



CAPITULO 2

2.1 Customer Relationship Management (CRM)

2.1.1 Definición y una visión general del CRM.

Una de las áreas con más reconocimiento en los últimos años en los procesos de negocios es el Customer Relationship Management (CRM). Un CRM se define como “la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos” (Bose, 2002, p. 89). Más específicamente, como lo puntualiza Bose (2003), un CRM involucra la adquisición, el análisis y el uso del conocimiento de los clientes con la finalidad de vender más productos o servicios y hacer dicho proceso de forma más eficiente.

El CRM también se puede definir como “la combinación de personas, procesos y tecnologías que buscan el entender a los clientes de las compañías” (Chen y Popovich, 2003, p. 672)

Otras definiciones que tratan de englobar lo que es un CRM son:

(Galbreath y Rogers, cfr. Law, 2003) Desarrollo de las actividades de negocios necesarias para identificar, adquirir, investigar y retener a los clientes más leales y rentables para entregarles el producto o servicio correcto, al cliente correcto, a través del canal correcto, en el momento correcto y el costo correcto. CRM integra ventas, marketing, servicio, planeación de los recursos de la empresa y administración de las funciones de la cadena de suministro a través de la automatización de los procesos de negocios, soluciones de tecnología y recursos de información, para maximizar cada contacto con el cliente.



CRM facilita las relaciones entre empresas, sus clientes, compañeros de negocios, proveedores y empleados.

(Swift's, 2001, cfr. Law, 2003) La administración de las relaciones con los clientes es un acercamiento de la empresa para entender e influenciar la conducta de estos mediante una comunicación significativa, con el objetivo de mejorar la adquisición, retención, lealtad y rentabilidad del cliente.

(Hamilton, 2001, cfr. Law, 2003) Interpreta al CRM como el proceso de analizar las grandes cantidades de datos producidas por las llamadas de ventas, centros de servicio al cliente y ventas actuales supuestamente como signo de la conducta del consumidor. CRM también maneja los negocios con la finalidad de tratar a los diferentes tipos de clientes de diferente manera.

El surgimiento del CRM se debe principalmente a que con el paso de los años, los clientes se han convertido en el ente prioritario de las empresas, y así lo puntualizan McKim y Hughes (citado, Bose, 2002) el CRM fue originado por las diferencias en las preferencias y hábitos de compras de los clientes. Si todos los clientes fueran parecidos en estos aspectos, seguramente la necesidad de un CRM sería casi nula; y por consecuencia, el marketing y las interacciones con los clientes sería estándar, pero esto no es así.

Para los clientes, el CRM les ofrece simplicidad y confianza para realizar de forma completa sus transacciones, sin importar el medio por el que se de la interacción. (Gulati y Garino, 2000 cfr. Chen y Popovich 2003). El manejar las relaciones con éstos de forma efectiva y eficiente influirá en la satisfacción y la retención de los mismos. (Reichheld, et al, 1993 cfr. Chen y Popovich 2003). El CRM también proporciona buenos resultados para la compañías, tales como incrementar sus ventas y disminuir los gastos en sus operaciones (Chen y Popovich, 2003).



Las aplicaciones del CRM dan respuesta a preguntas como lo son: ¿Qué productos o servicios son importantes para los clientes?, ¿Cuáles son los colores favoritos de mis clientes, o bien, cual es la talla de mis clientes?, ¿Cómo podemos comunicarnos con los clientes?, entre otras. En particular, los clientes se ven beneficiados por el hecho de tener la creencia de que no pierden tiempo al recibir mejor información acerca de los productos y servicios que la empresa ofrece, además de gastar menos dinero y recibir un trato especial a diferencia de otros clientes. (Kassanoff, 2000 cfr. Chen y Popovich, 2003)

De acuerdo a Chen y Popovich (2003), el CRM es una tecnología innovadora pues permite los siguientes puntos:

- 1) Extender la capacidad para los clientes de tener un mejor servicio y tener mejores aplicaciones del internet.
- 2) Atraer o bien retener a los clientes nuevos o existentes de la empresa a través de una comunicación personalizada
- 3) Integrar las relaciones entre los clientes y los proveedores del servicio o producto que se da.
- 4) Construir mediadas para analizar modelos comunes o estandarizados para relacionarse con los clientes, así como desarrollar patrones de comportamiento únicos hacia los mismo según sus requerimientos y características

En palabras de Newell (citado, Bull, 2003), existen tres tipos de clientes a los cuales se les debe de tratar de diferente manera, y que se pueden reconocer de mejor manera a través de el uso de un modelo de CRM

- los clientes superiores
- los clientes medios
- los clientes inferiores



Los clientes superiores (10% de los clientes de la organización) consisten en personas una excelente lealtad hacia la empresa y que se consideran los más rentables de la misma. Mediante el CRM se busca retener a este tipo de clientes, además de ofrecerles los mejores servicios posibles con la finalidad de no dejar que la competencia les ofrezca mejores productos o servicios y por consecuencia dejen de requerir lo que se ofrece en la corporación.

Los clientes medios (40%-50% de los clientes de la organización) son aquéllos que dan cierta rentabilidad y que se consideran un potencial importante para ser en un futuro posible clientes leales. Son aquellos clientes que obtienen servicios o productos, no solo de una empresa, sino también de otras. La idea en relación al CRM es convertir a estos clientes potenciales en un cliente superior, es decir que sean una fuente de rentabilidad para la empresa.

Los clientes inferiores (40%-50% de los clientes menos rentables para la organización) son aquellos clientes que dan una rentabilidad muy baja a la empresa.

Así pues, el crear una solución de CRM para muchas compañías es generalmente un trabajo complejo de integración del hardware, el software y sus aplicaciones. En adición se requiere un completo y profundo análisis de los procesos de negocios. (Bose, 2002).

2.1.2 Características de un CRM.

Desde el punto de vista de autores como Xu, et. al. (2002) un CRM está constituido básicamente de cuatro características:



- **Automatización de las ventas:** En los sistemas CRM, los procesos de venta a los clientes son configurados en las aplicaciones. Los pedidos y transacciones con los clientes se integran a las bases, para así monitorear de forma más intensa sus ciclos de compra. Esto provee un singular punto de vista de cada cliente mediante su historial de compra y comportamiento. Con esto también se recolectaran datos en relación a los productos o servicios que más se demandan, así como las regiones y territorios en donde tiene más éxito cierto producto o servicio.
- **Servicio y soporte al cliente:** CRM ayuda a las compañías a incorporar un excelente servicio al cliente. CRM mejora el servicio al cliente mediante el monitoreo y medición de las interacciones que se dan entre éste y los proveedores. Así se determina quienes son las personas idóneas para ofrecer de manera apropiada el servicio o el producto a determinado cliente; o bien resolver problemas que a éstos se les presenten. Los problemas se pueden solucionar de forma eficiente a través de un soporte al cliente proactivo.
- **Servicio de campo:** Mediante el uso de sistemas de CRM, el staff de la compañía puede comunicarse de manera rápida y efectiva con los clientes mediante un servicio personalizado con la finalidad de conocer sus expectativas individuales.
- **Automatización del Marketing:** CRM proporciona la más actual información acerca de los hábitos de compra de los clientes, lo que les permite determinar campañas de marketing efectivas que



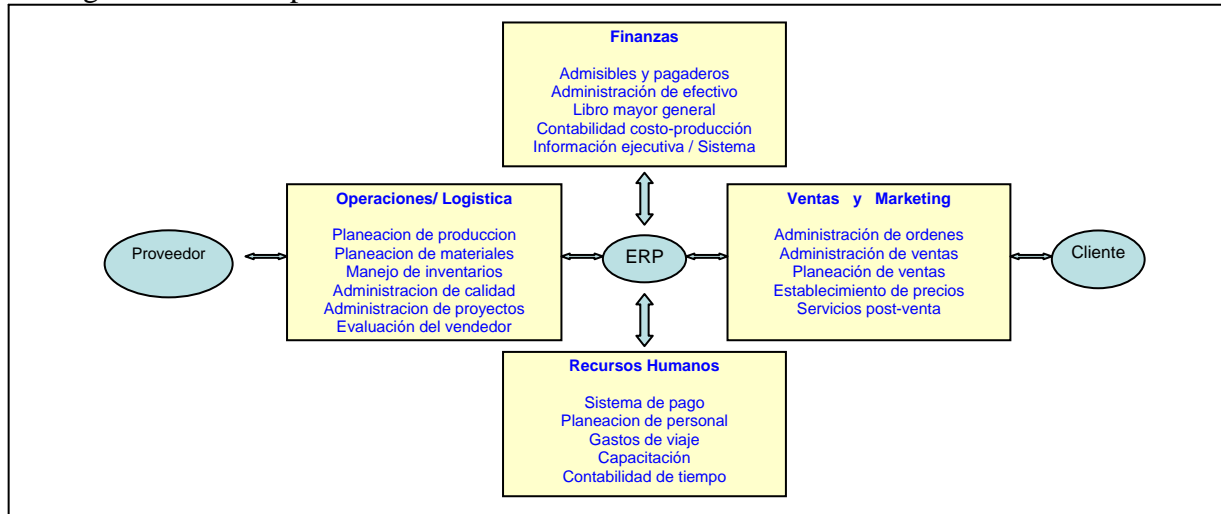
en determinado momento desembocaran en ventas cruzadas que podrían atraer a nuevos clientes. Mediante el uso en conjunto del CRM, la inteligencia del marketing, las bases de datos de los clientes y las comunicaciones tecnológicas de interacción, las empresas satisfacen de mejor manera sus necesidades particulares. Esto permitirá que la organización pueda saber aquello que les gusta o disgusta a sus clientes, y por tanto entenderán de mejor forma sus necesidades.

2.1.3 Componentes de un CRM

Desde la perspectiva del procedimiento, Xu et. al. (2002), aseguran que el CRM incluye varios componentes. Los canales de acceso a la multimedia tales como el e-mail, los mensajes en web sites, fax, imágenes, ACD o IVR, entre otros medios tecnológicos son parte fundamental de estos sistemas. Un componente el cual debe de existir en la empresa para implementar un modelo de CRM es contar con el término denominado Enterprise Resource Planning (ERP). CRM tiene muchas similitudes con el enterprise resource planning (ERP). El ERP se puede definir como la integración “back-office”, mientras que el CRM es la integración “front-office” de las empresas. (Bose, 2002)



Figura 2.1.3 Componentes de un CRM



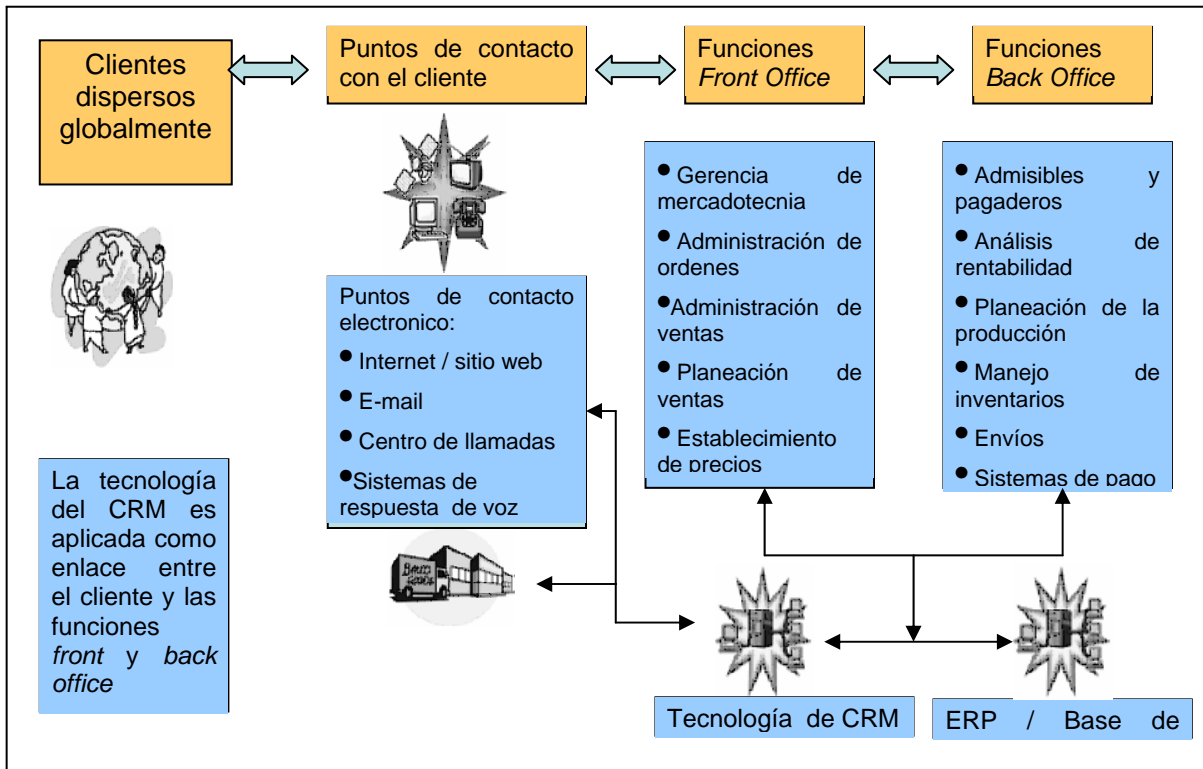
Chen y Popovich 2003, Vol. , p.680

Una importante diferencia entre el ERP y el CRM, “es que el segundo no puede implementarse sin la existencia de un ERP, pues el CRM necesita de manera forzosa la información que ofrece los datos de integración del ERP”. (Bose, 2002, p.89)

La tecnología de las aplicaciones del CRM une el “front office” (ventas, marketing y servicio al cliente) con el “back office” (finanzas, operaciones, logística y recursos humanos) para beneficiar los puntos claves que se relacionan con los clientes. (Fickel, 1999 cfr. Chen y Popovich, 2003) Entre los puntos claves de las empresas que permiten estar en contacto con éstos se encuentran el internet, e-mail, ventas, mail directos, operaciones de telemarketing, centros de llamadas, publicidad, fax, tiendas y quioscos. (Eckerson y Watson, 2000 cfr. Chen y Popovich).



Figura 2.1.3.1 Integración de funciones *front office* y *back office*



Chen y Popovich, 2003, Vol. 9, p. 674

2.2 Antecedentes tecnológicos.

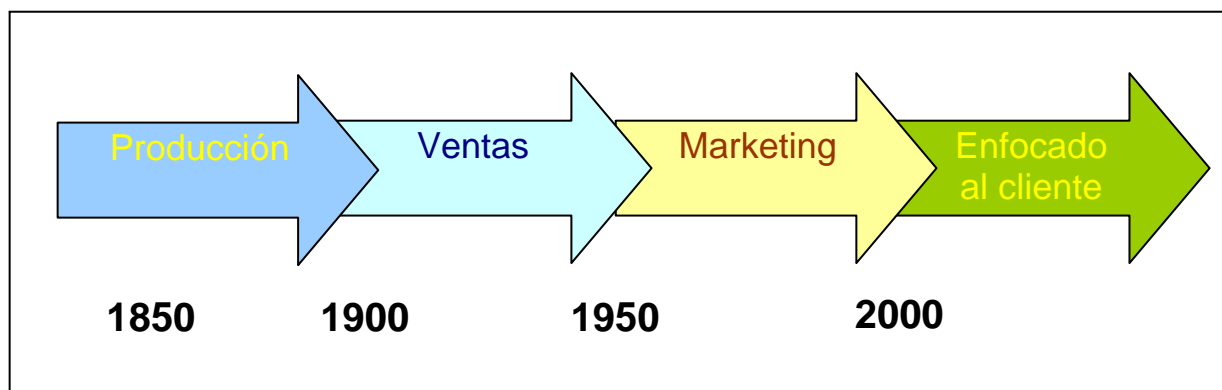
2.2.1 Tecnología de información.

A lo largo de la historia, las empresas se han empeñado en buscar todas aquéllas alternativas que les permitan mejorar sus procesos internos, así como el abarcar un mercado cada vez más amplio. Ante este reto, se han visto apoyadas no sólo de sus recursos



humanos, sino también de recursos tecnológicos, herramientas que se han convertido en el aliado principal de todo negocio, pues les permiten sobresalir en un mercado cada vez más saturado y competitivo. Así pues, en cuanto a la orientación de los negocios de los últimos 150 años, se observa que en los 1850's todo era enfocado a la producción, en los 1900's a las ventas, en los 1950's al marketing y en los 2000's los negocios están enfocados al cliente. (Bose, 2002, p. 90)

Figura 2.2.1 Orientación de los negocios en el tiempo



Bose, 2002, p.90

Así pues, una de las claves importantes que han revolucionado la forma de hacer negocios es, sin duda alguna, lo que se conoce como tecnología de información. Es bien sabido, que dicho término es el punto de partida del replanteamiento y renovación de los procesos de negocios, en una constante búsqueda del perfeccionamiento de los mismos.

“Este factor asiste con el rediseño de los procesos de negocios facilitando los cambios en las prácticas de trabajo y el establecimiento de métodos innovadores que unan a



la compañía con los clientes, los proveedores y los stakeholders” (Hammer y Champú,1993, cfr. Chen y Popovich 2003, p. 677).

La tecnología de hoy en día, permite optimizar las relaciones que se dan entre los entes que tienen una participación activa en los procesos de las empresas. Tal y como lo asegura Ecker y Watson (citado, Chen y Popovich, 2003, p. 677) “el usar tecnología para optimizas las interacciones con los clientes, las compañías pueden crear una visión de 360 grados de sus clientes para establecer sus interacciones en el pasado y el mejorar éstas en un futuro”

En relación a las tecnologías de información, un CRM significa una integración de las tecnologías de la empresa para que se trabaje con ellas de forma conjunta, tales como bases de datos, internet, sistemas de soporte telefónico, ventas, marketing y producción (Bose,2002).

2.2.2 Almacén tecnológico de datos.

El almacén tecnológico de datos, mejor conocido como la base de datos de las corporaciones, es una herramienta tecnológica de información que permite a los proveedores de servicios o productos tener una visión clara de las necesidades y requerimientos de sus clientes. Dicha información, es crítica para un buen diseño del producto, la innovación de los servicios, la consolidación de la visión de los clientes así como calcular el valor de vida del cliente (Peppard, 2000, cfr. Chen y Popovich, 2003).

Las bases de datos no sólo beneficiaran a los consumidores, sino también a todas aquellas actividades que se hagan en la empresa, tales como las operaciones relacionadas con las ventas, transacciones, finanzas, inventarios, adquisiciones y marketing (Bose,



2003). En pocas palabras, el apoyarse en estos sistemas da la seguridad a las empresas de hacer lo que realmente se debe de hacer.

Específicamente, las bases de datos extraen, limpian, transforman y manejan grandes volúmenes de datos en sistemas heterogéneos, que a la vez crea un récord histórico de todas las interacciones con los clientes (Eckerson y Watson, 2000 cfr. Chen y Popovich 2003) Entonces, cuando la empresa cuenta con información pertinente de sus consumidores, podrá identificar y reportar en base a los productos, servicios, regiones geográficas, canales de distribución, grupos de clientes y clientes individuales concernientes. (Story, 1998 cfr. Chen y Popovich 2003)

Chen y Popovich (2003), afirman que el uso de bases de datos ofrecen diversos beneficios tales como:

- Acceso preciso y rápido a la información para facilitar las respuestas a las cuestiones de los clientes.
- Calidad de los datos y filtro de los mismos para eliminar aquella información que no es importante o se duplica.
- Extraer, manipular y escoger datos de manera rápida para hacer un análisis de los clientes rentables e idear un modelo de retención para los mismos.
- Calcular el valor actual de los clientes y estimar el valor futuro de los mismos.



2.2.3 Impacto del internet

El gran auge que ha tenido el internet ha traído un nuevo significado en la forma de construir relaciones con los empleados. Un gran número de clientes tienen acceso a las organizaciones por medio de los servicios en línea. (Chen y Popovich, 2003). En recientes

reportes se han descrito cómo es que los web sites han tenido gran éxito en las relaciones de la empresa con los clientes mediante servicios que antes era imposible lograrlo. (Peppers y Rogers, 2000 cfr. Chen y Popovich, 2003).

Los clientes esperan que las organizaciones se anticipen a cubrir sus necesidades, además de recibir servicios que vayan más allá de sus expectativas. En respuesta, los clientes serán fieles a la empresa por un periodo largo. (Chen y Popovich, 2003).

Así, la tecnología proporcionada por la Internet, ha marcado un importante cambio en la industria del software. Virtualmente, cualquier clase de aplicación de software hace más funcional las actividades de las empresas, y esto se refleja en las aplicaciones que proporciona un CRM. Las compañías usan estas aplicaciones para construir una real relación con sus clientes, lo cual desencadenará un servicio al cliente mejorado, un incremento en el ciclo de ventas de la corporación así como programas de marketing más efectivos. (Xu, et. al., 2002).

En consecuencia, los sistemas de CRM se han convertido en aplicaciones que muchas firmas de servicios de Internet pueden ofrecer. Algunas de las compañías que se han visto beneficiadas con soluciones de CRM incluyen a Aaris, Emerald solutions, Proxicom, Stonebridge Technologies y US Interactive. (Xu, et. al., 2002).



2.2.4 Wireless

Ahora más que nunca, gran cantidad de firmas que se apoyan en sistemas de CRM, han adoptado medios inalámbricos como una herramienta para perfeccionar los mismos. Las actividades que se hacen por medio del CRM mejoran mediante el acceso a los datos con los que cuentan las empresas, lo cual indiscutiblemente es posible a través de medios inalámbricos. (Xu, et. al., 2002).

Las industrias ofrecen servicios financieros, servicios médicos, ventas de productos y manufactura de productos son las que se ven más beneficiadas al mejorar sus medios inalámbricos en sus modelos de CRM. Uno de los beneficios que se adquieren con la correcta aplicación de un modelo de este tipo permite hacer los negocios con un enfoque proactivo. (Xu, et. al., 2003).

El acceso en tiempo real a la base de datos y la información al instante del inventario, así como la que se tiene de los clientes, son posibles visualizarlos a través del CRM y por tanto las transacciones necesarias se hacen en un tiempo más reducido. (ibidem, 2002).

2.3 Aspectos relacionados con la implementación de un CRM

2.3.1 La gerencia

Con el tremendo auge que han tenido los modelos de CRM en el mercado, algunas compañías se han apresurado a comprar productos en relación a estos sistemas, más sin embargo, muchas veces no tienen un entendimiento real de cómo es que las aplicaciones de CRM hacen alguna diferencia en sus empresas. (Xu, et. al., 2002).



Cuando se les pregunta a los líderes de las compañías acerca de el por qué instalaron un CRM en la misma, ellos suelen responder que lo hacen porque es la tecnología más avanzada que hay. En repetidas ocasiones, aseguran que si la competencia se auxilia de dicha tecnología, ellos también lo harán, lo cual es un error. (ibidem). Un punto importante que se debe de tomar en cuenta es que si realmente no se enfocan en la comprensión de los clientes y sus necesidades, la tecnología no será redituable. (Xu, et. al., 2002).

CRM normalmente se relaciona con el cambio en los procesos de negocios y la introducción de nueva información tecnológica, consecuentemente, un efectivo liderazgo es importante. (Galbreath y Rogers, 1999 cfr. Bull, 2003). El hecho de que los líderes monitorean el ambiente externo de las organizaciones, ellos tienen el mejor lugar para establecer la mejor estrategia en relación aun proyecto de CRM. En adición, los líderes son una importante fuente en la autorización y control del desempeño y motivación de los entes relacionados con la empresa para hacer de un proyecto de esta magnitud algo beneficioso par todos. (Pinto y Slevin, 1987 cfr. Bull, 2003)

2.3.2 Las personas en el CRM

El CRM se puede establecer como una visualización de 360 grados de los clientes dentro del ciclo de negocios. El CRM involucra el mejoramiento e incremento de la comunicación que se da entre la compañía y sus clientes. La información no sólo es importante que fluya de las ventas, el marketing, y la contabilidad; sino también en todo punto en donde haya alguna interacción con los clientes. El compartir la información establecerá una comunicación más efectiva. (Xu, et. al., 2002). Entonces se refuerza la idea de que un sistema de CRM cambia la forma en que se comparte la información a través de la compañía. (ibidem, 2002).



Así cuando las personas, específicamente los empleados, comparten la información que arrojan los sistemas de CRM a partir de los clientes, se visualizarán resultados que según Chen y Popovich (2003) serán perceptibles en la organización, tales como:

- Niveles superiores del servicio al cliente
 - Oportunidades de ventas cruzadas e incremento de ventas
 - Una vasta información de los hábitos y preferencias de los clientes con los que cuenta la empresa
 - Un completo e integrado estudio de los clientes
-
- Puntualización de los segmentos clientes a los que estoy dirigido, así como los mejores clientes.
 - Mejoramientos en eficiencia en los centros de servicio, llamadas, etc.

2.3.3 Aspectos técnicos y económicos en el CRM

Para mejorar la calidad del el servicio al cliente no solo es necesario que las interacciones con éstos sean eficientes. La llave para lograr un verdadero acierto competitivo, es el lograr identificar las características individuales de los clientes más rentables de la empresa. Con el objetivo de maximizar la interacción que se da con los clientes, el staff de la compañía necesita hacer una base de datos y tener un dominio total de las aplicaciones que ofrece el CRM. Esta cualidad dará la oportunidad a la empresa tener un panorama visual acerca de los clientes y así mejorar los esfuerzos de marketing. (Renner, 2001, cfr Xu, et al., 2002)



SAS es un recurso técnico que puede apoyar el mejorar el enfoque y esfuerzos de marketing de las empresas. Mediante el uso del SAS, los datos de todos los puntos de contacto que se dan con lo clientes, incluyendo el World Wide Web, se pueden recolectar para analizarlos. Las soluciones de SAS ayudan a las empresas a lograr un completo análisis de los clientes, para responder de la mejor manera posible en base a sus necesidades. Entonces los datos se convierten en conocimiento, el cual permite entender el comportamiento y las necesidades de los consumidores y así ofrecerles un mejor servicio. (Renner, 2001 cfr Xu, et al., 2002).

La tecnología JAVA es otro recurso técnico que da más valor a una aplicación de CRM, Ésta permite a los usuarios darles la oportunidad de trabajar no solo desde su s compañías, sino también en otros lugares o locaciones geográficos, es decir, que el CRM podrá ser utilizado vía Internet. (Drucker, 2000 cfr Xu, et al., 2002).

El CRM es una inversión a largo plazo, no a corto plazo. El no contar con sistemas tecnológicos que permitan facilitar los procesos de trabajo, puede no considerarse una grave falla, pero seguramente hará el mismo menos eficiente, pues la pérdida de tiempo existirá. Es importante contar con la gente correcta y asegurar que usen las soluciones buenas que permitan favorecer a los factores críticos para lograr el éxito. Los directores de las compañías siempre están en la búsqueda de inversiones que favorezcan a largo plazo a las mismas, las cuales en un principio pueden ser costosas, pero que a lo largo del tiempo no sólo se recupera la inversión sino que se sobrepasa. Esto es lo que se busca con un CRM. (Sweat, 2001 cfr Xu, et al., 2002)



2.4 Implicaciones del uso del CRM

2.4.1 Beneficios/ventajas y desventajas

Las compañías que se ven más beneficiadas con el uso de CRM son aquellas empresas que acumular grandes cantidades de datos de las compras o usos de servicios de sus clientes. (Harvard Management Update, 2000 cfr. Bose, 2002)

Las que menos se benefician con la implementación de un CRM son aquellas compañías en donde el consumidor no tiene contacto con los empleados de las mismas, en donde el valor de retener a los empleados es muy bajo, o en donde los negocios no necesitan de interacción constante con los clientes. (Harvard Management Update, 2000 cfr. Bose, 2002)

El uso de un sistema de CRM tiene ventajas, tales como: (Xu, et. al., 2002)

- El CRM no sólo mejora la lealtad del cliente sino que hace más eficiente los procesos internos de las empresas.
- Desde el punto de vista del marketing, el CRM identifica a los mejores clientes.
- Se clarifican de mejor manera los objetivos y metas de la empresa.
- Se crea una base sólida de ventas.
- El marketing y las ventas cruzadas incrementan.
- Se incrementa el valor en los clientes.



- El conocimiento del cliente mejora el proceso de investigación de los productos que el cliente requiere en realidad.
- Desde la perspectiva de las ventas, las soluciones de CRM mejora las tele-ventas, las ventas de campo.
- Aumentan las ventas vía Internet.
- Se da un trato personalizado al cliente en base a sus requerimientos.

2.4.2 Riesgos

Al adoptar cualquier opción nueva, se puede correr un determinado riesgo. Este riesgo implica una incertidumbre sobre el resultado de lo que se está implementado o de la opción que se toma.

Al implementar un sistema de CRM, el riesgo que se corre es de una gran magnitud, el cual puede resultar en una influencia negativa en el proyecto. El desarrollo teórico de riesgos en la implementación del CRM comienza con las afirmaciones hechas por (Hewson y McAlpine, 1999 cfr Corner y Hinton, 2002) sobre ocho tipos de riesgos que difieren de las otras implementaciones de sistemas. Por otra parte estos tipos de riesgos se encuentran apoyados por (DeLong y Rockart, 1992, Cannon, 1994, Davenport, 1994, Barrow, 1990, y Cavaye, 1995 cfr Corner y Hinton, 2002). Los ocho tipos de riesgos son:



1. *Los usuarios del sistema:*

Nos dice que los usuarios del sistema de CRM son diferentes de aquellos que operan sistemas ERP y financieros. Los riesgos que se observan dentro de este apartado son:

- Reclutar usuarios que apoyen el proyecto o usen el sistema.
- La necesidad de diseñar interfases para el usuario que encajen con el estilo de trabajo del mismo.
- El gran número de usuarios envueltos en el sistema de CRM que puede causar tiempos fuera de proporción de implementación.
- La variedad de usuarios combinados con el cambio de proceso, pueden significar que no hay datos viables presentes en el sistema desde un inicio. Esto podría resultar en beneficios limitados para el usuario, oportunidades nulas para rápidas victorias y una caída en el soporte del sistema.

2. *El proceso usado:*

Relativa a los sistemas de finanzas y de manufactura, los procesos usados en las ventas, marketing, el servicio al cliente, etc. Los riesgos identificados con los procesos usados en el CRM son:

- La tendencia a enfocarse en la tecnología en lugar de mejorar el proceso.
- Dificultad en definir o prever la solución total con el riesgo del sistema o demasiado tiempo invertido en la definición de una etapa.



- Riesgo de automatización solo en el proceso actual, algunas oportunidades pueden perderse.
- Riesgo de adquirir un número de sistemas tácticos independientes en lugar de un sistema óptimo.

- Re-ingeniería de procesos que puede estar fuera de la cultura organizacional y la gente.

3. La velocidad del cambio:

La tasa de cambio que impacta en la implantación de sistemas de CRM es mayor que las de otros sistemas. Los riesgos específicos para sistemas de CRM son:

- Cambios constantes en los alcances del proyecto, el sobre gasto o la implementación inadecuada del sistema.
- La velocidad el proyecto fuera de la velocidad de desarrollo de los mercados. Los mercados maduros pueden soportar periodos largos de implementación mientras que los mercados que se mueven rápido o son volátiles necesitan periodos proyecto de seis meses o menos.

4. Políticas e intereses adquiridos:

Las políticas juegan un papel importante en las dinámicas organizacionales alrededor de los sistemas de CRM más que en otras áreas del negocio. Esto es atribuido al alcance del cambio que se necesita y la tasa de cambio. Los riesgos son:



- Las cabezas principales pueden rodar y un patrocinador vulnerable del sistema significa que el proyecto también es vulnerable.
- Los temas políticos no abordados pueden hacer que el proyecto se quede detenido en alguna etapa del proceso.
- Los conflictos políticos pueden resultar en sistemas tácticos subóptimos

5. La necesidad de la movilidad:

Las ventas enfocadas a los sistemas de CRM usualmente envuelven múltiples canales de venta como el Internet, televentas, socios de negocios y un campo móvil de la fuerza de ventas. El requisito para la movilidad provee de la más significativa diferenciación de los sistemas de CRM de otros sistemas, ambos en términos de tecnología y administración. Los riesgos clave son:

- Falla del sistema o falla de integración en comunicaciones móviles.
- El soporte inadecuado para usuarios móviles durante el rol externo.

6. Confianza en metodologías no probadas :

Debido a que los sistemas de CRM son nuevos, existe el riesgo de usar metodologías inapropiadas que son desarrolladas para sistemas ERP y financieros. Los riesgos específicos son:

- El equipo de proyecto y la administración asumen que el proyecto debe correr de forma mecánica.
- La estructura del reporte de metodología sobre los obstáculos y problemas puede generar un sentido falso de seguridad.



7. *La necesidad de rework :*

Los temas de “rework” descritas por (Hewson y McAlpine ,1999 cfr Corner y Hinton, 2002) se refieren generalmente a todo software de sistema desarrollados con la posible excepción de que los sistemas que fallan tengan un impacto significativo en el ambiente del CRM. Los riesgos son:

- Costos adicionales o retrasos inesperados a raíz de un proceso pobremente definido.
- Sistemas que no funcionan, lo cual conduce a una desilusión del usuario y a una caída del soporte de la administración.

8. *Financiamiento inadecuado:*

Esto incluye estimaciones pobres de los costos de re-ingeniería de procesos, problemas imprevistos, además de costos deliberadamente subestimados sólo para conseguir iniciar el proyecto de CRM. Los riesgos son:

- “Corner-Cutting” en las áreas débiles de requerimiento, cambios en la administración de re-ingeniería de procesos y la capacitación.
- Sistemas administrativos inadecuados.
- No corregir errores.
- Fallos al desarrollar o actualizar el sistema.



Además de los riesgos mencionados algunos autores consideran otros riesgos como: la necesidad de la tecnología de información (IT) con el fin de reflejar los objetivos de negocios y no solo automatizar los procesos existentes. Según Barrow, 1990 (citado en Corner y Hinton 2002) y Cannon, 1994 (ibidem, 2002) quien describe los problemas causados por la pobre planeación para la implementación de procesos, Cavaye, 1995 (ibidem 2002) y Davenport, 1994 (ibidem 2002) mencionan la necesidad de la implementación de procesos considerando las necesidades de los usuarios. Por otra parte, Delong y Rockart, 1992 (ibidem 2002) describen la necesidad de sistemas con un financiamiento apropiado.

Es importante advertir que la implementación de un sistema de CRM conlleva algunos riesgos. Un estudio de 202 proyectos de CRM encontró que solo el 30.7% de las

organizaciones lograron importantes mejoramientos en la forma de vender y ofrecer un buen servicio al cliente. (Dickie, 2000 cfr. Bull, 2003)

Por otra parte, en un reciente y amplio estudio se estimó que un 70% de compañías fallaron en la implementación del CRM. (Giga, 2001 cfr. Bull, 2003) En este estudio se encontró que generalmente las compañías no toman en cuenta lo complejo que es un CRM, muchas no identifican de manera precisa y clara los objetivos reales de los negocios y tienden a invertir inadecuadamente en el suministro del software de un CRM. Si bien los hallazgos de esta investigación encuentran un amplio nivel de escenarios malos, es claro que no todas las organizaciones han fracasado. Manhattan es uno de los muchos ejemplos de compañías que han aplicado el CRM con muy buenos resultados.



2.4.3 Tips para una correcta implementación de CRM

Para evitar fallas en la implementación de un CRM, las compañías deben de planear de manera estratégica los siguientes puntos, que según Croen (citado, Xu, et al., 2002), son indispensables tomar en cuenta:

- Establecer las necesidades corporativas. Identificar sus problemas. Identificar la solución a esos problemas. Decidir como implementar la solución.
- Importancia de hablar con los clientes y el staff de la organización. Asegurarse que el staff este dispuesto a aceptar los cambios. Servir a los clientes de la mejor manera para mantener su lealtad. Ofrecer productos rentables que conozcan sus expectativas repetidamente. Cambiar de un enfoque al producto a un enfoque al cliente. Construir relaciones a largo plazo mutuamente benéficas con los “stakeholders”.
- Incentivar la comunicación interdepartamental y el apoyo a lo ancho de la corporación. Nombrar un jefe responsable de los clientes y un equipo de proyecto CRM. Invertir en componentes claves, tales como almacén de datos y herramientas analíticas.
- Elegir productos escalables con:
 - a) Tecnología que facilite el monitoreo de las campañas de marketing.
 - b) La arquitectura de CRM que pueda manejar los canales de ventas existentes y futuros.
- Integrar sistemas front-end con procesos de minería de datos back-office para una vista del cliente. Usar solo los datos relevantes para el tema de negocios. Los datos suplementarios donde sean requeridos.



- Establecer un almacén de datos centrales para datos nuevos y viejos. La mina de datos y su análisis. Crear diferentes modelos de datos para la solución. Estandarizar el formato de datos para reducir complicaciones de extracción. Usar solo datos de la más alta calidad.
- Automatizar el proceso de toma de decisiones. Monitorear las varianzas en la conducta del cliente con agentes inteligentes para producir eventos claves de los clientes.
- Usar análisis cercano para descubrir nuevas señales de los clientes. Promover la retención de los clientes a través de modelado predictivo.
- Construir, evaluar y aplicar modelos analíticos.
- Propiciar el cambio conductual para campañas de marketing más rentables con un servicio.
- Definir objetivos de negocios claros y medibles para cada fase limitando la inversión mientras se monitorea el ROI.
- Convertir los objetivos generales a específicos para que el progreso pueda ser monitoreado.
- Pre-implementación del benchmark de la satisfacción del cliente. Aprender de los errores de la campaña y lograr el éxito con futuras mejores.
- Analizar la base de datos de los clientes.
- Promover la lealtad de los clientes para incrementar la rentabilidad. Identificar las necesidades de los clientes y las oportunidades.
- Entregar el servicio al cliente adaptado.



- Proveer interfaces fiable, conveniente, rápida y disponible a los clientes.
- Ofrecer el mismo nivel del servicio al cliente vía todos los canales.

Los componentes adicionales, según Bose (2002), para lograr una exitosa implementación del CRM son los siguientes:

- 1) Rol de un gran nivel de DSS en el CRM.
- 2) Identificación de las firmas que pueden beneficiarse de mejor manera mediante la implementación de un CRM.

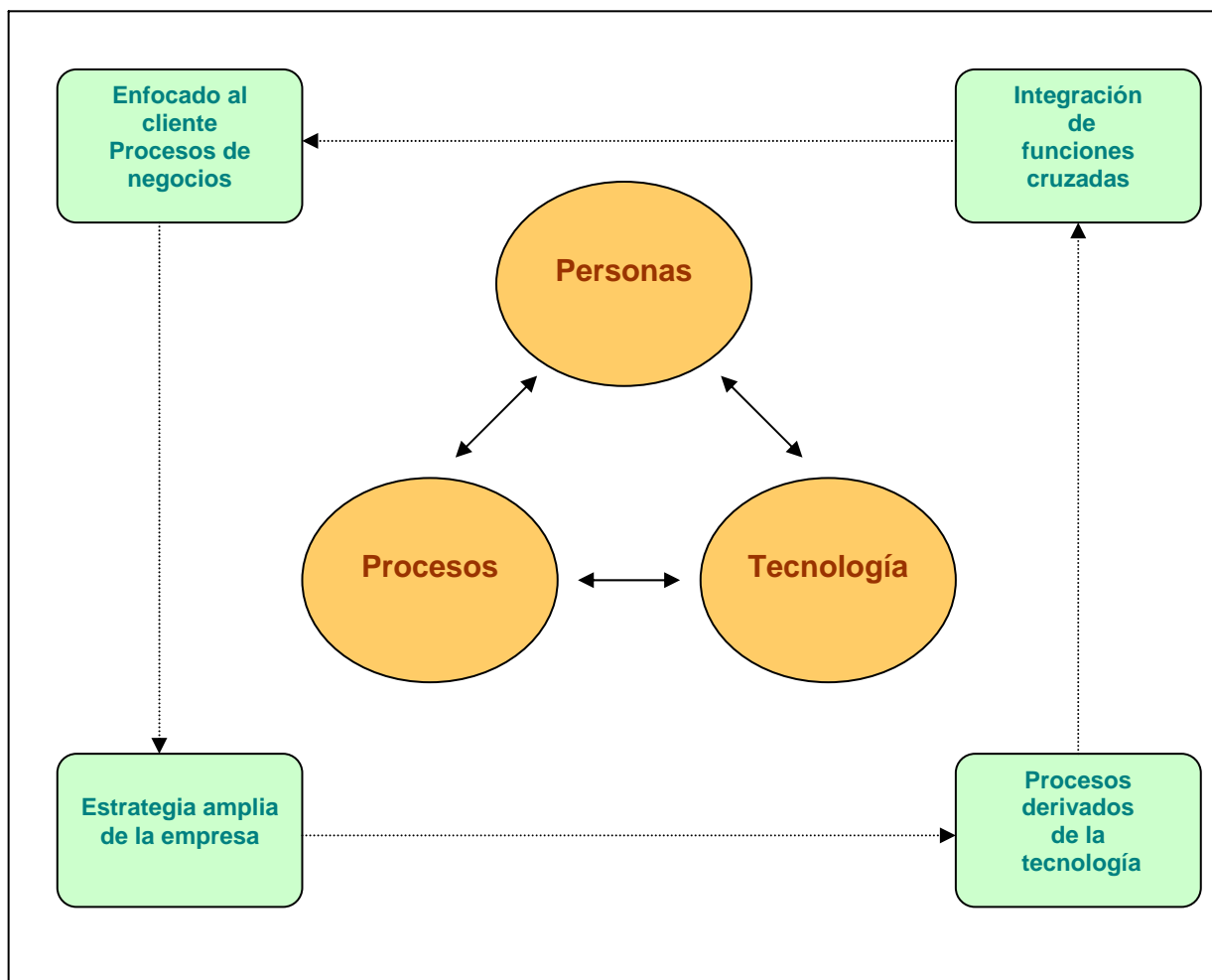
El CRM no sólo es una transacción básica de sistemas de procesos, sino que es una poderosa herramienta para tomar decisiones. El rol de un DSS en los proyectos de los CRM va de lo simple a lo complejo, dependiendo de las necesidades de la empresa y la habilidad del departamento de IT para integrar todas las tecnologías complejas de manera conjunta. (Bose, 2002)

2.5 Modelos de CRM

2.5.1 Modelo de dimensiones



Figura 2.5.1 Modelo de dimensiones



Chen y Popovich, 2003, vol. 9, pag.676

Este modelo integra tres dimensiones clave: personas, procesos y tecnología con un contexto de empresa grande, un cliente guiado y una tecnología integrada, además de una organización funcional.



La base de un sistema de CRM trata de cambiar de una transacción basada en marketing con un énfasis de ganar nuevos clientes a una retención de clientes a través de una efectiva administración de las relaciones con los clientes (Christopher *et al.*, cfr. Law, 2003).

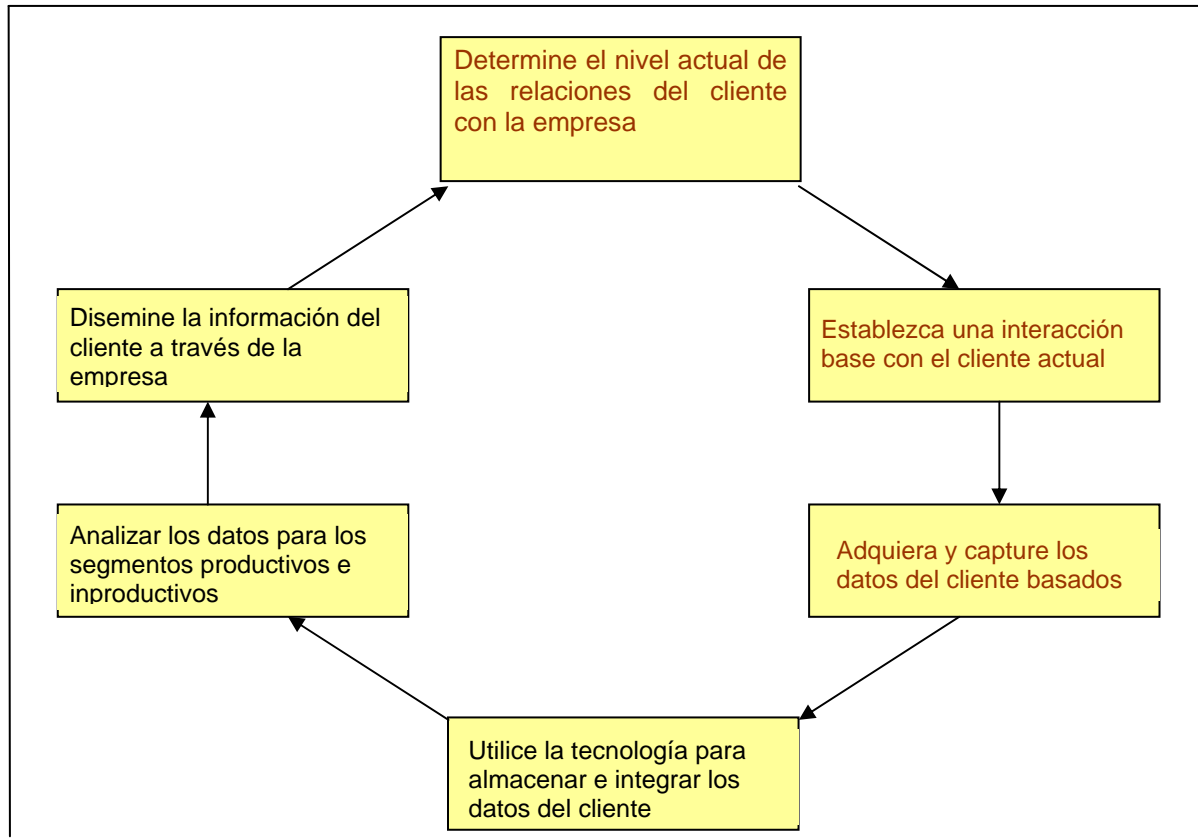
Los datos generados del cliente ayudan a crear un punto de vista fácil de él y así poder comprender el comportamiento de compra del mismo.

La tecnología que rastrea y analiza el comportamiento del consumidor, permite a las compañías identificar fácilmente a los mejores clientes y centra los esfuerzos de marketing en los que son de compras frecuentes. Por otra parte, le permite a la empresa el interactuar, responder y comunicarse de forma más efectiva con el cliente y así mejorar las tasas de retención.



2.5.2 Modelo de simple flujo del proceso de CRM

Figura 2.5.2 Modelo de simple flujo del proceso de un CRM



Hair, Bush y Ortinau, 2003 p. 128

Este modelo nos presenta la forma en la que se puede implementar un sistema de CRM. La primera etapa de este modelo nos indica que debemos evaluar primero el nivel de CRM que actualmente maneja la empresa, para así saber cuáles son las áreas de mejora o si se necesita adoptar un sistema completo de CRM.



En la segunda se trata de establecer una interacción con el cliente por medio de la tecnología y la información. Esta interacción se establece con el fin de recibir una retroalimentación por parte del cliente y para comunicarle lo que le podemos ofrecer.

En la tercera se capturan los datos del cliente resultado de la interacción previa con el fin de obtener un concentrado y poder construir un perfil del cliente que sea útil para poder desarrollar programas de retención.

En la cuarta, se usa la tecnología para almacenar e integrar los datos del cliente. Esto a través de las bases de datos, formando categorías de datos de acuerdo con ciertas características.

En la quinta, ya se hace una división de datos, es decir, se analizan para poder determinar segmentos distintos de mercado de acuerdo con características comunes de acuerdo con el perfil antes determinado.

En la sexta y última etapa se canaliza la información del cliente hacia los demás departamentos de la empresa. En esta fase, se distribuye la información a los departamentos pertinentes, para actualizar la información existente o complementarla.

2.5.3 Modelo típico de un CRM

En este modelo se relacionan cuatro pasos:

1) Significado de la información del cliente:



En esta fase es muy aconsejable que la administración considere la uniformidad del producto que ofrece y el valor que genera para el cliente, además de considerar el cómo va a usar la información del cliente así como:

- a) los puntos de interacción con el cliente.
- b) los puntos de decisión de interacción.

Primero debe identificar cómo, cuándo y dónde va a interactuar con el cliente. Segundo, es el cómo se va a utilizar la información obtenida para mejorar la calidad de las decisiones que se toman

2) Re-diseño de datos:

Una vez obtenidos los datos, se debe considerar el valor útil que éstos tienen para la empresa, se debe re-diseñar ese dato para convertirlo en información sobre el cliente, dicha información se puede colocar en bases de datos, las cuales ayudaran a construir perfiles de los clientes, en base a su comportamiento de compra y diversas características, con lo cual es más fácil identificar y satisfacer las necesidades de los clientes.

3) Interacción (IT):

Con la tecnología, podemos convertir un simple dato en información útil. La información obtenida de los datos de los clientes se convierte entonces en una herramienta muy importante para el desarrollo de la interacción con el cliente, en la cual se obtenga una retroalimentación. Con la interacción se pueden ubicar áreas de mejora. La tecnología de información es una herramienta útil en el sistema de CRM.



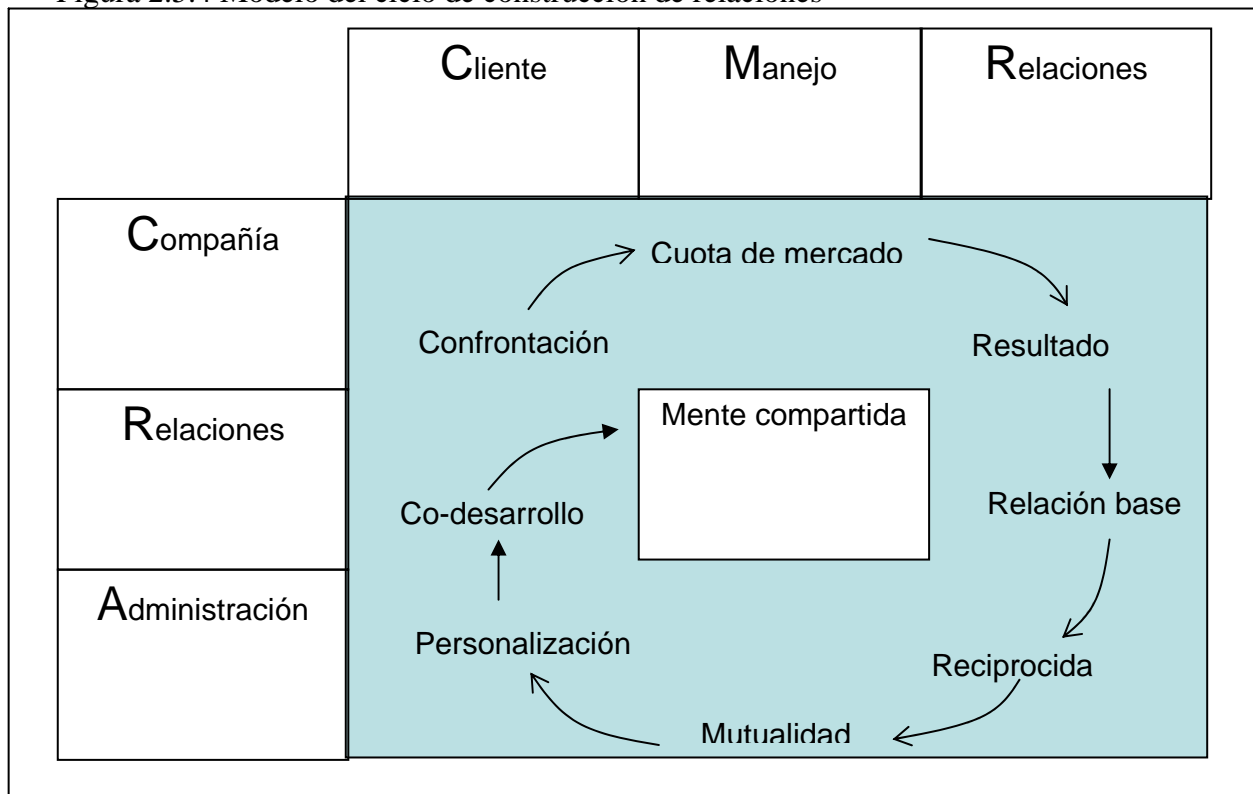
4) Transmisión de datos:

Nuevamente la tecnología de información forma un papel importante dentro del sistema de CRM, ya que una vez que se tiene un cúmulo de información, se necesita transmitirlo a través de diferentes áreas de la empresa y el medio por el cual lo podemos compartir y/o distribuir entre las diferentes áreas es a través de la tecnología.

La información al ser transmitida, se aprovecha mejor y se puede tener un conocimiento más amplio y así tener una mayor capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes y así efectuar la retención de clientes.

2.5.4 Modelo del ciclo de construcción de relaciones

Figura 2.5.4 Modelo del ciclo de construcción de relaciones



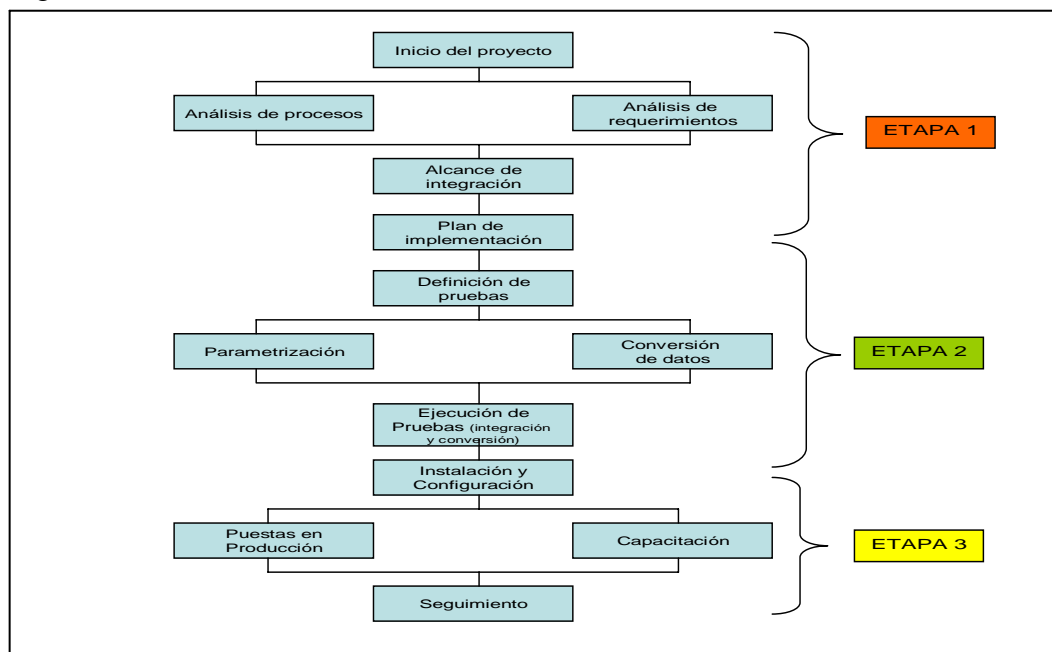


Este diagrama muestra los cambios en la estrategia de mercado, de un “market share” a un “mind share”. Hay dos conceptos importantes en la primera fila y la primera columna. Son CRM y CMR. En la primera fase, los clientes y las compañías se satisfacen, por medio de la confrontación. El concepto tradicional de la comercialización es obtener a tantos clientes como sea posible. Por lo tanto, la cuota de mercado se utiliza como medida relativa del funcionamiento. La relación con el cliente se limita a un acercamiento basado en el corto plazo. También, se encuentran los problemas transaccionales. Los clientes no confían totalmente en las compañías y por tanto, éstas deben esforzarse más. El aspecto principal dentro del CRM es el establecer una relación recíproca entre cliente-empresa.

2.5.5 Modelo de Telesoft

En este modelo se puede apreciar de forma detallada los pasos que se deben seguir para una correcta implementación de CRM.

Figura 2.5.5 Modelo de Telesoft





CONCLUSIÓN.

El Customer Relationship Management (CRM) se ha convertido en una herramienta o software con mayor penetración en las empresas de todo el mundo. En México, ya hay empresas que han implementado este sistema, con el fin de proveer un servicio adecuado y personalizado a los clientes. El CRM no es una moda, es más bien una necesidad. Desde hace mucho tiempo, el cliente ha sido considerado la razón de los procesos de la empresa. Es por ello que la implementación de este sistema en las empresas, no sólo facilita la comunicación con entre cliente-proveedor, sino que se enfoca en las necesidades reales de los mismos.

A lo largo del marco teórico, se observan diversos puntos de vista acerca de la conceptualización de un CRM, sin embargo todas concuerdan en un patrón en común, que es el enfocarse en el cliente de una manera más puntualizada. Dicha afirmación la podemos observar a partir de la definición de tan solo tres autores.

Por su parte, Bose (2003) expresa que un CRM “es la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos”. En su perspectiva, Chen y Popovich (2003) expone que un CRM “es la combinación de personas, procesos y tecnologías que buscan el



entender a los clientes de las compañías”. Desde el punto de vista de Swift’s (2001), el CRM es un acercamiento de la empresa para entender e influenciar la conducta de los clientes mediante una comunicación significativa, con el objetivo de mejorar la adquisición, retención, lealtad y rentabilidad del mismo.

Así, es innegable que el surgimiento de este tipo de sistemas se debe principalmente a los entes prioritarios de toda empresa, los clientes, cuyas necesidades son diferentes entre sí. Así lo sustentan McKim y Hughes (2002), el CRM fue originado por las diferencias en las preferencias y hábitos de compras de los clientes.

Es una realidad que la implementación de sistemas tan sofisticados y presumiblemente caros, como el CRM, puede que sea un riesgo alto para la empresa interesada en hacerlo; pero si vemos los beneficios que pueden surgir a partir de su implementación, como los que sustentan autores como Chen y Popovich, el riesgo se convierte en una inversión que ofrecerá resultados convenientes para la organización.

Es importante destacar que en la implementación de un CRM, la gerencia, las personas y los aspectos técnicos y económicos deben de estudiarse minuciosamente para especificar que tan aptos están para que se desarrolle un sistema de este tipo, tal y como lo



mencionan a lo largo del marco teórico autores como Yurong Xu, David Yen, Binshan Lin, etc.

Las ventajas que se obtienen a partir del desarrollo de un CRM son diversas, como lo aseguran Yurong Xu, David Yen, entre otros. Pero las más destacadas desde nuestra perspectiva son las siguientes: el CRM no sólo mejora la lealtad del cliente sino que hace más eficiente los procesos internos de la empresa; se incrementa el valor en los clientes; el conocimiento del cliente mejora el proceso de investigación de los productos que el cliente requiere en realidad y se da un trato más personalizado al cliente en base a sus requerimientos.

La correcta implementación de un CRM depende principalmente de una planeación estratégica bien estructurada, en donde se tomen en cuenta diversos puntos, los cuales según Croen (2002), son la guía para el éxito. Algunos de ellos son: el establecer las necesidades corporativas, el incentivar la comunicación interdepartamental y el apoyo a lo ancho de la corporación, integrar sistemas front-end con procesos de minería de datos back-office para una vista del cliente, automatizar el proceso de toma de decisiones, analizar la base de datos de los clientes, ofrecer el mismo nivel del servicio al cliente vía todos los canales, etc.



Así, el modelo establecido por Hair, Bush y Ortineau, da un ejemplo de cómo se debe implementar un CRM en una empresa. Dicho modelo presenta seis etapas que deben de hacerse lo más cuidadosamente posible, para hacer de este tipo de software es un recurso que dé beneficios a la organización.