



CAPITULO 5

5.1 Resultados de la investigación y desarrollo de la estrategia propuesta.

A partir de las situaciones que se presentaron en el capítulo anterior, consideramos que la empresa BPM puede mejorar su relación con los clientes mediante una estrategia tecnológica que ha tenido una importante penetración en las empresas que buscan dicho objetivo. Dicha estrategia es conocida mundialmente como Customer Relationship Management (CRM), que a lo largo del marco teórico se ha definido de manera puntual.

Los clientes son la base del éxito de cualquier empresa, es por ello que BPM debe de buscar una alternativa para dar un servicio más automatizado, más personalizado y sobretodo en donde el cliente quede satisfecho al cien por ciento. La aplicación de este argumento, no sólo dará como resultado que el cliente sea fiel a los servicios de la empresa, sino que BPM tendrá la certeza de que el servicio proporcionado fue el adecuado, además de que la retención de sus clientes estará latente.

La implementación de un CRM en la empresa BPM de México, permitirá resolver todos aquellos procesos negativos que se presentan en la actualidad, tanto en la relación, como en la comunicación entre los clientes y proveedores del servicio.

Para identificar los datos necesarios para la conformación de la base de datos del CRM, se tomaron en cuenta aspectos, que para los clientes son de suma importancia durante la prestación del servicio de BPM hacia ellos. Las ventajas y beneficios que se obtendrán a partir del uso de un CRM contribuirán a disminuir los problemas actuales, descritos con anterioridad, además de desarrollarse un método que los apoye a retener a los clientes, situación que hoy en día es fundamental para la supervivencia de una empresa.



5.2 Propuesta de Customer Relationship Management (CRM).

Cada día son más las empresas que implementan estrategias de CRM (Customer Relationship Management), pues a través de un profundo conocimiento de cada uno de sus clientes y una mejor atención, se logra un aumento en su lealtad, lo cual se traduce en mayores ventas y mejor rentabilidad.

Las empresas, como BPM de México, deben centrar su atención, hoy más que nunca, en su principal activo: los clientes. El hecho de que BPM no cuente con un sistema que consolide e integre la información de sus consumidores, hace que sufra los siguientes puntos:

- una crisis por desconocimiento de sus clientes
- costos adicionales por tareas repetitivas
- pérdida de clientes por mala atención
- redundancia de información
- desconfianza del cliente por ofrecerle productos que ya tiene o no cumplir con los tiempos que espera

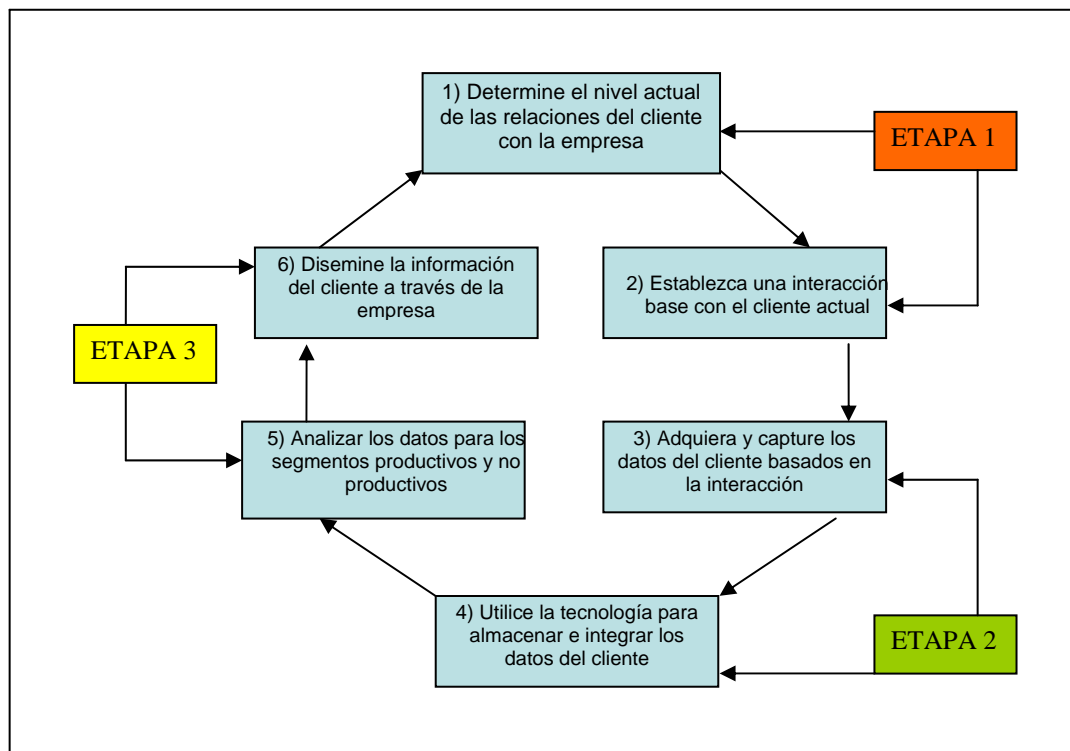
El CRM que se propone en esta investigación, permitirá coordinar los esfuerzos de los distintos sectores de la compañía hacia y con el cliente, para brindar un flujo de comunicación óptimo a través de todos los canales. BPM es una empresa viable para el uso de un CRM ya que es una empresa que desea incrementar la productividad de sus ventas, tomar el control de la atención de los reclamos y consultas de sus clientes, recuperar y administrar la cartera morosa y conocer las necesidades de sus clientes antes de que las demanden.



5.2.1 Desarrollo de la propuesta de Customer Relationship Management (CRM).

Para el desarrollo de la propuesta de CRM, nos basamos en dos modelos, uno sustentado por Hair, Bush y Ortinau (2003), por considerarlo un proceso claro, sin embargo muy simplificado. Y otro basado en un proceso más complejo diseñado por la empresa Telesoft, la cual se dedica a la implementación de proyectos de CRM. En realidad, se relacionaron las tres etapas de implementación propuestas por Telesoft, con los 6 puntos del modelo diseñado por los autores anteriormente mencionados. De ésta forma la implementación de la propuesta de CRM será mucho más clara para la empresa. En la siguiente figura se presenta la ilustración del modelo de seis pasos diseñado por los autores, así como la relación que planteamos con las tres fases del modelo de Telesoft, el cual se expone más adelante. En principio se hace una descripción general de los pasos a seguir, para después detallarlos.

Figura 5.2.1 Modelo de simple flujo del proceso de un CRM



Elaboración Propia.



ETAPA 1.

En relación a este modelo, en el primer paso se determinó el tipo de interacción existente entre cliente y empresa. Es claro que hay una falta de comunicación eficiente, así como falta de disposición en el momento que el cliente lo requiere. Cada uno de los clientes tuvo sus diferentes puntos de vista en relación al servicio que está recibiendo de la empresa, pero en realidad la mayoría concuerda en la necesidad de hacer más efectiva el tiempo de respuesta al cliente. El nivel de administración de clientes no es el óptimo a falta de una herramienta que apoye dicho aspecto, por tanto el implementar una estrategia tecnológica puede resultar beneficiosa. En base al segundo paso, se propone que la empresa desarrolle un CRM para que la interacción con el cliente sea más efectiva. Esta interacción basada en la información adquirida de lo que realmente quiere el cliente, establecerá patrones del comportamiento de cada uno de los clientes, y por tanto la empresa se adecuará a los mismos, para buscar la total satisfacción de sus consumidores. Así estos dos pasos se relacionan con la etapa número uno del modelo de Telesoft, pues estos pasos están incluidos en la misma.

ETAPA 2

En el tercer paso, los datos adquiridos de los clientes actuales de la empresa BPM mediante la investigación, sirvieron para detallar cuáles eran los relevantes dentro de la base de datos del CRM que se desarrolló en Access, los cuales se fundamentan más adelante. Dicha información se adquirió a partir de la interacción previa entre cliente-proveedor, por lo tanto es real. Esto permite desarrollar un perfil cada cliente que será útil para poder desarrollar un programa de retención real. Conforme al paso cuatro, la tecnología y herramientas de este ramo, se utilizarán para almacenar e integrar los datos del cliente. Por su parte, el paso tres y cuatro, se pueden insertar en la etapa dos del modelo de Telesoft.

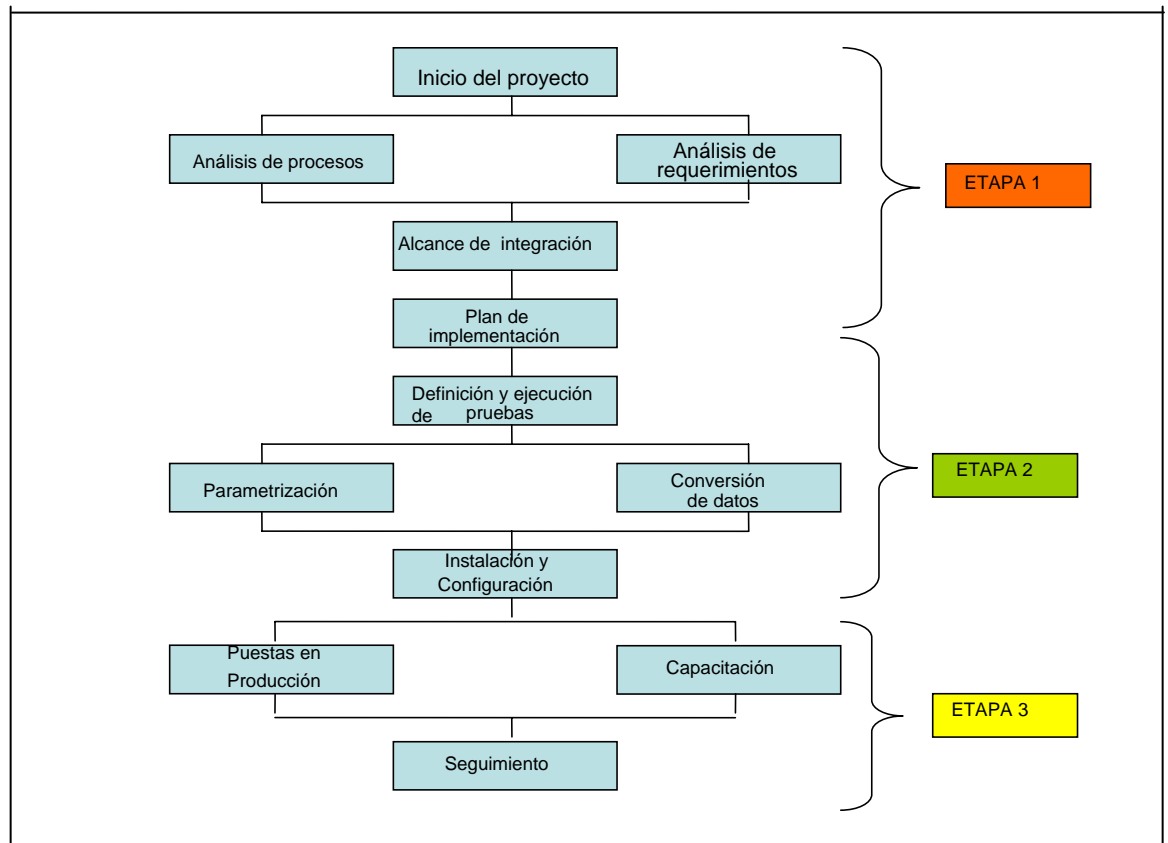


ETAPA 3

En base al paso cinco, una vez almacenados los datos que se consideraron relevantes y que permitirán mejorar los procesos, la empresa será capaz distinguir a los clientes y sus necesidades. En el último paso, el seis, la información almacenada debe canalizarse a todos los departamentos. Se debe distribuir la información a los departamentos pertinentes, para actualizar la información existente o complementarla. Así estos dos últimos pasos también son perceptibles en el modelo de Telesoft.

Enseguida se presenta el diagrama más complejo para la implementación, sin olvidar que al ser más detallado, es más claro:

Figura 5.2.1.1 Metodología de trabajo de CRM





En base a este modelo de Telesoft, se desarrolló de manera más puntualizada la propuesta de CRM:

ETAPA 1: Planificación

- ❖ **Inicio del Proyecto:** El proyecto de CRM para la empresa de BPM de México, se inició tomando en cuenta todos los aspectos que para los clientes de la misma no son del todo idóneos durante la prestación del servicio.

La importancia de que existan más medios de comunicación se da a razón de la cantidad de dudas que presentan los clientes en relación al producto que proporciona la empresa.

Los alcances del mismo se fundamentarán en el empeño que muestren los usuarios en su uso y constante actualización. Los vehículos o medios de comunicación a utilizar, no sólo deben basarse en el teléfono y el fax, sino buscar nuevas fuentes, tales como una página web bien diseñada. Dicha página debe contar con las herramientas necesarias para resolver dudas en el momento, así como la posibilidad por parte de los clientes de conectarse en tiempo real con algún programador.

Las herramientas a las que se hace referencia dentro de la página web del proveedor son:

- **Menu inteligente:** es decir que la página no sea sólo un portal de presentación de BPM sino que le permita al usuario de ésta:
- Navegar por el catálogo de productos que ofrece la empresa dando a conocer las ventajas que tiene cada uno de ellos.
- Calcular una cotización de producto.



- Conocer si tiene el equipo necesario para implementar el producto que requiere. En caso de que no sea así, que se ofrezcan opciones de equipos o soluciones adecuadas así como su monto.
- Realizar una orden de compra de producto.
- Saber que tiempo de entrega tiene el producto solicitado, así como el tiempo de implementación o acondicionamiento necesarios del mismo.
- Dudas sobre productos y servicios.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta, es que los programadores deben contar con una dirección de correo electrónico, ya que es fundamental que se mantenga en contacto con cada uno de sus clientes, para así recibir peticiones de forma personalizada por parte de ellos. Ahora, no solamente el programador debe esperar las peticiones de sus clientes, debe permanecer atento a nuevas herramientas que le puedan ser útiles a sus clientes; esto contribuye también a desarrollar el seguimiento de compras de los clientes. Además, es indispensable establecer un procedimiento para el manejo del proyecto por parte de la empresa, el cual debe ser del conocimiento de todos los entes que constituyen a la misma.

El plan de implementación estimativo tomará en cuenta los resultados de los cuestionarios aplicados, es así como la información que se obtuvo de los clientes se convierte en la herramienta principal para dar origen a lo que será una base de datos (vease figura 5.2.2.1) bien fundamentada acerca de cada uno de los clientes de la empresa.



The screenshot shows a web-based CRM form titled 'BMP DE MÉXICO, SA'. The form is displayed in a browser window with the address bar showing 'http://mail.udlap.mx'. The form contains the following fields:

Field Name	Value
ID Cliente	1
Cliente	Balbuena
Empresa	Instituto de Investigaciones
Giro	Fomentar la investigación
Teléfono	2263455
e-mail	fomen@yahoo.com
Ciudad	México, D.F.
Fecha Ingreso	1997
Producto adquirido	GRP
Fecha de compra	13/05/2001
Tiempo de implementacion	3 meses
Fecha de entrega	13/08/2001
Periodo capacitacion	1 mes
Seguimiento	Permanente
Necesidad corporativa	Automatiza e innova procesos
Presupuesto disponible	De 100,000 a 150,000
Analista	Ing. Pérez
Notas	Tiene problemas con el software

Record: 1 of 11

Figura 5.2.1.2 Base de datos

Fuente: Elaboración propia

Dicha base de datos tomará en cuenta los siguientes campos:

- ID.- Este campo ayudara a identificar de manera rápida la empresa a la cual se le está dando el servicio
- Cliente.- En este campo se establecerá el nombre de la persona con la cual se concretará el servicio. Por lo tanto será con esta persona con la cual se manejaran los acuerdos y tiempos del trabajo a realizar.
- Empresa.-Nombre de la empresa a la cual se le ofrece el servicio.
- Giro.-Este campo apoyará a BPM de México a tener una visión clara de cuáles son y cuáles serían las necesidades del cliente.



- Teléfono.-Medio de contacto primario
- E-mail.-Medio de contacto secundario
- Ciudad.-Facilitará la ubicación geográfica de los clientes.
- Fecha de ingreso.-Este dato, servirá para definir desde que momento se estableció el primer contacto con la empresa. Además, a partir de ésta se generará el historial de este cliente.
- Producto adquirido.-En este campo se especifica cuál fue el producto que se adquirió de BPM, ya sea algún tipo de herramienta de hardware o software, papelería o artículos, o bien, cursos de programación.
- Fecha de compra.-Es el momento en que se genera la orden del cliente y se concreta el acuerdo del servicio.
- Tiempo de implementación.-Es el plazo en el cual la empresa BPM de México se compromete a implementar de manera completa el producto o servicio.
- Fecha de entrega.- Es la fecha específica en la cual se debe de dar por terminado el servicio o producto. A partir de esta fecha, comienza a correr el plazo antes de el primer contacto de seguimiento.
- Periodo de capacitación.- Es el tiempo en el cual la empresa se compromete a dar una capacitación efectiva a los usuarios sobre el sistema que previamente adquirieron.
- Seguimiento.- Es el periodo en el cual se le dará un servicio post-venta al cliente. Este será en base a un periodo determinado con el objeto de monitorear el desempeño del producto vendido, así como atender a nuevas requisiciones de los clientes.



- Necesidad corporativa.- En este campo, se obtendrá información del cliente respecto a su necesidad principal desde un enfoque corporativo.
- Presupuesto disponible.- Es de sumo interés el saber el presupuesto que el cliente dispone. Al tener conocimiento de esto, BPM puede brindar a sus clientes opciones de productos o servicios que sea mejor se adecuen sus necesidades y capacidad de pago
- Analista.- Tiene como objeto, saber quien es el responsable del cliente antes mencionado. Este mismo analista será responsable de llevar el seguimiento de sus clientes.
- Notas.- Se destina este campo a pequeñas anotaciones que resulten pertinentes para poder llevar una mejor relación con los clientes.

La base de datos propuesta contiene campos de datos como: un número de identificación, el nombre de la persona que será el contacto entre BPM y su cliente, se puede establecer un lapso de tiempo para realizar un seguimiento, se establecen también los datos sobre la última compra que efectuó, el presupuesto con el que ese cliente cuenta para adquirir un producto o un plan de marketing. Contiene también el nombre del analista de BPM que atendió ese caso, el cual será el responsable de llevar a cabo el seguimiento de este cliente y formar así su historial.

El contar con una base de datos electrónica representa una mayor eficiencia para atender al cliente. Se tiene un mayor control en los datos almacenados, ya que no se pierden, solo basta con una consulta rápida desde la estación de trabajo del empleado vía Intranet. Otro beneficio es que no sólo se puede realizar una consulta a la vez, es decir, distintos usuarios pueden acceder a esa base de datos y buscar algo en particular.



❖ **Análisis del Proceso:** En este paso, el análisis detallado de los procesos de negocios de BPM es un punto clave. El hecho de que BPM cuente con un ERP, el cual ya ha sido explicado en el capítulo 4, es una situación favorecedora para el desarrollo de un CRM, pues como se puntualiza teóricamente, el ERP es una base fundamental para un CRM. El ERP de BPM integra la información “back-office” (gerencia, ventas, finanzas, sistemas y recursos humanos y materiales). El ERP propio de la empresa, le da la posibilidad de manejar de manera idónea los recursos internos de la misma, pero si a esto se le adiciona un estrategia enfocada a los clientes, los resultados para la organización ya no sólo estarán enfocados en el en procesos internos de la organización, sino también en el activo más importante para las empresas, los clientes. El proceso para que el cliente pueda recibir atención y seguimiento en cierto momento, es lento, por ello, una estrategia de administración de las relaciones con el mismo contribuirá a la mejora de esta interacción. Dentro del análisis, se tuvo que establecer la siguiente información, la cual, fue clave para la propuesta de CRM para la empresa en estudio:

1. Identificar los clientes:

Se identificaron claramente los clientes actuales de la empresa (ANEXO 3), así como sus requerimientos de manera particular y sus inconformidades acerca del servicio recibido en base al cuestionario aplicado (ANEXO 2), a cada uno de ellos. Así la empresa, contará entonces con información que les permita mejorar sus servicios, y adecuar sus procesos de acuerdo a las necesidades y especificaciones particulares de los clientes. La información obtenida de ellos, se catalogó en base a su funcionalidad hacia BPM de México, ya que éstos datos muestran diversos tipos de quejas y expectativas de los clientes. Esto permitirá a BPM identificar las áreas de mejora como atención al cliente, periodos de espera del producto, de capacitación sobre el mismo, mejora de servicio post-venta –seguimiento y asegurar



la disponibilidad de asesores para atención de dudas. Por otra parte, el tener ésta información del cliente permitirá tener bien definidas sus necesidades.

2. Diferenciar a los clientes:

Se organizaron a los clientes en base a la información que se obtuvo de ellos. Dicha organización tomó en cuenta las necesidades particulares de los mismos. Cada uno de ellos ha tenido diversas situaciones durante el servicio ofrecido, y en base a aquellos aspectos en los que no quedaron satisfechos totalmente, se diferenciaron los requerimientos de los mismos.

En realidad todos los clientes actuales representan un valor importante para la compañía, pues todos adquirieron el GRP, producto mas redituable en ganancias para la organización, lo cual significa que el seguimiento que se les debe de dar debe ser adaptado a cada uno de ellos y de la mayor calidad posible.

3. Interactuar con los clientes:

La interacción con los clientes va a depender también de la información que se tenga de ellos, que en este caso se identificaron datos como productos buscados por el cliente, hábitos de compra, y en general, la perspectiva del cliente sobre los productos y servicios que vende BPM. Esta interacción se efectuará de forma personalizada, y ajustándose al tipo de producto o servicio previamente requerido. Ésta dependerá directamente de la empresa BPM. Dicha interacción debe ser de gran calidad, pues el contar con datos de los clientes resultará de gran ventaja para BPM, pues así podrá otorgar un servicio personalizado eficiente.

El contacto con ellos se debe realizar en base a las necesidades de cada uno, como son velocidad de respuesta, la comprensión total del sistema adquirido, mejora de redes de comunicación interna, entre otras. A partir de estas necesidades



se pueden establecer alternativas que le sean funcionales a los clientes, tal vez mediante promociones o notificaciones sobre productos nuevos, pero siempre en base a sus requerimientos.

4. Adaptarse a los clientes:

Se debe adaptar el producto o servicio en base a lo obtenido en los tres puntos mencionados con anterioridad. Esta es la parte con mayor dificultad, ya que se deben realizar modificaciones y se debe estar preparado para ellas.

- ❖ **Análisis de Requerimientos Técnicos:** Los componentes tecnológicos con los que cuenta la empresa, tales como hardware del servidor, sistemas operativos como Windows, Unix, Linux, hardware y software de red, y herramientas de productividad en general (fax, e-mail) son los adecuados para implementar una base de datos de cualquier índole. Más aún, el hecho de que el personal de la empresa tiene amplio conocimiento acerca del uso de la tecnología, apoya a que el manejo de un CRM sea efectivo. Estos componentes los obtuvieron a partir de alianzas hechas con sus proveedores.

Así en base a estos hechos, la aplicación de un CRM en la empresa es positiva. La propuesta está basada en el uso de la aplicación Access, la cual es adaptable a la empresa, pues al contar con Windows, la implementación de la misma es viable.

- ❖ **Alcance de Integración:** Se revisó de manera efectiva los sistemas clave existentes en la compañía BPM, dicho proceso se llevó a cabo para establecer la real posibilidad de la implementación de un CRM. Como ya se mencionó, la empresa cuenta con un ERP propio, el cual, contempla las áreas de Gerencia, Ventas, Finanzas y Recursos Humanos, siendo entonces una herramienta para los clientes



internos de BPM de México. En un CRM, se combinan las funciones internas y externas de la organización, por tanto, la base de datos propuesta, al contener datos sobre los clientes externos de la empresa, forma un complemento al ERP interno. La base de datos propuesta se efectuará en un ambiente Windows en la aplicación Access que resulta ser más amigable para el usuario. Se pretende que el usuario primario sea el personal de ventas, ya que ellos son el contacto entre el cliente y la empresa. La base de datos se incorporará a la intranet de la empresa para facilitar su consulta y niveles de seguridad, con esto, los departamentos que hacen uso de ella podrán tener acceso a información interna y externa de la organización. Con esto se puede establecer el cómo asignar recursos de los departamentos internos, para desarrollar un producto o servicio que le satisfaga completamente a los clientes externos de BPM, en lo que a la base de datos respecta.

- ❖ **Plan de Implementación:** Se diseñó un plan de implementación, dividiendo el proyecto en componentes medibles y controlables incluyendo secuencia, es decir, se determinó una guía de actividades estableciendo los periodos de tiempo para cada una de ellas. En la siguiente etapa se propone esta metodología.

ETAPA 2 Implementación

- ❖ **Definición y ejecución de Pruebas:** En primera instancia la empresa debe de hacer pruebas para verificar que la implementación sea exitosa. En este punto se pueden llevar a cabo pruebas piloto en los departamentos internos con el objeto de medir que tanta resistencia existe al cambio, detectando así áreas de mejora y buscar minimizar esa resistencia. Así mismo se deben realizar pruebas técnicas sobre la funcionalidad y facilidad de uso del equipo y de la base de datos, que este caso estará desarrollada en la herramienta de Access.



- ❖ **Parametrización:** El nivel de insatisfacción que presentan los clientes, según los resultados de la investigación, en relación a aspectos, tales como seguimiento post-venta, capacitación para el uso del GRP, comunicación con la empresa, entre otros, serán datos que se deben tomar en cuenta como punto de partida para establecer un

CRM, para así evitar caer en las mismas acciones que producen quejas en los clientes. No sólo se mejoraran dichos procesos, sino para que se establezcan periodos de seguimiento y los cambios pertinentes en las áreas de mejora., buscando disminuir dicha insatisfacción y así lograr un servicio mínimo adecuado para cada uno de los clientes. También se deben considerar, tiempos de generación de órdenes, de embarque de producto, de entrega, de instalación, entre otros.

- ❖ **Conversión de Datos:** Se analizó y separó la información importante de los clientes, la cual fue adquirida a partir de los cuestionarios. Este proceso sirvió para identificar cuáles son los datos de cada cliente, que relevancia tiene en cada uno de ellos y la forma en que serían capturadas en la base de datos. Para este caso se propuso la base de datos anteriormente mostrada, que permita al usuario verificar los datos de los clientes de manera rápida y constante.

Lo que se pretende aportar con la base de datos es ofrecer un compilado de datos que en contraste con el archivo muerto con el que cuenta la organización, cuenta con una consulta rápida, además de que no ocasiona problemas de espacio, es decir, no se necesita una bodega para contener los datos de los clientes.

El archivo muerto que maneja actualmente la organización contiene datos de los clientes, entre estos se encuentran: hoja de conformidad del contrato de trabajo; cotizaciones de los productos o servicios solicitados por el cliente; copia de facturas de compras efectuadas por el cliente; y acuerdos sobre políticas de crédito. Algunos de los



expedientes de los clientes se encuentran incompletos, es decir, les puede faltar el contrato o bien la hoja de cotización y sin embargo contienen una factura por una compra que no se sabe cuando cotizaron y que tampoco se sabe que política de crédito se ejerció para ese determinado cliente.

Otro inconveniente es que algunos de los expedientes se encuentran incompletos o incluso llegan a extraviarse por completo, ya que en muchas ocasiones, los empleados que los usan, los dejan en sus estaciones de trabajo, se traspapelan o bien se extravían. Por otra parte no se tiene el cuidado de actualizar la información que hay en ellos.

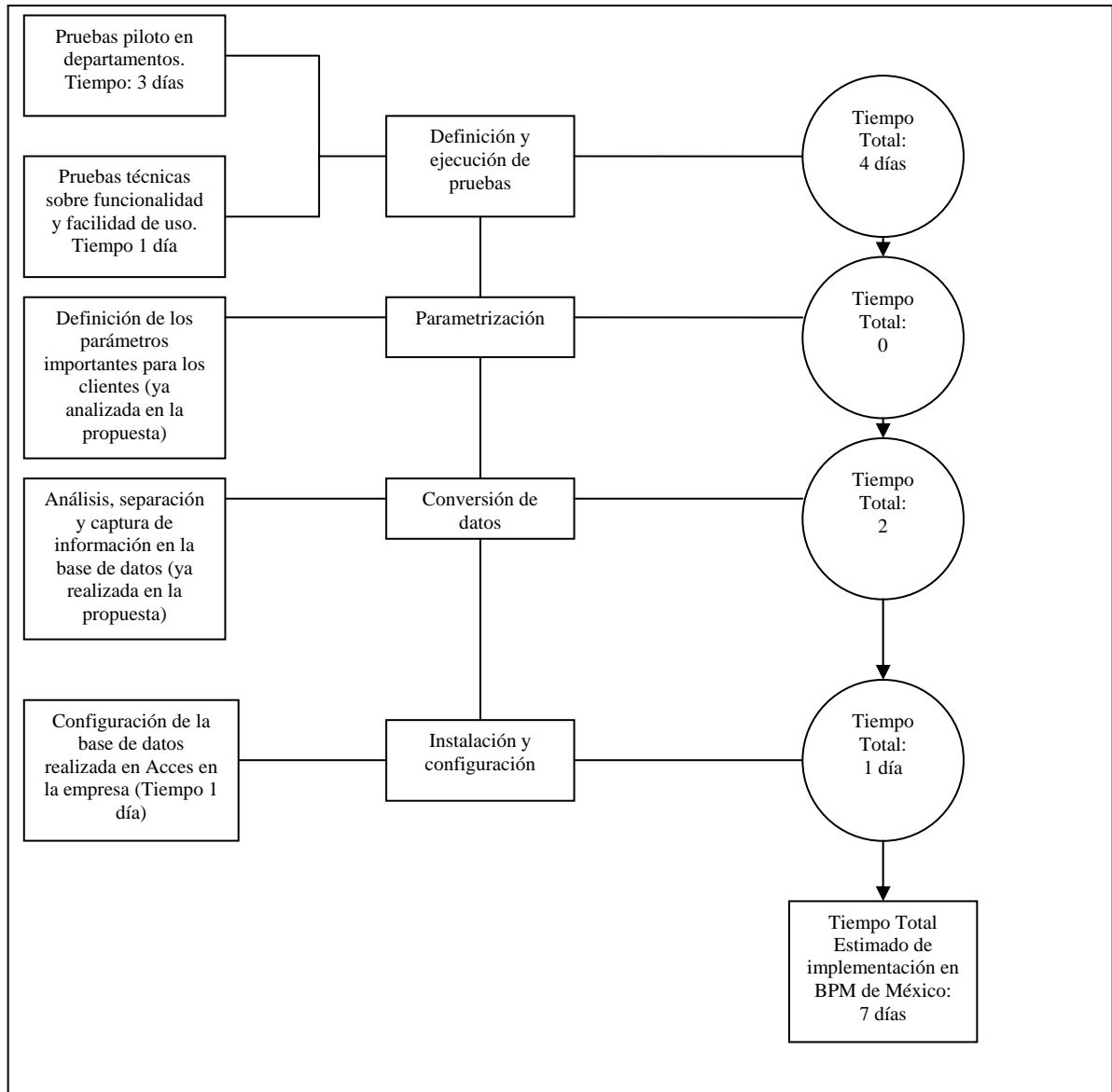
- ❖ **Instalación y Configuración:** Una vez que se recopilaron los datos que le son relevantes a cada uno de los clientes de la empresa BPM de México, se realizó el diseño de la base de datos, cuya instalación y configuración en las herramientas con las que cuenta la empresa es factible. De hecho, en base a la gran tecnología que manejan, pueden adicionar herramientas que hagan de esta propuesta una estrategia aún más eficiente. han sido recopilados y catalogados los datos del cliente.

Así la base de datos originada en esta propuesta, se puede configurar sin ningún problema a las necesidades o requerimientos de la empresa. Esto lo puede llevar a cabo la empresa para que exista un uso adecuado en el hardware y software con el que ésta cuenta, y así aproveche al máximo el poseer información de sus clientes.

En la siguiente figura (5.2.1.3), se muestra de manera gráfica el proceso mencionado con anterioridad, en le mismo se muestra un estimado de tiempo en días que podría llevarle a la empresa BPM implementar la base de datos propuesta en esta tesis. Dichas base de datos puede complementarse con campos que considere la empresa deben existir, mas por el momento, se incluyeron aquellos que en la investigación resultaron importantes incluir (vease figura 5.2.2.1).



Figura 5.2.1.3 Plan de implementación en BPM



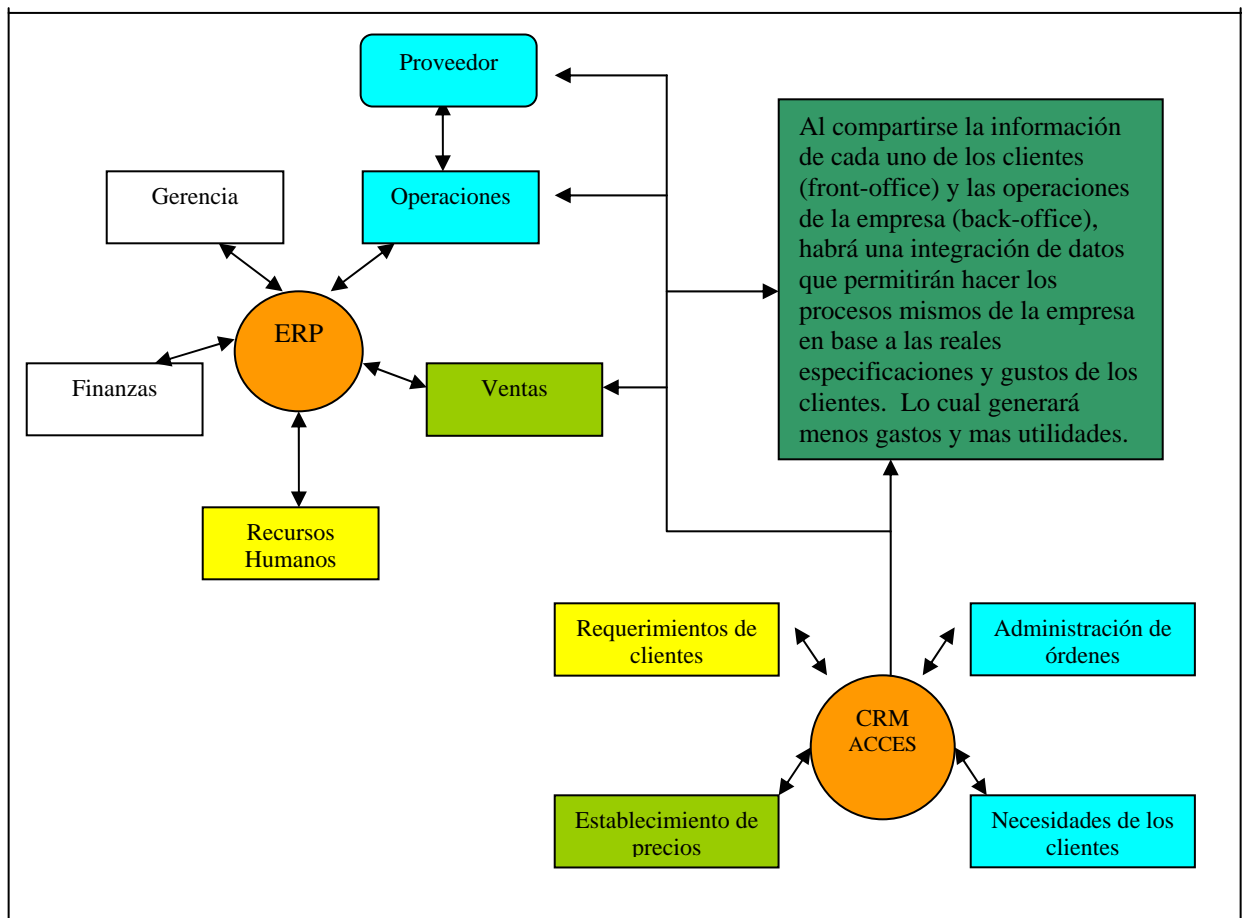
Elaboración propia



ETAPA 3 Puesta en Marcha

❖ **Puesta en Producción:** Una vez que se ha recibido información sobre los requerimientos del cliente y se ha instalado la base de datos en la empresa, se debe compartir hacia los departamentos correspondientes, para que estos a su vez inicien la operación pertinente en el sistema y así desarrollar el producto o servicio que el cliente busca. En la siguiente figura, se hace una propuesta más acerca de la forma en que la información del CRM debe de ligarse con el ERP de la empresa BPM de México, para que así todos los procesos de la misma, tanto internos como externos, dependan de los clientes.

Figura 5.2.1.3 Integración del CRM con el ERP existente en BPM de México.



Fuente: Elaboración propia



Los datos que tienen que ver con los requerimientos del cliente, tendrán un efecto directo con el departamento de operaciones, en el sentido de que, a partir de dicha información el departamento requerirá el material de hardware necesario para cubrir las necesidades del mismo.

Los datos en relación al establecimiento de los precios, y el presupuesto con el que cuenta el cliente, será información necesaria para el departamento de ventas. Así los integrantes del mismo se adecuarán no sólo a lo que el cliente pide, sino al tipo de material y equipo que se le puede ofrecer a partir de la disponibilidad monetaria que éste tenga.

La administración de las órdenes, es decir, todos los tiempos en que se deben de dar los procesos del servicio, será información que será importante para el departamento de Recursos Humanos. Pues depende de los programadores de la empresa que todas las actividades se lleven acabo en el plazo que se dispuso en el servicio.

Las necesidades del cliente, tales como dudas, quejas y preguntas que se encuentran en la base de datos de Access, serán retomadas también por el departamento de Recursos Humanos. Los programadores serán entonces la columna vertebral de cubrir éstas necesidades.

Así, las los procesos se automatizarán no sólo para darle un mejor servicio al cliente, sino para que la empresa BPM disminuya sus gastos con respecto a proveedores, y realmente haga lo que el cliente realmente solicita. Mediante está automatización, los procesos internos de la empresa serán más eficientes y las especificaciones de los clientes serán tomadas de manera real.



- ❖ **Capacitación:** Es de suma importancia que la empresa BPM de México no sólo capacite a su personal para el uso de un CRM, sino que utilice los datos que provee esta herramienta para desarrollar estrategias que maximicen el servicio al cliente. No es suficiente con tener toda la información de los clientes, sino que es necesario utilizarla para desencadenar una serie de mejoras en el servicio. Se debe programar y brindar entrenamiento a los diferentes departamentos o grupos laborales en los distintos niveles de la empresa. Desde los operadores telefónicos, supervisores y programadores, hasta el personal de recursos humanos, materiales, financieros y lógicamente la gerencia. Así habrá eficiencia en todos los procesos de la organización, tanto dentro de la misma, como con los clientes.

- ❖ **Seguimiento:** Los individuos que trabajan en la empresa BPM de México, deben supervisar el correcto funcionamiento del sistema y diseñar planes de renovación del mismo. Éste abarca los procesos internos en la organización y cada uno de los casos que tienen de sus clientes. Entendiendo casos como aquellas ventas efectuadas, es decir, periódicamente realizar una supervisión sobre el funcionamiento del equipo o sistema vendido, o bien, tener pleno conocimiento del historial de dudas o capacitación efectuada a un cliente determinado.