medio o alto; (b) elección de contenidos para ser exhibido en una página web; (c) determinación de qué teléfonos corresponden a máquinas de fax; (d) selección de reclamaciones de seguro fraudulentas; etc. Para realizar estas clasificaciones pueden utilizarse técnicas de árboles de decisión, el vecino más cercano, redes neuronales o análisis por asociación.
- 2. Estimación.** Dado algún dato de entrada, la estimación trata de dar un valor a una variable continua desconocida como ingresos, saldo de una tarjeta de crédito, valor del gasto doméstico de una familia o valor del ciclo de vida de un cliente. Para realizar estas estimaciones pueden utilizarse técnicas de *modelos de regresión, redes neuronales o análisis de supervivencia*.
- 3. Predicción.** Uno de los puntos más relevantes para las organizaciones es la retención de los clientes, ya que para la mayoría de empresas es más económico retener un cliente existente que captar uno nuevo. El objetivo de los análisis es identificar a aquellos en riesgo de fuga antes de que finalicen su relación con la empresa. Estas acciones acostumbran a ser más efectivas si se llevan a cabo antes de que el cliente se haya fugado. Para identificar a los clientes en riesgo de fuga se pueden utilizar diversas técnicas bien por sí solas o en combinación, con el objetivo de identificar a aquellos que están iniciando su desvinculación unos meses antes de que se produzca. Las técnicas que pueden ser utilizadas son:

- a. *Modelización estática.* Se analizan, mediante técnicas estadísticas, las características de los clientes unos meses antes de la fuga para determinar qué características indican mayor riesgo de fuga. Por ejemplo, clientes con baja actividad, clientes con baja tenencia de productos, clientes sin productos considerados *ancla*, etc. Estos modelos se pueden enriquecer con variables dinámicas que tienen en cuenta la evolución de la posición y las transacciones del cliente.
  - b. *Acontecimientos de riesgo.* Eventos que por sí solos indican un elevado riesgo de fuga. Por ejemplo: cancelación de productos altamente vinculantes, más de  $x$  meses sin ningún tipo de contacto con la empresa, disminución del negocio a la mitad en  $x$  meses, etc.
  - c. *Análisis de sendas de comportamiento.* Consiste en modelizar el encadenamiento de eventos que realizan los clientes para identificar aquellos que están iniciando la senda de desvinculación. Por ejemplo, en una entidad financiera se podría identificar la siguiente senda de desvinculación: cancelación de un producto de ahorro, seguido de disminución de las transacciones, seguido de transferencias a otras entidades por importes elevados. El encadenamiento de estos tres eventos identificaría clientes que en un porcentaje elevado abandonan la entidad en un plazo de  $n$  meses.
4. *Afinidad de grupo o regla de asociación.* Se trata de detectar qué bienes y servicios van juntos. Utilizar la afinidad de grupo significa que determinados productos deben incluirse juntos en el mismo catálogo o ser colocados en la misma estantería del almacén. Por ello, la afinidad de grupo es muy adecuada para llevar a cabo las ventas cruzadas.
- En el caso de empresas multiproducto se pueden aplicar técnicas de venta cruzada para incrementar la penetración de los diversos productos entre la base de clientes. La tenencia de ciertos productos puede indicar cierta propensión a la compra

de otros. La utilización de estos datos permitirá a la empresa colocar nuevos productos de forma más económica, así como mejorar su relación con los clientes a través de una mayor vinculación de éstos, ya que se le han vendido los productos que el cliente necesitaba a lo largo de su ciclo de vida. Las ventas cruzadas se definen como la venta de dos o más productos, normalmente complementarios, en un *paquete* que se ofrece a un precio global inferior a la suma de los precios de cada uno de los productos por separado.

5. *Clustering*. Se trata de segmentar una población heterogénea en subgrupos más homogéneos o *clusters*. Lo que distingue el *clustering* de la clasificación es que el *clustering* no confía en clases predeterminadas.
6. *Descripción*. Algunas veces el propósito del *data mining* es simplemente describir mejor lo que está pasando en una base de datos de tal forma que incremente nuestro entendimiento de la gente, de los productos o de los procesos involucrados.

Una vez determinadas y aplicadas las reglas de actuación que deben seguirse ante cada cliente, se transmite este conocimiento a todos los canales de contacto con el cliente disponibles, para asegurar que se aprovechan adecuadamente todas las oportunidades comerciales.

Cuando el cliente se pone en contacto con la organización, a través de cualquier canal, debe recibir soluciones homogéneas, para ello la información sobre el potencial o las problemáticas de cada cliente deben estar ya a disposición del punto de venta o centros de atención al cliente. El sistema se retroalimenta, de modo que los resultados de cada acción o decisión se miden, se comparan con los resultados esperados y posteriormente se optimizan las acciones o decisiones. De este modo, siguiendo este ciclo de aprendizaje se va mejorando el sistema de decisión y conocimiento de la empresa hacia su relación con el cliente (Bellido, 2004).

Para el CRM analítico, se ofrecen los módulos de software siguientes:

1. *Análisis de ventas.* Desde la página inicial hasta los cuadros de mandos integrados en la aplicación, se incluye una detallada información comercial con la que tomar decisiones (cuadros de mandos interactivos, capacidad para crear, imprimir y exportar informes, navegación hasta nivel de registro, almacén de datos para análisis históricos y comparativos, capacidad de guardar informes en carpetas públicas o privadas, etc.).
2. *Análisis de marketing.* Usando potentes análisis de marketing, los usuarios pueden ver informes de campañas históricos y en tiempo real para seguimiento de tasas de conversión así como respuestas a los programas de marketing (prediseñados y configurables, con fácil cuantificación del potencial generado, conocimiento en tiempo real del resultado de campañas, asociación de respuestas a oportunidades de venta, etc.). Los análisis integrados permiten mejorar rápidamente la eficacia de las campañas y monitorizar el efecto de los mensajes.
3. *Análisis del centro de contactos.* La clave del éxito para los centros de contacto requiere el uso de informes históricos y en tiempo real para evaluar la actividad de los agentes y supervisar los incidentes para mantener un elevado nivel de servicio mediante la elaboración de informes detallados de los principales programas de análisis e inteligencia, entre ellos: (a) Informes de voz (llamadas atendidas, llamadas transferidas, tasas de abandono, llamada a correo de voz, velocidad media de respuesta, tiempo de atención, actividad IVR, abandono IVR, abandono de la cola, intervalos de llamada, tiempo de resolución); y (b) informes históricos (datos históricos por hora y fecha, seguimiento de datos por canales de comunicación, exportación para compartir y elaborar informes).
4. *Análisis integrados.* Capacidad de análisis interactivos a partir del cuadro de mandos que puede obtener *análisis en todo*

*momento*, lo que permite la identificación de principales clientes y oportunidades, la identificación avanzada de tendencias, el análisis de históricos y de tiempo real.

5. *Cuadros de mandos interactivos*. Cuadros de mandos personalizables y muy interactivos para ver datos de ventas, marketing y servicio desde un único punto. Ver el estado de las cuentas, diagnosticar problemas e identificar oportunidades examinando registros individuales. Las modificaciones realizadas en cada registro. Los cuadros de mandos interactivos más importantes son: (a) descripción de la empresa; (b) análisis del canal de ventas; (c) eficacia de las ventas; (d) análisis del servicio; y (e) análisis de los clientes.
6. *Informes prediseñados y personalizados* de: (a) oportunidad por cuenta/fase de venta; (b) análisis de ventas en curso; (c) cuentas por vendedor; (d) análisis de ingresos por oportunidad; (e) análisis de ventas en curso de los equipos; (f) análisis trimestral de ventas; (g) lista de mejores vendedores; (h) tasa de operaciones ganadas por equipo; (i) análisis del servicio.
7. *Almacén de datos*. El almacén de datos se actualiza automáticamente cada noche con los datos CRM más recientes y proporciona dos exclusivas ventajas. En primer lugar, el seguimiento de datos históricos, para poder realizar rápidamente análisis históricos y detectar tendencias. En segundo lugar, el almacén de datos proporciona un entorno analítico de alto rendimiento para analizar rápidamente problemas como tasas de ganancia/pérdida y tamaño medio de pedidos. Conjuntamente, estas exclusivas funcionalidades ayudan a trabajar de forma más rápida e inteligente.

# CRM colaborativo

## 4.1 Concepto

El subsistema de CRM colaborativo incorpora procesos transversales que son precisos cuando el sistema CRM se extiende a más de un departamento organizativo y a más de un canal de contacto. De este segmento de CRM forman parte las funciones empresariales típicas relacionadas con el servicio al cliente, la gestión de pedidos, el sistema de facturación y la gestión y automatización del marketing.

Un aspecto muy importante del CRM colaborativo es la posibilidad de integrarlo con las funciones financieras, de recursos humanos y de producción que aportan las aplicaciones de planificación de recursos empresariales (ERP, *Enterprise Resources Planning*). Estas integraciones implementan una funcionalidad extremo a extremo, desde la gestión de punteros de ventas hasta el seguimiento de pedidos (Greenberg, 2003).

El CRM colaborativo puede también considerarse conceptualmente como aquella parte que enlaza y coordina los diferentes paquetes de software, bases de datos y canales de contacto.

Las tecnologías de la información facilitan la puesta en marcha de procesos transversales entre los departamentos de la empresa: Marketing, Ventas y Atención al Cliente, mediante potentes herramientas de flujos de trabajo (en inglés, *workflows*).

Se trata de una tarea con un patrón iterativo generado a través de una organización metódica de activos, compartiendo información y asignando roles en un proceso de trabajo. Es decir, mecaniza los diferentes procesos mediante la asociación de tareas y actividades, y organiza las actividades de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas.

Aunque el concepto de flujo de trabajo no es específico a la tecnología de la información, una parte esencial del software para trabajo colaborativo (*groupware*) es justamente el flujo de trabajo.

Los empleados, tanto los que trabajan en la atención con el cliente como los que trabajan en labores más internas, se sienten mejor valorados si existen vínculos colaborativos entre departamentos y tienen sensación de trabajar en equipo. Además, esta mayor vinculación redundante en una mayor eficacia.

La colaboración depende de la transferencia de información, de compartir conocimientos y de una estructura organizativa adecuada con los aspectos *motivacionales* y compensatorios adecuados a los objetivos de la empresa.

Una de las aplicaciones más relevantes incluidas en el CRM colaborativo es la *automatización de la gestión de marketing*. Estas aplicaciones permiten el diseño, ejecución y medición del proceso de comunicación con el cliente.

Se justifica la inclusión de estas aplicaciones en este apartado porque cualquier tipo de comunicación con el cliente obliga a colaborar a los Departamentos de Marketing, Ventas y Atención al Cliente, mediante la definición de flujos de trabajo que van desde quien diseña la comunicación, pasando por el flujo de aprobaciones, hasta las actividades comerciales y de atención al cliente consecuencia de la iniciativa de marketing.

No se puede desarrollar una comunicación sin contar con el análisis de la información adecuada y procedente del CRM analítico. Las aplicaciones de marketing permiten el desarrollo de campañas mediante herramientas de diseño de flujos de trabajo, así como la simulación de escenarios antes de lanzar la campaña (Busquets, 2004).

## 4.2 CRM colaborativo y gestión de marketing

Para la automatización de la gestión de marketing, se ofrecen los módulos de software siguientes:

1. *Diseño de campañas.* Diseñar programas de marketing multietapa con una potente interfaz gráfica. Planificar campañas usando distintas ofertas para cada fase de la campaña. Cada fase puede tener múltiples ofertas, segmentos y campañas asociadas a ella. Las posibilidades son infinitas. Las etapas también se pueden diseñar en función de respuestas de los clientes o disparadores de eventos. Por ejemplo, si un cliente potencial visita el sitio web y descarga un folleto, se puede generar un e-mail de seguimiento agradeciéndole su visita.
2. *Campañas multicanal.* Ofrece mensajes de marketing coherentes, sincronizados con televenta, ventas en campo, servicio en campo, correo directo, socios, web y e-mail. Las empresas pueden llegar a los clientes potenciales a través del canal de comunicación que deseen con contenidos personalizados que conduzcan a aumentar las tasas de respuesta y a un mayor ROI (del inglés, *Return on Investment*). El uso de una solución integrada permite a las empresas entender mejor las necesidades del cliente y ejecutar de modo perfecto campañas de marketing a través de múltiples canales.
3. *Integración con el e-mail.* Permite a los usuarios asociar los e-mails de entrada y salida —incluidos los anexos— con contactos, potencial, cuentas, oportunidades y solicitudes

de servicio. Capturar nuevas direcciones de e-mail, buscar información de destinatarios y editar y crear nuevos registros con un clic del ratón mientras se trabaja directamente en Microsoft Outlook.

4. *Asignación del potencial.* Asigna automáticamente el potencial al individuo adecuado en función de territorio, experiencia en producto u otra regla definida por el usuario. Reasigna el potencial en base a cambios de territorio o personales.
5. *Gestión del potencial.* Desde la calificación del potencial hasta el cierre de la venta, hace un seguimiento de cada fase del proceso de ventas usando el diseño de marketing. La gestión del potencial a dos niveles permite a los vendedores internos calificar el potencial, mientras que los vendedores de campo se ocupan de convertirlo en oportunidades de generación de ingresos.
6. *Captura de respuestas.* Captura respuestas en tiempo real usando enlaces integrados en las páginas web, enlaces con productos, descargas, formularios de envío a la web y encuestas. El marketing asocia automáticamente cada respuesta con la campaña y el contacto original, permitiendo a las empresas medir fácilmente la eficacia del marketing (analiza las respuestas por canal, analiza las respuestas por campaña y ve un seguimiento de respuestas desde potencial a cierre).
7. *Gestión de agenda/tareas.* Programe citas, actividades y tareas en las funciones de ventas, servicio, centro de contacto y marketing. Los elementos asignados a miembros de otros equipos aparecen automáticamente en sus agendas. Los directores pueden revisar el calendario de los profesionales que cubren una cuenta para ver quién ha estado interactuando con ella y con qué frecuencia. La gestión de agendas y tareas permite a los usuarios: (a) ver todas las actividades en un repositorio central; (b) investigar más detalles sobre una actividad, y (c) sincronizar actividades con Microsoft Outlook (bidireccional).

8. *Sincronización Outlook/Palm.* Sincronización bidireccional, permitiendo que los contactos, citas y tareas creados en Outlook aparezcan en Palm y viceversa. Esta práctica función reduce la duplicidad de entradas y mejora la coordinación en la organización con una información actualizada, con lo que hace llegar el CRM más allá de la oficina, pudiendo acceder a los datos del cliente continuamente y eliminando entradas redundantes.
9. *Acceso off-line.* La funcionalidad *off-line* permite acceder a cuentas, contactos, oportunidades, tareas y citas sin estar conectado a Internet, modificar, crear nuevas oportunidades de ventas y sincronizar las actualizaciones cuando se vuelva a conectar a Internet en la oficina, en casa o en un hotel.



# Implementación de un sistema CRM

## 5.1 Descripción

La palabra *estrategia* (del griego *Strategos*, jefe del ejército) tiene un origen militar, en la estrategia llevada a cabo por un grupo de soldados encaminada a la consecución de unos determinados objetivos. De ahí derivó hacia el mundo empresarial, donde desde la década de los setenta las empresas se van enfrentando a un entorno cada vez más dinámico y cambiante al que tienen que adaptarse rápidamente, incluso anticiparse (Vaquero, 2005).

Por estrategia empresarial básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es decir, la estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Se tiende a recurrir a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no se puede pronosticar.

Los orígenes de la estrategia estuvieron planteados por autores como Barnard, Simon, Selznick, Knight y Schumpeter. No obstante, como campo de conocimiento se estableció fundamentalmente mediante el trabajo de tres autores: Chandler (Escuela de configuración), Ansoff (Escuela de planeamiento) y Andrews (Escuela de diseño).

Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro que permita explorar, descubrir y orientar. Según el tipo de estrategia se determinan una serie de políticas que influirán para que la estrategia tenga mayor o menor tiempo de duración.

El establecimiento de la estrategia de una empresa posee tres diferentes niveles delimitados cada uno por el origen y destino que van a tener y el enfoque de trabajo que se realiza para cada nivel.

El primer nivel, o nivel más alto de la estrategia, es el de tipo corporativo. Es el nivel estrategia donde se deciden los negocios a desarrollar o a eliminar. El segundo nivel se enfoca hacia las Unidades Estratégicas de Negocio. Por último, en el tercer nivel se decide las estrategias de las áreas funcionales como marketing, producción y finanzas.

La implantación de una estrategia de CRM es responsabilidad del primer nivel, es decir, se trata de una decisión que ha de tomarse a nivel corporativo.

Una vez implementada en la empresa, supondrá una transformación tan profunda que es necesario que la alta dirección de la compañía realice antes de su implementación una detallada planificación como si se tratara de una nueva empresa.

La Tabla 5.1, recoge las etapas en que se puede dividir esta planificación estratégica de CRM:

1. Misión de la organización.
2. Evaluación del entorno.

3. Análisis de la situación y definición de objetivos.
4. Selección de estrategias.
5. Reingeniería de procesos de negocio.
6. Elección de métricas para verificar resultados.
7. Implementación.

**Tabla 5.1.** Etapas de la planificación estratégica de CRM.

**1. Misión de la organización:**

1. Cultura empresarial.
2. Visión de la empresa.
3. Recursos.
4. Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio.
5. Definición del mercado-producto.

**2. Evaluación del entorno:**

1. Entorno general.
2. Entorno del sector.
3. Análisis PEST.

**3. Análisis de la situación y definición de objetivos:**

1. Oportunidades y amenazas.
2. Recursos internos y capacidades.
3. Fortalezas y debilidades.
4. Desafíos estratégicos.
5. Políticas estratégicas.
6. Objetivos estratégicos.

*Continúa*

#### **4. Selección de estrategias complementarias:**

Estrategias de expansión, de ventajas competitivas, del comportamiento de las empresas, ante la competencia, etc.

#### **5. Reingeniería de los procesos de negocio.**

#### **6. Elección de métricas para verificar resultados:**

ROI, tarjeta de puntuación equilibrada, etc.

#### **7. Implementación:**

1. Elección del software.
2. Formación del equipo de proyecto.
3. Personalización del módulo de ventas.
4. Personalización del módulo de marketing.
5. Integración con aplicaciones externas.
6. Integración de los mecanismos de generación de informes.
7. Lanzamiento a producción y entrega del sistema.
8. Optimización del sistema y servicio posterior.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las cuatro primeras etapas son comunes a cualquier planificación estratégica, pero ha de tenerse en cuenta el hecho de las transformaciones esperadas por la implantación de un CRM, donde el cliente se convierte en elemento central de la estrategia y se trabaja en el nuevo entorno de las TIC. La quinta etapa, la de *reingeniería de los procesos de negocio* (en inglés, *Business Process Reengineering*) requiere un tratamiento detallado y específico, porque la implantación de un CRM obliga a revisar todos los procesos de la empresa.

En la década de los ochenta, Edward Deming desarrolló un nuevo concepto de ver los negocios como un proceso continuo que comienza por un extremo con los proveedores y en el otro extremo acaba con los clientes. A este proceso Deming lo representó como un diagrama de flujo. A partir de aquí, se fue generalizando el concepto de *proceso de negocio*, referido a una secuencia ordenada de actividades que se encadenan y que generan valor añadido. También podríamos decir que un proceso es un conjunto organizado de actividades relacionadas que juntas crean valor para el cliente.

En los procesos de negocio las actividades se interrelacionan en función de la naturaleza del negocio y no por motivos de organigrama o estructura funcional. Los procesos de negocio pueden subdividirse en subprocesos y éstos, a su vez, volverse a dividir hasta llegar a la mínima actividad como pueda ser una tarea o una decisión. Por ejemplo, el Marketing puede considerarse como un proceso, mientras que los subprocesos correspondientes serían: la fidelización de clientes, la atracción de clientes, la gestión de clientes, la personalización de ofertas, las promociones, la publicidad, las ventas, etc.

## 5.2 La empresa basada en la información

Drucker (1995) introdujo la *Information-Based Organization* en 1988. Se trata de un modelo de organización que, básicamente, es el que se ha abierto camino en la Sociedad de la Información: orientado a procesos de negocio, centrado en el cliente y organizado en equipos de trabajo formados por especialistas del conocimiento.

Dos años más tarde, Hammer (1990) inicia la década de la *Reingeniería de Procesos* con su famoso artículo. Un poco más tarde, es Davenport (1993) quien afianza la idea de reingeniería en la aplicación de innovación a los procesos claves de la empresa,

para obtener ventajas competitivas, en base a la implementación de las herramientas proporcionadas por las TIC.

Hammer y Champy (1993) definen que “la Reingeniería de Procesos de Negocio (RPN) es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez”.

Esta definición conlleva el que los empresarios, cuando deciden realizar la conversión de su empresa, tienen que determinar qué es lo que debe hacer la empresa y cómo debe hacerlo. Implica, por tanto, deshacer todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo.

Se trata, en definitiva, de un proceso de reinención completa del negocio y no de un intento de mejorarlo o modificarlo ligeramente. Siendo necesario, a veces, modificar los recursos tecnológicos, humanos y organizativos de la empresa.

Pues bien, esta visión se ha convulsionado con la llegada de las nuevas tecnologías. Todas las empresas se ven abocadas a iniciar la RPN debido a que tienen que convertir los negocios tradicionales en negocios electrónicos.

La conversión de procesos tradicionales a procesos electrónicos supone la reinención de las empresas. Por ejemplo, si una empresa decide vender a través de Internet, mediante la implantación de un sistema de correo electrónico, debe adaptar sus procesos a esta nueva situación que comporta importantes cambios en relación al comercio tradicional (marketing, órdenes de compra, facturación, cobros, logística de entrega, etc.). La Figura 5.1, representa las actividades que conlleva la *gestión de compras* visto como un proceso de negocio.

En la etapa seis se deben elegir las métricas para verificar la consecución de las metas y los objetivos. El *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, BSC)* de Kaplan y Norton plantea que un

sistema de administración o sistema administrativo (*Management System*) va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

El BSC sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

1. Desarrollo y aprendizaje (¿Podemos continuar mejorando y creando valor?).
2. Interna del negocio (¿En qué debemos sobresalir?).
3. Del cliente (¿Cómo nos ven los clientes?).
4. Financiera (¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?).

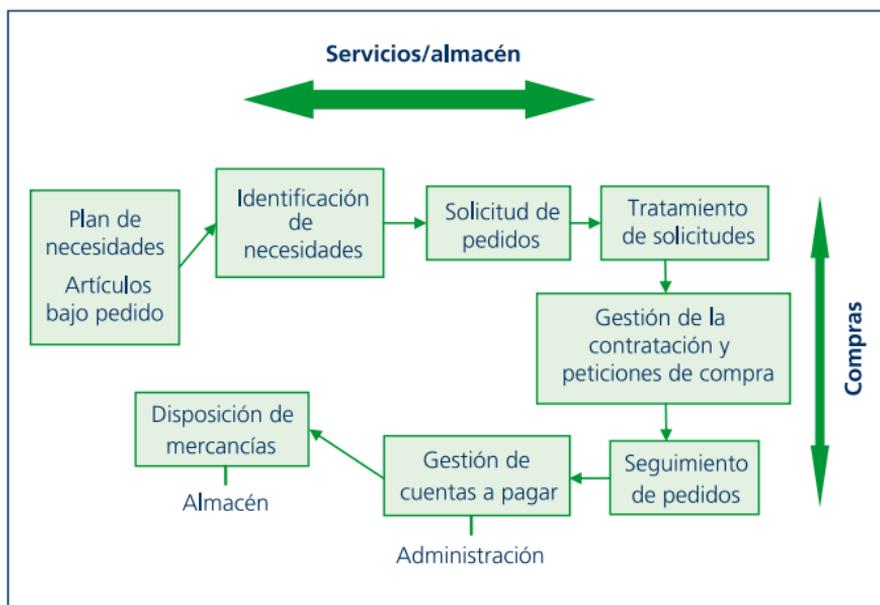
El CMI es, por lo tanto, un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste, básicamente, en realizar los siguientes pasos:

1. Formular una estrategia consistente y transparente.
2. Comunicar la estrategia a través de la organización.
3. Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
4. Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
5. Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
6. Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Por último, en la séptima etapa llega la implementación donde se ejecuta y se pone lo planificado.

Emprender una estrategia empresarial basada en la gestión de las relaciones con el cliente, al igual que ocurre con la excelencia, es más un camino a recorrer que un objetivo en sí mismo. Avanzar con éxito por este camino, requiere un plan de puesta a punto continuo de la organización, sus personas y los procesos que la soportan.

**Figura 5.1.** Proceso de negocio de una gestión de compras.



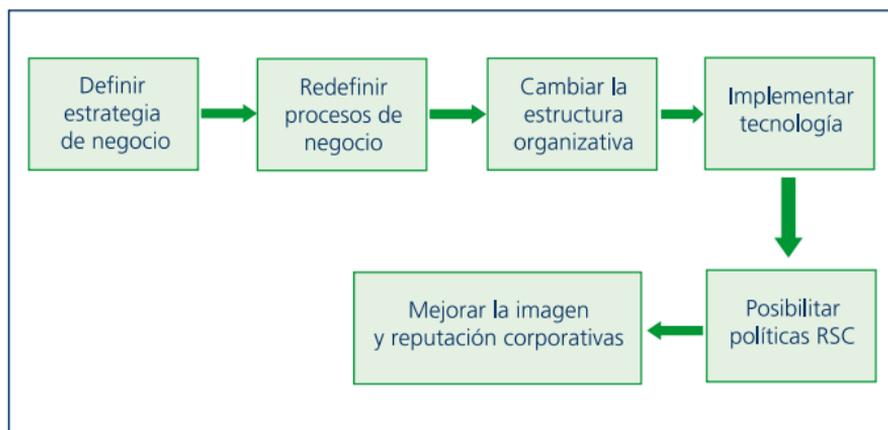
**Fuente:** Adaptado de Berenguer y Ramos-Yzquierdo (2003).

Por otra parte, la aplicación de una estrategia de CRM, tiene unas grandes implicaciones socio-culturales en la empresa, lo que conlleva una cuidadosa gestión del cambio durante todo el proceso del desarrollo e implementación de la misma, así como un estudiado proceso de comunicación y alineamiento de los directivos para garantizar el éxito de la iniciativa.

## 5.3 La implementación de un sistema CRM

Cada empresa es un mundo, por ello, no existe una metodología universalmente aceptada para establecer las fases necesarias para llevar a cabo una implementación de un sistema CRM. Cada empresa suministradora de soluciones CRM tiene su propia metodología. Para realizar una implantación correcta de una estrategia de CRM (véase la Figura 5.2), primero se empieza por definir la estrategia empresarial, lo que conduce a la redefinición de los procesos de negocio. Esto, a su vez, conduce al cambio de estructura organizativa, para, finalmente, aplicar la tecnología adecuada y necesaria que permita el objetivo deseado.

**Figura 5.2.** Secuencia de la implantación de un CRM.



**Fuente:** Elaboración propia.

La estrategia de CRM debe ser implementada de manera gradual y por fases, fundamentándose en un enfoque muy centrado que perfeccione ágilmente los procesos de negocios y refleje rendimientos cuantificables.

**Es un error creer que el éxito de un sistema CRM depende sólo de la tecnología**, pensando que cuanto más compleja y sofisticada sea la tecnología mejores resultados se van a obtener, y no que la tecnología es sólo el brazo operativo de la estrategia de la organización. Es decir, el error se produce al considerar que la implantación de un CRM es simplemente una decisión en términos de costes, de tecnología o de recursos, olvidándose de que es, ante todo, un concepto estratégico.

No obstante, sí existe consenso en que la implementación debe llevarse a cabo por fases. Ferrero (2002) indica las siguientes ventajas en la implementación por fases:

1. Establece una visión clara del proyecto respecto al enfoque de solución.
2. Permite el seguimiento y comunicación del avance del proyecto, respecto a las fases y resultados esperados.
3. Provee un método específico y herramientas con mejores prácticas, que permiten conducir el proyecto hacia una implementación exitosa y minimizar posibles riesgos.
4. Facilita la venta interna de los resultados.

El hecho de realizar una implementación por fases permite poner en marcha cada área de forma paulatina, por ejemplo empezar por ventas, posteriormente servicio y finalizar con marketing. También se ponen en marcha de forma secuencial los diferentes canales poco a poco, empezando, por ejemplo, con el contacto telefónico o las visitas, pasando luego al acceso a través de distribuidores, correo electrónico y web.

Como ya hemos descrito, para poner en marcha una estrategia de CRM es imprescindible que esté soportada en una tecnología adecuada. La arquitectura de un sistema CRM requiere que los sistemas de *back office* y *front office* estén perfectamente integrados, por lo que es necesaria la asistencia de profesionales especializados.

La elección del software es importante y debe elegirse con cuidado. El mercado está ofreciendo nuevas posibilidades de elección de sistemas CRM cada día, por lo que el panorama puede resultar confuso. Si sus criterios de selección están bien definidos y si tiene alguna referencia que le ayude a identificar los fabricantes consolidados (o los más punteros, si prefiere juzgar por el atractivo de la tecnología) su tarea será considerablemente más fácil. Greenberg (2003) indica algunos de los criterios de selección a observar:

1. Escalabilidad del software. Es decir, si un programa software va a poder gestionar el número de usuarios y el tipo de uso que va a tener.
2. Flexibilidad del juego de herramientas de personalización.
3. Estabilidad del código de la aplicación CRM existente.
4. Compatibilidad de la aplicación CRM con los sistemas heredados y sistemas basados en Internet.
5. Compatibilidad para futura integración con sistemas como ERP.
6. Nivel de soporte técnico disponible durante y después de la implementación.
7. Soporte para la actualización.
8. Disponibilidad de módulos adicionales, tales como un módulo de EMA (*Enterprise Marketing Automation*, para marketing) que complemente a un módulo de SFA (*Sales Force Automation*, para redes de venta).

Cuando se elige el software es necesario optar entre un desarrollo a medida o un paquete estándar. En el caso de la pequeña y mediana empresa parece lo más adecuado implementar un paquete estándar. Con un paquete estándar se dispone de más funcionalidades que con un desarrollo a medida. Además, las empresas de software destinan importantes cantidades de recursos a I+D+i, incorporando constantemente nuevas funcionalidades al producto y optimizando las ya existentes.

La desventaja del producto estándar puede radicar en la dificultad de adaptación a los requerimientos específicos de cada empresa en cada sector. Por ello, es importante que la herramienta escogida permita la personalización de la funcionalidad. Para poder disfrutar de estas nuevas funcionalidades, es básico que la tecnología escogida permita la actualización a nuevas versiones manteniendo nuestras personalizaciones.

Para asegurar la incorporación de futuras funcionalidades se deben evitar excesivas personalizaciones fijas, así como el uso de lenguajes de programación dentro del paquete. Para que esto no sea una limitación a la hora de incorporar la lógica específica de cada negocio, el producto deberá incluir herramientas de personalización que permitan modificar la información presentada, la lógica de negocio e, incluso, añadir nueva información o relaciones a almacenar en la base de datos. Por tanto, es básico llegar a un compromiso entre capacidad de mantenimiento y personalización, ya no sólo para poder disfrutar de nuevas funcionalidades, sino para poder integrar los nuevos canales de comunicación con los clientes (Qualitas Hispania, 2009).

Una vez que se ha hecho la selección de software, se lleva a cabo la reunión de lanzamiento. Esta reunión es donde la idea se concreta en realidades. Es donde el socio de implementación (ya sea el fabricante, una pequeña o gran empresa de servicios de consultoría o un integrador de sistemas que está haciendo algo más que la implementación) se reúne con el cliente para averiguar cuáles son sus necesidades. En la reunión es donde el cliente y el socio definen qué responsabilidades se asignan a cada persona. Por parte del socio, fabricante o implementador deberá formar un equipo compuesto por al menos:

1. *Jefe de proyecto*. Responsable de todos los aspectos de la implementación, incluyendo el control de costes, el control de calidad, pruebas y la satisfacción del cliente.
2. *Líder técnico*. Es el responsable de los aspectos técnicos del proyecto. Dirige a los ingenieros de sistemas y está dedicado, normalmente, a un solo proyecto cada vez.

- 3. Ingenieros de sistemas.** Algunas veces tienen títulos más específicos: desarrollador de Java, especialista funcional en ventas, o cualquier otra cosa que la empresa que los emplea les desee llamar. Su papel principal es codificar.

Asimismo, por parte de la empresa debe formar también un equipo que, como mínimo, tendrá:

- 1. Jefe de proyecto.** Dirige el proyecto desde el punto de vista del cliente. Eso significa que es la persona de contacto con el Jefe de proyecto nombrado por el socio de implementación y es también el que tiene que velar por el cumplimiento del documento de descripción del trabajo.
- 2. Analistas de sistemas o funcionales.** Estos empleados son expertos funcionales. Proporcionan información sobre los procesos y flujos de negocio específicos de la empresa.
- 3. Personal informático.** Éstos son los administradores de sistemas, las personas que mantienen y configuran la red y el correspondiente software. Tienen que velar por que no se produzcan tiempos de parada significativos u otros problemas durante el período de implementación.
- 4. Directores de los departamentos no técnicos.** Proporcionan información sobre aspectos que afectan a sus departamentos y dan su aprobación en caso necesario.
- 5. Expertos de integración (si existe integración).** Estas personas guían la integración del sistema CRM con otros sistemas de información. Estas personas están muy especializadas. Quiénes sean estas personas dependerá enteramente de cuáles sean los otros sistemas de información.

Las personas involucradas en el proyecto de implementación deben preocuparse, además, de que se mantenga una buena comunicación, tanto dentro como fuera de la empresa, con todas aquellas personas que se vayan a ver afectadas antes, durante y después del desarrollo de la estrategia CRM.

El buen uso de la información es fundamental para el éxito y el buen aprovechamiento del proyecto, pero debe ser compartida con la gente adecuada y en el momento adecuado.

En muchos casos, la falta de información provoca en los empleados y directivos de la empresa una situación de resistencia al cambio, al no comprender la necesidad y utilidad de la nueva estrategia. Para evitar que esta situación ocurra, los encargados de implementar el proyecto CRM deben estar totalmente comprometidos en mantener informados permanentemente a todos los actores del proceso, de los cambios que se están realizando, explicar el porqué y exponer los efectos que van a tener en un futuro esos cambios en los procesos de trabajo (Qualitas Hispania, 2009).

Además de la comunicación interna, es también necesario que los empleados reciban formación sobre las nuevas herramientas implementadas, ya que tener acceso a buenas herramientas es importante, pero también lo es darles un uso adecuado. Si no lo hacemos bien, convertiremos una oportunidad, como es la automatización de los procesos de trabajo, en un problema, si la utilizamos de tal forma que nos lleva a perder contacto personal con el cliente.

Existe una tendencia en las empresas a suponer que un proyecto CRM afecta únicamente a los departamentos de Marketing, Ventas y de Atención al Cliente, e incluso, que es algo que sólo tiene que ver con el departamento de Informática. Tal suposición es errónea, ya que aún siendo éstos los departamentos más afectados y, al mismo tiempo, beneficiados, no son los únicos expuestos a cambios en sus procedimientos. CRM, bien entendido, y como ya hemos aclarado antes, es un cambio estratégico de la compañía y, como tal, afecta y ofrece nuevas oportunidades a la empresa en su conjunto. Posibilitando que ésta trabaje como un equipo conjuntado y con su norte puesto en el cliente.

En definitiva, las fases en que se divide la implementación de una estrategia de CRM para una empresa mediana o pequeña son las siguientes:

- **Fase primera.** Elección del software.
- **Fase segunda.** Formación del equipo de proyecto.
- **Fase tercera.** Personalización del módulo de ventas.  
Se desarrollan los catálogos de productos, se incorpora el proceso de ventas utilizado, se añaden las bases de datos de cuentas y contactos y se incluyen los criterios de gestión del estado de las operaciones de ventas, entre otras cosas.
- **Fase cuarta.** Personalización del módulo de marketing.  
No es diferente, desde el punto de vista técnico, de la personalización del módulo de ventas. Son sólo diferentes en cuanto al objeto de la personalización.
- **Fase quinta.** Integración con aplicaciones externas.  
Este trabajo identifica los puntos de integración entre los sistemas heredados, la aplicación de CRM y otros sistemas y aplicaciones nuevos al margen del sistema CRM. Aquí también se pueden incluir la personalización de otros módulos de CRM, como el de PRM.
- **Fase sexta.** Integración de los mecanismos de generación de informes.  
Asegurándose de que se creen las plantillas apropiadas y de que los informes adecuados se encaminen automáticamente a los receptores adecuados, se reduce drásticamente el peligro de una toma de decisiones incorrecta.
- **Fase séptima.** Lanzamiento a producción y entrega del sistema.
- **Fase octava.** Optimización del sistema y servicio posterior.



# Integración con otros sistemas de la empresa

## 6.1 Descripción

Las primeras fases del desarrollo de la gestión CRM se enfocaban hacia la disponibilidad centralizada de toda la información sobre el cliente y a la capacidad para establecer un mejor y más eficiente diálogo con el cliente. Las compañías han llegado ahora a la conclusión de que el contacto directo con el cliente mejora mucho si los procesos internos de seguimiento están sincronizados con tales contactos. Por ejemplo, si un empleado de una central de llamadas confirma una fecha de entrega sin saber que la producción de dicho producto está temporalmente bloqueada, no podrá hacer mucho por elevar los niveles de satisfacción del cliente.

Para que tengan algún valor efectivo los procesos de gestión CRM de cara al cliente o a nivel de *front office* deben estar estrechamente integrados con los procesos de seguimiento habilitados en las áreas de compras, producción y facturación.

Una característica que debe tener el software de CRM es que posibilite la integración homogénea con las soluciones de *planeación de recursos empresariales y de gestión de la cadena de abastecimiento* (ERP, *Enterprise Resource Planning* y SCM, *Supply Chain Management*, respectivamente). Por tanto, la tendencia general supondrá la integración de los diferentes sistemas de la empresa.

La Planificación de Recursos de la Empresa (ERP) es un término que fue dado a un conjunto de programas de software concebidos para gestionar de forma integrada las principales funciones de la empresa (contabilidad y finanzas, fabricación, mantenimiento, compras, almacenes, distribución, pedidos de venta y recursos humanos), mediante un único sistema de empresa, capaz de satisfacer las necesidades particulares de cada departamento. Basándose, para ello, en el uso de una única base de datos que permite compartir la información y la comunicación entre departamentos de manera más fácil.

Pero hasta llegar al ERP hay un interesante camino. La década de los setenta fue la de las crisis del petróleo, se caracterizó porque había una demanda de productos incierta, una alta segmentación de los mercados y gran variedad de productos. Por ello, planificar y coordinar la producción para satisfacer la demanda se convirtió en una tarea muy difícil.

Para poder satisfacer este tipo de demanda difícil y compleja era necesario dotarse de stocks de seguridad para hacer frente a las posibles desviaciones sobre las previsiones que se habían hecho. El problema se agravaba si consideramos que para fabricar un producto se necesitaba acopiar un número importante de componentes que, a su vez, necesitaban de las mismas previsiones de stocks de seguridad, lo que llevaba a que se produjese así un fenómeno de bola de nieve que llevaba a un altísimo nivel de stocks.

A lo largo de todo el proceso se producían frecuentes rupturas de stocks que daban lugar a retrasos e incumplimiento de plazos. Todo ello conllevaba un fuerte coste de mantenimiento de stocks en términos financieros, de calidad y de obsolescencia (De la Puerta, 2001).

Para ayudar a solventar esta situación se desarrollaron los métodos de planificación llamados MRP I (*Materials Requirements Planning*) que consistían en paquetes de software que organizaban los componentes y materiales necesarios, más la documentación de los plazos necesarios de fabricación y entrega. Planificaban cada etapa del proceso, incluidos los pedidos a los proveedores. El plan

detallaba qué cantidades, de qué referencia y en qué fecha serían necesarias. Así, se consiguió eliminar la incertidumbre y permitió reducir los stocks de seguridad que se necesitaban en los procesos de fabricación.

Los sistemas MRP I se asociaron en un inicio solamente a las grandes computadoras por lo cual estaban reservados para las grandes compañías. Sin embargo, gracias al avance de la informática, en la actualidad se han instalado casi universalmente en las empresas del sector manufacturero, incluso en aquellas que se consideraban pequeñas.

A finales de los setenta aparece en Japón el concepto JIT (*Just In Time*) o Justo a tiempo. Se trata de un enfoque usado de cara a las operaciones productivas. La idea se basa en transformar el sistema productivo para dotarle de flexibilidad. Se trata de tener la capacidad de reacción, sincronizada e integrada, de todas las unidades de la empresa para que sea posible el conocido principio JIT de que sólo se produce lo que demanda mi cliente inmediato y cuando lo demanda *just-in-time*.

Uno de los aspectos esenciales del enfoque JIT es que se orienta al flujo, al producto, en lugar de orientarse a la función. Esta orientación implica que en todas las unidades operativas a todos los niveles se tiene una orientación al cliente, sea éste interno (la siguiente etapa) o externo.

Esta orientación al flujo implica que es la demanda la que gobierna el proceso productivo. Para ello es crítico que los tiempos de flujo de materiales a lo largo del proceso se reduzcan al mínimo.

Esta orientación del JIT sitúa a la logística en el centro del sistema, necesita un enfoque integrado que contemple los flujos de materiales e información como un todo orientado al cliente. Se trata de evitar que la empresa trabaje en compartimentos estancos (compras, producción, ventas), cada uno pensando en su propia rentabilidad. El proceso logístico debe gestionarse como un solo proceso desde el pedido a la entrega, integrando a los proveedores en el mismo, para obtener los mejores resultados (De la Puerta, 2001).

En los años ochenta, al MRP I (*Materials Requirements Planning*) se le incorporó la logística, las compras, los recursos humanos, el equipamiento, etc., lo que dio lugar al nacimiento del *Manufacturing Resources Planning* o MRP II. La idea de cambiar el nombre hacia el de Planificación de Recursos de Manufactura reflejaba la voluntad de que una mayor parte de la firma se estaba involucrando en el programa.

La logística empresarial es todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un coste razonable (Ballou, 1999).

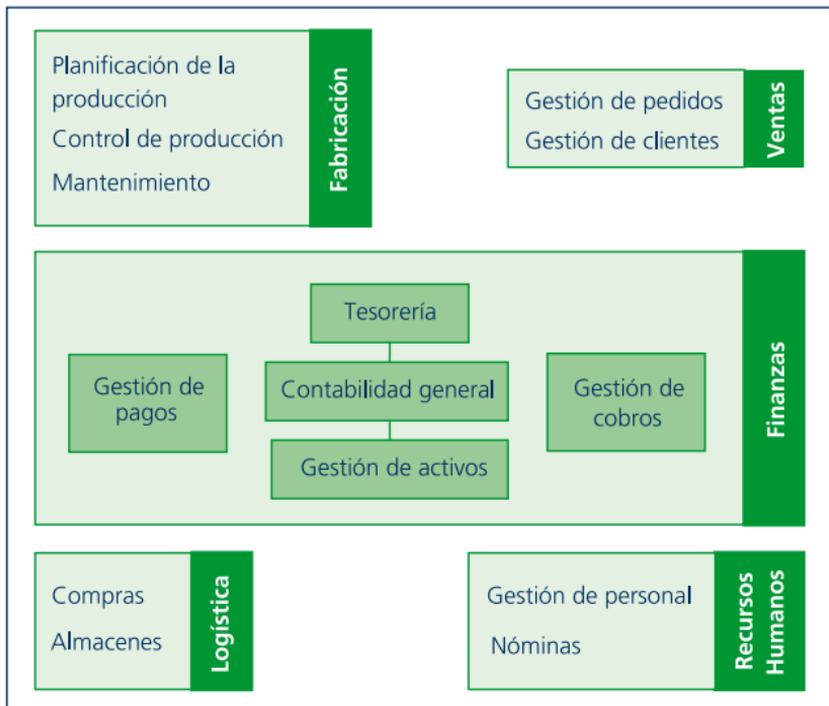
Lambert *et al.*, (1998) integra el término logística en otro más general y la define como la parte de la gestión de la cadena logística (*Supply Chain Management, SCM*) que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Junto a los avances de gestión, durante la década de los ochenta avanzó la penetración de las TIC en la producción a través de los sistemas CAD (*Computer Added Design*) y CAM (*Computer Added Manufacturing*). Estos sistemas contribuyeron a mejorar la eficiencia, la flexibilidad de las operaciones y redujeron los costes de producción. Asimismo, la introducción y difusión del código de barras, el desarrollo de las comunicaciones, en especial los sistemas EDI (*Electronic Data Interchange*) y las bases de datos potenciaron enormemente las posibilidades de integración automática de todas las etapas que componen la *cadena de suministro* (desde los proveedores de materiales hasta el suministro de los productos fabricados por la empresa). No obstante, el coste de los nuevos sistemas restringía su difusión a las grandes empresas cuyos volúmenes de transacción podían amortizar dichas inversiones.

La unificación del MRP II, el JIT (*Just In Time*), los sistemas CAD (*Computer Added Design*) y CAM (*Computer Added Manufacturing*), el EDI (Intercambio de Datos Electrónicos) y la arquitectura Cliente-Servidor, hace que analistas del Gartner Group se lancen a definir la nueva generación de sistemas como *Enterprise Resources Planning* (ERP) o Planificación de Recursos de la Empresa.

En la Figura 6.1 se representan las áreas que habitualmente integran el ERP: fabricación (planificación, control, mantenimiento), logística (compras, almacenes), finanzas (gestión de pagos, tesorería, contabilidad general, gestión de cobros, gestión de activos), ventas (gestión de pedidos, gestión de clientes) y recursos Humanos (nóminas, gestión de personal).

**Figura 6.1.** Esquema conceptual de un ERP.



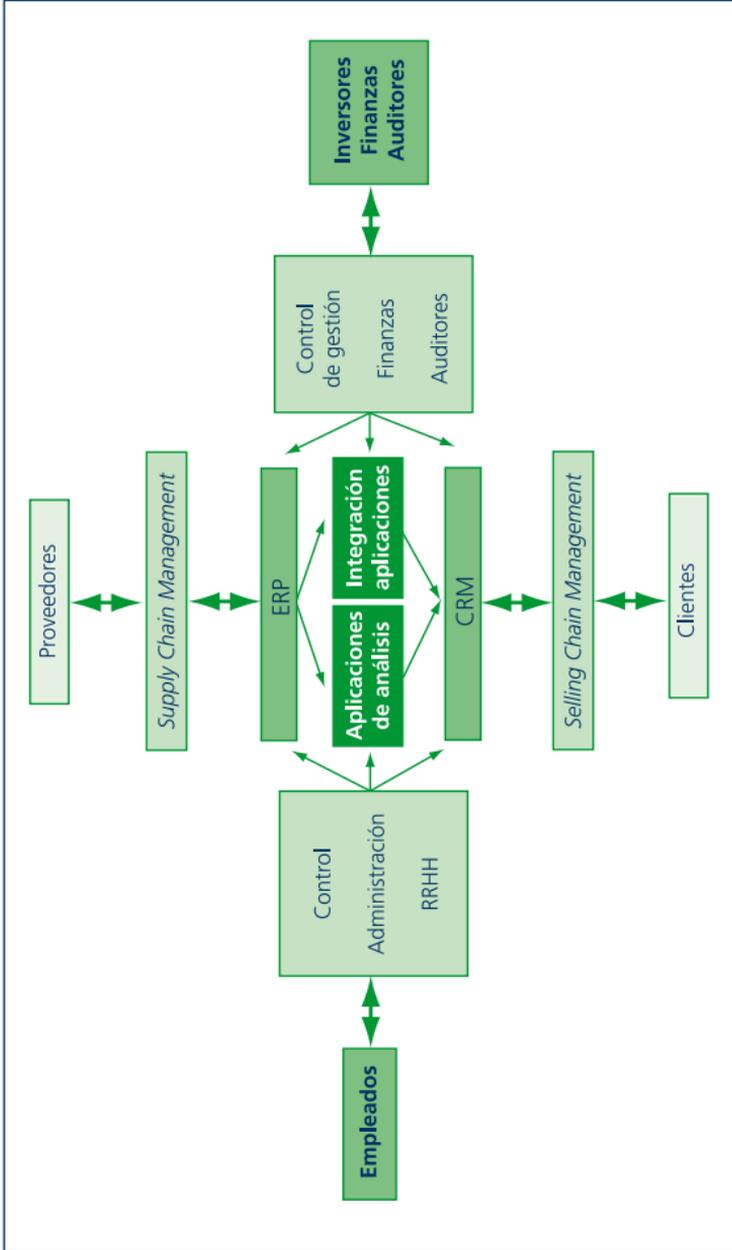
**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto al desarrollo de los paquetes de software de CRM se puede considerar que su origen se remonta a los *sistemas de automatización de la fuerza de ventas*, que en su camino de crecimiento fueron agregando nuevas herramientas y metodologías. Se trataba de acercarse a un entorno que recogiese las tendencias de marketing, donde se estaba requiriendo un nuevo estilo de la gestión de las relaciones con los clientes. Además, se necesitaba aplicar tecnologías que permitiesen la interacción con los clientes desde todos los ángulos de la organización.

Berenguer y Ramos-Yzquierdo (2003) indican la existencia de cuatro olas de evolución de CRM:

1. La primera ola, que comienza a principios de la década de los noventa, evoluciona en función de sus dos elementos fundamentales: la funcionalidad y la arquitectura tecnológica. La constituían sistemas cliente/servidor orientados a dar soporte a grupos particulares de empleados (marketing, fuerza de ventas, servicio postventa).
2. La segunda ola la formaron sistemas cliente-servidor más integrados y con capacidad de crear una visión de 360 grados del cliente, orientada a proveer al cliente de una cara única y homogénea de la empresa, ayudando a los empleados a servir mejor a los clientes.
3. En la tercera ola hace su aparición *Internet*, y surge el llamado *e-CRM*, que inicialmente tiene un importante reto: la integración de estas iniciativas con el resto de sistemas del negocio.
4. La cuarta ola de CRM mejora esa carencia, con las nuevas arquitecturas web, que permiten extender las funcionalidades CRM a miles de empleados, *partner*, distribuidores e incluso a los clientes, posibilitando integrar las funcionalidades *self-service* vía web con el *centro de contactos*, así como con los ERP.

**Figura 6.2.** Arquitectura de la empresa e-Business.

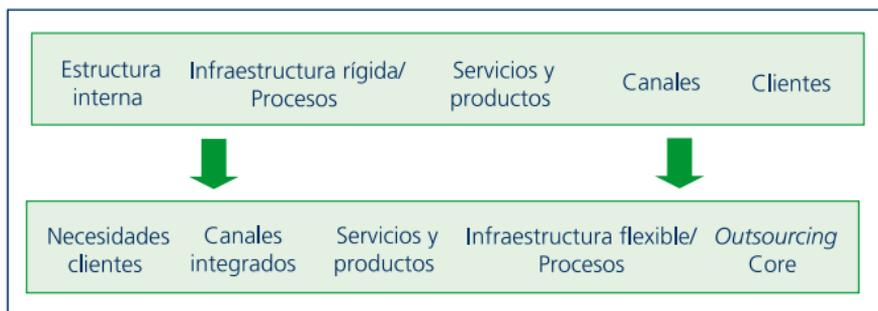


**Fuente:** Elaboración propia.

La generalización del uso de Internet dio el salto definitivo para la aparición de los llamados *negocios digitales (e-business)*. La arquitectura consiste básicamente en dos partes provenientes de los sistemas ERP y CRM. La parte más interna de la empresa (o *back office*, en inglés), es decir, la que controla los procesos de cadena de suministros, control de producción, finanzas, recursos humanos, proviene de los ERP. La parte más externa de la empresa (o *front office*, en inglés), la que controla los procesos de cadena de ventas, marketing, fuerza de ventas, servicio postventa, proviene de los CRM. También los socios estratégicos están integrados en la gran comunidad de interés que significa la moderna empresa *e-business*.

Una característica fundamental de la empresa integrada es la inversión de la cadena de valor en relación con la tradicional (véase la Figura 6.3). Según Kalakota y Robinson (2001):

**Figura 6.3.** Inversión de la cadena de valor.



**Fuente:** Kalakota y Robinson (2001).

“Donde antes las empresas podían permitirse el lujo de iniciar el proceso productivo examinando sus propias capacidades internas, viendo qué sabían hacer, diseñando procesos e infraestructuras para hacerlo, buscando canales adecuados y llegando a unos clientes, ahora el proceso cambia totalmente. Ahora va a ser preciso fijarse no en lo que la empresa sabe hacer, sino en lo que el cliente necesita. Una vez examinadas estas necesidades

del cliente, es preciso buscar unos canales que se adapten, pero no al producto, sino a ese cliente”.

En paralelo, estas innovaciones han modificado de forma muy considerable el pensamiento de cómo organizar las empresas, lo que ha conllevado al establecimiento de nuevas teorías y paradigmas. Se trata de un nuevo concepto de empresa que utiliza la tecnología como característica estratégica fundamental, que usa las TIC como herramientas básicas de su funcionamiento y cuyos principios elementales son los siguientes:

- La orientación al cliente de toda la empresa.
- El rediseño de los procesos de negocio con ayuda de las TIC.
- La digitalización de los procesos de negocio.
- El compromiso con los principios de la calidad total.
- La integración de todos los procesos y aplicaciones.
- Una estructura organizativa horizontal y flexible
- La utilización tanto interna como externa de redes.

## 6.2 Tendencias del CRM

Hemos visto que la principal tendencia de la estrategia de CRM pasa por llevar a cabo una integración con los otros sistemas de la compañía, especialmente la integración con el ERP. Sin embargo, existen otras tendencias que vamos a analizar, con cierta brevedad, a continuación:

### 1. Software más amigable

Cada día se tenderá más a utilizar tecnología de portales abiertos que agrupe la información proveniente de diversas fuentes de información bajo una única interfaz de usuario, gráfica e intuitiva. El nuevo software tiende también a ofrecer portales predefinidos, basados en roles, que se personalizan para acomodarse a las tareas y necesidades de información de los grupos de usuarios

individuales dentro de una compañía (por ejemplo, un gerente de ventas o un representante de servicio al cliente) y que pueden integrar los procesos de negocios a través de múltiples aplicaciones y fuentes de información.

La escasa aceptación de los usuarios dentro de las compañías puede contribuir al fracaso de una solución CRM. Los problemas pueden ser generalizados y abarcar desde los representantes de ventas que prefieren no compartir los conocimientos que poseen sobre el cliente con otros empleados del área hasta los usuarios que enfrentan dificultades al emplear el software durante la unificación de fuentes de datos y formatos diferentes.

Si a esto le agregamos el hecho de que los procesos centrados en el cliente tienen un alcance más profundo en los departamentos organizacionales (comprendiendo desde los empleados que están constantemente en contacto con el cliente y que continuamente utilizan el software CRM hasta aquellos que solo lo emplean de forma esporádica), la necesidad de contar con un acceso fácil a la información basada en roles se hace evidente.

## **2. Soluciones verticales**

Se detecta un declive de los paquetes CRM genéricos a favor de soluciones verticales adaptadas a las necesidades del sector. Se cumple así la verticalización de soluciones que se produce en otros sectores, como el de farmacia o las telecomunicaciones. Es decir, la especialización de los procesos de negocio asociados a la gestión de las relaciones con los clientes para cada modelo de industria.

En este ámbito tienen un importante papel los fabricantes de ERP, que incorporan a sus soluciones módulos CRM específicos para cada mercado. Los procesos *back office* son, en general, más estándares, más comunes, más claros por país que los procesos comerciales, o de núcleo de negocio, que en este sentido sí son más específicos, más propios de cada segmento. Esto traerá consigo un esclarecimiento de las implantaciones que va a facilitar la venta y la compra de esos módulos.

### **3. Cambio de etiqueta**

Se detecta una tendencia en el mercado a dejar de utilizar la denominación CRM para referirse a este tipo de soluciones, ya que se trata de un concepto demasiado amplio. Los proyectos en esta área serán más concretos y focalizados en una función específica, muy vinculada a un proceso de negocio. Los fabricantes cambiarán las denominaciones y conceptos para adaptarse a un enfoque más pragmático y adaptado a las necesidades específicas del negocio.

### **4. Sistemas más inteligentes que ayuden a la toma de decisiones**

Un significativo problema del CRM es que en la capacidad del uso de la información se queda a mitad de camino. En la sociedad actual, el exceso de información es un problema acuciante para los directivos, que ven dificultada su labor de tomar decisiones y de plantear estrategias por el excesivo volumen de datos y variables que deben manejar.

En algunas ocasiones el CRM sólo consigue aumentar esa intoxicación de la información aún más, sin facilitar de ninguna manera la toma de decisiones. Por ello, la tendencia es dar un paso más allá del CRM para aplicar lo que se conoce como técnicas de *Customer Intelligence* (Inteligencia de clientes) o, lo que es lo mismo, el análisis de la información destinado a ofrecer conclusiones que sirvan para tomar decisiones estratégicas.

### **5. Mejora del *tiempo real***

Se hace imprescindible la gestión en tiempo real de determinados procesos críticos para la compañía como son los eventos relativos a la atención y fidelización de clientes: atención en el *call center*, notificaciones de/a clientes, etc. Se trata de enlazar apropiadamente cada interacción con un cliente con la acción a realizar por parte de la empresa, y dar la respuesta adecuada en cada momento.

Por tanto, otra tendencia será la de mejorar los sistemas CRM para que trabajen en tiempo real, de forma que no sea un obstáculo el lugar del mundo desde donde se esté trabajando.

## **6. El marketing hace evolucionar continuamente el CRM**

Lejos de ser absorbidas por el CRM, las soluciones específicas de marketing y análisis de mercados están haciendo evolucionar continuamente el CRM. Éste incorpora cada vez más herramientas de planificación, análisis y optimización de campañas. De hecho, en aquellos mercados donde los procesos de marketing son críticos, el CRM encuentra más dificultades de adaptación.

## **7. Análisis más profundos del cliente, que requieren mayor calidad en los datos**

Es necesario mejorar los sistemas de CRM analítico, ya que las soluciones de CRM presentes en el mercado consiguen básicamente ordenar la multitud de datos existentes sobre los clientes en una compañía, de tal forma que, de cada uno de ellos, se pueden llegar a obtener, como en el caso de algunos bancos, más de mil datos distintos. Pero navegar en ese *mare magnum* es complejísimo.

Por ello, la tendencia es hacia un continuo esfuerzo de mejora de la calidad de los datos del cliente. Un análisis más profundo de estos datos permite contextualizar las interacciones con el mismo, incrementando el valor.

## **8. Nuevos métodos para medir la rentabilidad**

Aunque la implantación de los CRM se basa en la gestión de relaciones a largo plazo con los clientes con miras a la creación de valor en el tiempo, se están implantando y evaluando sus prestaciones con una visión transaccional, con vistas a la obtención de resultados a corto plazo.

Por ello, la tendencia es establecer nuevos métodos para medir la rentabilidad de las inversiones con el fin de evaluar el éxito de los CRM con miras a largo plazo y no a resultados inmediatos.

## **9. El buen uso del CRM ayudará a crear marcas de identidad**

En los próximos años, habrá un mayor enfoque en las demandas del cliente, tendrán varios canales a su disposición y tendrán más opciones que nunca para comprar sus productos y servicios en una variedad creciente de bancos generales y de segmentos específicos. Esto requiere distintas habilidades de marketing y formas nuevas de manejar las ventas.

Por ello, la tendencia del CRM será a contribuir en la creación de marcas de identidad. Lo principal no será simplemente el retorno de la inversión en cada contacto sino que cada vez será más importante la forma en que las entidades bancarias desean que se las perciba como marca.

Actualmente, el esfuerzo se destina a estar junto al cliente en el momento indicado. En el futuro, todos los contactos de los clientes serán *momentos críticos* en un esfuerzo para demostrar quiénes son, qué ofrecen y qué quieren las entidades bancarias en la relación con sus clientes.

## **10. Potenciación de los canales de comunicación**

A veces, debido a la falta de datos de canales y a la dispersión de las responsabilidades de canales en toda la organización, algunas entidades financieras desarrollan estrategias y administran sus canales de manera deficiente y poco coordinada. Esto genera una incorrecta asignación de recursos y una pobre gestión de clientes.

Los bancos líderes se han dado cuenta de este problema y están tratando de solucionarlo. Por ello, existe una tendencia hacia la potenciación del desarrollo y la integración de los diferentes canales de comunicación. Es decir, el área de gestión integrada de canales del CRM evolucionará rápidamente hacia un nivel de sofisticación más alto.

## **11. Sistemas portables e integración con Web Services**

A medida que se desarrollan nuevas herramientas tecnológicas los sistemas informáticos que configuran el CRM tratan de incorporarlas. Así, en los próximos los CRM tratarán de mejorar e incorporar herramientas que permitan su portabilidad. Asimismo, tenderán hacia la integración con las llamadas *Web Services* que posibilitan que unas aplicaciones interactúen con otras.

# Conclusiones

## **1. El CRM establece objetivos claros**

Las empresas que han obtenido un mejor rendimiento sobre la inversión tenían desde el principio un objetivo claro: servir a sus clientes anticipándose a sus necesidades con base al pasado para suministrarles productos y servicios ajustados a sus necesidades.

La falta de visión y de estrategia es un problema cuando no se tiene una estrategia definida y, por tanto, unos objetivos de negocio medibles. El problema se incrementa cuando no existe ni una correcta asignación de recursos ni una metodología para el desarrollo del proyecto.

## **2. En el CRM la tecnología y el servicio al cliente han de complementarse**

Los requisitos necesarios para la venta y los objetivos comerciales deben definirse *ex ante*, para que la tecnología elabore la solución *ex post*, y no al revés.

El software por sí mismo no constituye el factor decisivo para el éxito o el fracaso de un proyecto CRM.

## **3. Con el CRM se obtienen mayor rentabilidad e ingresos**

Una estrategia de CRM debe estar diseñada para aumentar los ingresos y la rentabilidad de la empresa al atraer nuevos clientes, aumentando su satisfacción y lealtad.

Las soluciones CRM deben mejorar las ventas y permitir a las organizaciones proporcionar un mejor servicio a sus clientes.

#### **4. Hay que concentrarse en los mejores clientes**

Las empresas que han logrado un retorno positivo de la inversión se han concentrado en los mejores clientes, la optimización de operaciones, y la integración y el análisis de canales de colaboración.

El éxito se consigue cuando se garantiza que todas las fuentes de valor sean identificadas y ponderadas adecuadamente.

#### **5. El CRM crea valor**

Es un elemento clave de diferenciación que permite a la empresa desarrollar su base de clientes y su capacidad de ventas, la productividad y la eficiencia, y crea servicios personalizados.

La entidad debe inicialmente examinar los procesos de negocios existentes e identificar las áreas de negocios específicas en las que se requieran mejoras, para así determinar el papel que puede desempeñar la gestión del CRM en la consecución de las metas trazadas.

#### **6. Es mejor implantar el CRM por fases**

La gestión del CRM debe ser implementada de manera gradual y por fases, fundamentándose en un enfoque muy centrado que perfeccione ágilmente los procesos de negocios y refleje rendimientos cuantificables.

Es un error pensar que el CRM es simplemente una decisión en términos de costes, de tecnología o de recursos, olvidándose de que es, ante todo, un concepto estratégico. Por tanto, es un error importante no redefinir los procesos. Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.

#### **7. El CRM mejora los procesos de negocio**

El CRM reduce tiempos y costes en los ciclos de negocio al conocer mejor los requerimientos de los clientes.

Reduce el ciclo de ventas al conseguir procesos más efectivos a partir de ventas cruzadas y remotas.

## **8. El CRM fortalece la marca e imagen corporativa**

El CRM mejora su manejo de cuentas, optimiza la información compartida por múltiples empleados y moderniza los procesos existentes.

Consigue marcas fortalecidas con mayor impacto en el cliente, incrementa la producción interna y define necesidades de personal, lo que genera ventajas competitivas. Sin embargo, a medida que otras compañías van aplicando el CRM, desaparece la ventaja y obliga a crear nuevos proyectos de innovación.

## **9. El CRM debe ser una estrategia centrada en los clientes**

Una cultura empresarial con un enfoque definido y centrado en el cliente, e internalizado por todos los directivos y empleados de una organización, es vital para asegurar el éxito en términos de la gestión del CRM.

El CRM es una estrategia tecnológica y de negocios para el éxito de la organización.

## **10. En el CRM es fundamental el compromiso**

Mediante el compromiso de la administración y de los empleados, los programas de cara al cliente pueden integrarse con los procesos de *back office* y la información se puede compartir eficientemente a través de toda la empresa, creando así una organización verdaderamente centrada en el cliente.

El CRM no es tecnología, es negocio. El CRM debe mejorar el momento crítico en el cual el cliente está interactuando con la empresa y lograr que los contactos sean más eficientes y satisfactorios.

## **11. En el CRM hay riesgos**

Tras la implantación de un CRM, se produce un riesgo cuando en la cultura de la organización no existe un enfoque definido y centrado en el cliente, sino en el producto.

Se pueden producir otro tipo de riesgos, como prestar más atención a los competidores que a los clientes, establecer políticas de compensación basadas únicamente en la adquisición de clientes o permitir que, debido a políticas de la empresa ya establecidas, se trate a todos los clientes por igual.

## **12. La implantación del CRM debe ser liderada por la Dirección**

La Dirección y la Gerencia de las empresas deben liderar la estrategia de CRM y estar convencidos de que cuando deciden su implantación van a conseguir la optimización de la gestión de las relaciones con el cliente.

La Dirección debe motivar a su personal y analizar los factores que le puedan afectar, como el temor al cambio, a tener que trabajar más, la ruptura de los hábitos de trabajo, la falta de información adecuada o el rechazo de los empleados.

## **13. El CRM permite una mayor visibilidad de las condiciones del mercado**

La Alta Dirección de una compañía debe tener en cuenta que cuando se implementa una estrategia de CRM de forma adecuada, se logra una mayor visibilidad de los cambios en las condiciones del mercado y el ambiente de negocios. El CRM permite un mejor conocimiento sobre los hábitos de los consumidores y las tendencias del mercado.

## **14. Incrementa la capacidad de decisión de los directivos**

La mejora de la información sobre una parte fundamental de la empresa hace que se incremente la capacidad de decisión de los directivos, pero un exceso de información es un problema al dificultar la toma de decisiones.

## **15. Hay que transformar la cultura de la empresa**

Para lograr una adecuada y duradera implementación de una estrategia CRM hay que transformar la cultura de la empresa, de

manera que cada interacción con un cliente sea una oportunidad más de brindarle un servicio mejorado, que pueda superar sus expectativas, logrando así una relación más auténtica con el cliente.

### **16. Lo más importante es el dar servicio al cliente**

El CRM requiere que los Departamentos de Adquisiciones (ventas y marketing/distribución), Transacciones (realización) y Prestación de servicios (servicio al cliente) trabajen en colaboración para lograr un servicio personalizado, coherente y de alta calidad.

Hay cuatro medidas que las empresas deben realizar para beneficiarse del CRM: modificar su visión de productos comerciales por una visión basada en el cliente; integrar diferentes canales de manera eficaz; garantizar la calidad de los datos e implementar estrategias de marketing complejas.

Los servicios de las empresas actuales centradas en el cliente implican una nueva forma de pensar. Necesitan concentrarse en las relaciones y no en la forma tradicional de la empresa transaccional y darse cuenta de la importancia de la participación en la cartera del cliente.

### **17. El CRM protege al negocio**

El CRM, debido a que protege el negocio, ayuda a penetrar mercados de crecimiento y evita la intermediación de otros participantes.

Dado que muchas empresas persiguen estrategias de alto crecimiento, expandiendo sus franquicias en segmentos de crecimiento, y son conscientes del concepto exitoso del enfoque de múltiples canales y múltiples precios, el CRM se convierte en clave y crucial.

### **18. El CRM aporta un mayor grado de conocimiento del cliente**

El CRM permite a los empleados disponer de más información analítica del cliente, lo que posibilita el poder adaptar los productos y servicios según las preferencias del mismo, lo que redundará en una mejora de la calidad del servicio.

Permite realizar con mayor facilidad el marketing directo. Mejora la calificación de los clientes potenciales o prospectos, así como el rastreo y envío de contactos a los gestores en el momento adecuado.

### **19. Errores a evitar en el CRM**

Es un error cuando no se prevé la acogida de los clientes como principal objetivo, sino la recopilación generalizada e indiscriminada de sus datos.

Es un error cuando se usa el CRM para controlar las compras de los clientes, en lugar de comprender sus necesidades.

Permite a la entidad tener una vista única y en tiempo real de los datos del cliente. Identifica los desertores potenciales y permite a la empresa adoptar medidas proactivas, a fin de que no se produzca el abandono definitivo.

### **20. El CRM ayuda a los departamentos de marketing**

Ayuda a los departamentos de marketing a identificar sus mejores clientes y a realizar campañas con metas y objetivos claros. Optimiza la recopilación de información que servirá para la elaboración de los presupuestos de campaña. Consiguiendo una mejora de la medición de las campañas, así como una mayor rentabilidad.

Ayuda a los departamentos de marketing a generar prospectos de calidad para sus equipos de venta e, incluso, permite optimizar las actividades de marketing, con beneficios para el cliente, ya que las comunicaciones se pueden personalizar, sin necesidad de abrumarlo con mensajes que no son de su interés.

### **21. Los gestores comerciales son fundamentales para la implantación del CRM**

Un aspecto crítico, aún no solucionado por las empresas, es cómo compatibilizar una filosofía CRM de la relación con los clientes y de gestor comercial con cartera asignada, con las campañas de producto que realizan las entidades. En estos

casos, la *presión comercial* de las campañas de productos sobre las redes de oficinas suele más fuerte que las bien intencionadas proposiciones de establecer relaciones de valor con los clientes en el largo plazo.

## **22. El CRM mejora la rentabilidad del cliente**

Consigue un incremento de los beneficios. Como permite la formación de relaciones individualizadas con los clientes, se consigue identificar a los más rentables y darles un mejor nivel de servicio, lo que redundará en una mayor satisfacción y una maximización de los beneficios.

Es decir, provee a los empleados de la información y procesos necesarios para conocer mejor a sus clientes, entender sus necesidades y, efectivamente construir relaciones productivas y mutuamente beneficiosas entre la compañía, sus clientes y sus asociados.

## **23. El CRM mejora las relaciones con los clientes**

Al mejorar la gestión de las relaciones individualizadas con el cliente, permite conseguir un incremento de los beneficios a través de una oferta personalizada del producto y/o servicio.

Al permitir alargar la relación con los clientes, permite obtener una mayor rentabilidad para la empresa. Asimismo, al posibilitar el incremento de las ventas y la reducción de los costes, permite incrementar la rentabilidad del cliente.

## **24. El CRM mejora la satisfacción y la fidelización del cliente**

La implementación de una estrategia de CRM permite mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes a largo plazo, ya que los empleados disponen de la información y procesos necesarios para conocer mejor a sus clientes, entender sus necesidades y, efectivamente, construir relaciones productivas y mutuamente beneficiosas entre la compañía y sus clientes.

Al impulsar a la empresa hacia una organización centrada en el cliente es más fácil dirigir los comportamientos de todo el personal

hacia el objetivo de buen servicio al cliente, lo que posibilita su satisfacción, fidelización y retención. Sin embargo, al implantar una estrategia de CRM, se produce un error cuando se propone un programa de fidelización para ocultar carencias de producto.

## **25. El CRM reduce la pérdida de clientes**

Como consecuencia del continuo y profundo conocimiento del cliente, se produce una mejora significativa del servicio a los clientes, ya que él mismo facilita que se alcancen más altos niveles de valor percibido en algunas de las *características de eficacia* (fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, comunicación, seguridad y conocimiento y comprensión del cliente).

Por otra parte, al ser la relación mejor, se reduce la tasa de pérdida de clientes. Como las relaciones son más firmes ayudan a que compradores por precio, por valor o por conveniencia se transformen en clientes fieles. Finalmente, estos clientes fieles y más satisfechos promocionan o recomiendan los productos o servicios que ofrece la empresa.

## **26. Personalizar las relaciones con el cliente**

El estadio final en la evolución del CRM es la habilidad de comunicarnos en forma personalizada (*one to one*) con nuestro cliente. La personalización incrementa la confianza entre la empresa y su cliente de forma que se establecen relaciones de larga duración.

Mediante la utilización de herramientas avanzadas de CRM, un cliente podrá encontrar fácilmente el producto o servicio de una compañía con la cual se encuentra plenamente identificado.

## **27. Requiere optimizar los datos del cliente**

Las estrategias de CRM requieren que las compañías tengan informes comprensibles de las interacciones con los clientes, así como de sus preferencias para los productos existentes o futuros. Hoy podemos mejorar nuestras bases de datos gracias a las nuevas tecnologías, incorporando a la información de los clientes aspectos de su estilo de vida.

Es necesario realizar un esfuerzo en 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.

## **28. El CRM segmenta los clientes**

Es necesario hacer una buena segmentación de clientes. Hay que hacer notar que segmentos demográficos similares no necesariamente implican comportamientos o hábitos de compra iguales. En consecuencia, es necesario avanzar en una segmentación psicográfica que considere aspectos e indicadores de venta como la edad, preferencias y gustos, composición familiar y modelos históricos de compra.

El desarrollo de segmentos psicográficos 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 un determinado producto o servicio.

## **29. Requiere que todos los departamentos trabajen en colaboración**

La implantación de un CRM necesita de una capacitación intensa, un diálogo real entre los departamentos de marketing y tecnología y entre todos los canales, requiere el compromiso de documentar las necesidades de los clientes siempre que sea posible y un enfoque proactivo hacia la utilización de la inteligencia del cliente en forma continua.

Sin embargo, a veces las políticas enfrentadas entre departamentos o la estructura organizacional establecida, hace que la implementación sea difícil. La implantación de una estrategia de CRM requiere cooperación y participación a través de los departamentos o las unidades de negocio.

### **30. Requiere un buen desarrollo de la integración de canales**

Para que la implantación de un CRM tenga éxito se requiere que se lleve a cabo una buena integración de los diferentes canales de comunicación (oficinas, autoservicio, correo, e-mail, teléfono, Internet, etc.).

Al integrar todos los puntos de contacto o canales de la entidad (físicos o virtuales) con el cliente, permite mantener un conocimiento continuo y profundo del mismo, sus comportamientos, hábitos, volúmenes de transacciones, productos y servicios utilizados, lo que redundará en un aumento de la confianza del cliente en la organización, mediante el asesoramiento y servicio a través de los distintos canales.

Sin embargo, se produce un riesgo significativo cuando se implementa un CRM y se observa una falta de integración adecuada del cliente a través de los diferentes canales de comunicación. Al gestor comercial, responsable del cliente, que debiera tener toda la información integrada de la relación del mismo con la entidad, así como la tipología de operativa que realiza el cliente por cada canal, le puede resultar muy difícil la elaboración de respuestas adecuadas para cada momento.

### **31. Requiere estudiar detalladamente la integración del CRM con otros sistemas existentes**

La integración, la facilidad de uso, los objetivos claramente identificados y las medidas de éxito constituyen cuatro elementos de la gestión CRM que deben ser acometidos desde el inicio mismo de la implementación del CRM, si se desean establecer unas bases sólidas para la generación de un proyecto de éxito.

Un problema que se plantea a menudo cuando se implementa un CRM es la dificultad de integración con otros sistemas de la empresa, debido a que se ha analizado de forma escasa e incorrecta.

### **32. El CRM exige una buena concienciación del empresario**

Para la pyme es fundamental una correcta aplicación del CRM la concienciación del empresario para que pueda interiorizar las ventajas que emanan de su aplicación. Una buena gestión de las relaciones con los clientes, tal y como se contemplan en el CRM, permiten la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Junto al CRM, la puesta en marcha de buenas prácticas empresariales permite a la empresa tener una buena imagen corporativa que fideliza a los clientes ya existentes y atrae a nuevos en un proceso de boca a oreja.

### **33. El CRM disminuye los ratios de morosidad**

Dicha fidelización tiende, además, a disminuir los ratios de morosidad, al aparecer una mejor relación entre la empresa y sus clientes. Proceso fortalecido con políticas de CRM.

En conclusión, la fidelización de clientes conseguida mediante una buena imagen corporativa y la adopción y puesta en marcha de políticas CRM permite a la pyme competir a corto y medio plazo para, a largo plazo, lograr crecimientos empresariales sostenibles que lleve a la misma a posiciones de liderazgo dentro de su sector e industria, así como a la formación de plioposios negativos (fusiones y adquisiciones) que aumenten el tamaño de la empresa.

En caso de generalizarse este fortalecimiento de la empresa desde una óptica microeconómica, se logrará una mejora de las variables macroeconómicas que muestran unos mayores niveles de bienestar económico y social para la sociedad. Éxito final en el que el CRM ha jugado un importante papel.



# Bibliografía

- Antonia, D. de la** (2009), "La influencia de las TIC en el Marketing Bancario", *ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Económicas y Empresariales*, 76, enero-abril, pp. 151-172.
- Ballou, R. H.** (1999), *Business Logistics Management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Bellido, C.** (2004), "Explotación de datos para marketing relacional". En Alfaro, M. (Coord.): *Temas clave en marketing relacional*. McGraw-Hill, Madrid, pp. 58-73.
- Berenguer, J.M. y Ramos-Yzquierdo, J.A.** (2003), *Negocios digitales. Competir usando Tecnologías de Información*. EUNSA, Pamplona (Navarra).
- Berry, M. y Linoff, G.** (2004), *Data Mining Techniques for Marketing, Sales and Customer Relationship Management*. Addison Wesley, New York.
- Busquets, X.** (2004), "CRM: Estrategia de cliente y sistemas de información", en Alfaro, M. (coord.), *Temas clave en marketing relacional*. McGraw-Hill, Madrid.
- Drucker, D.F.** (1995), *Managing in a time of great change*. Truman Tally Books.

- Ferrero, J.** (2002), *Implementación de soluciones CRM*, Neoris Business Technology Partners ([www.neoris.com](http://www.neoris.com)). Fecha de consulta: 12 de marzo de 2009.
- Greenberg, P.** (2003), *Las claves del CRM. Gestión de relaciones con los clientes*. McGraw-Hill, Madrid.
- Hammer, M.** (1990), "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review*, julio-agosto. MA, Cambridge, pp. 104-112.
- Herrera, C.K.** (2009), *Gestión de las relaciones con clientes (CRM)* ([www.adictosaltrabajo.com](http://www.adictosaltrabajo.com)). Fecha de consulta: 21 de marzo de 2009.
- Kalakota, R. y Robinson, M.** (2001), *E-Business: A roadmap for success*. New York, Addison Wesley.
- Lambert, D.M.; Ooper, M. y Pagh, J. D.** (1998), "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 9, n.º 2, pp 1-19.
- Peppers, D y Rogers, M.** (1993), *The One-to-One Future*. Piatkus, Chicago.
- Puerta, E. de la** (2001), "El impacto de Internet en las operaciones: Del MRP a los Marketplaces", *ICE. Revista de Economía*, mayo, n.º 791, pp. 33-54.
- Qualitas Hispania** (2009), *Cómo implantar con éxito una estrategia de CRM*, *White Paper: Customer Relationship Management* ([www.QualitasHispania.com](http://www.QualitasHispania.com)). Fecha de consulta: 19 de marzo de 2009.
- Saiz, J.M.** (2009), "Ciberemprendedores grupales y redes sociales virtuales en la Cibersociedad Tecnológica Postindustrial (CTP)", *ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 76, enero-abril. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, pp. 83-93.

- Saiz, J.M.** (2004), *Claves para un nuevo mercado de trabajo. Una aplicación a la Unión Europea*. ECU, Alicante.
- Saiz, J.M. y García-Ochoa, M.** (coords.) (2008), *Innovación empresarial y globalización económica*. 2.ª Ed. FIEC, Madrid.
- Salesforce** (2009a), "Salesforce PRM: Gestión de relaciones con los socios según demanda", *mimeo*, hoja de datos en [www.salesforce.com](http://www.salesforce.com). Fecha de consulta: 18 de marzo de 2009.
- Sas Institute** (2003), *Data Mining Using SAS Enterprise Miner: A Case Study Approach*. Second Edition. SAS Institute Inc Cary, NC.
- Todman, Ch.** (2000), *Designing a Data Warehouse: Supporting Customer Relationship Management*. Prentice Hall, NY.
- Vaquero, M.E.** (2005), "La estrategia de la empresa según Igor Ansoff". En Garrido, S. y Rodríguez, J.M. (coords.): *Estrategia y política de empresa. Lecturas*. Pirámide, Madrid.

### Referencias web

- [www.crminfoonline.com](http://www.crminfoonline.com)  
[www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk)  
[www.crm.org](http://www.crm.org)  
[www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.com)



# OTROS TÍTULOS DE LA SERIE BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-251-9

## El poder del networking

Trabaja tu red de contactos



ISBN 978-84-9745-222-9

## Gestión de favores

"Por favor, utilízame"



ISBN 978-84-9745-203-8

## ¿Quiere vender? Apúntese a una feria

Y si no, siga dando palos de ciego...



ISBN 978-84-9745-248-9

## El poder de ser más claro

Nuevos atajos para alcanzar el éxito profesional



ISBN 978-84-9745-388-2

## Empresa familiar

Claves para la supervivencia  
en un mundo cambiante



**ISBN 978-84-9745-382-0**

### **Estrategia sociolaboral**

Cómo prevenir y gestionar la conflictividad en la empresa



**ISBN 978-84-9745-202-1**

### **Fidelización de clientes**

Maximice el valor de sus clientes



**ISBN 978-84-9745-352-3**

### **ANK**

La llave de la vida



**ISBN 978-84-9745-407-0**

### **Gestión de la innovación empresarial**

Claves para ser una empresa innovadora



**ISBN 978-84-9745-418-6**

### **Negociar eficazmente**

Consiga aquello que desea



**ISBN 978-84-9745-161-1**

### **Reuniones productivas**

Acabe con sus reuniones ineficaces

*Para ver todos los títulos que conforman la colección, capture con su dispositivo móvil el código QR que acompaña a este libro.*