

3.11 Áreas principales de CRM

CRM es una estrategia de negocios para seleccionar y administrar relaciones valiosas y de largo plazo con sus clientes por lo tanto CRM requiere una cultura de negocios centrada en el cliente, para soportar procesos efectivos de ventas, mercadotecnia y soporte y servicio al cliente.

Se han identificado tres segmentos principales dentro del mercado del CRM: Automatización de Mercadotecnia, Automatización de Ventas y Soporte y Servicio al Cliente. Aunque varios vendedores de CRM intentan ofrecer suites de software de retención con los clientes, existen otros que tienden a especializarse en uno de estos subsectores.

Existen tres áreas principales en las que los sistemas de CRM se centran, las cuales son Ventas, Mercadotecnia y Soporte y Servicio al Cliente.

1. Ventas. También llamada automatización del personal de ventas, incluye las siguientes áreas:

- Ventas en campo.
- Ventas por teléfono al Call Center.
- Distribuidores o Agentes.
- Ventas al por menor.
- Comercio electrónico.

2. Soporte y Servicio al Cliente. incluye lo siguiente:

- Servicio en campo y técnicos de envío.
- Servicio basado en Internet o autoservicio mediante un sitio Web.
- Call Centers que manejan todos los canales de contacto, no sólo voz.

3. Mercadotecnia. También llamada como automatización de mercadotecnia, difiere de las otras dos categorías porque no involucra el contacto con el cliente. Aquí se centra en el análisis y automatización de procesos de mercadotecnia. La automatización de mercadotecnia incluye los siguientes puntos:

- Herramientas de análisis o inteligencia de negocios para consulta, reporte y análisis de información de clientes, más un Data Warehouse o un Data Mart para soportar decisiones estratégicas.
 - Aplicaciones de administración de contenido que permiten a los empleados de una compañía ver y tener acceso a las reglas del negocio para mercadotecnia a los clientes.
 - Un sistema de administración de campaña, la cual es una herramienta de administración de base de datos usada por el personal de mercadotecnia para diseñar campañas y seguir su impacto en varios segmentos de clientes.
-

Dependiendo de los objetivos de una compañía, las herramientas que seleccione deberán ser integradas a las principales áreas de ventas, servicio y mercadotecnia. Cada una de estas áreas están basadas en muchas capacidades específicas del CRM. Por ejemplo, Mercadotecnia incluye capacidades tales como medición de efectividad de mercadotecnia y ejecución de planes efectivos de mercadotecnia. Ventas incluye el desarrollo y ejecución de una estrategia de canal efectiva y medición de la eficacia de ventas. Servicio incluye entendimiento de la ganancia del cliente y costo por servir y desarrollo de servicio al cliente diferenciado.

3.12 Aplicaciones que integra CRM

Las Aplicaciones que integra CRM realizan las siguientes funciones de Negocio.

- **Automatización de la Fuerza de Ventas (SFA):** Le proporciona a los profesionales de ventas acceso a la información crítica de clientes y las herramientas que mejoran su habilidad para vender efectivamente como también la de administrar su tiempo.

El objetivo del SFA es reducir el ciclo de ventas, incrementar la eficacia de la fuerza de ventas, aumentar ingresos y reforzar a los clientes con una buena experiencia.

Proporciona los siguientes soportes para el Área de Ventas:

- Automatización de propuestas y citas.
- Revisión de notas y registros antes de realizar llamadas.
- Manejo de demos.
- Prepara reportes de llamadas y previsiones.
- Mejorar la prospección usando formatos.
- Captura de información crítica.
- Aprendizaje acerca de nuevos productos o servicios.

Permite mantener Bases de Datos de Clientes y Prospectos, información de la fuerza de ventas, manejo de cotizaciones y propuestas, agendas de trabajo de la fuerza de ventas, seguimiento a compromisos de actividades de ventas, histórico de actividades de ventas, control de los procesos de ventas, forecast, pipeline, gestión de oportunidades, manejo de comunicaciones con prospectos.

- **Automatización de Mercadotecnia** Perfecciona el proceso de mercadotecnia, con el objetivo de asignar recursos a los mercados objetivo. Incluye la planeación, ejecución, automatización y optimización de campañas de mercadotecnia. Le proporciona a los departamentos de mercadotecnia las herramientas para administrar campañas, generar

iniciativas, utilizando Data Mining y Bases de Datos de Mercadotecnia. Se realiza la captura de información y la toma de decisiones.

Proporciona los siguientes soportes para el Área de Mercadotecnia:

- Personalizar campañas de promoción uno a uno rastreando interacciones del cliente.
- Historia del cliente.
- Campañas de promoción.
- Esfuerzo efectivo de ventas.
- Impacto en cambios de precio.

Herramientas de prospección, bases de datos de prospectos, administración de campañas, manejo de telemarketing, seguimiento a actividades de mercadotecnia, segmentación de mercado.

- **Servicio y Soporte al Cliente:** Le permite a la empresa manejar las preguntas, los problemas o asuntos de los clientes de forma efectiva y eficiente. Mientras que la satisfacción del cliente es el principal objetivo, muchas organizaciones están buscando aumentar ingresos al mismo tiempo que proporcionar servicio al cliente a través de "cross-selling" o venta cruzada.
- **Administración Canal:** Extiende las capacidades CRM a las necesidades de canales de ventas extendidas como distribuidores y distribuidores de valor agregado. Las aplicaciones CRM le permiten a las compañías distribuir iniciativas y administrar promociones por fuera del equipo de ventas de la empresa. El Call Center (Centro de Llamadas) habilita la funcionalidad de las ventas y servicio personalizado a través de sistemas telefónicos. Utiliza tecnología CTI (Integración Informática y Telefónica).
- **Ventas y Servicio de Campo:** Integración con sistemas móviles de ventas y servicio e Internet.
- **Mesa de Ayuda (Help Desk):** Soporta a los usuarios internos a través de aplicaciones que cubren el manejo y soporte de red, registro y resolución de llamadas, y soporte de clientes internos. Permite manejo y seguimiento de reclamos y soluciones, estadísticas de servicio, base de datos de conocimiento, manejo de históricos, gestión del personal de soporte y servicio.

Las categorías de aplicaciones que integran CRM están evolucionando continuamente, reflejando el surgimiento y adopción de nuevas tecnologías subyacentes, cambiando los requerimientos de negocios en respuesta a las presiones competitivas, y aumentando la sofisticación y expectativas de los usuarios. La rápida aceptación e integración del Internet ha dado origen al cambio más significativo en las aplicaciones CRM, una transformación en las

categorías a medida que las aplicaciones CRM utilizan cada vez más la arquitectura basada en Internet.

CRM y el Comercio Electrónico (e-commerce) están convergiendo hacia una solución centrada en usuarios, la cual le permite a las organizaciones interactuar, vender, y darle servicio a los clientes a través de todos los canales. Internet está facultando muchas y nuevas actividades y procesos de negocios que nunca fueron posibles. Por ejemplo: el mercadotecnia 1:1 y "personalización en masa" de los programas de mercadotecnia, frentes de almacenes Web con capacidades de compra en línea, y auto servicio en la Web para clientes.

El servicio al cliente es un factor importante para que las compañías traten de diferenciarse a sí mismas para atraer y retener clientes. La competencia es mucho más feroz, ahora sólo a un clic de distancia debido al Internet.

Los negocios se están enfocando cada vez más en la interacción con el cliente y determinando las maneras de mejorar la experiencia del cliente en cada punto de interacción o en el contacto que el cliente tiene con ellos. Los clientes están en el asiento del conductor, los negocios les están coqueteando y ellos se encuentran en la posición de exigir cómo quieren ser tratados o contactados.

Las compañías que han implementado una sola aplicación CRM, como el soporte al cliente, ahora están buscando integrar esa aplicación con otras, como la automatización de la fuerza de ventas o administración del servicio al cliente. Es cada vez más importante que una solución CRM se integre con otras aplicaciones de la compañía, como los sistemas financieros y otros sistemas back Office con el fin de apalancar la información de los clientes que reside a lo largo de la compañía.

A medida que la atención se enfoca en CRM y el comercio electrónico aumenta, las compañías están invirtiendo en aplicaciones CRM para integrarlas en toda la empresa, y así, administrar las relaciones cliente de forma efectiva y óptima.

Los componentes típicos de una aplicación CRM estarían centrados en cumplir con la siguiente funcionalidad global:

- Mantener información centralizada y actualizada de clientes y prospectos.
- Mantener actualizada información de los productos suministrados.
- Herramientas que ayuden a identificar las necesidades específicas de los clientes.
- Herramientas que ayuden a ofrecerle a los prospectos o clientes mercadotecnia personalizado.
- Herramientas que permitan prestar un servicio al cliente estandarizado y eficiente.
- Herramientas que permitan identificar los clientes más rentables.
- Lograr que la información sea propiedad de la empresa y no de los individuos.
- Poder interactuar con los clientes o prospectos sin importar el dónde, el cuándo o el canal.

3.13 Categorías de CRM

Las definiciones anteriores se refieren a la teoría de una práctica de negocios que tiene el fin de servir mejor a los clientes de cualquier compañía. Esta teoría debe ser llevada a la práctica; la manera más eficiente de poderlo hacer es utilizar la tecnología disponible a través de un software orientado a apoyar una gestión eficiente con los clientes, lo que llevaría a definirlo como un software enfocado al CRM. Un CRM se compone de tres categorías funcionales interrelacionadas (ver figura 3.8):

- CRM Operacional
- CRM Analítico
- CRM de Colaboración

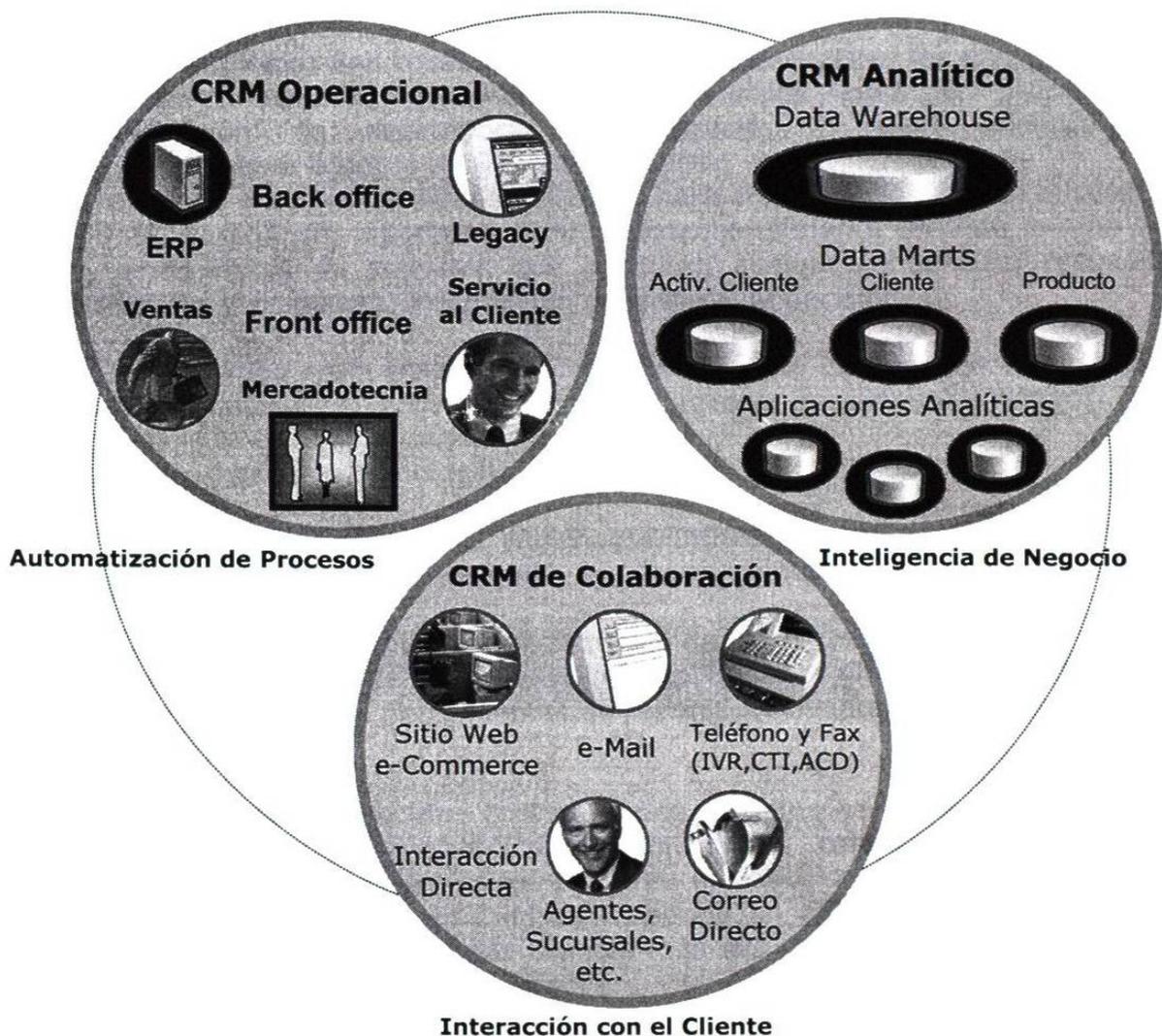


figura 3.8 Categorías de CRM

1. CRM Operacional: Son aquellas aplicaciones que integran el front, back y mobile offices, incluyendo automatización de ventas, automatización de mercadotecnia de la empresa, servicio y soporte al cliente.

Corresponde a las aplicaciones que apoyan el trabajo diario en las diferentes áreas de aplicación del software (Ventas, Mercadotecnia, Servicios, Centros de Contacto).

CRM Operacional permiten que el proceso de negocio y tecnología pueden ayudar a aumentar la eficiencia y medir día a día las operaciones del cliente.

El CRM operacional es más fácil de ligar beneficios tangibles. Además, las firmas que están del lado del CRM operacional han encontrado que la mayor parte de sus ganancias son de parte del front office del CRM.

2. CRM Analítico: Son todas las aplicaciones que analizan los datos del cliente generados mediante herramientas operacionales para el propósito de administración de desempeño del negocio. El CRM analítico esta inseparablemente ligado a un Data Warehouse.

Corresponde a las herramientas utilizadas para análisis y se basa en el concepto de Data Warehouse, reportes y OLAP. Fundamentalmente consiste en una serie de herramientas de software que permiten evaluar tendencias, resultados, estadísticas y en general información para toma de decisiones.

El CRM Analítico es la porción del entorno de CRM que provee el análisis del cliente por datos de su comportamiento para tomar decisiones de negocio.

Las siguientes tecnologías comprenden el CRM analítico:

- Generación de Data Warehouse/Infraestructura analítica (Extracción, transformación, llamado, y herramientas de aseguramiento de calidad).
- Almacenamiento y Administración de datos (MDBMS, RDBMS, OLTP).
- Inteligencia de negocios (OLAP, aplicaciones analíticas, aplicaciones de Data Mining, herramientas de reporte y consulta).

3. CRM de Colaboración: Incluye todos aquellos servicios de colaboración tales como correo electrónico, comunidades, conferencias, centros de interacción del cliente habilitados por Web que facilitan las interacciones entre los clientes y empresas. El CRM de Colaboración es usado para establecer el valor del tiempo de vida de los clientes más allá de la transacción mediante la creación de una relación de sociedad.

Corresponde a las herramientas que permiten la integración de las aplicaciones con los diferentes canales de comunicación que utiliza la empresa con sus clientes. Los sistemas o Soluciones CRM deben ser muy eficientes en el manejo

de comunicaciones utilizando múltiples canales. Se entienden como canales elementos como voz, fax, Internet, e-mail, correo directo, visita directa, etc.

Con el CRM de Colaboración los componentes y los procesos permiten a la empresa la interacción y colaboración con sus clientes.

Estos tipos de CRM deberán interactuar idealmente para reforzarse. Por ejemplo un cliente prospecto manda una solicitud de información a través del sitio Web (CRM de Colaboración), el mensaje deberá ser redireccionado al departamento de ventas representativo para que alguien lo atienda (CRM Operacional) y finalmente el departamento de mercadotecnia obtiene los datos de sus preferencias de compra y la retroalimentación deberá de ser capturada para futuros análisis para descubrir el potencial de oportunidades de venta (CRM Analítico).

3.14 Procesos de CRM

Según Cherry Tree & CO. comenta que el CRM tiene principalmente dos objetivos:

- Permitir a la compañía identificar, contactar y adquirir nuevos clientes de una manera más efectiva.
- Reforzar las relaciones existentes con los clientes.

Algunos de los objetivos estratégicos de CRM consisten en maximizar la efectividad y productividad de todos los canales de contacto, brindar servicio excelente, aumentar los tiempos de venta con cada cliente, permitir una mejor comunicación y compartir información entre ventas, servicio y mercadotecnia, así como la disminuir los ciclos de ventas.

Para cumplir con sus objetivos CRM obtiene datos desde cualquier número de puntos de contacto (touchpoints) (por ejemplo: contacto por teléfono, interacción con el sitio web de una empresa, correo directo, correo electrónico, etc.) y consolidar la información en un recipiente central de datos. Una vez coleccionada, almacenada y organizada, esta información puede ser analizada y accedida en diferentes formas por varios usuarios dentro de la empresa, tal como se muestra en la (ver figura 3.9). Fuente: Cherry Tree & Co. Research.

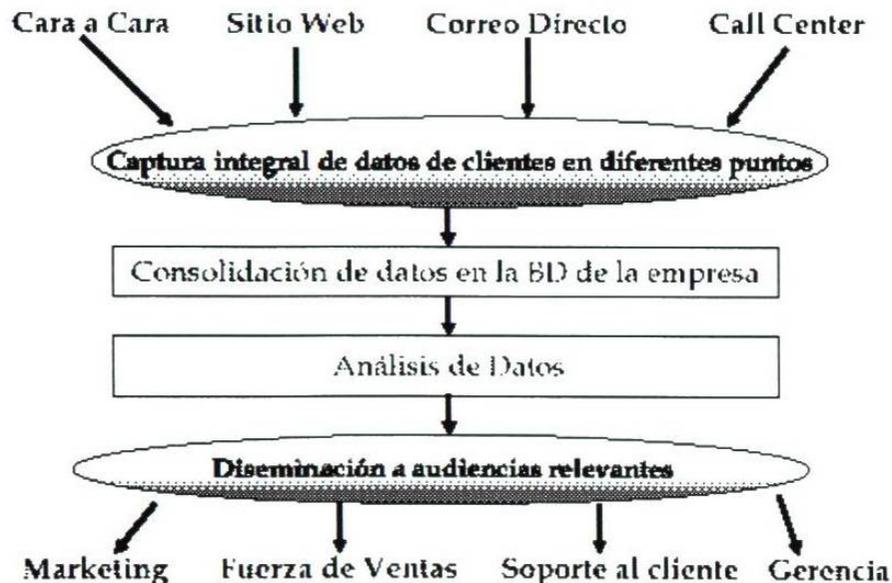


figura 3.9 Diagrama de Proceso de CRM

El CRM es un modelo de administración que permite capturar y analizar sistemáticamente la información proveniente de los clientes con la finalidad de captar las diferencias por mínimas que sean entre estos. Esta información

facilita la toma de decisiones en lo que respecta a la personalización de los productos y servicios para atraer, retener y profundizar las relaciones con los diferentes clientes, según el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos. La clave reside en retener a los clientes rentables, sin miedo a dejar que se alejen aquellos que ofrecen una baja rentabilidad.

Cabe aclarar, que las organizaciones más exitosas serán aquellas con una estrategia que automatice y haga constantes sus procesos de ventas, servicio y mercadotecnia a lo largo de toda la empresa.

3.15 Metodología para la Implementación de una Solución CRM

Conceptualmente, la metodología para el desarrollo de un proyecto de este estilo contemplará las siguientes etapas:

- 1. Definición de objetivos y visión del proyecto CRM.** Es necesario definir una visión ("cómo será la organización tras la implementación del proyecto") así como unos objetivos globales del proyecto para así poder focalizar en estos objetivos y poder hacer un seguimiento de los mismos.

Esta definición ha de ser desarrollada tras un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización, siendo crítico este análisis inicial para el desarrollo posterior del proyecto.

Estos objetivos deben ser bastantes concretos (dentro de unos rangos). Es decir, los objetivos serían por ejemplo "disminuir la tasa de pérdida de clientes en un x%" en lugar de "mejorar las relaciones con los clientes".

- 2. Definición de la estrategia CRM.** Tras haber definido la visión y objetivos, es indispensable definir una estrategia para alcanzar los objetivos definidos. Obviamente, en esta estrategia es clave la definición del posicionamiento en cada uno de los segmentos de clientes de la organización, analizando las competencias actuales y necesarias así como un calendario para su implementación.

En este punto es crítico analizar cada uno de los segmentos así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos. No se deben tratar todos los clientes como una "masa uniforme" sino que cada segmento tiene sus características y peculiaridades.

- 3. Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas.** Es necesario modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. *Los procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia* dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología será clave.

Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto CRM: la "pasión por el cliente" integrada en la cultura de la organización.

Todas las personas de la organización deben entender que "el cliente es el rey" y que cada interacción que se tiene con ellos es básica para los resultados del negocio.

- 4. Información.** Definición de las correctas prácticas para la gestión de la información.

Esta es una parte muy importante para el desarrollo de la "inteligencia de clientes" (customer intelligence) y consiguiendo de esta manera conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa CRM basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida.

Igualmente es importante también la recogida de información para la mejora de los procesos así como para la puesta en marcha de sistemas de mejora continua.

- 5. Tecnología.** Tras tener perfectamente definidos todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en tecnología.

En este punto es muy importante destacar que es totalmente necesario conocer exactamente las necesidades de negocio que se tienen para poder *escoger la solución tecnológica mejor adaptada a las necesidades concretas.*

Es problemático tanto elegir soluciones sobredimensionadas para las necesidades como elegir una solución que tras su implantación, se detecta claramente que es insuficiente para las necesidades de la organización.

- 6. Seguimiento y control.** Como cualquier proyecto importante, se han de definir unos indicadores (KPI) que sirvan para el control de los resultados así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Es importante destacar que aunque tengamos un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, analizando el ROI de cada uno de los pasos y así seguir motivando a la organización hacia el largo camino de ser una "organización centrada en el cliente".

Aspectos importantes para la Implementación de una Solución CRM

Mientras la Mercadotecnia de Relación con el Cliente está siendo vista cada vez más como un elemento principal de estrategia corporativa, existe confusión sobre su verdadero significado en la práctica. Más aún, muchas organizaciones están adoptando prácticas de CRM sobre una base fragmentada a través de varias actividades como el correo directo, mesa de ayuda, los Centros de llamada (Call Center), etc. Estas actividades a menudo no están integradas de manera adecuada.

En los lugares donde la CRM es bien entendida como concepto, muchos gerentes de escritorio siguen sin tener claro qué metodología específica de CRM deberá ser implementada de manera redituable y qué opciones de tecnología deberán adoptar.

Para poder introducir o desarrollar CRM, es necesario determinar el punto inicial a partir de una revisión estratégica de la posición actual de la organización. Las compañías necesitan abordar cuatro grandes aspectos: cuál es nuestro negocio

central y cómo evolucionará en el futuro; qué forma de CRM es adecuada para nuestro negocio ahora y en el futuro; qué Infraestructura de Tecnología de Información tenemos y qué necesitamos para enfrentar las necesidades futuras de la organización; y qué fabricantes y socios necesitamos elegir.

Una organización deberá primero examinar su negocio central y considerar cómo evolucionará. Entonces, necesita considerar la forma de CRM apropiada para su negocio ahora y en el futuro, así como los recursos organizacionales que el negocio tiene que emplear.

Habiendo identificado el enfoque presente y futuro de la CRM, la organización necesita entonces dirigirse a la arquitectura de información apropiada para permitir la implementación de su estrategia de CRM. Una vez establecida la tarea, podremos explotar la tecnología para una CRM mejorada.

Conforme las organizaciones incrementen su sofisticación, necesitarán integrar en forma creativa estas tecnologías. La "evolución planeada" es una buena forma de resumir el enfoque tecnológico necesario para construir la espina dorsal que soporta la estrategia de CRM que ha sido pensada para el negocio.

Un elemento esencial para lograr una implementación exitosa es asegurar que su estrategia esté sostenida por una arquitectura tecnológica viable y apropiada. Esto implica la selección de fabricantes y socios con base en la posibilidad de personalización y en otros factores tanto tecnológicos como de mercadotecnia.

En este nuevo milenio, la Administración de la Relación con el Cliente habrá avanzado considerablemente, y nosotros habremos alcanzado un nivel mucho más sofisticado de mercadotecnia de persona a persona y de bases de datos. Ahora existe una gran oportunidad de que las organizaciones mejoren su "propiedad de clientes" construyendo un conjunto de actividades coordinadas e integradas que abarquen todos los elementos clave estratégicos de CRM. Sin embargo, el éxito de las organizaciones en CRM implicará finalmente la creación de una visión estratégica apropiada para el futuro, la selección adecuada de aplicaciones, el uso creativo de técnicas analíticas adecuadas para explotar los datos y la selección del fabricante correcto para proveer la solución tecnológica.

Con el auge de las tecnologías de información y surgimiento de conceptos como CRM, muchas empresas se han dado a la tarea de desarrollar herramientas que den solución a las diferentes necesidades de los clientes.

Como consecuencia, el proceso de selección de la solución más adecuada se ha vuelto complejo, largo y de alto riesgo. Por estas razones, es recomendable un profundo análisis y persecución de los productos existentes en el mercado, en base a la comprensión de las necesidades de la empresa en cuestión, del alcance del proyecto y de la plataforma tecnológica deseada.

Por esta razón, las empresas que han decidido implementar una solución CRM deben contemplar los siguientes pasos:

1. **ANÁLISIS DE IMPACTO:** estudiar la situación actual de la empresa y su adecuación a los nuevos procesos de negocio.

2. GESTIÓN DEL CAMBIO: evaluar las necesidades de formación y de cambios organizativos.
3. SELECCIÓN DE PROVEEDOR: análisis de la mejor solución CRM.
4. ARQUITECTURA TECNOLÓGICA: revisión de la tecnología con que se cuenta y determinación de los elementos necesarios.
5. PLAN PILOTO: diseñar un proceso de prueba que involucre un pequeño grupo o departamentos de la empresa que agilicen el proceso de implementación.
6. IMPLEMENTACIÓN: instalación, configuración, integración y verificación del CRM.
7. CAPACITACIÓN: cursos a los usuarios finales.
8. SOPORTE: asegurar que el proveedor ofrezca un servicio, tanto proactivo como reactivo.
9. MANTENIMIENTO: el implementar cualquier tipo de solución representa una constante revisión de actualizaciones, correcciones y mejoras al proyecto.

Aunque estos pasos, no representan una llave mágica para el éxito de una implementación, ofrecen una guía de apoyo a las empresas, aunados con las siguientes recomendaciones:

- No subestimar el volumen de información que se puede recolectar, sobre todo asegurarse que el sistema puede crecer si es necesario.
- Especificar que datos serán recolectados y almacenados, recordando que el almacenar información "paja" desperdicia tiempo y dinero.
- Un proyecto CRM puede ser seccionado, de manera tal que se comience con la implementación del sistema en departamentos que agilicen el proceso y permitan su adaptación durante el trayecto.
- Asegurar que se cuenta con una arquitectura tecnológica escalable.
- Es indispensable tener un buen sistema de administración interno (back office), para lograr el equilibrio de ambos (back office y front office).
- Involucrar todas las áreas de la empresa para facilitar su alineación con el CRM y las estrategias de Tecnología de Información.

Los administradores de las empresas deben tomar conciencia de que la implementación de una solución CRM es un proceso de mejora continua. El proyecto requiere de mantenimiento ya que constantemente surgen nuevas opciones que incrementan las posibilidades de operación, como nuevas versiones, capacitaciones y revisiones periódicas con su consultor para obtener el mayor provecho de la solución.

3.16 ¿Cómo seleccionar el CRM adecuado?

Cuando se integra un sistema CRM, una compañía debe revisar primero los procesos de negocio, aplicaciones y tecnologías que se usan para tratar con los clientes. Deberán también considerar su plan, su presupuesto y qué esperan ganar de una implementación CRM. Por consiguiente, comprar la tecnología antes de que se tenga en mente los objetivos de negocio del CRM, conduciría al desastre.

Además, las empresas que compran soluciones CRM que no son flexibles, escalables y que no integran sus operaciones, finalmente serán incapaces de responder a presiones competitivas y fallarán. En general los beneficios de un proyecto CRM toma un año o más para salir a relucir, la mayor parte de estas medidas pueden ser a largo plazo.

Una vez que la estrategia ha sido bien definida, se debe estar seguro que el software que se seleccione, deberá soportar la estrategia completa.

Factores importantes para poder seleccionar el software de CRM adecuado a las necesidades de la organización:

- **Administración del Cliente en toda la empresa:** La administración del cliente por departamento no es suficiente. El software que se escoja deberá ser capaz de direccionar e integrar procesos de mercadotecnia, ventas y soporte a través de todos los departamentos de cara al cliente.
 - **Integración del Web para backbone de e-business:** Si el sistema de CRM es o no basado en Web al 100% es vital que permita una interacción perfecta basada en Web con los socios, clientes y posible clientes en las siguientes formas para encontrar las demandas de clientes de Internet, tales como:
 - ❖ Interacción con el cliente.
 - ❖ Acceso en tiempo real al cliente y los datos de la compañía.
 - ❖ Acceso a las bases de conocimiento de la compañía y la capacidad para registrarse, comprobar el estatus y actualizar los requerimientos de soporte mediante Internet.
 - ❖ Posibilidad de interacción.
 - ❖ Autoservicio / comercio electrónico.
 - ❖ La capacidad para requerir literatura.
 - ❖ Respuesta inmediata a presuntas de información.
 - **Interfaz de usuario consolidada y sencilla:** Se requiere de una interfase que brinde un acceso fácil y rápido para la información acerca de clientes, socios y posibles clientes.
-

-
- **Colaboración entre equipos:** Un buen sistema CRM debería proveer una colaboración intra e interdepartamental, esta comunicación puede ser la clave para una administración del cliente efectiva.
 - **Aprovechamiento:** Este es realmente el eje del éxito para todas las aplicaciones de la empresa dependientes de colaboración. Una pequeña lista de aprovechamiento debe incluir fácil navegación, notificaciones automáticas, posiciones por default a nivel individual, indicadores actualizados recientes, presentación de información consistente, incluyendo tareas y oportunidades departamentales, información demográfica del cliente y actividades de tarea del empleado, sincronización para usuarios móviles, etc.
 - **Tecnología de automatización de proceso:** El software que se escoja deberá ser capaz de almacenar la información del cliente y mejorar la productividad departamental y procesos.
 - **Reducción del ciclo de administración del Cliente:** Esto significa que el software CRM deberá ser capaz de ayudar a reducir los ciclos de ventas y contar los tiempos de respuesta de apoyo al cliente.
 - **Bajo costo total de propiedad (TCO):** Los mejores sistemas CRM prometen un bajo TCO. Verificar los componentes y ventajas que ofrece el software.
 - ❖ Fuerte integración de Internet.
 - ❖ Implementación rápida (en meses, no años).
 - ❖ Fáciles mejoras y customización.
 - ❖ Uso de herramientas y estándares de desarrollo de la industria.
 - ❖ La capacidad para forzar las aplicaciones de negocio existentes.
 - ❖ Referencia de los clientes para verificar estas capacidades.
 - **Autoservicio:** Autoservicio a actuales y posibles clientes también deberá ser una característica central del sistema CRM. Esta función es una herramienta importante para mejorar los niveles de servicio y reducción de costos.
 - **Herramientas de administración del conocimiento:** Conservar la variedad de recursos disponibles a clientes en el sitio, asegura que el sistema CRM sea equipado con una herramienta de administración de conocimiento basada en Web que le permita efectivamente compartir y reusar información.
 - **Automatización de mercado integrada:** Un software efectivo de CRM deberá ofrecer una capacidad automática de mercado completa, incluyendo herramientas que direccionen lo siguiente: administración integrada de campaña, análisis de clientes y posibles clientes, retroalimentación de las ventas, etc.
-

-
- **Implementación rápida:** Esta es una manera efectiva de promover el éxito en los proyectos de CRM. Durante el proceso de planeación, se dirige a un diseño de sistema efectivo, experiencia del vendedor, referencias del cliente en la industria y ciclos de implementación realistas.

Aspectos a considerar para la compra de una solución CRM

- **Extender la solución a través de todos los canales:** Una solución robusta de CRM debe integrar representación de servicios al cliente, asociados de ventas, unidades de respuesta de voz, autoservicio en Web y en plataformas diversas. Hay que alejarse de los vendedores que sólo se concentran en el Call Centers o en el Web. La integración y el uso de procesos consistentes a través de todos los canales, es la clave.
 - **Entregar servicio consistente a través de todos los canales:** Buscar por una solución integrada que permita compartir reglas y procesos de negocio a través de toda la organización, donde sea apropiado.
 - **Crear una perspectiva holística del Cliente:** Las soluciones CRM deben tener todas las transacciones de un cliente en una sola vista, para que el contexto de sus actividades esté siempre visible a quién esté tratando con algún aspecto de esa relación con el cliente. Las soluciones CRM deben capturar también, analizar y ayudar a entender el comportamiento de cada cliente y ofrecerle lo que sea de su interés.
 - **Proporcionar el grado más alto de exactitud y fiabilidad:** Entregar un nivel superior de servicio significa que el personal de ventas y servicio debe tener acceso a actualizaciones actuales, información completa del cliente apropiado, así como la historia de transacciones.
 - **Integrar perfectamente el front-office y el back-office:** Las organizaciones de hoy, son grandes y complejas. Ellas incorporan típicamente muchas unidades de negocio, departamentos y áreas de servicio. Cada unidad de negocio puede tener su propio conjunto complejo de sistemas, aplicaciones y plataformas de hardware. No se puede proporcionar un nivel superior de servicio si el cliente es forzado a esperar mientras los agentes de servicio navegan este complejo laberinto.
 - **Complacer los requerimientos de negocio únicos:** Cada cliente y negocio es diferente. Por consiguiente, cada solución CRM también debe ser distinta. La customización siempre será requerida, y conforme las soluciones crezcan y sean más complejas, la cantidad de customización crecerá. El truco consiste en tener una solución con la arquitectura y herramientas que permitan la customización.
 - **Crecimiento con la empresa:** Para sobrevivir, el negocio debe estar preparado para el crecimiento en el número de Clientes, interacciones, los requerimientos aumentan cada año. Fusiones y adquisiciones traerán nuevo
-

clientes, sistemas y repositorios de datos. Cuando se selecciona un sistema de CRM, es necesario determinar si su arquitectura soportará este crecimiento. Se debe estar seguro que sus opciones de conectividad son flexibles y fáciles de extender para asimilar rápidamente compañías fusionadas.

Cabe mencionar, que mientras hay muchos vendedores de CRM que ofrecen soluciones de punta, pocos proporcionan el nivel de integración necesaria para influenciar la información del cliente efectivamente a lo largo de la empresa.

3.17 ¿Por qué fracasa un proyecto de CRM?

La mayoría de los fracasos se derivan de la incompatibilidad con los procesos de las empresas. Si se analiza el decálogo de los motivos que conducen al fracaso de los proyectos CRM y se encuentra que son similares a los de otras áreas relacionadas con el e-business, a continuación se describen diez de los motivos que conducen al fracaso de los proyectos CRM:

- 1. Pensar que la tecnología es la solución.** La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio. En un estudio del CRM Forum se indica que sólo en un 4% de los casos con problemas, éstos han sido debidos a la solución adoptada, con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM.
- 2. Falta de apoyo por parte de la dirección** debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el CRM ofrece.
- 3. No existe "pasión por el Cliente"** en la cultura de la organización.
- 4. Retorno de la inversión poco claro,** debido a que no es un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre su ROI.
- 5. Falta de visión y estrategia.** Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por tanto, los objetivos de negocio mensurables en el área de CRM. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.
- 6. No redefinir los procesos.** Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.
- 7. Mala calidad de los datos e información.** *Uno de los pilares del CRM es el conocimiento del cliente (customer intelligence), y dentro de este concepto, la calidad de los datos e información es básica, ya que a partir de ellos es de las que se extraen conclusiones.*
- 8. Problemas con la integración entre diferentes procesos o herramientas.** Un estudio de IDC apunta que menos de un 10% de los encuestados han integrado su CRM con su ERP o sus sistemas de Data Warehouse.
- 9. No gestionar correctamente el cambio.** Al igual que cualquier proyecto de gran magnitud, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.

10. Poca implantación de CRM analítico. La parte analítica del CRM se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y se pierden muchas de las ventajas que el CRM ofrece.

Al margen de esta relación, existirían también causas relacionadas con la inmadurez del mercado: soluciones poco evolucionadas y validadas, falta de soluciones "verticales", falta de consultores especializados, etc.

Para cuantificar la importancia de cada una de los motivos anteriores en el fracaso de los proyectos de CRM, un estudio desarrollado por CRM Forum intenta definir las causas de dichos fracasos (ver figura 3.10):

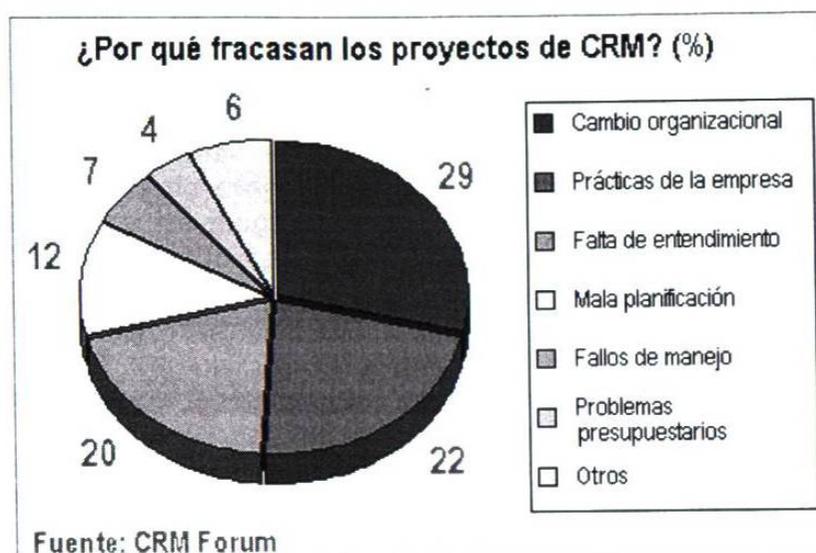


figura 3.10 **Fracasos de los proyectos de CRM**

En este estudio del CRM Forum se observa como *los factores puramente organizacionales originan más de la mitad de los fracasos de proyectos CRM*, mientras que otros aspectos que pudieran parecer más importantes, como las dificultades con el software, apenas suponen el 2% de las causas de error.

De hecho, la situación actual y evolución de CRM es totalmente análoga a los de los ERP de hace algunos años, el momento en el que el uso de ERP se generalizaba. En los inicios de los ERPs, los fracasos se originaban a menudo por conceptos similares a los que aparecen en los estudios y experiencias prácticas sobre CRM: falta de visión de negocio, no remodelar procesos, falta de apoyo de la dirección, ROI poco claro, etc.

3.18 La Tecnología de Información y CRM

En los últimos diez años la Tecnologías de Información (TI) se han consolidado como un instrumento eficaz para mejorar el posicionamiento estratégico de las empresas en sus mercados de referencia creando un nuevo paradigma organizativo. La función de TI como único instrumento capaz de permitir a las empresas gestionar de manera eficiente un volumen de datos cada vez mayor, poniendo un mayor énfasis sobre los datos que contienen información estratégica para una mejor toma de decisiones y de este modo las empresas puedan ser aun más competitivas.

A finales de los años 80's, la ingeniería de procesos de negocios o *BPR (Business Process Reengineering)* ha sido el motor principal del cambio en las empresas, con el objetivo de reducir costos y mejorar la calidad de las actividades operativas. Los sistemas de gestión empresarial o *ERP (Enterprise Resource Planning)*, que incluye de manera integrada las funciones de administración / finanzas, logística, ventas, producción y gestión de recursos humanos, basándose en modelos de empresa estructurados por procesos, han dado una respuesta adecuada a las exigencias de mejora y optimización de los procesos operativos internos, debido también a que las aplicaciones ERP incluyen las mejores prácticas que resultan de una cantidad muy elevada de experiencias realizadas en el ámbito internacional.

Por otra parte, la importante mejora de los procesos va unida a una amplia mejora del posicionamiento de la empresa en mercados relativamente modestos. Cuando la mayoría de las empresas de un determinado sector han sido objeto de una optimización de los propios procesos internos, ésta se convierte en realidad en una condición para permanecer en el mercado, pero no suficiente para alcanzar una posición de excelencia.

La diferenciación frente a la competencia deberá basarse ahora en algo distinto, dado que la verdadera ventaja competitiva depende actualmente de la rapidez con la que una empresa sea capaz de responder con productos y servicios innovadores a las exigencias y demandas del mercado. Este nuevo modelo organizativo sitúa al cliente en una posición central, de forma que los procesos de la empresa se orientan hacia él. Y, aunque la atención al cliente ha sido siempre una regla fundamental en la actividad comercial, el conjunto de las actividades y de las tecnologías incluidas en el concepto de *CRM (Customer Relationship Management)* permiten gestionar ahora con nuevas formas la relación con el cliente y maximizar el valor que éste espera de la empresa.

En este contexto, las tecnologías como son: las aplicaciones ERP y Data Warehouse, por citar sólo algunas, han desempeñado un papel clave en los procesos de optimización de los procedimientos internos BPR (Business Process Reengineering) y de los procesos externos relativos a la Administración de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management), mientras que las soluciones CRM (Customer Relationship Management) cierran el círculo desempeñando un

papel clave en los procedimientos de gestión de clientes. Así, en un entorno de globalización de los mercados, donde la gestión eficaz del cliente es un elemento fundamental para permanecer en el mercado de manera rentable, se observa cómo las empresas están rediseñando sus propios procesos con el objeto de adoptar una organización centrada en el cliente y que ven precisamente en la información derivada del cliente el objeto sobre el cual establecer las estrategias empresariales.

La Tecnología de Información que utiliza CRM es capaz de recoger y concentrar toda la información surgida de la relación con el cliente con independencia del canal por donde se ha producido: página web, fax, e-mail, fuerza de ventas, Internet, teléfono, etc. y analizarla para, así, conocer sus necesidades y poder satisfacerlas.

El elemento más importante de un sistema nervioso digital es la base de datos de clientes. Tener toda la información de los clientes en un único lugar posibilita tener las herramientas necesarias para realizar análisis y tomar decisiones. Esto permite a los negocios el responder a las necesidades de los clientes."

Bill Gates, Chairman and CEO, Microsoft

Los proyectos CRM están orientados básicamente hacia las áreas funcionales de Mercadotecnia, Ventas, Soporte y Servicios (Front Office) y de su integración con las operaciones ERP o sistemas de información existentes (Back Office) utilizando los diferentes canales de interacción con el cliente, tales como: Call Center, Correo Electrónico, Web, Oficinas y Socios de Negocios

Al igual que los CRM, los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning; Planeación de Recursos Empresariales), conocidos también como sistemas de gestión de información, surgen de una necesidad, es decir, el concepto ERP fué creado ante la necesidad de integrar las diferentes áreas de las empresas con el objetivo de controlar sus operaciones de administración, finanzas, contabilidad, manufactura, sistemas, proyectos, etc. y mantener una comunicación entre ellos. De esta manera, el ERP eficientiza las operaciones de la empresa, al tiempo que concentra la información y la distribuye entre todos sus integrantes. Mejor aún, con la ayuda de Internet y la gran cantidad de usuarios, las empresas obtienen ventaja del alcance que les brinda este medio y están involucrando tanto a sus clientes como a sus socios y proveedores, en el desarrollo de su negocio electrónico.

Un CRM, como se mencionó anteriormente, se encarga de la Administración de las Relaciones con el Cliente y con lo que respecta a su relación con el ERP, estos son dos sistemas complementarios, pero distintos. Mientras que el ERP se dedica al back office (operaciones internas de una empresa), el CRM se enfoca al front office (los clientes que forman parte del exterior de la empresa). Los ERP y los CRM trabajan de manera conjunta para generar una oferta integral, logrando que la empresa se incorporen por completo al negocio electrónico (e-business).

3.19 Infraestructura tecnológica de CRM

La mejor tecnología no es ni la más nueva ni la más cara, sino lo más adecuada a las necesidades de la organización. Para un mejor entendimiento de las tecnologías que involucra una Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM) se presentan las siguientes categorías:

- Interacción con el Cliente.
- Software CRM
- Herramientas de Almacenamiento y Análisis de Datos.

A continuación se muestra la relación existente entre estas herramientas tecnológicas (ver figura 3.11).

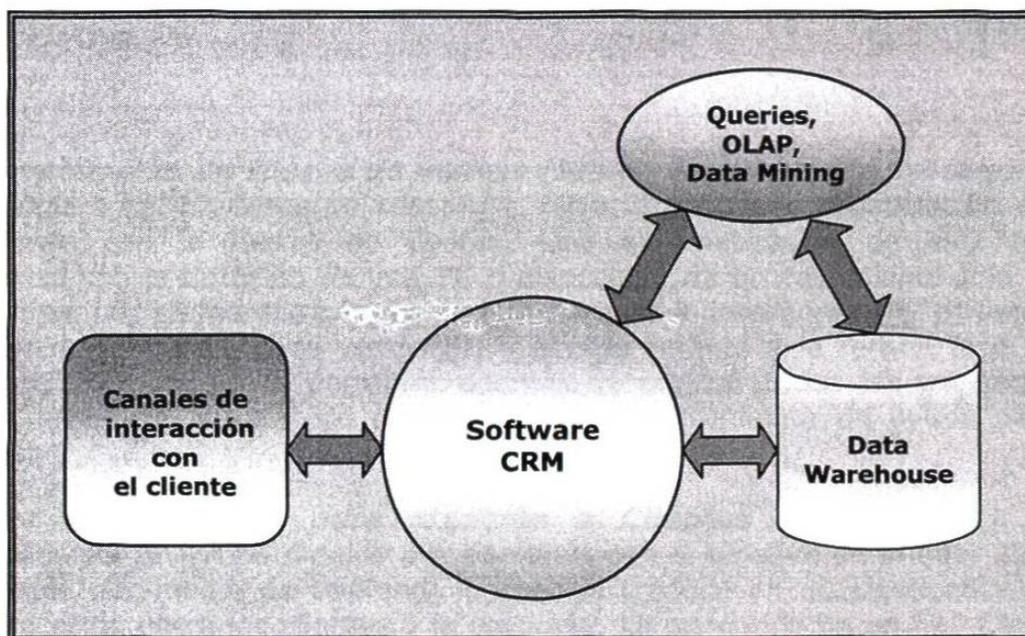


figura 3.11 Relación entre las herramientas tecnológicas que involucran el CRM

1. Interacción con el Cliente

El desarrollo de una infraestructura que permita la interacción personalizada con el cliente es fundamental en un proyecto de CRM. Así pues, a continuación mencionaremos algunas de las herramientas tecnológicas que apoyan la interacción que se tiene con el cliente.

- Automatización de fuerza de Ventas
- Centro de llamadas para atención al cliente
- Televenta/Telemarketing
- Help desk (Mesa de Ayuda)
- Preguntas Frecuentes (FAQs)
- Correo electrónico (e-mail)
- Página Web
- Chat

Automatización de fuerza de ventas (SFA). Se refiere a la aplicación de la tecnología a los procesos de venta y a varias áreas de la organización que se relacionan con la fuerza de ventas. Una automatización de esta función comienza con la dotación de una PC o dispositivo de procesamiento a la fuerza de ventas. Los elementos básicos son un dispositivo inteligente (PC o HandHeld) con un módem para cada vendedor, y acceso remoto a la red de la empresa (Teynet, 2000). Esto le permitirá además de realizar todas las transacciones relacionadas con su trabajo disponer de una herramienta de ayuda para las ventas.

Centro de Llamadas para atención a Clientes (Call Center). Están formados por un grupo dirigido por personas con el objetivo de brindar atención a clientes por medio de teléfono, lo cual se traduce en un canal eficiente de comunicación entre los clientes y la empresa. La operación de un Call Center se centra en la distribución de forma inteligente de todas las llamadas entrantes de los clientes, pasando por una central telefónica. Cabe mencionar, que para poder hablar al centro de llamadas se le deberá proporcionar al cliente un número 01-800, para que ellos realicen la llamada en forma gratuita.

Televentas/Telemarketing. Este tipo de herramientas automatiza las actividades diarias de los centros de llamada, incrementando la eficiencia de éstos, mejorando la productividad de las llamadas entrantes y salientes. Los representantes de ventas pueden tomar la decisión de vender a prospectos

chicos o de rastrear prospectos para mejorar la posibilidad de decisión a corto plazo. Este tipo de soluciones provee soporte para varios guiones de llamadas y guías para las personas de televentas que permitan la generación de prospectos y su calificación con una serie de preguntas y respuestas. Otra de las características de estas soluciones es el acceso a las listas de referenciales de precios que permiten la entrega de cotizaciones en línea, de forma rápida, fácil y personalizada.

Help Desk (Mesa de Ayuda). Es un servicio para atender de manera personalizada y efectiva al usuario, proporcionándole un soporte técnico con soluciones concretas a sus problemas y respuestas prácticas a sus consultas. En otras palabras, es una persona o grupo de personas que a través del teléfono ayuda para la resolución de problemas técnicos que se le presenten al usuario. Algunas compañías grandes cuentan con un grupo de expertos, los cuales usan un software para ayudar a rastrear el problema, proporcionando así la solución a dicho problema.

Preguntas Frecuentes (FAQs). Es claro que en muchas ocasiones se pierde el tiempo tratando de encontrar la respuesta a una pregunta simple o conocer el estado de un pedido, cuando estas actividades pueden ser automatizadas y consultadas directamente en línea por el cliente. Esta solución se refiere a darle mayor capacidad de autogestión al cliente colocando una lista de las preguntas más frecuentes, en línea, es un sitio Web y tan complejo como habilitar a los clientes para que verifiquen el estado de sus pedidos o su cuenta, o realizar transacciones en tiempo real con configuración de productos en línea.

Correo electrónico (e-mail). El correo electrónico es una herramienta que sirve para enviar o recibir mensajes a cualquiera de los usuarios de Internet en el mundo, en este caso a los clientes. Una de sus ventajas principales es la rapidez, ya que un mensaje de correo electrónico enviado a través de Internet llega en pocos minutos. El bajo costo es otro de sus atributos, debido a que un usuario de Internet puede enviar todos los mensajes que quiera, a cualquier lugar del mundo, sin tener que pagar dinero adicional por ello (sólo pagar al proveedor de acceso a Internet por el tiempo que este conectado a la Red). En este caso por ejemplo, se pueden enviar los catálogos de nuevos productos a los clientes, si así lo desea.

Página Web. Una página Web le proporciona información relevante al cliente acerca de la empresa, la cual está disponible en Internet. Cabe aclarar, que las páginas Web pueden contener texto, imágenes, archivos de sonido, archivo de video, enlaces a otros recursos de la Internet. Todas estas características son ordenadas al usar HTML.

Chat. Un Chat es un medio de comunicación en tiempo real, el cual puede ser una solución completamente a la página Web, ya que éste se podría integrar para dudas en caso de que no existiera algún tipo de información en la página de la empresa.

Es importante resaltar, que la interacción personal es otro canal a través del cual el cliente se pueda comunicar con la empresa. Por otro lado, una solución complementaria al Help Desk o al Centro de Llamadas es la coordinación de las actividades de personal técnico remoto o fuera de oficina que debe acudir a las instalaciones del cliente para solucionar un problema o proveer un servicio general. ES decir, que cuando un problema no puede ser resuelto por el Help Desk o por el Centro de Llamadas, un ingeniero o técnico de campo es enviado al lugar donde se encuentra el cliente. Cabe destacar, que esta solución está dirigida hacia aquellas empresas con producción de objetos sujetos a roturas o fallas como puede ser el equipamiento de computadoras, equipo industrial, etc. que requiere de reparaciones rápidas.

2. Software CRM

En este aspecto, primeramente es importante resaltar que el tipo de solución CRM que se escoja, necesita considerar la forma más apropiada para la empresa ahora y en el futuro, así como los recursos de la organización que el negocio tiene que emplear. Es así, por lo que debe evaluar cada capacidad de la solución CRM a implementar, la cual pueda soportar de manera efectiva los procesos del negocio y direccionar los requerimientos de automatización. Para implantar un software ó solución CRM se deben considerar dos alternativas: seleccionar un proveedor de software o bien, desarrollarlo en la empresa. Independientemente de la solución que se elija, se recomienda involucrar a los usuarios en la evaluación de la solución, es decir se debe comprar o desarrollar un sistema que llegue a ser una herramienta para ellos, no solo un repositorio de información.

Alternativas para obtener un Software CRM:

a) Selección un proveedor

Cuando se evalúa un solución CRM, se debe considerar la posición líder en el mercado del desarrollador de software. Wes O'Brien citado en Tehrani dice que seleccionar un proveedor de CRM es la manera más inteligente y efectiva en costo para que las compañías lo lleven a cabo, ya que los proveedores están enfocados solamente en el CRM, por consiguiente, sus sistemas son administrados y operados más eficientemente. Por otro lado, como expertos, los proveedores de CRM son líderes en la industria, permaneciendo así a la vanguardia de la tecnología.

La implantación de una solución CRM customizada o personalizada en base a las prácticas del negocio, obviamente toma menos tiempo en realizarla, puesto que ya está desarrollado el software sólo habría que adaptarlo a la organización. Por otro lado, las soluciones customizadas también requieren menos recursos para mantener y puede ser integrada con el back-office tales como ERP y sistemas contables-financieros.

Al momento de adquirir las aplicaciones respectivas, se deberán tener en cuenta, además de la integración con el sistema transaccional, el modelo en el cual se basa el CRM específico que se está implementando, ya que la mayoría de los sistemas CRM están originalmente basados en el manejo de un área particular de la relación con el cliente, bien sea automatización de la fuerza de ventas, automatización del centro de servicio, o automatización de mercadotecnia.

Es importante tomar en cuenta los aspectos mencionados anteriormente para seleccionar el CRM adecuado.

b) Desarrollarlo en la empresa

Se puede considerar desarrollar una solución CRM en la empresa desde el principio. El costo inicial de desarrollar un sistema en casa puede verse atractivo, pero muchas empresas se enfrentan a costos para mantenerlo funcionando. Muchos de estos proyectos fallan debido a que el diseño y el ciclo de implementación son muy largos y la incompatibilidad en plataformas futuras y a la incapacidad para integrar el sistema CRM con otras aplicaciones de la empresa (Tehrani).

Por otro lado, las empresas tienen la ventaja de un mejor conocimiento en sus sistemas, pero en otros casos algunas empresas que desarrollan el sistema CRM en casa sufren en áreas donde ellos no tienen suficiente experiencia.

3. Herramientas de Almacenamiento y Análisis de Datos

Las aplicaciones CRM son herramientas diseñadas para facilitar la captura, consolidación, análisis y disseminación de datos de clientes existentes y potenciales. Este proceso ocurre en todas las etapas de mercadotecnia, ventas y servicio, con el objetivo de un mejor entendimiento de los clientes y anticipar su interés en los productos y/o servicios de una empresa.

Así pues, una de las herramientas adecuadas que apoya al sistema CRM y que tiene como objetivo el manejo de grandes volúmenes de información, es el Data Warehouse, es el que define la estructura operacional del negocio y mediante el empleo de herramientas de explotación proveen a los analistas de la información necesaria. A continuación se dará una breve explicación acerca de este tipo de herramientas que soportan el almacenamiento y permiten la explotación y análisis de datos.

a) Data Warehouse

El Data Warehouse como su nombre lo indica es un almacén de datos, es decir, es una colección integrada diseñada para la recuperación y el análisis en apoyo a los procesos de toma de decisiones. Cabe destacar, que una organización que usa una aplicación CRM basada en un Data Warehouse centrado en el cliente es capaz de identificar segmentos de clientes diferentes y analizar exactamente cómo cada uno se relaciona con las ganancias y pérdidas de la compañía, de tal forma que conociendo quién es cada cliente, conduce a prácticas de mercadotecnia más efectivas.

Si no se utilizan las herramientas adecuadas para el acceso y análisis del Data Warehouse, éste último se puede convertir en una amalgama de datos sin ninguna utilidad. Por consiguiente, es necesario poseer técnicas que capturen los datos importantes de manera rápida y que puedan ser analizados desde diferentes puntos de vista, además también deben ser capaces de transformar los datos capturados en información útil para la toma de decisiones. Así pues, en los siguientes puntos se describen algunas técnicas que apoyan al Data Warehouse en la explotación y análisis de datos.

b) Queries

El usuario accede directamente al modelo de datos del Data Warehouse para hacer consultas e informes vía SQL ((Lenguaje estructurado de consulta). Dependiendo del tipo de Query, algunas consultas incorporan interfaces gráficas muy avanzadas, intuitivas y fáciles de usar.

c) OLAP

El herramientas OLAP (OnLine Analytical Processing) permiten llevar a cabo un análisis multidimensional, es decir, le permite al usuario visualizar y analizar la información desde distintas perspectivas. Además, se pueden crear resúmenes (mejor conocidos como consolidaciones), jerarquías y cuestiona todos los niveles de adición y resumen en cada intersección de las dimensiones. Por otro lado, responden rápidamente a las consultas, de modo que el proceso de análisis no se interrumpe y la información no se desactualiza.

d) Data mining

Mediante esta herramienta es posible realizar un análisis y síntesis de información más avanzado. Así pues, a través de estas herramientas se realizan asociaciones (como por ejemplo, los compradores de revistas compran plumas en un cierto porcentaje de tiempo), reconocimiento de patrones (como por ejemplo, realizan perfiles de clientes), tendencias en modelos de compra, simulaciones, clasificaciones, etc. De tal forma, que estas herramientas no sólo permiten el análisis de la información sino el planteamiento y descubrimiento automático de hechos e hipótesis.

3.20 El papel de la Internet y el Comercio Electrónico en CRM

Hasta ahora, el papel principal de las comunicaciones entre el cliente y la empresa ha estado dominado por los Call Centers tradicionales. Sin embargo Internet, esta cambiando la forma en que las empresas interactúan con sus proveedores, partners (B2B, Business to Business) y clientes (B2C, Business to Customers), aprovechando el auge del correo electrónico dentro del mundo empresarial.

Mediante la incorporación de la Web como canal de interacción se posibilita en primer lugar no sólo la compra de productos y la contratación de servicios on-line, sino también el acceso a servicios de atención y soporte al cliente convenientemente personalizados conforme a la filosofía CRM, todo ello sin obviar las ventajas evidentes que la utilización de este medio como canal de distribución y contacto proporcionan:

- Disponibilidad 24/7/365 (24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año).
- Costo reducido.
- Gran audiencia potencial.
- Posibilidad de automatizar gran parte de los procesos asociados a los servicios prestados a través de él.
- Simplifica la interfaz con los servicios informáticos de la empresa.

Por otra parte, los servicios basados en la tecnología Web constituyen una valiosa fuente de datos de clientes para una solución CRM, pues permiten definir eficientemente, a partir de ellos, modelos de comportamiento basados en el análisis de las pautas de navegación del cliente. Posteriormente, tales modelos podrán emplearse para reorientar oportunamente la estrategia y táctica de la empresa siguiendo las directrices de personalización del contacto propias del CRM (navegación guiada en portales Web, sistemas de publicidad de contenido dinámico, construcción de perfiles de necesidades y preferencias, etc.).

En este contexto, en el que además de los canales tradicionales de marketing y creación de demanda (tal y como puede ser el contacto a través de las fuerzas de ventas o correo convencional) la empresa enriquece sus procesos de negocios mediante nuevos modelos de venta y canales de distribución e interacción con el cliente basados en la Web, la solución CRM proporcionan el marco de trabajo necesario para la gestión de las transacciones inherentes a tal interacción y su personalización e individualización conforme a las necesidades y requerimientos particulares del cliente, permitiendo de este modo combinar de una forma óptima las oportunidades de expansión propias de Internet con las necesidades de implementación de los sistemas CRM.

No se debe de tratar a la Internet como un fin dentro de un sistema CRM, sino que se debe de integrar como un canal más de comunicación.

La utilización de Internet por los clientes es una gran fuente de datos para las empresas, que plantea nuevas problemáticas referentes a:

- La forma de medir el comportamiento del cliente en la Web.
- La clasificación de la información del cliente (segmentación del cliente).
- La integración con los datos de clientes, manteniendo una información consistente con un único historial del cliente.
- El mantenimiento de la uniformidad y la coherencia de la imagen de la empresa en los distintos canales. Los niveles de servicio deben ser los mismos con independencia del canal de comunicación.

Todo sistema de e-CRM (ver figura 3.12) debe ser capaz de gestionar la información procedente de la Web. Así mismo, debe permitir la definición de modelos de conducta en la función de la navegación del cliente y realizar la integración de los datos en el repositorio.

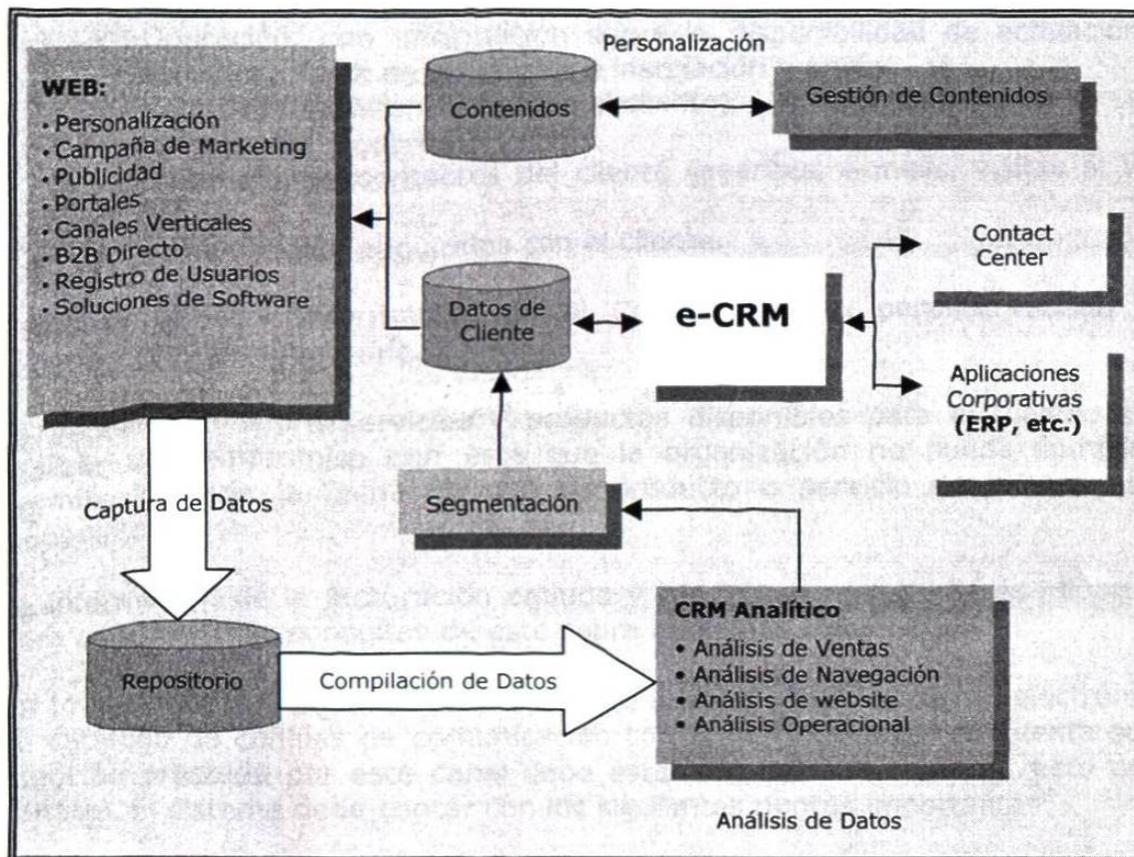


figura 3.12 Sistema de e-CRM

Desde el punto de vista del CRM Analítico (BI), la información recogida referente a la navegación del cliente por la Web es especialmente importante. El cliente deja rastro de su navegación en el sistema por ejemplo las páginas que ha visto. Toda esa información debe ser recogida mediante técnicas de Web Tracking (ficheros de log del servidor Web y las aplicaciones adicionales) y

analizadas mediante técnicas de Web Mining (Data Mining aplicado a la Web), integrando la información obtenida en DW. De esta forma, juntos con los datos del cliente recopilados en el resto de los sistemas de la empresa, se mejora el conocimiento de su comportamiento, permitiendo así diseñar una política personalizada para poderle ofrecer productos y servicios adaptados a sus necesidades e interés.

La atención al cliente debe ser de igual calidad en todos los canales de comunicación, se puede decir que el objetivo final de la filosofía CRM en lo que respecta al Contact Center, debe ser que los agentes de atención dispongan de toda la información relativa a cada cliente en su relación con la empresa en cuestiones de:

- Campañas de Mercadotecnia , de las que el cliente puede ser objeto según el segmento al que pertenezcan.
- Ventas, con información de productos y/o servicios ya contratados por el cliente.
- Operación, con información sobre la disponibilidad de activación de servicios, stock de productos e instalación y envío.
- Help Desk (asistencia técnica al cliente).
- Facturación y cobros.
- Históricos de contactos del cliente (agentes, e-mails, visitas al Web, etc.).
- Compromisos adquiridos con el cliente.

Disponer de esta información en el Contact Center, permite realizar una atención más personalizada.

La información sobre servicios y productos disponibles para el cliente, evitar realizar un compromiso con éste que la organización no pueda cumplir y permite indicarle la fecha en que su producto o servicio de interés estará disponible.

La información de la facturación emitida y los cobros realizados, es importante para solucionar las consultas de éste sobre los temas requeridos.

ES importante que aquellas empresas que desean añadir el correo electrónico a su catálogo de canales de comunicación con el cliente tengan en cuenta que la atención prestada por este canal debe estar tan cuidada como el resto de los canales. El sistema debe contar con los siguientes puntos importantes:

- Respuesta automática.
- Análisis automático de los e-mails recibidos.
- Redirección automática de e-mails recibidos a los distintos departamentos de la empresa, en función del análisis realizado.
- Control del compromiso de procesado de e-mails y la respuesta en el plazo indicado.
- Integración de la información obtenida del e-mail en el Data Warehouse de los clientes.

3.21 ¿En qué nos ayuda la tecnología?

Como ya hemos comentado, la tecnología nos ofrece muchas oportunidades en esta área:

1. Comunicarnos con nuestros Clientes a costo muy bajo. Las posibilidades de comunicación que tenemos con el sitio web y el correo electrónico nos permiten acercarnos a nuestros clientes a un costo muchísimo menor que con medios físicos.

A través del sitio web, tenemos un "vendedor" que atiende 200, 500 o 5.000 personas diarias de manera gratuita. ¿Cuánto puede costar eso con un vendedor físico?

Y si comparamos el coste de un envío por correo electrónico frente a su homólogo en carta, los costes no tienen ni comparación. El correo electrónico es muchísimo más barato aunque también hay que tener en cuenta algunas de sus limitaciones.

2. Conocer más a nuestros Clientes y sus necesidades. Las posibilidades de tener bases de datos de nuestros clientes y obtener información a partir de ellas es clave.

Podemos recoger información tanto de medios físicos (contactos telefónicos, fuerza de ventas, etc.) como de medios electrónicos: a través de la web y del correo electrónico tanto de manera activa (cuestionarios) como pasivas (huellas de los usuarios que emplean el sitio web).

Así, a través de la web, podemos conocer cuales son los productos que más consultan, cual es el tiempo de permanencia en cada una de las páginas (lo que nos indica su interés), qué páginas usan para salir de nuestra web (lo que nos indica su poco interés en su contenido), etc.

3. Interacción . Los 365 días del año y 24 horas al día a través de nuestro sitio web y del correo electrónico.

4. Mejora de la comunicación a los Clientes y la información que tienen de los productos o servicios. Las facilidades de comunicación y el bajo coste de las mismas unido a la mayor información sobre nuestros clientes, nos permite personalizar más nuestro mensaje. Así, tendrán más información sobre nuestros productos/servicios lo que llevará a un incremento de ventas.

Las posibilidades de Internet y las Nuevas Tecnologías en el área de relaciones con los clientes son infinitas. Obviamente, si hacemos todo esto bien alcanzaremos uno de los fines principales: *VENDER MÁS Y MEJOR*

3.22 Principales Proveedores de Aplicaciones y Servicios de Outsourcing CRM

Proveedores de Aplicaciones CRM

Los principales proveedores de software de CRM en Estados Unidos durante 1998 fueron: Siebel, Vantive, Clarify, Baan y Oracle, todos ellos contribuyeron con el 40% de los ingresos de CRM en dicho año. (Gartner Group Symposium ITXPO'99).

Los niveles de ventas de software de CRM en 1999 se ve reflejada en la siguiente tabla.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Siebel Systems 10%	Vantive Remdy Clarify Oracle Baan SAP	Trilogy Firepond Peregrine Pegasystems IMS Health Goldmine Symantec	Mosaix PeopleSoft J.D.Edwards Corepoint Cincom IRI Onyx

El éxito de un CRM implica cambios culturales, la Alta Gerencia debe estar convencida de que quieren la solución. En porcentaje se podría decir que el comportamiento de la dirección constituye el 40% del éxito, la tecnología representa otro 40 % y el 20% restante corresponde a la organización.

Diversas compañías ofrecen actualmente soluciones de CRM, conscientes de la importancia de administrar adecuadamente los conocimientos que las empresas tienen sobre sus clientes. A continuación, enumeramos algunos de estos proveedores:

- *Siebel Systems.* Siebel, como estrategia, se basa en el apoyo de los canales para llegar al mercado, ya que a nivel de modelo de los negocios se enfoca al corporativo. Ali Hamid Yahya Karim, Vicepresidente Regional de Siebel para el Norte de América Latina, comentó que el crecimiento esperado en México es mucho mayor al de Estados Unidos "porque sentimos que el mercado mexicano necesita este tipo de tecnología. Nuestro front-office tiene la capacidad de analizar y coordinar todos los canales del cliente, con la finalidad de integrar la información. Hemos customizado el producto de tal forma que hoy en día tenemos productos para las diferentes industrias".
- *SAP.* SAP CRM se incluye dentro del portal mySAP.com, el cual integra la ejecución de ventas, información, definición y precios de productos, historial, perfil y patrones de compra de los clientes, administración de la base

instalada; llenado de pedidos, ingeniería para todo lo relacionado con órdenes de compra y venta; comercio electrónico y más.

- *Baan*. Para Enrique Alba, Director de la División Front Office de Baan: "La relación con el cliente se puede dar de diversas maneras, con múltiples puntos de contacto: Internet, personal, fuerza de ventas, distribuidores, etc. Todos los elementos del CRM son sólo eso: elementos de una herramienta. De hecho", agregó, "teniendo una metodología de ventas adecuada, se puede retener a los clientes".
- *Solomon Software*. La filosofía de esta compañía es "Darle al cliente lo que necesita, y conforme lo vaya necesitando", de acuerdo a Bernardo de la Cabada, Director General de Solomon Software. "Cada cliente es diferente y tú tienes que ser capaz de alinear la organización para satisfacer las necesidades particulares". La solución de Solomon cumple con los requisitos de flexibilidad, rapidez, accesibilidad (económica), funcionalidad para empresas medianas e integración. "Apostamos a una arquitectura totalmente basada en Web", comentó. "Las nuestras son soluciones cuyo uso y demanda se da a través de Internet".

Proveedores de Servicios de Outsourcing CRM

Por otro lado, los Proveedores de Servicio de Outsourcing CRM en Estados Unidos, según datos de Gartner Group son:

- Andersen Consulting
- BoomBiz
- CRM Technologies
- Druid
- Hewlett Packard
- Planning & Strategy
- PriceWaterhouseCoopers
- Princeton Consulting
- Relationship Marketing Resources
- Shaw Wetthey Group
- White Whale, Ltd

Los mejores proveedores de consultoría en CRM durante 1998 fueron Andersen Consulting, Cambridge Technology Partners, CSC, Deloitte Consulting, EDS/Centrobe, IMB Global Services y PriceWaterhousesCoopers.

Debemos resaltar que la parte de la infraestructura tecnológica se puede manejar en un esquema de outsourcing, mientras que la estandarización de los datos y la administración de cambio es imperativo que las mismas empresas lo lleven a cabo, ya que estos últimos dependen de cambios internos de la empresa.

3.23 Experiencia empresarial de CRM

De acuerdo a la investigación realizada a una de la empresas en Monterrey se puede confirmar que el papel que juega la Segmentación de Mercado en el CRM de la organización, es uno de los roles de mayor importancia debido a que de ella se derivan todos los servicios que se otorgan a un cliente. En a la Segmentación de Mercado se busca diferenciar y retener a los mejores clientes e incrementar su rentabilidad

La metodología que sigue la organización para la implementar la Solución CRM es la siguiente:

- Business Case
- Identificación y documentación de situación actual (As-Is)
- Detección de oportunidades de mejora
- Rediseño de procesos (To-Be)
- Configuración de sistema
- Pruebas unitarias (CRM)
- Pruebas integrales (CRM-R/3)
- Piloto (en vivo)
- Roll out

Todos sus pasos son de suma importancia, más sin embargo considero que hay 2 de mayor relevancia: 1. la etapa de situación actual (As-Is) esto debido a que el personal responsable de realizarla debe contar con un amplio conocimiento de las todas áreas que se abarcarán con la implementación de la funcionalidad para poder reconocer todas las actividades y escenarios de negocio u operación bajo las cuales funciona la empresa. 2. la etapa de rediseño de procesos (To-Be) al llegar a ella debes conocer los beneficios y la manera de operar del sistema y unificar criterios tanto de funcionamiento del sistema y el proceso operativo de la empresa para poder concluir la etapa de manera que cubras los requerimientos de las diferentes áreas internas de la empresa sin trastocar de manera significativa el diseño estándar del sistema.

En cuanto al desarrollo del sistema ha sido excelente ya que cada iniciativa desarrolla su modulo correspondiente, más en la capacitación creo que hay algunas fallas, ya que actualmente se capacita al usuario final por cada uno de los módulos y pienso que debe ser algo integrado por procesos, ya que el usuario final desarrolla en gran medida de manera individual el proceso, es decir, el ejerce funciones de compras, administración del gasto, y ejecución de programas en el canal.

Dentro de la empresa la Tecnología de Información que utilizan en el CRM es esencialmente el software de SAP, y son los módulos de CRM, R/3 y BW. CRM: soporta la segmentación de clientes e identificación de oportunidades de mercado, así como la administración de programas de Mercadotecnia.

R/3: soporta todo el ciclo de producción, distribución y venta de producto (almacén, controlling, finanzas, sistemas de proyectos, inversiones, contratos, plantas, abastecimientos, etc.)

BW: soporta el sistema de reportes integrando las funcionalidades anteriores (CRM y R/3) así como la información obtenida por medio de la HH

Considera la empresa que la relación que existe entre el CRM y los Sistemas ERP juegan un papel importante ya que el CRM se esta considerando como parte del ERP y que como sus siglas lo indican (Enterprise Resourcing Planning) es un ciclo global de planeación en todos los sentidos, desde la producción, hasta el manejo de las campañas de comunicación de tus productos.

En cuanto a la relación que guarda el CRM y el Sistema SCM (Supply Chain Management - Administración de la Cadena de Suministro) se define que es una relación directa ya que al implementar un SCM obtienes la disminución de costos variables, al lograr una reducción de estos, incrementas la competitividad de tus productos, así como la rentabilidad de la empresa.

Según la empresa esta totalmente de acuerdo en que el CRM es considerado una Reingeniería de Procesos, ya para ello es necesario e inclusive es uno de los grandes obstáculos a los cuales se enfrenta cualquier implementación: la apertura al cambio cultural en la forma de operar los procesos actuales, ya que como se menciona, consiste en un rediseño de procesos, es decir, un cambio en la forma de hacer las cosas.

Por otro lado también podemos decir que no es conveniente dejar el CRM en manos del outsourcing a que lo desarrolle e implemente todo, debe haber un equilibrio entre personal interno y outsourcing, ya que por un lado el personal interno es quien proporciona el conocimiento de los procesos de la empresa, los cuales se crean en base a la experiencia adquirida durante el paso del tiempo, el outsourcing además de los altos costos que representan, difícilmente puede llegar a conocer a profundidad los procesos de la empresa en un corto período de tiempo, es por eso que debe de estar enfocado a sugerir las mejores prácticas del sistema y procesos para poder concluir en lo más óptimo para el rediseño.

El cambio organizacional que la empresa tiene que dar para que una Solución de CRM sea exitosa y que es el más importante es crear una apertura del usuario final hacia el cambio, ya que de él en gran medida depende el éxito del proyecto.

El tipo de Infraestructura que la organización considera importante utilizar para una buena implementación de CRM es la siguiente:

Tecnológica: base de datos de clientes depurada

Operativa: detección de puntos abiertos de la operación para poder realizar cargas de información

Organizacional: por ejemplo servicio a clientes

Los errores por los cuales la organización considera una empresa fracasa en la implementación de una Solución CRM son los siguientes:

- Falta de involucramiento de la dirección general de la empresa.
- Escaso conocimiento de procesos de la empresa: selección de personal con escasos conocimientos de los procesos actuales.
- Rediseño equivocado de procesos.
- Ausencia de infraestructura necesaria y adecuada.

3.24 Experiencia empresarial de la relación entre CRM e Internet

Un Sistema de Información Estratégica busca como principal objetivo tener de una manera concentrada y organizada la interpretación de los Sistemas Transaccionales y de información externa con niveles de agregación que permitan su análisis en ambientes más propicios, además busca tener los indicadores de desempeño claves en la empresa a la vista de los tomadores de decisiones tal como si fuera un tablero de control de un avión para permitir redirigir esfuerzos o cambiar estrategias basados en hechos y no en suposiciones.

Hay varios usos que se le puede dar, puede ser para estudios Ad Hoc o como reporteador de KPIs, fuente del Balanced Scored Card, Fuente de Modelos de Proyección, etc.

En la empresa el CRM es Customer Relationship Management es la administración de la información de los clientes utilizando tecnología y que tiene como finalidad facilitar la cadena de adopción del consumidor y la segmentación de estos para mejor enfoque de la compañía desde el punto de vista de mercadotecnia y de rentabilidad.

Y el Sistema de Información Estratégica no sólo se limita a CRM sino que abarca todas las áreas de la compañía.

La Ventaja de Implementar un CRM con e-Commerce (Comercio Electrónico) dentro de la empresa le permite a la organización contar con una estadística de hábitos de consumo que se registra sin necesidad de un re-trabajo para poder capturar la información de las transacciones en el CRM, sino que esta llega directamente al CRM y tiene la ventaja de poder en ese mismo instante retroalimentar al cliente suponiendo sus preferencias en visitas posteriores o desde la primer visita tratando de colocarlo en un segmento en base a la información que él mismo proporcione.

Para la empresa el beneficio de tener toda la información del Cliente en un Sistema de CRM le permite poder disponer de:

- Información sobre comportamiento de la participación de mercado
- Comunicaciones de promociones futuras
- Conocimiento de sus hábitos, preferencias, gustos y disgustos, etc.
- Da información de competencia
- Facilita la planeación
- Facilita el establecimiento de metas de conquistas de clientes