

**EL MODELO “*CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT*” COMO HERRAMIENTA PARA  
GESTIONAR LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES EN LAS  
GRANDES EMPRESAS DE SERVICIOS NO FINANCIEROS  
DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**MANUELA LOAIZA ZULUAGA  
SEBASTIÁN ECHEVERRI MORENO**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Ingeniero Administrador**

**Sergio Andrés Osuna Ramírez  
Master of Science in Marketing**



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
ENVIGADO  
2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

Nunca supimos a la hora de comenzar este proyecto la complejidad y dedicación que este nos iba a exigir, hoy luego de seis meses de arduo trabajo, de momentos en los que la meta parecía alejarse, días cortos y noches largas de investigación, muchos libros y tazas de café, podemos decir con orgullo que llegamos a feliz término.

Aunque para escribir estas palabras tan solo un computador con Windows Office hubiera bastado, para generar el conocimiento que hoy por hoy poseemos hemos necesitado un gran esfuerzo, esfuerzo por encontrar las personas indicadas en el momento indicado, sobre ellos el significado de los presentes párrafos.

En primer lugar agradecemos a nuestro Director de Trabajo de Grado Sergio Osuna, Ingeniero Administrador de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, Master of Science in Marketing de Georgia State University y Especialista en Estudios Políticos de la Universidad EAFIT, por su tiempo y dedicación. Sus consejos, más que contribuir a nuestro Trabajo de Grado, han contribuido a nuestra formación como profesionales, ha sido todo un privilegio contar con la guía de una persona de esta categoría.

Sabemos la dificultad de tiempo que tienen los ejecutivos de las empresas que contribuyeron en este proyecto, sabemos que no es fácil propiciar el momento y el lugar para atender a personas que no conocen y aún así nos han abierto sus puertas y aportado sustancial conocimiento. A ellos infinitos agradecimientos por hablarnos de sus filosofías y estrategias de cara al cliente. Afortunadamente tuvimos éxito en la consecución de grandes empresas, generadoras de empleo y contribuyentes a la buena imagen de Medellín. Fue un honor para nosotros haber tenido la oportunidad de compartir sus experiencias.

Es de importante mención la ayuda que nos brindó la Biblioteca Alberto Quevedo Díaz en el proceso de gestión de información secundaria y estructuración bibliográfica.

A todos ellos y en general a todas las personas que de una u otra manera intervinieron para contribuir con un mejor resultado de nuestro proyecto, nuestra más profunda admiración y sincero agradecimiento.

# CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
1. PRELIMINARES.....	12
1.1 Planteamiento del problema .....	12
1.1.1 Contexto y caracterización del problema .....	12
1.1.2 Formulación del problema .....	13
1.2 Objetivos del proyecto .....	14
1.2.1 Objetivo General.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 Marco de referencia.....	14
1.3.1 Antecedentes de <i>CRM</i> .....	14
1.3.2 Definición y Conceptos Generales de <i>CRM</i> .....	16
1.3.3 El <i>CRM</i> como una filosofía empresarial .....	18
1.3.4 Indicadores de eficiencia y viabilidad de <i>CRM</i> .....	19
1.3.5 El <i>CRM</i> y el sector servicios .....	21
1.4 Hipótesis.....	28
2. METODOLOGÍA.....	29
3. <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANEGEMENT</i> .....	31
3.1 <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANEGEMENT</i> EN NORTEAMÉRICA.....	31
3.1.1 Contexto Estados Unidos y Canadá .....	31
3.1.2 Conceptos y metodología de la Administración de la Relación con el Cliente en Norteamérica .....	35
3.1.3 Generación de valor y satisfacción para el cliente .....	36

3.1.4	El mercadeo uno a uno y la privacidad .....	39
3.1.5	La decisión de invertir en <i>CRM</i> .....	39
3.1.6	Proceso de implementación de <i>CRM</i> .....	41
3.1.7	<i>CRM</i> y minería de datos según Esteban Mejía, consultor de <i>CRM</i> .....	45
3.1.8	Aplicaciones comunes del <i>CRM</i> .....	49
3.1.9	Impacto del <i>CRM</i> en la eficiencia de los Costos y los Ingresos: Evidencias del sector terciario en Norteamérica .....	49
3.2	Las Dos Caras del <i>CRM</i> .....	51
3.2.1	Ventajas .....	51
3.2.2	Desventajas.....	56
3.3	El <i>CRM</i> en las grandes empresas de servicios no financieros en la ciudad de Medellín .....	59
3.3.1	Experiencia Dinámica I.P.S .....	60
3.3.2	Experiencia Emtelco S.A .....	70
3.3.3	Experiencia Grupo Mundial .....	72
3.3.4	Experiencia Manpower de Colombia .....	74
3.3.5	Experiencia Hermeco .....	76
3.3.6	Experiencia Sura .....	79
3.3.7	Experiencia Grupo Éxito .....	84
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	86
5.	CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES .....	91
6.	RECOMENDACIONES.....	95
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	96
8.	ANEXOS .....	101
8.1	Anexo 1. Guión Entrevista en Profundidad .....	101

8.2	Anexo 2. Entrevista con Frank Andrés Marín Rodríguez –Director Comercial de Globerp– .....	102
-----	--	-----

## **LISTA DE TABLAS**

TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA. TABLA TOMADA DE: (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2012).....	23
TABLA 2: NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN ESTRUCTURA EMPRESARIAL TAMAÑO Y ACTIVIDAD ECONÓMICA. TOMADO DE: (CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, 2011) .....	24
TABLA 3: ACTIVOS SEGÚN ESTRUCTURA EMPRESARIAL TAMAÑO Y ACTIVIDAD ECONÓMICA. TOMADO DE: (CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, 2011).....	25
TABLA 4: ESTRUCTURA EMPRESARIAL POR SERVICIOS NO FINANCIEROS, TAMAÑO Y ACTIVIDAD ECONÓMICA. TOMADO DE (CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, 2011).....	26
TABLA 5: ACTIVOS SEGÚN ESTRUCTURA EMPRESARIAL POR SERVICIOS NO FINANCIEROS, TAMAÑO Y ACTIVIDAD. TOMADO DE: (CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, 2011).....	27
TABLA 6: DELIMITACIÓN TRABAJO DE GRADO. FUENTE PROPIA.....	27
TABLA 7: NÚMERO DE EMPRESAS EN USA SEGÚN SU NÚMERO DE EMPLEADOS. TOMADO DE: (UNITED STATES CENSUS BUREAU, 2007).....	33
TABLA 8 NÚMERO DE EMPRESAS POR SECTOR SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS. TOMADO DE: (UNITED STATES CENSUS BUREAU, 2007).....	34
TABLA 9. BENEFICIOS DEL CRM. TOMADO DE: (RICHARDS & JONES, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMNT: FINDING VALUE DRIVERS, 2008).....	56
TABLA 10. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE DINÁMICA I.P.S PARA LOS AÑOS 2008, 2009 Y 2010. TOMADO DE: (LÓPEZ DE MESA, 2012) .....	62
TABLA 11. ÍNDICE DE RECOMENDACIÓN DINÁMICA I.P.S. PARA LOS AÑOS 2008, 2009 Y 2010. TOMADO DE: (LÓPEZ DE MESA, 2012) .....	63
TABLA 12. INDICADOR APÓSTOLES Y TERRORISTAS DINÁMICA I.P.S PARA LOS AÑOS 2008, 2009 Y 2012. TOMADO DE: (LÓPEZ DE MESA, 2012).....	63

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1. ESTRUCTURA EMPRESARIAL POR TAMAÑO, AÑO 2011. TOMADO DE: (CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, 2011) .....	23
FIGURA 2. PARTICIPACIÓN POR PAÍS EN EL PIB MUNDIAL. TOMADO DE: (FONDO MONETARIO INTERNACIONAL, 2012) .....	32
FIGURA 3. MODELO DEL PROCESO DE MERCADEO. TOMADO DE (KOTLER & ARMSTRONG, PRINCIPLES OF MARKETING, 2008).....	35
FIGURA 4. MATRIZ DE LEALTAD CLIENTES INSTITUCIONALES AÑO 2011. TOMADO DE: (LÓPEZ DE MESA, 2012).....	64
FIGURA 5. MATRIZ DE LEALTAD CLIENTES MÉDICOS AÑO 2011. TOMADO DE: (LÓPEZ DE MESA, 2012).....	65
FIGURA 6. ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE DINÁMICA I.P.S. TOMADO DE: (LÓPEZ DE MESA, 2012) .....	68
FIGURA 7. SEGMENTACIÓN DE MERCADO SEGÚN PÚBLICO OBJETIVO. TOMADO DE: (PASTRANA, 2012) .....	77
FIGURA 8: PILARES FUNDAMENTALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE CONDUZCAN A GENERAR UNA FILOSOFÍA CRM. TOMADO DE: (LOZANO, 2012).....	83

## ***LISTA DE ANEXOS***

ANEXO	1.	GUIÓN	ENTREVISTA	EN	PROFUNDIDAD	
.....						101
ANEXO 2.	ENTREVISTA CON FRANK ANDRÉS MARÍN RODRÍGUEZ –DIRECTOR					
COMERCIAL DE GLOBERP– .....						102



## **RESUMEN**

La generación de estrategias diferenciadoras basadas en la relación uno a uno con los clientes, se hace necesaria para las empresas que compiten en los mercados actuales. La implementación de estrategias de mercadeo masivas o dirigidas a grandes segmentos de consumidores, debe ser complementada con políticas o tácticas donde se atiendan las necesidades individuales de los clientes. En este contexto surge la Administración de la Relación con el Cliente como un modelo indispensable para la gestión de los mismos, ofreciendo un servicio personalizado con el fin próximo de generar lealtad y fidelización y con la meta largo plazo de ver reflejados estos esfuerzos en mayores ingresos y una mayor rentabilidad. De esta manera, crear una cultura organizacional enfocada en el cliente en lugar del tradicional enfoque en el producto, constituye el reto para las empresas de la actualidad.

Para determinar qué tan viable y eficiente resulta la implementación de estrategias de Administración de la Relación con el Cliente en las grandes empresas de servicios no financieros de la ciudad de Medellín, se comenzó realizando un recorrido por Norteamérica –Estados Unidos y Canadá–, para tener el referente de un mercado dinámico donde el *CRM* es base fundamental de las estrategias de relacionamiento; igualmente se analizaron casos de éxito de la implementación de esta metodología en dichas empresas y teoría de autores norteamericanos de gran reconocimiento y trayectoria. Era indispensable también determinar las ventajas y desventajas que trae consigo la implementación de una estrategia *CRM*, para lo cual se accedió a información secundaria que expuso y sustentó por qué es bueno implementar estrategias de relacionamiento y los obstáculos o problemas que trae su ejecución. Con el trabajo de campo –entrevistas a profundidad– se pudo corroborar y contrastar la teoría existente sobre *CRM* y la realidad de su aplicación en las grandes empresas de servicios no financieros de Medellín.

Como resultados obtenidos a partir de la búsqueda de información secundaria y primaria, se pudieron identificar conceptos que tienen las empresas sobre qué es *CRM*, metodologías de aplicación de la estrategia, indicadores de medición del proceso y en algunos casos, resultados obtenidos. Se percibió que en este tipo de empresas en Medellín, el tema de *CRM* es totalmente nuevo y en la mayoría de los casos se encuentra en proceso de planeación. En casos particulares se observaron falencias y procedimientos que van en contra de la teoría en cuanto al enfoque hacia el cliente, el tema de cultura organizacional, empleo de indicadores de gestión y falta de claridad en las estrategias *CRM* que muchas veces se confunden con estrategias de servicio al cliente o mercadeo masivo. Efectivamente, el *CRM* en las grandes empresas de servicios no financieros de Medellín es tan nuevo que se hace imposible hacerle un seguimiento para determinar su efectividad y viabilidad, evidenciando la gran diferencia entre las grandes empresas norteamericanas del sector y las de la ciudad de Medellín, donde falta mucho camino por explorar en este tema.

Palabras clave: *CRM*, cliente, filosofía, estrategia, fidelización,

## **ABSTRACT**

Generating strategies based on one-to-one customer relationships is necessary for competing companies in today markets. The implementation of marketing strategies targeting large segments of consumers must be complemented with policies or tactics which meet the individual needs of customers. In this context, the Customer Relationship Management arises as an essential model to manage them, offering personalized service to create loyalty as a short-term goal and to see these efforts reflected in higher income and increased profitability as a long- term goal. Thus, the challenge for companies today is to create an organizational culture focused on the customer rather than the traditional approach on the product.

To determine the viability and efficiency in the implementation of strategies for the Customer Relationship Management in the large non-financial companies in the city of Medellín, the first step was taking a look at North America –United States and Canada–, to have a reference point in a dynamic market where CRM is the fundamental basis of relationship strategies. Some cases of successful implementation of this methodology in the companies were analyzed, as well as theories held by highly regarded authors. It was also necessary to determine the advantages and disadvantages that come with the implementation of a CRM strategy; therefore, secondary information was analyzed to explain why it is good to implement relationship strategies and the obstacles or problems that brings its execution. Using in-depth interviews, the existing CRM theory and the reality of its implementation in large non-financial services companies of Medellín was corroborated and contrasted.

Regarding to the results that were obtained from the search of primary and secondary sources, concepts could be identified with the companies about what CRM is, methodologies of implementing the strategy, measuring indicators of the process and in some cases, results. It is perceived that in these businesses in Medellín, the CRM is a new issue, and in most cases, it is in the stage of planning. In particular cases, there were observed shortcomings and procedures that go against the theory in terms of customer approach, the issue of organizational culture, the use of indicators and the lack of clarity in CRM strategies that are often confused with customer service strategies or mass marketing. Indeed, the CRM in the large non-financial companies of Medellín is so new that it is impossible to be closely monitored to determine its effectiveness and viability, demonstrating the difference between the large U.S. companies in the sector and the city of Medellín, where there is a long way to explore in this topic.

Key words: *CRM*, customer, philosophy, strategy, loyalty.

## INTRODUCCIÓN

Es evidente la transformación que ha tenido la gestión administrativa en las organizaciones durante las últimas décadas, el mercado ha obligado al mundo empresarial a implementar grandes cambios. Ahora el objetivo de las compañías no se basa solo en la producción de un bien, la prestación de un servicio o la reducción de costos, y es que el cliente es cada día más consciente de que representa la razón de la creciente competencia entre las empresas, ahora no solo basta con tener un buen plan de producción, alta capacidad instalada o personal capacitado para brindar un servicio, ahora se necesita además toda la información del cliente; sus gustos, sus ingresos, sus preferencias, su vivienda, sus relaciones, sus tendencias, sus ciclos, su pasado, sus proyecciones y en general cualquier información fehaciente que permita encontrar la mejor manera de venderle. Así, presidentes y gerentes de todo el mundo pretenden darle un giro estratégico a su manera de administrar, ahora el objetivo de las compañías es el cliente.

Es así como se presenta un concepto de interesante análisis, *Customer Relationship Management (CRM)* o Administración de la Relación con el Cliente (ARC) en español. Habla del cliente como filosofía empresarial, ese eje alrededor del cual se deben estructurar todas las políticas y acciones de la compañía de cara a brindar la mejor experiencia para el consumidor. Lo anterior en un sentido aspiracional, en términos más prácticos, *CRM* habla del proceso de administrar la información detallada de cada cliente con el fin de generar estrategias que permitan generar altos niveles de fidelización, estableciendo relaciones en el largo plazo con cada comprador.

Este modelo estratégico de relacionamiento con el cliente ha tenido una evolución alentadora en los países más desarrollados generando buenos resultados en las compañías, no obstante, las empresas de Colombia y por ende las empresas medellinenses, apenas hasta ahora comienzan a profundizar el término. Así pues se encuentra un potencial campo de exploración en el que las compañías de la ciudad pueden lograr incrementar los niveles de fidelidad a través de estrategias basadas en la Administración de la Relación con el Cliente.

El presente proyecto es de carácter exploratorio cualitativo. Se basa en las grandes empresas del sector terciario de la ciudad de Medellín, este sector se ha transformado en el motor de crecimiento de las grandes economías, por su rápido crecimiento y las oportunidades de generar un mayor valor agregado. Colombia y en especial Medellín no están lejos de esta tendencia, el sector servicios en el país brinda una oportunidad interesante con respecto a un análisis mercadológico enfocado en el cliente. Se excluye el sector de servicios financieros pues los autores del presente trabajo consideran que dicho sector maneja una complejidad particular que amerita una investigación exclusiva.

Básicamente se encuentra dividido en tres etapas de investigación. La primera etapa está basada en la forma en que los mercadólogos y académicos norteamericanos definen y analizan la filosofía *CRM* como medio para alcanzar altos niveles de fidelización, de manera que se pueda encontrar una visión pionera del tema. En segunda instancia, se

presenta un balance exhaustivo entre las ventajas y desventajas a la hora de implementar estrategias que permitan gestionar el cliente de la mejor manera y por último, a través de información primaria se incursiona en el mundo empresarial medellinense con el fin de analizar la forma en que las grandes empresas de la ciudad viven la administración del cliente.

Así se pretende generar una visión 360 grados de cómo se pueden optimizar los procesos de administración estratégica al interior de una empresa de servicios no financieros de la ciudad de Medellín teniendo la relación con cada cliente como eje central para su existencia.

# 1. PRELIMINARES

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Contexto y caracterización del problema

El gerenciamiento empresarial ha ido evolucionando a través de la historia. Actualmente muchas empresas no tienen como única prioridad la producción o las ventas, y el servicio pasa a ser parte fundamental en las estructuras organizacionales. El mercado competitivo cada vez es más grande, existe una tendencia en importantes ramas de las diferentes economías de incrementar su oferta y los clientes se han dado cuenta del poder negociador que tienen, más aún en los sectores de la economía donde las grandes empresas tienen presencia. El sector de servicios o sector terciario es el sector económico más importante en las economías de los países desarrollados, en donde los clientes cada vez se hacen más exigentes y su necesidad de quedar totalmente satisfechos es aún mayor.

Es en este punto donde surge la necesidad de tomar al cliente como base para la existencia de cada compañía, independientemente de su prioridad competitiva. Pero ¿cómo se puede encarar un mercado cada vez más exigente y más difícil de satisfacer?, ¿cómo se puede suministrar el mejor servicio a todos y cada uno de los clientes si todos quieren algo diferente? ¿Cómo lograr un servicio personalizado en una compañía que tiene miles de clientes? Con miras a generar un alto nivel de fidelización en los clientes, surge la necesidad de encontrar la respuesta idónea a cada una de estas preguntas, aún así, es sorprendente lo poco que muchos gerentes realmente conocen y entienden las relaciones con sus clientes. Si en algún tema vale la pena ser experto, es en este, bien sea en un departamento que tenga contacto regular con los clientes, como *marketing*, ventas o servicio, o en un departamento en el cual sus miembros en pocas ocasiones hablen con un cliente de verdad, como puede suceder en producción o contabilidad (Jay, Lo Fundamental y lo más Efectivo Acerca de los Clientes, 2000).

Medellín es la segunda ciudad de Colombia en términos económicos. Tradicionalmente ha sido reconocida como la ciudad Industrial del país. Impulsada por producción textil, cafetera, bananera y minera, ha logrado convertirse en una de las ciudades más productivas, aportando alrededor del 8% del PIB nacional (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012). Sin embargo, el sector terciario<sup>1</sup> ha ido tomando protagonismo en el desarrollo de la ciudad, representando el 39,7% del producto interno bruto del Valle de Aburrá (Medellín más municipios aledaños: Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Medellín, Envigado, Itagüí, Sabaneta, La Estrella y Caldas) (Comfenalco, 2012). Es en las compañías de este sector donde una buena estrategia de relacionamiento con el cliente

---

<sup>1</sup> Sector Terciario: Sector de la economía que agrupa que hace referencia al conjunto de actividades productoras de servicios.

puede representar beneficios significativos. En una empresa de servicios la relación que se tiene con el cliente es más intensa y duradera, generalmente toma un tiempo significativo, por eso una buena gestión con él es crucial a la hora de satisfacer sus necesidades, mientras que en una empresa de bienes, un mal servicio no necesariamente se traduce en una insatisfacción del cliente puesto que la calidad del producto puede suplir tal deficiencia. Es en este contexto en donde se encuentra la necesidad de las empresas de servicios de crear el mejor ambiente posible para sus clientes.

La metodología que se implementa para llegar al cliente con el mejor resultado posible no siempre es la correcta, el camino para lograr plena satisfacción del mismo es arduo y la planeación, ejecución y control de una buena estrategia para conseguirlo muchas veces lleva a las directivas a tomar decisiones erróneas. Los consumidores no son iguales, no piensan igual, no se comportan igual ni tienen los mismos gustos. Con tal premisa el problema toma forma, pues existe la necesidad en las grandes empresas de servicios de Medellín de identificar la estrategia adecuada para construir una relación estable y productiva con el cliente.

El *CRM* hace referencia a dos aspectos fundamentales, tanto a la estrategia de negocio encaminada al cliente como a todas las herramientas de tecnología, *Software* y *Hardware* (*front office*), necesarias para medir y retroalimentar la estrategia de negocio (Web and Macros, 2009). Actualmente, el modelo *CRM* se ha venido implementando en grandes empresas, pero en diversas ocasiones este se implementa de una manera errónea, pues se utiliza simplemente como una herramienta para mejorar la eficacia interna y muchas veces no se tiene en cuenta al cliente. Sin embargo, hay que entender al *CRM* como algo más que *Software* y debe ser vivido e interiorizado por toda la compañía (Marketing Directo, 2006). Más allá de una estrategia o un modelo de negocio debe convertirse en una cultura y filosofía empresarial, donde cada uno de los empleados se sienta parte de ella y la practique en su día a día, una cultura destinada a lograr entablar la mejor relación con el cliente, entender sus necesidades y encontrar soluciones ágiles y satisfactorias a los problemas que este exprese, forjar su lealtad con la marca, comprendiendo lo que él entiende por servicio y ofreciéndoselo con creces.

En este contexto, las grandes empresas del sector de servicios no financieros de Medellín, y en general de Colombia, dejarían atrás la etapa de numerosas quejas por su servicio, la pérdida diaria de clientes por no recibir aquello que esperan del bien o servicio adquirido, y pasarían a la etapa de relación con el cliente, donde se alcanzan niveles exitosos de fidelización y se facilita su consecución.

### **1.1.2 Formulación del problema**

Ante la necesidad de las empresas de competir en los mercados, muchos de ellos saturados por la oferta, se hace indispensable generar estrategias diferenciadoras construidas sobre la relación individual con cada cliente, que vayan más allá de una simple política de bajos precios o de calidad del producto y que permitan sobresalir y mantener una ventaja competitiva. La adopción de estas estrategias enfocadas al cliente como cultura empresarial se convierte entonces en el reto de las empresas colombianas de la actualidad.

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la eficiencia y viabilidad de la implementación de la estrategia *CRM* en las grandes empresas de servicios no financieros de la ciudad de Medellín, a través del análisis de conceptos, metodologías aplicadas, gestión del servicio al cliente y resultados obtenidos por las compañías.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la forma como se aplican los conceptos de *CRM* en las principales empresas de servicios no financieros norteamericanas.
- Establecer ventajas y desventajas de la aplicación del modelo *CRM* en las grandes empresas de servicios no financieros de la ciudad de Medellín.
- Analizar los resultados obtenidos por las empresas de servicios no financieros de la ciudad de Medellín que aplican la estrategia *CRM* en su gestión de servicio al cliente, determinando su nivel de eficiencia.

## **1.3 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.3.1 Antecedentes de *CRM***

La Administración de la Relación con el Cliente se originó cuando la palabra “cliente” lo tuvo, sin embargo, la historia refleja la escasa e indirecta relación entre la organización y el cliente, sobre este último es poca la información que las empresas solían tomarse el trabajo de conseguir, declarando la producción y las ventas como sus únicas prioridades.

Desde la década del 60, ya se hablaba de estrategias de mercadeo enfocadas en el cliente. Peter Drucker subrayaba que: “el verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos, y maximizar su rentabilidad”, y este es en realidad el fundamento del marketing relacional (Maroto, 2007).

Según Lizette Contente, Directora de la Unidad de Negocio en CGC Partner Gold *CRM* de Microsoft, en la década de los noventa las relaciones con el cliente eran directas y personales, pero después, con la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información, las empresas vieron la oportunidad de expandir su base de clientes, es decir, no solo tener clientes locales sino del mundo entero. En el año 2000 surge un boom del *CRM* y del *Software CRM*, pero en realidad como concepto, pues desde hace ya varios años se venían desarrollando cantidad de plataformas para *CRM* (Contente, 2011). Es a partir de este momento que se empiezan a almacenar los perfiles y la información de los clientes en bases de datos, lo que se utilizaba inicialmente para hacerles un seguimiento a los clientes.

Existen varias tendencias que marcaron la pauta para el surgimiento del *CRM* y que han obligado a muchas empresas a reenfocar su estrategia. El consumidor necesita una

atención más personalizada, que en la mayoría de casos no basta con la simple segmentación de grandes grupos de clientes que hacen las empresas; en segundo lugar, los comportamientos y los hábitos de compra del consumidor han cambiado; la evolución del mercadeo directo y las compras en línea; cambios en las necesidades de los clientes; el consumidor de la actualidad es más conocedor y más exigente, estos y muchos otros factores han exigido un giro significativo en la manera en que los presidentes y gerentes de todo el mundo administran sus organizaciones otros (Maroto, 2007). Es así como a raíz de estos cambios surge un nuevo enfoque del mercadeo orientado a satisfacer las necesidades del cliente de una forma individualizada y se entiende la importancia de cultivar las buenas relaciones con él y hacerlas duraderas en el tiempo.

De *CRM* se han creado muchas definiciones en los últimos 13 años, que pretenden agrupar todos esos conceptos que el mundo empresarial ha recogido a través de la historia. Uno de los primeros acercamientos de los cuales se tiene referencia, tuvo lugar en 1999, donde los autores Jeremy Galbreath y Tom Rogers en su libro "*Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for the Twenty-First Century Business*" definen *CRM* como un nuevo concepto de administración para gestionar el manejo de los clientes. La definición de los autores hace referencia a la administración de la tecnología, los procesos, los recursos de información y las necesidades de las personas para crear un ambiente laboral que brinde una visión de 360 grados sobre sus clientes. La creación de un ambiente *CRM*, es compleja y requiere un cambio organizacional, una nueva manera de pensar acerca de los clientes y del negocio en general (Galbreath & Rogers, 1999). Es desde entonces que *CRM* empieza a tomar forma, y empieza a ser conocido en Estados Unidos y posteriormente alrededor del mundo.

Paul Greenberg, en el año 2001, escribió "*CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*". El autor afirma que *CRM* es el mayor problema que encara cualquier empresa. Brinda una mirada atractiva a la administración de los clientes para quien toma decisiones, con bases fuertes en el manejo de información y el manejo de *Software* especializado en *CRM* y herramientas en internet. (Greenberg, 2001)

Desde hace aproximadamente una década, el mercadeo abre sus puertas a un nuevo enfoque en la relación con los clientes. Este enfoque se ha denominado *CRM*, el cual en los últimos años ha venido generando una tendencia hacia su implementación, no solo como una herramienta propia del área de mercadeo sino como una cultura adoptada por todas las áreas de las compañías.

Numerosos autores se refieren al *CRM* en sus investigaciones, muchos se atreven a afirmar que el *CRM* se ha convertido en una megatendencia en las pequeñas, medianas y grandes empresas en Estados Unidos. Es así como siendo una estrategia relativamente nueva, con un poco más de diez años, lleva muchos más siendo utilizado intuitivamente y de forma indirecta por las compañías en el mundo, pero que solo hasta ahora viene cogiendo gran impulso como concepto fundamental en su implementación.



### 1.3.2 Definición y Conceptos Generales de CRM

El cliente actual es mucho más informado y exigente, que espera cada vez más altos niveles de atención y servicio personalizado y oportuno. De este modo, las empresas deben saber manejar y cultivar el contacto que tienen con cada uno de sus clientes para promover su fidelidad y mejorar su rentabilidad. Ante esta necesidad, surge el sistema CRM como un medio para transformar la forma como una compañía se relaciona con sus clientes actuales y potenciales con la meta final de crecer y ampliar sus márgenes. (European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 2011)

Las organizaciones pequeñas como las tiendas de barrio, un gimnasio o el salón de belleza, ofrecen un servicio muy individualizado pues son negocios que conocen a sus clientes, sus preferencias y sus hábitos de compra. Es así como al cliente se le presentan ofertas personalizadas, se le ofrecen planes acordes a sus gustos y preferencias lo cual se traduce en una constante mejora del servicio y de los productos ofrecidos. Estos elementos son una fiel muestra de la iniciativa de CRM, que en realidad no se debe a un desarrollo en la tecnología ni a un cambio en la economía o en la mentalidad de los dueños de la empresas, esto se debe al deseo de los mismos de conservar a sus clientes e incrementar la fidelidad, en otras palabras, nace del sentido común que implica una rentabilidad para los propietarios reteniendo a los clientes actuales. Así se considera la esencia del CRM como una política de centralización en el cliente por parte de toda la empresa. (Mind de Colombia, 2010)

Ante el crecimiento de la oferta, que implica más opciones de compra para los consumidores, surge la necesidad para las organizaciones de estar atentos de sus clientes, de su desarrollo y del establecimiento de relaciones de negocio que traigan beneficios para ambas partes. Es así como las empresas han venido pasando de una política de “centralización en el producto” a una política de “centralización en el cliente”. (Mind de Colombia, 2010)

Es común encontrar autores enfatizando en el rápido cambio del mundo, su globalización y una población consumista que cada vez crea consumidores más exigentes por el aumento de la oferta. “Un rápido cambio en el mundo de los negocios exige un rápido cambio del producto con un enfoque al cliente. La mayoría de las compañías encuentran que es más rentable y deja mayores ingresos el manejo de los clientes existentes. De cualquier manera, las compañías han cambiado para satisfacer realmente a sus clientes en la época del comercio virtual”. (Lin, Ly, Su, & Hsing, 2007).

Existen muchas definiciones del modelo CRM, algunas con orientación al *Software* utilizado en el proceso y otras hacia la relación con el cliente como tal. Lo cierto es que el CRM engloba ambos aspectos y los pone al servicio de las organizaciones para gestionar las relaciones con sus clientes. Ronald S. Swift, en su libro CRM “Cómo mejorar las relaciones con los clientes”, dice, “La Administración de la Relación con el Cliente es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en ésta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad”. (Swift, 2002). Philip Kotler –padre del marketing moderno–, y Gary Armstrong, explican “El CRM es el proceso de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción. Las empresas modernas van más allá del diseño de estrategias para atraer a

nuevos clientes y realizar transacciones con ellos. Estas emplean la gestión de la relación con los clientes para conservar los clientes que tienen y desarrollar relaciones rentables y duraderas con ellos” (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2008).

Cabe entonces resaltar que el *CRM* no es solamente un *Software*, sino más bien un proceso enfocado hacia los clientes, el cual evoluciona y se adapta a medida que se interactúa con ellos; Este proceso debe ser establecido desde los niveles más altos de las empresas y radicado como una cultura organizacional presente a través de toda la corporación y ejecutado e interiorizado por cada una de las personas que laboran en ella. (CRM Español, 2012)

La tasa de éxito de la implementación del *CRM* es baja y evidencias sugieren que muchas organizaciones no se dan cuenta de los verdaderos beneficios que ofrece esta estrategia. Muchos de los fracasos reflejan que el *CRM* es implementado frecuentemente con un enfoque en los paquetes de *Software*, y no se presenta un entendimiento de la integración de personas, procesos, cultura y tecnología dentro del contexto organizacional (Finnegan & Currie, 2009)

Como ya se ha mencionado, un aspecto clave del *CRM* es la retención de los clientes, y en este sentido se dice que el proceso de evolución del cliente tiene tres etapas: satisfacción, lealtad y fidelidad. Es necesario crear en el cliente un sentido de pertenencia y de afecto por la marca (o empresa), lo que implica establecer relaciones estrechas con el cliente. Existen dos técnicas muy útiles para desarrollar una “conducta de lealtad en los clientes”: La primera es la creación de experiencias memorables en el cliente –esto se conoce como “*Customer Experience Management*” *CEM*– y la segunda, el desarrollo de “programas de lealtad”. El *CEM* expone que “los clientes recuerdan y valoran las experiencias positivas, en especial aquellas que demuestran una profunda comprensión de sus necesidades y expectativas”. De manera análoga, la lealtad del cliente se mide a partir de tres indicadores: longevidad, alcance de la relación y profundidad. La primera se refiere al tiempo que el cliente lleva consumiendo activamente productos y servicios de la empresa; la segunda es la cantidad de líneas de productos que son usados por el cliente; la tercera hace referencia al “*wallet share*” –el dinero que gasta en cierta categoría en la empresa– (Mind de Colombia, 2010).

Un reto que tiene el modelo *CRM* es ser reconocido como una herramienta novedosa en el campo del mercadeo, donde este por sí mismo se considera una filosofía centrada en el cliente. Philip Kotler sostiene que “La mayoría de los mercadólogos se enfocaban anteriormente en el mercado masivo o en los segmentos de mercado. El advenimiento de Internet y del *Software* para bases de datos permite a las empresas de hoy captar información sobre los clientes individualmente. Como resultado de conocer las anteriores transacciones del cliente, su demografía, el tamaño de su familia y otros datos, la empresa puede hacer sus productos, servicios y mensajes a la medida de cada cliente.” (Kotler, *Entrevista a Philip Kotler*, 2010). Este argumento muestra la importancia del *CRM* como una herramienta para establecer una relación única y personalizada con cada cliente, dejando a un lado las anteriores investigaciones de mercadeo que estudian a los consumidores agrupándolos según sus perfiles y características en grupos llamados segmentos.

Muchos investigadores han descubierto varios beneficios que se desprenden de la implementación del *CRM*, los autores coreanos Eunju Koa, Sook Hyun Kimb, Myungsoo Kimc, Ji Young Wood, encontraron que los beneficios percibidos en la industria de seguros son eficiencia administrativa, reducción de costos, mejora en el servicio al cliente, aumento de las ventas e ingresos. También encontraron que las compañías que usan internet para recopilar información, obtienen bases de datos más precisas de sus clientes, mejores interacciones y relaciones con estos y reducción de costos. Otras ventajas identificadas de la implementación del *CRM* incluyen: aumento en los ingresos, obtención de nuevos clientes, mayor cantidad de recompras, información del cliente clara y precisa, aumento de la lealtad, reducción de los costos de la adquisición de nuevos clientes, facilidad en el desarrollo de nuevos productos, aumento en las ventas, reducción del costo del mercadeo directo, aumento de la lealtad de marca, entre otros. (Koa, Kimb, Kimc, & Wood, 2008)

Raúl Abad, especialista en mercadeo de origen español, habló sobre el *CRM* y la fidelización. En su narración a modo de entrevista, aclara que el marketing relacional y el *CRM* son dos conceptos diferentes, sin embargo están directamente vinculados, pues las herramientas del *CRM* son la solución para desarrollar las estrategias que plantea el marketing relacional como incrementar la retención de los clientes, tratarlos adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas. También plantea que el plan *CRM* puede ser adaptado tanto por una pyme como por una multinacional y enfatiza en la importancia de contar en su totalidad con el apoyo de las directivas y su efectiva comunicación con el resto de los empleados. Respecto a la implementación y utilización de la estrategia *CRM*, concluye que “El proceso de adopción del *CRM* no es nada fácil pues significa un cambio de mentalidad y actitud puesto que la empresa decide estar orientada y centrada en el cliente” (Abad, 2004)

### **1.3.3 El *CRM* como una filosofía empresarial**

La mayoría de los fracasos que se dan en torno a la implementación del *CRM* se deben a que los gerentes y dirigentes de las compañías tienen un concepto errado y adoptan el *CRM* simplemente como una herramienta para manejar la información de los clientes o en otros casos, lo adoptan como una estrategia de mercadeo pero no lo hacen parte de la cultura empresarial y los empleados de las compañías, de otras áreas diferentes a ventas o mercadeo, no tienen conocimiento de cómo funciona dicha estrategia o simplemente no saben de ella. Se resalta entonces la importancia de entender el concepto de *CRM* e implementarlo en todas sus dimensiones en la compañía, se trata de trascender las herramientas de *Software*, bases de datos y hasta la misma estrategia de mercadeo y volverlo una cultura y un modo de pensamiento al interior de la empresa, donde todos y cada uno de los empleados se vea involucrado y entienda el nuevo enfoque hacia el cliente.

Ariel Valero, Especialista en Mercadotecnia y CPIM<sup>2</sup>, sostiene que existen cuatro elementos para hacer del *CRM* una cultura empresarial. El primero es que el *CRM* debe ser tomado como una filosofía de negocio y todo el personal debe tener el mismo

---

<sup>2</sup> CPIM: Administración de la Producción e Inventarios

pensamiento; el segundo es que todos los miembros de la organizaciones deben estar en capacidad de pensar, actuar y tomar decisiones bajo este enfoque; el tercero, es que la organización debe entender al cliente como el protagonista y sus acciones deben girar en torno a él; por último, menciona que la estrategia de negocio debe tener un enfoque de ganar– ganar (Valero, 2011). Estos puntos dejan muy claro que es la organización entera la que debe adoptar la estrategia *CRM* y trabajar en pro de los objetivos comunes propuestos.

Raquel Puente y María Antonia Cervilla hacen un interesante análisis acerca de la implementación de la Administración de la Relación con el Cliente en las empresas venezolanas por medio de un estudio de casos en su artículo de la revista Latinoamericana de la Administración. Según las autoras, “*CRM* es un término utilizado por muchos, pero entendido por pocos”, y es que muchas empresas, en su afán de mejorar sus relaciones, toman *CRM* como un proyecto, antes que como una filosofía. Es común encontrar entonces compañías instalando *Software* e invitando a sus trabajadores a una charla sobre su manejo, pasando por alto el hecho de que toma mucho más que un par de semanas el cambiar la mentalidad y los objetivos de los integrantes de la compañía. Para las autoras, es importante resaltar que en la definición del concepto no se debe utilizar la palabra “cliente” de manera explícita, ya que se incluyen a cualquier persona natural o jurídica que tenga contacto alguno con la empresa.

Este caso de estudio es de interesante análisis para el actual proyecto, puesto que se estudia, por medio del análisis de 5 empresas venezolanas, país de significativa similitud con el país objeto de estudio, Colombia, en aspectos económicos, políticos, geográficos y culturales. La visión de los 5 gerentes de las empresas estudiadas, en un principio se nota experta y bien encaminada, coincidiendo en que más que un proyecto, *CRM* se debe convertir en una mentalidad, sin embargo, en la práctica se evidencia como algunas empresas no van más allá de su implementación como una herramienta tecnológica. Es importante resaltar el hecho de que en ninguno de los casos la implementación dependía de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, siempre dependían de una unidad en específico, bien sea, el departamento de mercadeo, de proyectos o el comercial, y este es el primer error para tener en cuenta.

En todos los casos estudiados, la motivación para decidirse por un cambio definitivo en la relación con el cliente es similar, mejorar la relaciones empresariales con miras a la consecución y fidelización de los consumidores, sin embargo, se reflejaron mayores obstáculos en aquellos casos de las empresas en las que se quiso abarcar la totalidad de empleados con la misma campaña. En este sentido, las autoras ofrecen una recomendación puntual, es conveniente implementar *CRM* por etapas, es decir, comenzar por aquellos departamentos en los que se presenta una distancia más grande con la consecución de los objetivos en cada periodo. (Cervilla & Puente, 2007)

### **1.3.4 Indicadores de eficiencia y viabilidad de *CRM***

En el objetivo general planteado en el trabajo, se habla de determinar la eficiencia y la viabilidad de la implementación de la estrategia *CRM*, y en estos términos la eficiencia del *CRM* se traducirá básicamente en 5 indicadores: el porcentaje de retención de los clientes, la tasa de fuga, el índice de satisfacción, la cuota media por cliente y los

referidos. Por otro lado, la viabilidad del *CRM* se definirá a partir de la viabilidad financiera, reflejando el cambio en los indicadores financieros una vez se implementa el modelo.

La tasa de retención de los clientes es un indicador significativamente importante ya que un aumento de ésta puede potencialmente incrementar las utilidades de la empresa, además. “Es más rentable vender cinco servicios a un mismo cliente que un servicio a cinco clientes”. (CISE S.C. , 2004).

Tom Peters dice: “Trate al cliente como un activo que se valoriza”, y es que una estrategia centrada en la retención de los clientes resulta muy apropiada e inteligente teniendo en cuenta que cuesta entre tres y siete veces adquirir un nuevo cliente que mantener uno existente (Jay, Lo Fundamental y lo más Efectivo Acerca de los Clientes, 2000).

Paralelamente a la tasa de retención está la tasa de deserción o de fuga, la cual se calcula restando el porcentaje de pérdida natural de clientes al porcentaje de deserción. La pérdida natural se da por asuntos inherentes a la actividad del negocio como cambio de proveedores, cambio de domicilio o responsables, entre otros. Generalmente esta tasa se encuentra entre un 3% y un 5%. Otros indicadores de utilidad en el momento de evaluar la eficiencia del *CRM* son: el índice de satisfacción del cliente, que lo obtiene la empresa a partir de varios métodos como por ejemplo encuestas, y la cuota media por cliente, que es el porcentaje del total de compras del cliente con la empresa (Rivas Santi, 2012).

Pero la única estrategia no es la retención de los clientes actuales sino la obtención de clientes nuevos y para esto, la estrategia de los clientes referidos es muy valiosa y constituye la máxima expresión del voz a voz. Según Alberto Villanueva –Abogado egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú–, el voz a voz se puede dar de una manera natural cuando se ofrece un producto o un servicio de calidad y el cliente satisfecho se dirige a sus amigos y conocidos, quienes pasarán a ser clientes potenciales o del negocio; pero también se puede crear una estrategia de referidos para incentivar ese voz a voz entre los clientes actuales y los potenciales. “Lo primero que se debe hacer es solicitar a nuestros clientes que nos refieran nuevos clientes; después, hay que establecer un sistema de incentivos –como descuentos por ejemplo– para que nuestros clientes nos recomienden; por último se debe hacer un seguimiento post venta para captar referidos. Así pues la idea es convertir al cliente en un punto de venta de los servicios o productos y así estos se multiplicarán por medio de la estrategia de referidos. (Villanueva, 2010)

Dependiendo de la empresa y su metodología de evaluación de la estrategia *CRM*, se pueden analizar otros indicadores como: el número de clientes potenciales, la cantidad de llamadas realizadas, las estadísticas por campaña, los ingresos obtenidos por campaña y el costo por campaña. (Mind de Colombia, 2011)

Para analizar la viabilidad del *CRM* en el presente trabajo, se observará el incremento o detrimento de rubros en específico como ingresos o ventas, costos, utilidades, gastos de operación y Ebitda. Al analizar estos indicadores, se podrá establecer si la aplicación del *CRM* en determinada empresa resultó en un proceso viable o no. Adicional a esto, existe un indicador llamado Valor del Tiempo de Vida del cliente –*Customer Lifetime Value*

(CLV) en inglés–, el cual es un indicador de visión a largo plazo que considera el valor de un cliente en su relación con la compañía y equivale al valor presente neto (VPN) de la contribución del cliente a largo plazo (Florian Stahl, 2012) .

### 1.3.5 El CRM y el sector servicios

El Trabajo está delimitado en el sector de servicios no financieros de la ciudad de Medellín, pues se plantea a manera de hipótesis que en el sector servicios la Administración de la Relación con el Cliente es vital debido a la constante interacción con estos, además es un sector de suma importancia para la economía.

La Administración de la Relación con el Cliente juega un papel de gran importancia en las empresas del sector servicios, debido a que en este tipo de negocios el contacto con el cliente es intensivo y la fidelización es clave y constituye una ventaja competitiva para las empresas. (Garrido & Padilla, 2010)

Se opta por excluir los servicios financieros en la actual investigación, ya que este es generalmente un sector significativamente grande en los países desarrollados y en vía de desarrollo, por ende amerita una investigación exclusiva.

Cuando se habla del sector servicios, se refiere a todas las actividades que no producen bienes materiales directamente. Básicamente los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. Los servicios que ofrecen Grupo Coomeva (Entidad Prestadora de Salud), Suramericana de Seguros (Entidad Aseguradora) o Claro de Colombia (Operador de Telefonía Móvil) por ejemplo, no son objetos tangibles, no se pueden ver, no se pueden sentir y no se pueden tocar, cada uno de los servicios que prestan estas compañías en ocasiones pueden traducirse en informes finales, diagnósticos médicos físicos o materiales tangibles, sin embargo no son considerados productos finales. En otras palabras, hay lugar para la definición cuando a través de actividades de análisis de problemas, reuniones de asesoría, llamadas de seguimiento y el informe de una serie de acciones, procesos y ejecuciones, se da satisfacción a una persona natural o jurídica. (Zeithaml & Bitner, Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa, 2002, págs. 3-4)

Este sector, también llamado sector terciario de la economía, incluye restaurantes, franquicias, industria del ocio, cine y televisión, informática y tecnología, transporte, salud, servicios de consultoría e inversión, comunicaciones, entre otros. (Conielec Ltda, 2007)

- **Importancia del sector terciario, una combinación perfecta con CRM**

Es importante hacer énfasis en la diferencia sustancial que presentan el sector terciario con el sector industrial en la economía de un país, en consecuencia el *marketing* de servicios debe ser distinto del *marketing* de productos, al igual que las estrategias de gestión del cliente. Cuando la oferta básica de una compañía consiste en las acciones que puedan realizar sus empleados, como un consultor de ingeniería por ejemplo, ¿cómo puede hacer la empresa para asegurar la calidad de su “producto” o asesoría? En el sector industrial la calidad del producto se puede medir por los indicadores del mismo, por ejemplo una motocicleta simplemente es buena o no, tiene un buen motor, es

estéticamente agradable a la vista o tiene frenos resistentes; un televisor puede ser de alta resolución –*High Definition, HD*–, puede contar con un sistema de navegación de internet o puede tener imagen en tercera dimensión. En el sector terciario existe un solo “indicador” que le puede decir a la compañía si la calidad del servicio es alta o baja, y es el cliente. Los servicios no pueden inventariarse, la determinación de su costo es compleja, la satisfacción del cliente depende del empleado el cual está sujeto a muchos factores, algunos de los cuales son incontrolables por la empresa. En la prestación de un servicio no existe certeza de que este se esté prestando de acuerdo con lo que se planeó originalmente, en los servicios no hay producción previa sino que se hace al mismo tiempo que se consume y no existen devoluciones ni reventa (Zeithaml & Bitner, Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa, 2002).

El cliente es el indicador más importante para medir la calidad de los servicios que se están prestando. Las compañías deben tratarlo como su activo máspreciado, se debe encontrar el mejor punto en la relación compañía–consumidor y para esto se debe implementar una estrategia que depende de muchos factores y que es sustancialmente diferente en cada caso, en cada empresa. Aquí radica la importancia del *CRM* y su papel fundamental en las compañías prestadoras de servicios.

○ **El sector Servicios en Colombia**

Según el presidente de la República de Colombia, Juan Manuel Santos, en un discurso otorgado durante el Acuerdo para la Prosperidad número 61 –celebrado en Medellín–, Fedesarrollo<sup>3</sup> señaló los importantes cambios de la última década con respecto a la estructura productiva de Colombia. Se ha presentado un significativo crecimiento en el sector servicios y en la minería, mientras que los demás sectores han perdido participación. En la década de 2000-2012, la minería creció en un 3.4 por ciento, el comercio, en un 5.2 por ciento y los servicios, en un 3.2 por ciento. El presidente Santos resalta que en todo el mundo, el sector servicios ha venido contribuyendo cada vez más en el PIB, lo que refleja naturalmente el proceso de desarrollo. (Santos, 2012)

En Colombia se definen mediante el artículo 2º de la Ley 590 de 2000 las disposiciones generales para la clasificación de las empresas, así:

Tipo de Empresa	Número de Empleados	Activos
Microempresa	1 -10	menos de 501
Pequeña Empresa	11-50	501-5000
Mediana Empresa	51 - 200	5001-30000
Gran Empresa	201 o más	30001 o más

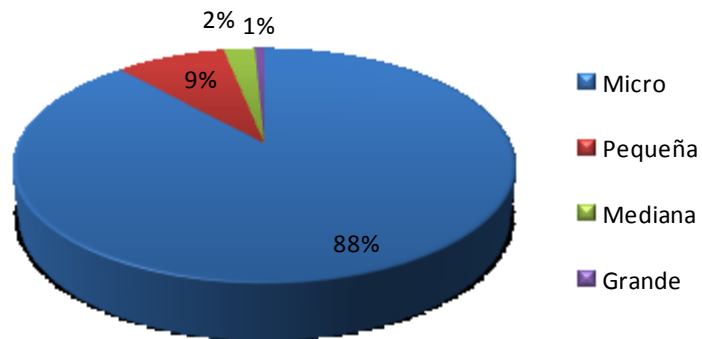
---

<sup>3</sup> Fedesarrollo: Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo. dedica a la investigación en temas de política económica y social. Su propósito es contribuir al diseño, seguimiento y mejoramiento de las políticas públicas (Fedesarrollo, 2012)

**Tabla 1. Clasificación de Empresas en Colombia. Tabla Tomada de: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012)**

Con miras a la contextualización en cuanto a los sectores económicos y la clasificación de las empresas según su tamaño, es importante mencionar que el Municipio de Medellín posee 66.953 empresas, de las cuales 59.183 son microempresas, 5.669 son pequeñas empresas, 1.598 son medianas empresas y solo 503 son grandes empresas. Esta es la primera delimitación de la población en el Trabajo de Grado, pues se centrará únicamente en las grandes empresas del Municipio (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

En el siguiente gráfico se muestra la clasificación de las empresas del Municipio de Medellín según su tamaño:



**Figura 1. Estructura empresarial<sup>4</sup> por tamaño, año 2011. Tomado de: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2011)**

El siguiente cuadro muestra las actividades económicas desarrolladas por las empresas de Medellín y el número de empresas que se dedican a determinada actividad según su tamaño:

---

<sup>4</sup> Comerciantes renovados y matriculados en el año 2011



<b>Estructura Empresarial por Tamaño y Actividad Económica</b>					
	<b>Número empresas</b>				<b>Total empresas</b>
	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>	
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	667	252	109	31	<b>1.059</b>
PESCA	18	2			<b>20</b>
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	344	79	28	10	<b>461</b>
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	8563	878	203	92	<b>9.736</b>
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	57	14	12	13	<b>96</b>
CONSTRUCCION	2118	421	209	64	<b>2.812</b>
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS	24247	1.654	385	89	<b>26.375</b>
HOTELES Y RESTAURANTES	5472	143	24	5	<b>5.644</b>
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	1892	315	48	22	<b>2.277</b>
INTERMEDIACION FINANCIERA	1299	236	123	69	<b>1.727</b>
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	8450	1.217	343	68	<b>10.078</b>
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA	74	7	1	1	<b>83</b>
EDUCACION	526	37	9	1	<b>573</b>
SERVICIOS SOCIALES Y DE SCIOS_SALUD	1034	149	33	15	<b>1.231</b>
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	2900	133	23	6	<b>3.062</b>
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO	2				<b>2</b>
Sin clasificación CIU	1520	132	48	17	<b>1.717</b>
<b>Total</b>	<b>59.183</b>	<b>5.669</b>	<b>1.598</b>	<b>503</b>	<b>66.953</b>

**Tabla 2: Número de empresas según estructura empresarial tamaño y actividad económica. Tomado de: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2011)**

Como se dijo anteriormente, se observa un total de 503 grandes empresas, de las cuales el 18% se dedica a la industria manufacturera, el 17,7% se dedica al comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos, motocicletas y enseres domésticos; el 13,7%, pertenece al sector de intermediación financiera; el 13,5%, a las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; el 12,7% a la construcción; y el 6,2% a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2011).

El cuadro que se muestra a continuación, contiene los activos poseídos por las empresas, clasificadas según su tamaño y su actividad económica:

<b>Estructura Empresarial Tamaño y Actividad Económica</b>					
	<b>Activos</b>				<b>Total activos</b>
	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>	
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	26.296.186.832	277.477.317.902	655.278.166.590	2.914.675.509.623	<b>3.873.727.180.947</b>
PESCA	311.739.209	901.699.575			<b>1.213.438.784</b>
EXPLORACION DE MINAS Y CANTERAS	10.942.324.540	71.112.808.411	208.017.036.399	1.353.924.597.070	<b>1.643.996.766.420</b>
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	160.419.437.617	774.283.278.855	1.243.021.151.787	57.926.609.923.095	<b>60.104.333.791.354</b>
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	3.051.424.855	16.087.285.426	75.976.583.128	20.614.497.986.272	<b>20.709.613.279.681</b>
CONSTRUCCION	57.192.133.427	397.011.327.176	1.412.527.502.123	9.775.670.021.053	<b>11.642.400.983.779</b>
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS	341.973.159.069	1.466.107.731.038	2.247.596.027.332	4.666.890.458.999	<b>8.722.567.376.438</b>
HOTELES Y RESTAURANTES	42.201.359.175	125.676.772.494	131.121.564.869	186.577.160.476	<b>485.576.857.014</b>
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	41.628.628.143	296.604.419.272	294.916.148.774	5.937.295.173.470	<b>6.570.444.369.659</b>
INTERMEDIACION FINANCIERA	34.471.730.849	236.044.146.032	745.692.505.368	99.411.166.477.814	<b>100.427.374.860.063</b>
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	199.611.716.809	1.127.306.277.801	2.015.263.346.927	4.128.776.987.523	<b>7.470.958.329.060</b>
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA	1.604.962.820	5.429.846.452	12.964.637.000	385.433.281.000	<b>405.432.727.272</b>
EDUCACION	10.522.606.640	28.080.814.285	47.375.051.804	22.624.660.570	<b>108.603.133.299</b>
SERVICIOS SOCIALES Y DE SCIOS_SALUD	27.182.311.749	142.724.975.967	179.759.942.111	1.030.086.029.301	<b>1.379.753.259.128</b>
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	27.453.884.354	109.203.110.783	133.286.144.713	2.196.543.559.351	<b>2.466.486.699.201</b>
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO	4.200.000				<b>4.200.000</b>
Sin clasificación CIU	16.722.440.148	120.520.019.739	278.345.409.679	3.818.555.549.639	<b>4.234.143.419.205</b>
<b>Total</b>	<b>1.001.590.246.236</b>	<b>5.194.571.831.208</b>	<b>9.681.141.218.604</b>	<b>214.369.327.375.256</b>	<b>230.246.630.671.304</b>

**Tabla 3: Activos según estructura empresarial tamaño y actividad económica. Tomado de: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2011)**

Del cuadro anterior se observa que el 46.4% del total de activos de las empresas del Municipio de Medellín, son poseídos por el sector de intermediación financiera; el 27% son de la industria manufacturera y el 9,6% de los activos pertenecen al sector de suministro de electricidad, gas y agua. Estas cifras revelan la concentración de los activos

en pocos sectores de la economía, pues solamente el sector financiero posee casi la mitad de los mismos.

Filtrando los sectores anteriormente mencionados y enfocándose en las grandes empresas de servicios no financieros de Medellín, se encuentra lo siguiente:

Estructura Empresarial por Servicios No Financieros, Tamaño y Actividad Económica					
Actividad Económica	Número empresas				Total empresas
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	57	14	12	13	96
HOTELES Y RESTAURANTES	5472	143	24	5	5.644
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	1892	315	48	22	2.277
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	8450	1.217	343	68	10.078
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA	74	7	1	1	83
EDUCACION	526	37	9	1	573
SERVICIOS SOCIALES Y DE SCIOS_SALUD	1034	149	33	15	1.231
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	2900	133	23	6	3.062
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO	2				2
<b>Total</b>	<b>20.407</b>	<b>2.015</b>	<b>493</b>	<b>131</b>	<b>23.046</b>

**Tabla 4: Estructura empresarial por servicios no financieros, tamaño y actividad económica. Tomado de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2011)**

De las cifras anteriores se deduce que el 26% de las grandes empresas de Medellín pertenecen al sector de servicios no financieros. Aproximadamente la mitad (51,9%) de las grandes empresas de servicios no financieros de Medellín, pertenecen al sector de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; el 16,8% pertenecen a transporte, almacenamiento y comunicaciones; el 11,5% pertenecen al sector salud y el 9,9% pertenecen a suministro de electricidad, gas y agua.

En cuanto a los activos poseídos por las grandes empresas de servicios no financieros de la ciudad de Medellín, se tiene:

Estructura Empresarial por Servicios No Financieros, Tamaño y Actividad Económica					
Actividad Económica	Activos				Total activos
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	3.051.424.855	16.087.285.426	75.976.583.128	20.614.497.986.272	<b>20.709.613.279.681</b>
HOTELES Y RESTAURANTES	42.201.359.175	125.676.772.494	131.121.564.869	186.577.160.476	<b>485.576.857.014</b>
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	41.628.628.143	296.604.419.272	294.916.148.774	5.937.295.173.470	<b>6.570.444.369.659</b>
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	199.611.716.809	1.127.306.277.801	2.015.263.346.927	4.128.776.987.523	<b>7.470.958.329.060</b>
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA	1.604.962.820	5.429.846.452	12.964.637.000	385.433.281.000	<b>405.432.727.272</b>
EDUCACION	10.522.606.640	28.080.814.285	47.375.051.804	22.624.660.570	<b>108.603.133.299</b>
SERVICIOS SOCIALES Y DE SCIOS SALUD	27.182.311.749	142.724.975.967	179.759.942.111	1.030.086.029.301	<b>1.379.753.259.128</b>
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	27.453.884.354	109.203.110.783	133.286.144.713	2.196.543.559.351	<b>2.466.486.699.201</b>
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO	4.200.000				<b>4.200.000</b>
<b>Total</b>	<b>353.261.094.545</b>	<b>1.851.113.502.480</b>	<b>2.890.663.419.326</b>	<b>34.501.834.837.963</b>	<b>39.596.872.854.314</b>

**Tabla 5: Activos según estructura empresarial por servicios no financieros, tamaño y actividad. Tomado de: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2011)**

Respecto a los activos de las grandes empresas de servicios no financieros en Medellín, el 60% lo posee el sector de suministro de electricidad, gas y agua, seguido por el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones, que tiene el 17,2% de los activos y las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler que tienen el 12% (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2011).

A continuación se muestra un cuadro que resume la delimitación del Trabajo de Grado:

Tabla Resumen		
	Número	Porcentaje
<b>Empresas de Medellín</b>	66.953	100,00%
<b>Grandes empresas de Medellín</b>	503	0,75%
<b>Empresas de servicios no financieros de Medellín</b>	23.046	34,42%
<b>Grandes empresas de servicios no financieros de Medellín</b>	131	0,20%

**Tabla 6: Delimitación Trabajo de Grado. Fuente propia.**

## **1.4 HIPÓTESIS**

La implementación de estrategias *Customer Relationship Management* en las grandes empresas de servicios no financieros de la ciudad de Medellín, se ha realizado exitosamente generando buenos resultados para las empresas lo que evidencia su viabilidad y eficiencia.

## 2. METODOLOGÍA

En primer lugar, es importante aclarar la diferencia entre las fuentes de información primaria y secundaria. Las primeras, contienen información original que no ha sido filtrada o interpretada por nadie, es escrita por el mismo investigador y da cuenta de resultados de experimentos o investigaciones; las segundas, han sido reorganizadas por personas ajenas a la investigación y son publicadas en libros, revistas, enciclopedias, páginas de internet, etc. (CEDIBI, 2012)

Para cubrir el primer objetivo se procedió a la adquisición de información secundaria que permitiera investigar a fondo los conceptos asociados al *CRM*—desde su concepción teórica hasta su ejecución— y la forma como son aplicados por las empresas norteamericanas. Esta información se obtuvo a partir de búsquedas en las bases de datos que proporciona la Escuela de Ingeniería de Antioquia, donde se encontraron principalmente artículos escritos en revistas y periódicos académicos estadounidenses. Igualmente se accedió a sitios web, documentos acerca del *CRM* disponibles en páginas web y libros de autores reconocidos como Kotler y Gary Armstrong.

Para establecer las ventajas y desventajas que trae consigo la implementación del modelo, se accedió igualmente a información secundaria que permitió establecer ideas claras acerca de los pros y los contra de las adopción de estrategias de Administración de la Relación con el Cliente. Las fuentes de esta información secundaria fueron las anteriormente mencionadas.

El tercer y último objetivo específico se cubrió en su totalidad con información primaria cualitativa. Mediante la información cualitativa, los investigadores realizan registros narrados de los fenómenos percibidos mediante técnicas de investigación como la observación o las entrevistas. La investigación primaria cualitativa tiene la ventaja de presentar una realidad de manera dinámica, estar orientada al proceso y de poseer datos profundos, sin embargo, es muy subjetiva y por ende no es generalizable ni concluyente. (*Pita Fernández & Pértegas Díaz, 2002*). Entre las principales técnicas de recolección de información primaria cualitativa se encuentran: observaciones participativas y no participativas, entrevistas a profundidad, grupos focales, entre otros.

Como se explicó, para el tercer objetivo se accedió a información primaria cualitativa a través de entrevistas a profundidad a consultores de *CRM* y ejecutivos de grandes empresas de Medellín que implementan o están en proceso de implementación de estrategias *CRM*.

“La entrevista nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador quien, lejos de suponer que conoce, a través de su comportamiento exterior, el sentido que los individuos dan a sus actos, se compromete a preguntárselo a los interesados, de tal modo que éstos puedan expresarlo en sus propios términos y con la suficiente profundidad para captar toda la riqueza de su significado”.

La entrevista en profundidad se practica con personas, denominadas “informantes”, dichos informantes podrán ser expertos o no en determinado tema, de los cuales se espera obtener opiniones y conocimientos.

Se pueden clasificar según dos criterios, si se desea conocer acerca de temas generales y de la opinión personal del informante o si se desea conocer acerca de un tema en específico y con base en el control de parte del entrevistador:

Entrevista en profundidad holística: La entrevista en profundidad holística cubre aquellas entrevistas que tienen por objetivo obtener información acerca del conocimiento que el entrevistado(a) pueda tener acerca de un comportamiento, tema o situación en específico.

Entrevista en profundidad enfocada: Las entrevistas en profundidad enfocadas son aquellas que buscan obtener conocimientos de determinados aspectos de una situación o estímulo con base en el conocimiento conductual del entrevistado(a).

En segunda instancia, se encuentra la clasificación según el control que el entrevistador ejerza sobre la entrevista, pueden ser dirigidas y no dirigidas. En el primer extremo, con las entrevistas dirigidas se hace referencia a las entrevistas que llevan el ritmo del entrevistador, los temas tratados y la metodología es iniciativa de este. La segunda hace referencia a aquellas entrevistas en las que el entrevistado tiene la iniciativa a lo largo de la sesión y por esto el entrevistador debe dejar al entrevistado imponer su ritmo (Ruiz Olabuenaga, 1996).

La entrevista en profundidad que se realizó fue una entrevista holística y semidirigida. Holística porque se trata un tema en específico, “*Customer Relationship Management*” o “Administración de la Relación con el Cliente”, según los conocimientos que el (la) entrevistado(a) tengan, basados en su experiencia; Es semidirigida ya que durante la sesión se da libertad al entrevistado para que profundice de ser necesario, sin embargo se contó con un guión que pauteó el rumbo de la sesión (Ver Anexo 1).

Se realizaron 8 entrevistas a profundidad con personas del área de mercadeo, el área comercial o el Gerente General de la compañía en uno de los casos. Las entrevistas se realizaron a Emtelco, Manpower de Colombia, Grupo Mundial, Hermeco, Sura, Dinámica IPS, Grupo Éxito y Globerp (Ver Anexo 2). Estas se pudieron llevar a cabo gracias a contactos de los investigadores y del Director de Trabajo de Grado. En tales entrevistas se cubrieron temas conceptuales sobre *CRM*, cómo lo viven en la compañía, cómo lo aplican, desde cuándo, cómo les ha ido en el proceso, manejo de indicadores de gestión y monitoreo de resultados. Si bien de las 8 entrevistas realizadas, son 5 las que se realizaron a grandes empresas de servicios no financieros de la ciudad de Medellín, las otras que son Grupo Mundial y Hermeco (si bien son grandes empresas, comercializan productos) se consideraron pertinentes para llevar a cabo debido a su reconocimiento y experiencia en el mercado colombiano. La empresa Globerp (si bien comercializa servicios no financieros –*Software CRM*–, no es grande empresa), se realizó debido a la importancia de conocer cómo funcionan los *Software* de *CRM* y la demanda de las grandes empresas de Medellín por los mismos.

### **3. CUSTOMER RELATIONSHIP MANEGEMENT**

#### **3.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANEGEMENT EN NORTEAMÉRICA**

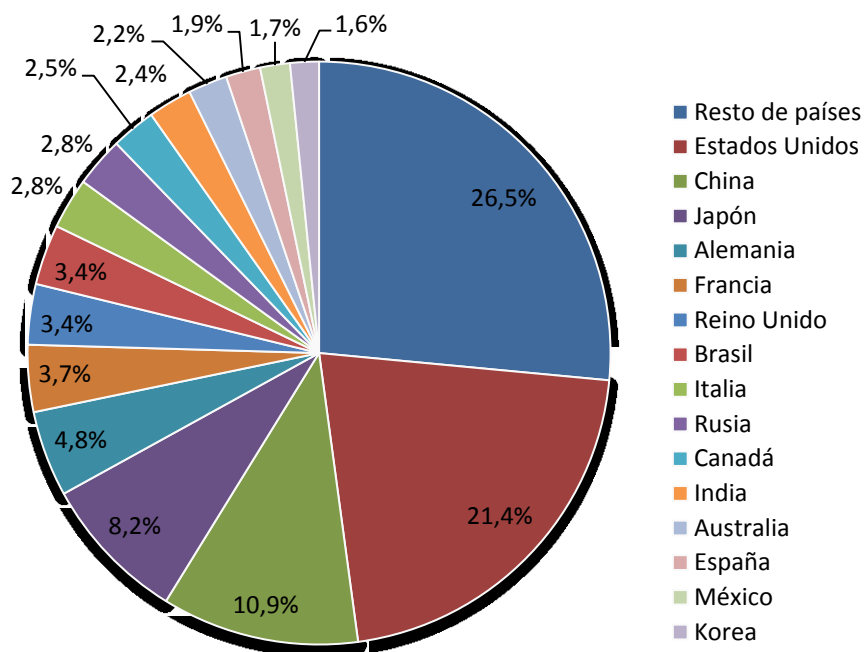
##### **3.1.1 Contexto Estados Unidos y Canadá**

América del norte es el subcontinente ubicado en el hemisferio norte del continente americano, comprende tres países: Canadá, Estados Unidos y México. Para efectos prácticos se tomarán los primeros dos países como base para el análisis de conceptos y metodologías *CRM*, pues como se explicará a continuación, son dos economías líderes en el mundo, con una industria y un sector terciario significativamente influyentes en la evolución de la administración estratégica y el desarrollo de técnicas de mercadeo profesional, dos economías pioneras en la implementación de técnicas para la Administración de la Relación con el Cliente y que para efectos académicos supone un interesante análisis.

Canadá es un país caracterizado por tener una economía próspera con una alta industria tecnológica y un amplio sector terciario. El Tratado de Libre Comercio –*US– Canada Free Trade Agreement (FTA)* – firmado en 1989 y el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica – *American Free Trade Agreement (NAFTA)* –han convertido a Estados Unidos y Canadá en unos de los principales países aliados comercialmente. Tres cuartas partes de las exportaciones anuales de Canadá tienen destino estadounidense (Central Intelligence Agency - United States of america, 2011).

Las economías canadiense y estadounidense son sin duda alguna dos de las economías más grandes del mundo, esta última considerada la primera economía a nivel mundial. Según el Fondo Monetario Internacional, Estados Unidos cuenta con un Producto Interno Bruto Nominal a 2012 de alrededor de 15.5 billones de dólares estadounidenses –*USD*– los cuales representan aproximadamente un cuarto del PIB Nominal mundial (ver figura 2). Esta cifra significa, claramente, una diferencia sustancial con un país en vía de desarrollo como lo es Colombia, con un PIB Nominal estimado de 379 millones de dólares estadounidenses. Como hecho fehaciente se hace énfasis en la diferencia, igualmente significativa, con países indiscutiblemente más desarrollados que Colombia como China, Japón o Alemania, el primero de los cuales tiene un Producto Interno Bruto Nominal de USD 7.9 billones, el segundo con un PIB de USD 5.9 y por último Alemania que cuenta con un PIB de USD 3.5 billones. Canadá por su parte cuenta con un PIB de 1.8 billones de dólares estadounidenses. No obstante, una economía no solo se mide por su Producto Interno Bruto (Fondo Monetario Internacional, 2012).





**Figura 2. Participación por país en el PIB mundial. Tomado de: (Fondo Monetario Internacional, 2012)**

El PIB per cápita de Estados Unidos ronda los USD 48 mil, un indicador también significativamente superior al de Colombia de USD 8 mil y de muchos países desarrollados como Reino Unido y Alemania con Producto Interno Bruto per cápita de USD 38 mil y USD 43 mil respectivamente. Canadá por su parte cuenta con un PIB per cápita de USD 41 mil (Fondo Monetario Internacional, 2012).

En cuanto al índice de competitividad global, según el reporte de *World Economic Forum* de 2010, Estados Unidos ocupa el segundo lugar después de Suiza y antes de Singapur. En este ranking, Canadá ocupa el noveno lugar después de Japón y antes de los Países Bajos; Colombia ocupa el puesto 59 (World Economic Forum, 2012).

La economía norteamericana está dividida en 18 sectores *NAICS (North American Industry Classification)* estratégicos según el *United State Census Bureau*, organización gubernamental responsable por el censo de Estados Unidos. El sector servicios se refiere a la colección de 13 distintos sectores, que comprende:

- Servicios Públicos
- Transporte y Almacenamiento
- Servicios de información
- Actividades inmobiliarias, industriales y de alquiler
- Finanzas y Seguros
- Servicios profesionales, científicos y técnicos
- Administración de empresas y compañías

- Servicios de administración, soporte y gestión de residuos
- Educación
- Servicios sociales y servicios de salud
- Arte, entretenimiento y recreación
- Servicios de hospedaje y Restaurantes
- Otros Servicios (Excepto administración pública)

(United States Census Bureau, 2007)

Para el año 2009, Estados Unidos contaba con un total de 13'200.771 empresas (United States Census Bureau, 2007), que según su número de empleados se clasifica así:

Número de Empleados	Número de Empresas
0 - 9	9,140,632
10 - 99	2,425,348
100 - 499	436,836
500 o más	1,197,955

**Tabla 7: Número de Empresas en USA según su número de empleados. Tomado de: (United States Census Bureau, 2007)**

Según su clasificación, Estados Unidos de América contaría con 1'197,955 grandes empresas. El sector terciario en Estados Unidos estaría distribuido por sector según su número de empleados así:

Sector	Número de Empresas Según Número de Empleados						
	0-4	5-9	10-19	20-99	100-	500+	Total
Servicios Públicos	5.978	1.878	980	2.291	1.534	10.400	23.061
Transporte y Almacenamiento	208.722	47.558	31.907	31.450	13.496	40.152	373.285
Servicios de información	83.419	20.991	15.782	18.191	7.926	60.054	206.363
Actividades inmobiliarias, industriales y de alquiler	347.360	68.351	34.618	49.521	39.900	191.605	731.355
Finanzas y Seguros	422.026	62.704	31.580	28.664	18.777	57.080	620.831
Servicios profesionales, científicos y técnicos	1.112.522	201.494	115.710	89.075	26.337	59.026	1.604.164
compañías	6.491	1.629	2.520	12.543	18.683	37.225	79.091
Servicios de administración, soporte y gestión de residuos	415.350	95.604	59.753	59.498	21.972	55.115	707.292
Educación	77.339	24.359	20.487	28.309	8.894	8.203	167.591
salud	637.081	288.054	167.993	148.076	83.244	100.687	1.425.135
Arte, entretenimiento y recreación	142.289	31.413	23.050	25.753	6.601	7.483	236.589
Restaurantes	398.473	191.338	174.794	180.552	47.354	117.458	1.109.969
Otros Servicios	838.400	266.221	130.885	90.129	19.628	37.864	1.383.127

**Tabla 8 Número de Empresas por sector según número de empleados. Tomado de: (United States Census Bureau, 2007)**

Las economías mencionadas están impulsadas por el sector terciario en gran porcentaje. Para 2011 Canadá tenía su PIB compuesto en un 29% por industria y agricultura y en un 71% por servicios, sector que ocupa el 76% de la población total activa (Central Intelligence Agency - United States of America, 2011). Estados Unidos, por su parte es el segundo productor industrial en el mundo, y aun así este sector representa tan solo el 23% de su PIB aproximadamente, ya que su economía está basada en los servicios, que generan alrededor del 70% y cubre un poco más del 60% de la población total activa del país (United States Census Bureau, 2007). Como se expone en la tabla 8, de 13 millones de empresas aproximadamente, el sector servicios representa cerca de 9 millones de compañías lo cual denota su importancia dentro de una economía tan importante para el mundo. La cantidad de empresas que operan en el sector terciario es significativamente más elevada que la cantidad de empresas del sector industrial. Dentro del sector terciario, entre las actividades más importantes, después del sector financiero se encuentran el sector asegurador, la educación, la investigación, transportes y turismo.

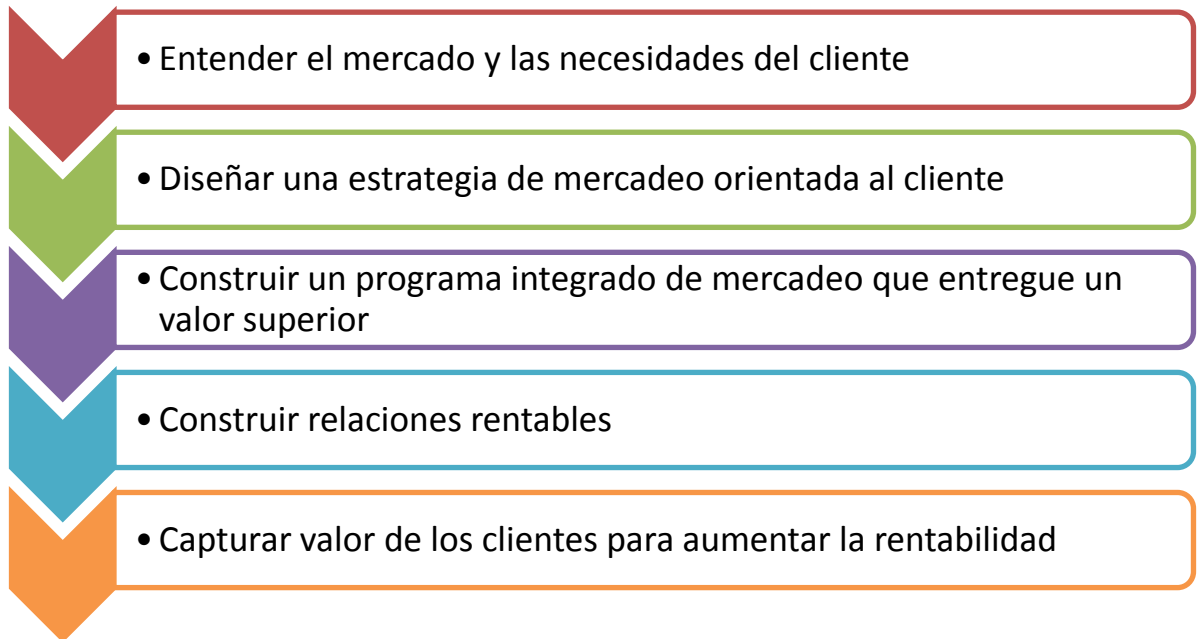
Es de conocimiento público el liderazgo generalizado de estos países sobre la mayoría de las ciencias, especialmente de Estados Unidos. Es líder en investigación científica y tecnológica, allí han nacido importantes economistas, matemáticos, científicos y en general, importantes personalidades a nivel mundial y el área de mercadeo no ha sido la excepción, en Norteamérica han nacido o en su defecto han vivido y trabajado importantes “Gurús del *Marketing*”. Russell L. Ackoff por ejemplo, nacido en Pensilvania, publicó importantes artículos acerca del comportamiento de la compra, o Theodore Levitt, un alemán que trabajó en la Escuela de Negocios de Harvard Business School, fue el primero en definir el término Globalización para designar la convergencia de los mercados del mundo entero. Es significativo mencionar al Dr. Philip Kotler, considerado en el mundo entero como el padre del mercadeo moderno, distinguido profesor de mercadeo internacional de *The Northwestern University Kellogg* de Chicago, Illinois, Estados Unidos (Pensamiento Imaginativo, 2012).

Estados Unidos es pues considerado por muchos el país padre del mercadeo, cuna de numerosas teorías y casos exitosos de aplicación profesional de *Marketing*. El sector servicios, como se ha expuesto en líneas anteriores, es candidato por excelencia para implementar de metodologías *CRM*, pues al no contar con un producto físico para la venta su calidad se limita a la manera en que el servicio es prestado.

Estos dos países cuentan con la combinación perfecta de factores influyentes en el *marketing* y específicamente en el *CRM*, pues justifica un análisis exhaustivo como base para el entendimiento de dicho concepto. Cuentan con dos de los sectores terciarios más grandes e influyentes en la economía mundial, adicionalmente son países pioneros en investigaciones, teorías y metodologías de mercadeo en todas sus aplicaciones, específicamente en el sector privado empresarial.

### 3.1.2 Conceptos y metodología de la Administración de la Relación con el Cliente en Norteamérica

La Administración de la Relación con el Cliente hace parte del proceso de mercadeo. Kotler propone un proceso o modelo que incluye 5 pasos, así:



**Figura 3. Modelo del proceso de mercadeo. Tomado de (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2008)**

En los primeros cuatro pasos, las compañías trabajan por entender a los consumidores, crear valor para el cliente y construir relaciones con los mismos. En el último paso, las compañías cosechan los frutos de crear un valor superior. La creación de valor para los consumidores –*Customer Equity* en inglés–, se ve reflejada en las ventas, los ingresos y el valor de la cartera de los clientes actuales y potenciales (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2008).

El mercadeo consiste en las acciones que se toman para construir y mantener relaciones de intercambio con un público objetivo. Más allá de simplemente atraer nuevos clientes y crear transacciones, la meta es retener clientes y hacer crecer el negocio (pág. 7). Los primeros tres pasos del proceso de mercadeo se dirigen al cuarto y más importante paso: construir relaciones rentables con los clientes, para lo cual surge el modelo *CRM* como una herramienta efectiva y eficaz (pág. 12)

#### ○ **Caso PeopleSoft**

*PeopleSoft* fue una compañía de servicios de *Software* empresarial, planificación de recursos empresariales –en inglés *Enterprise Resource Planning E.R.P.*–, gestión de nómina y *CRM*. Actualmente *PeopleSoft Inc.* no existe, pues fue adquirida por *Oracle*

*Corporation* en el año 2005, aunque sigue con sus mismas líneas de productos y su mismo mercado. *Oracle* es una de las principales empresas de *Software* en el mundo (Zeithaml & Bitner, Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa, 2002, págs. 170-171).

*PeopleSoft* siempre estuvo orientada a la satisfacción total de sus clientes, se autodenominaban “devotos” por ellos. El índice de retención de sus clientes era de casi el 100% y la rotación de sus empleados siempre fue muy baja. En contadas ocasiones estuvo clasificada dentro de las primeras diez mejores empresas para trabajar de Estados Unidos. El voz a voz era fuerte, pues la compañía dejaba a cada uno de sus clientes satisfechos casi en su totalidad. En su última década la empresa casi que duplicaba su utilidad interanual y el precio de sus acciones se incrementó considerablemente (Zeithaml & Bitner, Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa, 2002, pág. 171).

El factor determinante del éxito de *PeopleSoft* que se tradujo en la compra a *Oracle*, fue sin duda su excepcional “servicio al cliente”. Su fundador, Dave Duffield incentivó a todos sus empleados para hacer cualquier cosa por lograr dejar al cliente satisfecho y construir una relación profunda con ellos. El mismo fundador invirtió considerables cantidades de tiempo con cada cliente con el fin de conocer sus necesidades exactas. Con base en su experiencia al cliente se le asigna un gerente de cuenta, que actúa como defensor de la empresa, una especie de abogado defensor dentro de la propia cuenta y lo representa frente a todas las áreas internas de la compañía. En otras palabras, son los encargados de que las inversiones de los clientes en *PeopleSoft* lleguen a feliz término con el mayor índice de satisfacción posible. Lo más importante, los gerentes de cuenta obtienen bonificación no por los ingresos sobre las ventas que sus empresas le generen a *PeopleSoft* sino por el índice de satisfacción que estas empresas alcanzan. Adicionalmente, y de manera interna, se trata siempre de generar un ambiente de informalidad, con más confianza y menos seriedad sin dejar a un lado el trabajo arduo (pág. 171).

*PeopleSoft* fue a lo largo de su existencia un ejemplo de cómo una compañía debe esforzarse por generar fidelidad entre sus clientes, no simplemente con un *Software* que hace las veces de base de datos en el cual se recopila información de cada cliente, sino por medio de una “filosofía de vida”, el cliente como eje principal alrededor del cual gira la operación del negocio, en donde cada funcionario debe estar así mentalizado, desde el personal de aseo hasta el Gerente General.

### **3.1.3 Generación de valor y satisfacción para el cliente**

La Administración de la Relación con el Cliente –*CRM*– es uno de los conceptos más importantes del mercadeo moderno. Hasta hace poco el *CRM* se definía como una actividad para administrar datos de los clientes, sin embargo, recientemente ha tomado un significado mucho más amplio. La clave para construir relaciones duraderas con los clientes es crear un valor agregado para estos y generarles satisfacción. Clientes satisfechos tienen mayor probabilidad de ser fieles y de participar en el negocio (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2008).

Atraer y retener clientes puede ser una tarea difícil. Los clientes encaran una cantidad de ofertas y productos de los cuales tienen que hacer elecciones constantemente. Un cliente compra a la compañía que le ofrece el mayor valor percibido –*Customer Percieved Value* en inglés–. El valor percibido es la evaluación que hace el cliente de las diferencias entre los beneficios y los costos asumidos en la compra respecto a otras alternativas. Usualmente los clientes no juzgan el valor del producto o servicio de una manera precisa y objetiva; ellos actúan según el valor que perciben (pág. 13).

La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto o servicio según las expectativas del comprador. Si su desempeño está por debajo de las expectativas a largo plazo, el cliente está insatisfecho; si por el contrario, estas se cumplen, el cliente está satisfecho; si el desempeño las excede, este está altamente satisfecho o encantado. Estudios demuestran que altos niveles de satisfacción conducen a una mayor lealtad por parte del cliente, lo que se traduce en un mejor desempeño de la compañía. Algunas empresas prometen a los clientes solo lo que pueden entregar y al final les entregan más de lo que habían prometido, estrategia que genera altos niveles de satisfacción. Los clientes altamente satisfechos no solo repiten sus compras sino que se vuelven “clientes evangelistas” que cuentan a otros sus buenas experiencias con el producto o servicio. Para las compañías interesadas en mantener a sus clientes encantados, el servicio y el valor agregado son más que simples políticas o acciones, deben ser una actitud de la compañía, es decir, parte de su cultura. Para ejemplificar esta situación Kotler trae a la luz una historia de Lexus y un cliente que compra un vehículo nuevo, en realidad él podría comprar un Mercedes, un BMW o un Cadillac pero prefirió un Lexus. Cuando lo condujo por primera vez rumbo a su casa, pudo percibir el olor a cuero nuevo, la consola luminosa, el calentador del asiento que le serviría en las frías mañanas de invierno. Posteriormente encendió el radio y sonó su emisora de música clásica favorita; encantado, oprimió el segundo botón y sonó su emisora de noticias favorita; en el tercer botón encontró su emisora de variedades preferida que lo mantendría despierto durante los largos viajes; finalmente, en el cuarto botón, se encontraba la emisora preferida de rock de su hija mayor. Efectivamente el mecánico de Lexus había notado la configuración del radio en su automóvil anterior y lo duplicó en el nuevo Lexus. El cliente estaba encantado. Nadie le dijo al mecánico que lo hiciera, pero era parte de la filosofía de Lexus: complacer un cliente, continuar complaciéndolo y así se tendrá un cliente de por vida. Lo que el mecánico hizo no le costó nada a Lexus y le sirvió para solidificar una relación (págs. 13-15).

#### ○ **Caso Business Week**

Hasta principios de la década de los noventa en Estados Unidos, los estudiantes que pensaban realizar sus estudios de administración de empresas no contaban con herramientas suficientes para tomar su decisión, pues solo encontraban información limitada sobre algunas universidades. La única clasificación de universidades que existía se hacía con base en los promedios de los estudiantes y los salarios iniciales que obtenían después de graduarse, pero lo que le quitaba todo el sentido a dichas clasificaciones era el hecho de que los jueces eran los decanos de las mismas universidades, en lugar de los propios estudiantes. Para relacionarse con los puntos de vista de estos, era necesario indagar personalmente. Fue hasta finales de los años 80 que la revista Business Week entendió la verdadera necesidad de sus clientes y transformó la

manera en que los estudiantes podían basar sus decisiones. La revista contaba con lujo de detalles las opiniones y actitudes de los estudiantes actuales de cada universidad. Daba a conocer una clasificación semestral de las escuelas de administración que efectuaban con base en estudios realizados con estudiantes recién graduados y el personal de Gestión Humana de las compañías que reclutaban dichos estudiantes. El estudio estableció el ranking de las universidades con base en la satisfacción del cliente: la forma en que las escuelas determinan y satisfacen las necesidades tanto de los graduados como de las entidades que los contratan. Según Valerie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner, en su libro *Marketing de Servicios* (Zeithaml & Bitner, *Marketing de Servicios*, un enfoque de integración del cliente a la empresa, 2002):

Para elaborar la versión del estudio del año 1998, *Business Week* envió 9598 encuestas por correo a los más recientes graduados en las maestrías de Administración de Empresas y a 350 de las corporaciones que los reclutaban. En total respondieron el cuestionario el 63% de los graduados y el 74% de los reclutadores de las corporaciones, un nivel de respuestas muy alto según los estándares de la investigación de mercados.

Por obvias razones, las encuestas para el personal de Gestión Humana de las compañías eran diferentes a las encuestas para los estudiantes recién graduados. A estos reclutadores se les pidió que clasificaran las 10 mejores universidades para administración en el año 1998. Según las experiencias con sus nuevos empleados recién graduados, estos fueron los resultados:

1. Pennsylvania's Wharton
2. Northwestern's Kellogg School
3. Chicago University
4. Michigan University
5. Harvard
6. Columbia
7. Duke's Fuqua
8. Cornell's Johnson
9. UCLA's Anderson
10. Dartmouth's Tuck

Con base en esta clasificación, las universidades de administración que no figuran empezaron a considerar cambios en sus entidades, como renovación del *pensum*, nuevos enfoques que el mundo actual exige como la internacionalización, liderazgo y trabajo en equipo, además de darles mayor importancia a sus estudiantes como clientes (págs. 133-134).

En este caso se observa cómo entender las necesidades del consumidor. La gran mayoría de veces, lo que el cliente requiere es distinto de lo que los ejecutivos de mercadeo creen que los clientes requieren. Para entender bien sus necesidades se deben hacer estudios en donde se relacionen los servicios que se ofrecen con lo que el cliente piensa de ellos. La mayoría de estudios y minería de datos arrojan la necesidad de invertir en proyectos que faciliten la administración del cliente.

#### **3.1.4 El mercadeo uno a uno y la privacidad**

Philip Kotler, en su libro *Las Preguntas Más Frecuentes sobre Marketing*, habla del *CRM* y el mercadeo de bases de datos. Como se ha descrito, el *CRM* hace referencia a una política de centralización en el cliente, donde se atienden sus necesidades individuales a partir del mercadeo uno a uno. Kotler analiza cómo se maneja el tema de la privacidad y este tipo de mercadeo. Según él, el mercadeo uno a uno únicamente funciona cuando una compañía está en la capacidad de reunir información detallada sobre sus clientes importantes, pero esto no es posible en todos los países. Mientras este tipo de mercadeo se vuelve cada vez más efectivo, aumentan las inquietudes acerca de la privacidad y esto es justamente lo que está pasando en Estados Unidos. Para darle solución a este problema las empresas líderes de este país están pasando de un “mercadeo de interrupción” a un “mercadeo con consentimiento”, de esta manera piden autorización a sus clientes para reunir datos e información acerca de ellos o para compartir dicha información con otros. Actualmente los clientes buscan la forma de proteger su privacidad de la intromisión de su correo electrónico y de las llamadas telefónicas basura. Optar por no recibir este tipo de publicidad no es tan malo, pues hay un contra-movimiento hacia el mercadeo con consentimiento. Un ejemplo es el caso de IBM -empresa norteamericana que presta servicios relacionados con la informática- quien tomó la decisión de parar el bombardeo con todo tipo de promociones a los gerentes y optó por preguntarle a cada uno qué le gustaría oír, por qué medio le gustaría que entraran en contacto con él y con qué frecuencia. IBM, en lugar de obtener el permiso o la autorización, puso en práctica el “mercadeo consensual” (Kotler, *Las Preguntas Más Frecuentes Sobre Marketing*, 2005, págs. 166, 167, 168).

#### **3.1.5 La decisión de invertir en CRM**

El *CRM* se ha vendido como un avance tecnológico que permite identificar clientes potenciales y realizar ofertas. Muchas compañías han invertido millones de dólares para recopilar datos y al final encontraron que dichos datos omitían variables importantes y que los empleados no tenían una formación con orientación al cliente al momento de iniciar el nuevo sistema. Lastimosamente, muchas de las inversiones en *CRM* han resultado decepcionantes y entre el 40% y el 60% de las empresas ha presentado malos resultados. Kotler afirma que “cuando se agrega tecnología a una organización antigua, solo se obtiene una organización antigua cara”. Es por esta razón que cuando una compañía piensa invertir en *CRM*, debe crear antes una cultura organizacional orientada al cliente. Se debe entonces identificar cuándo la inversión en *CRM* es apropiada y cómo se implementa con éxito. La estrategia *CRM* es más efectiva en industrias donde abundan los datos como la bancaria, de telecomunicaciones y seguros; tiene menos efectividad en los mercados de consumo masivo donde se venden productos a precios bajos (Kotler, *Las Preguntas Más Frecuentes Sobre Marketing*, 2005, pág. 169).



Al momento de decidir si se va a implementar *CRM*, se deben tener en cuenta diferentes aspectos, así como lo hizo el Royal Bank de Canadá, el cual pidió al proveedor (Siebel Company), que evaluara cuatro puntos:

- ¿Cuánto cuesta el sistema?
- ¿Cuánto tardaría en estar listo?
- ¿En cuánto tiempo el incremento en las ventas alcanzará a cubrir la inversión inicial?
- ¿Cuál será el rendimiento sobre la inversión (ROI) que se obtendrá con el sistema?

(pág. 170)

Steve Silver dice: “*CRM* no es un paquete de *Software* ni una base de datos. No es un centro de atención al cliente ni un sitio web. No es ni un programa de lealtad ni uno de reembolsos. *CRM* es toda una filosofía”. Y Edmund Thompson, del *Gartner Group* dice: “Por lo general, un programa de *CRM* depende en un 45% de un liderazgo ejecutivo correcto, en un 40% de la implementación de una administración de proyectos y en un 15 % de la tecnología (pág. 170).

Estas afirmaciones apoyan la idea que se ha establecido en cuanto a lo que realmente es el *CRM*. La dependencia de su éxito incluye varios factores, entre ellos la tecnología, pero no es lo más importante como erradamente se ha creído en muchas compañías.

Kotler afirma que el *CRM* es un muy buen sistema, incluso genera una ventaja competitiva, pero que no es apto para todas las empresas. Recopilar, actualizar y administrar los datos de los clientes es costoso. Es necesario tener un analista de datos con experiencia que pueda extraerlos y actualizarlos pues mucha de esta información se vuelve obsoleta rápidamente. Incurrir en estos costos no es viable para una compañía que venda artículos a precios bajos o que venda productos que la gente usualmente compra una vez en la vida. Además hay compañías que por su naturaleza encuentran más efectivo trabajar con segmentos de clientes que clientes individuales (págs. 170, 171).

Cuando se va a invertir en la compra de un *Software*, es de suma importancia analizar el tipo de *Software* que necesita la compañía, analizar las características de desempeño de todas las ofertas, y más importante aún es asegurarse de que la empresa que fabrica el *Software* los capacite para poderlos implementar y utilizar. Si es posible se debe comprar el *Software* con un acuerdo financiero donde se pague por desempeño y no por el producto comprado (pág. 172).

#### ○ **Caso CardStar de Apple**

En vista de que desde hace ya varios años, encuestas realizadas a miembros de programas de fidelización revelan que los consumidores no quieren llevar más tarjetas consigo, Mesa Dynamics –empresa de desarrollo de software– desarrolló una aplicación para *iPhone* que se llama *CardStar*.

Esta aplicación es gratuita y constituye una digitalización de las tarjetas de fidelización ya que las representa de manera virtual e incluye el código de barras. Así, se puede escanear la tarjeta a través de la pantalla del dispositivo móvil a la hora de realizar la compra para obtener puntos y descuentos.

Esta aplicación se puede personalizar cambiando el tipo de código de barras, invirtiendo la dirección de la tarjeta para realizar fácilmente el escaneo y permite introducir tarjetas de compañías que no estén incluidas predeterminadamente en la aplicación.

Para 2009, la aplicación incluía 130 empresas de Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, en sectores como droguerías, bibliotecas, supermercados y gimnasios.

Este tipo de aplicaciones son una clara oportunidad de incursionar en las soluciones móviles digitales a la hora de hablar de fidelización con sus clientes. Tienen como ventaja que son más baratas, fáciles de utilizar y no necesitan mantenimiento. (Sánchez, Mind de Colombia, 2009)

Para nadie es un secreto el enfoque que tiene y ha tenido Apple hacia la fidelización con sus clientes. Ellos, a través de publicidad, calidad, servicio pre-venta y pos-venta, y atención al cliente en general, se han encargado de hacer que los clientes se identifiquen con la marca y no solo eso, que generen un vínculo emocional con la misma. El caso CardStar muestra cómo Apple integra en las aplicaciones la digitalización en los procesos de compra. Efectivamente las tarjetas de fidelización son una estrategia común implementada por muchísimas empresas pero que ya de cierta forma se vuelve poco práctica si se piensa en cuántas tarjetas puede tener un cliente en su billetera. Apple ofrece entonces una solución rápida y práctica que disminuye costos para las compañías y son de fácil uso para ambas partes.

### **3.1.6 Proceso de implementación de CRM**

Desde el punto de vista estratégico, el CRM se enfoca en el desarrollo y en la administración rentable de las relaciones con los clientes. Según Lovelock y Wirtz, el proceso de implementación del CRM comprende cinco procesos fundamentales (Lovelock & Wirtz, 2009):

- ✓ Proceso 1: Desarrollo de la estrategia: Implica evaluar la estrategia de negocios, la cual por lo general es responsabilidad de la alta gerencia. Una vez esté determinada, ésta debe guiar su desarrollo hacia el cliente, incluyendo público objetivo, jerarquización de la base de datos de los clientes, diseño de vínculos de lealtad y manejo de la tasa de deserción.

- **Caso Comcast Cares:**

Comcast Corporation es uno de los líderes mundiales en multimedia, entretenimiento y comunicaciones. El núcleo de negocio de *Comcast* es televisión por cable a través de desarrollo, producción y distribución de entretenimiento, noticias, deportes y otros contenidos para la audiencia global a través de *NBC Universal*. Uno de los más grandes

proveedores de internet de alta velocidad e internet móvil de alta velocidad para personas naturales y jurídicas (Comcast , 2012).

En el año 2008, la empresa estadounidense Comcast, se situó en la parte más baja del índice de satisfacción del cliente. Así comenzó entonces su mala reputación en cuanto a prácticas de negocio y su mal servicio; también las quejas de sus clientes en la red crecían exponencialmente (Sánchez, Mind de Colombia, 2010).

Fue a partir de este momento cuando Frank Eliasson –Director de Servicio *Online* de Comcast en esa época– empezó a controlar y monitorear las quejas de los clientes a través de una red social: twitter. Este abrió una cuenta en dicha página y comenzó a interactuar con los clientes, atender las quejas directamente, bajar los ánimos y encontrar soluciones prácticas a los problemas. Durante el primer año, alrededor de dos mil clientes les fueron solucionados sus problemas; estos a su vez contribuyeron a mejorar la marca pues “*twitteaban*” y hablaban sobre ello.

Esto fue identificado como una oportunidad para hacerle seguimiento a los comentarios de los clientes sobre sus productos y servicios a través de las redes sociales, foros y blogs, metodología que recibió una gran acogida por parte del público. Frank Eliasson fue ascendido y finalmente dejó la compañía tras recibir varias ofertas de trabajo. (Sánchez, Mind de Colombia, 2010)

El caso del empleo de twitter como plataforma virtual para atender las quejas y en general los comentarios de los clientes, constituyó un caso de éxito que los ayudó a salir de su crisis por los bajos índices de satisfacción de sus clientes. El empleo de las redes sociales se hace cada vez más común entre las empresas como medio para tener un contacto con sus clientes, atendiendo quejas, comentarios y sugerencias. Es un método fácil y práctico de llegar a sus clientes, que no tiene costo para ninguna de las partes.

- ✓ Proceso 2: Creación de valor: Traduce la estrategia de negocios en proposiciones de valor para el cliente y para la empresa. El valor creado para el cliente incluye los beneficios entregados a partir de los servicios jerarquizados de una manera prioritaria, las recompensas de lealtad y el servicio personalizado. El valor creado para la empresa incluye menores costos por la adquisición y retención de clientes y mayor participación de los gastos de estos. En definitiva una estrategia de *CRM* es más exitosa cuando genera ganancias para el cliente y para la empresa.

#### ○ **Caso Coors Field de Denver**

Coors Field es un estadio de béisbol que queda en Denver, una ciudad en el estado de Colorado, Estados Unidos. Es la sede del equipo Los Rockies de Colorado. Coors Field se dio cuenta de que el número de asistentes a cada juego no solo dependía del momento que el equipo atravesara, si iba mal o bien en el torneo, sino también del servicio que ellos prestaran. Los asistentes que iban a ver jugar a Los Rockies iban en busca de una buena tarde en familia o con amigos, disfrutar de una o dos bolsas de palomitas de maíz y pasar un buen rato, independiente de que su equipo gane o pierda el partido. Coors Field tenía ahora una nueva “filosofía de vida”, Nicole Jacobsen, Gerente de Relaciones del estadio, conformó un equipo de más de 2.000 personas encargados del servicio a los invitados. En un año por ejemplo, el equipo alcanza a devolver cerca del

50% de los artículos extraviados, casi unos 1.500 artículos perdidos y el resto es enviado al departamento de policía. Se habilitó un sistema en el que los asistentes pueden enviar comentarios directamente a la Gerente de Relaciones. Nicole, por cada juego recibe alrededor de 150 comentarios que representan unos 12.450 comentarios, desde felicitaciones y buenas experiencias hasta expresiones de total insatisfacción. Hasta este punto es algo común, muchas entidades les proporcionan a los clientes espacios donde puedan expresarse, pero donde Coors Field marca la diferencia es en el proceso después del comentario pues entre la Gerente de Relaciones y su equipo tratan de darle respuesta personalizada a por lo menos el 30% de los mismos, lo que representa casi 3.320 respuestas por temporada. (Zeithaml & Bitner, 2002, págs. 90-91)

No es normal que los equipos que participan en los diferentes deportes dediquen tal esfuerzo a los hinchas y al servicio que se les presta cada vez que estos van al estadio, que es en últimas lo que les permite mantenerse en el tiempo. Un equipo de fútbol o de Voleibol no es más que una compañía prestadora de servicios, por lo tanto es recomendable que le dediquen la misma atención a sus clientes que una empresa de servicios como seguros o restaurantes, así, con clientes satisfechos es más probable una buena asistencia a los estadios.

- ✓ Proceso 3: Integración multicanal: La mayoría de las empresas prestadoras de servicios se relacionan con sus clientes a través de varios canales y su reto es atenderlos de la mejor manera a través de estas inter-fases potenciales, al igual que ofrecer una inter-fase unificada para ofrecer servicios personalizados. La integración de estos canales constituye todo un desafío para el *CRM*.
- ✓ Proceso 4: Administración de la información: Esta fase incluye el archivo de datos de los clientes, los sistemas TI (*Hardware* y *Software*), las herramientas de análisis (paquetes de análisis de datos y paquetes de aplicación específicos como evaluación del crédito, descripción del cliente y sistemas de alerta de deserción), las aplicaciones para el mostrador (automatización de la fuerza de ventas y aplicaciones para administrar el centro de atención al cliente) y las aplicaciones de la oficina administrativa, las cuales apoyan procesos que tienen que ver con el cliente como logística, compras y procesamiento financiero.
- ✓ Proceso 5: Evaluación del desempeño: Debe analizar tres aspectos: ¿La estrategia de *CRM* está creando valor a los clientes, empleados y accionistas?, ¿Se están logrando los objetivos de mercadeo (adquisición de clientes, retención y satisfacción) y los de desempeño de la prestación de servicios (estándares de servicio, reducción de tiempos de espera en las llamadas, tasas de resolución en la primera llamada)? y ¿El proceso de *CRM* se está desempeñando según las expectativas (si se ha creado valor para el cliente y para la empresa, si se están administrando bien los datos, si se han integrado los canales de servicio al cliente)?

Una duda común entre las compañías que implementan el *CRM*, es cómo implementarlo adecuadamente. Lovelock y Wirtz, mencionan en su libro *Marketing* de Servicios que desgraciadamente, -según el Gartner Group-, la tasa de falla en la implementación del *CRM* es del 55% aproximadamente. Sin embargo, cada vez más las empresas están logrando implementarlo adecuadamente, como lo afirman Darrell Rigby y Dianne

Ledingham: “*CRM* ya no es un hoyo negro y se está convirtiendo en un elemento básico de construcción del éxito corporativo”. En lugar de utilizar *CRM* para transformar los negocios completamente, las implementaciones exitosas se centran en definir claramente los problemas dentro del marco de las relaciones con los clientes. Algunos de los aspectos fundamentales que los gerentes deben tener en cuenta al definir su estrategia de relaciones con el cliente para la implementación del modelo, son (Lovelock & Wirtz, 2009, págs. 385, 386):

- Cómo se debe modificar la proposición de valor para aumentar la lealtad con los clientes.
- Qué cantidad de mercadeo y de entrega de servicios personalizados es adecuada y rentable.
- Cuál es el potencial de incremento de las utilidades si se aumentan las compras de los clientes actuales.
- Cuánto tiempo y cuántos recursos se está dispuesto a asignar para la implementación de *CRM*.
- Cómo se puede invertir en la administración de las relaciones con los clientes sin gastar mucho en tecnología.

○ **Caso IBM**

International Business Machine, IBM es una compañía estadounidense de tecnología y consultoría con sede en Nueva York. Cuando Louis Gerstner Jr. se ubicó como Gerente General de IBM, constituyó un novedoso énfasis en servicio al cliente en todas las dimensiones de la empresa. Con base en la reconocida expresión “una reclamación es un regalo”, IBM implementó un sistema para recibir reclamaciones y quejas. Propiciar un buen espacio en el que el cliente se pueda expresar trae beneficios en todos los frentes, escuchar al cliente le brinda la oportunidad a una empresa de arreglar las cosas, de quedar bien con el cliente y de mejorar sus procesos, sistemas y productos. Cada año IBM recibe alrededor de 50 mil quejas de clientes de todo el mundo, sin contar las llamadas al *call center* encargado de brindar apoyo técnico, que viéndolo desde un punto de vista objetivo, también serían reclamaciones, puesto que el cliente está reportando una falla que creen tiene algún producto. El equipo encargado de atender dichas quejas tiene orden de hacer lo que sea necesario para solucionar la reclamación del cliente de inmediato. Luego de ser atendida la queja, su información se introduce en un sistema central en el cual se clasifican los problemas por nivel de importancia y las soluciones que se brindan, con el fin de crear una base de datos con todos los problemas que los consumidores puedan tener y que los miembros del equipo puedan buscar de una forma ágil si el problema que el cliente le está exponiendo ya ha ocurrido en otras ocasiones y de esta manera brindarle la misma solución de forma oportuna (Zeithaml & Bitner, Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa, 2002, págs. 204-205).

Quizá uno de los factores determinantes en la solución de problemas de los clientes con miras a la recuperación de estos, es la política de brindarles a los asesores la posibilidad

de gastar hasta USD 5.000 por cada solución para cada caso. Adicionalmente, y con el fin de darle solución a los problemas más complejos que presentan los clientes, planean periódicamente sesiones de ejecutivos de varias zonas de Norteamérica y otros países del mundo donde se atienden aquellos problemas que no pueden ser solucionados en “Primera Línea”. En esas reuniones mensuales se presentan empleados de primera línea y ejecutivos de zona, allí se analizan los problemas que dado su grado de complejidad necesitan investigación profunda, desarrollos de productos o inversión elevada de recursos (Zeithaml & Bitner, Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa, 2002, págs. 204-205).

Aquí se presenta el grado de importancia que le da IBM a los clientes que están a punto de desertar, generalmente los consumidores están dispuestos a soportar hasta cierto nivel, las fallas de un servicio, generando más satisfacción cuando se le presenta una solución oportuna y eficaz. Muchas compañías toman las reclamaciones de los consumidores de una manera renuente y no se percatan de la importancia de cada expresión del cliente. A “*Complaint Is a Gift*”, en español “Una Queja es un Regalo”, es un libro escrito por Janelle Barlow y Claus Moller en 1996, en él se expone de una manera práctica y sencilla los beneficios de tener en cuenta las reclamaciones de los clientes, entre más complejas y cargadas de insatisfacción estén más beneficios se pueden extraer de ellas.

### **3.1.7 CRM y minería de datos según Esteban Mejía, consultor de CRM**

En entrevista con Esteban Mejía (Mejía, 2012), Gerente General de la empresa Ibiika, especialista en minería de datos con experiencia en el manejo de CRM en empresas multinacionales en el extranjero, expresó cuál es la clave del éxito en la implementación de una estrategia CRM. Según él, el punto de partida de un proyecto CRM es realizar una minería de datos con el objetivo de entender qué está pasando con el cliente y cuáles con sus características frente al negocio. La minería de datos incluye varios modelos que se eligen construir según las expectativas que se tienen del proyecto en cada una de las empresas:

- Modelo RFM<sup>5</sup>: Cada compañía le da peso a cada variable según los objetivos que se tienen con el proyecto CRM. El modelo RFM se apoya de variables secundarias y permite ir más allá de la simple intuición que se tiene en la empresa sobre quiénes son sus mejores clientes. Este también permite identificar sobre qué clientes vale la pena potencializar la relación y permite, en términos de la contribución transaccional, saber qué tanto valor tienen para la organización. Igualmente permite segmentar los clientes de un nivel muy alto a muy bajo así: muy alto, alto, valor medio, bajo, muy bajo. También permite identificar los “clientes pareto”, teniendo en cuenta que el 20 por ciento de los clientes genera el

---

<sup>5</sup> RFM (recencia, frecuencia y monto): la recencia se refiere a la última vez que el cliente hizo una transacción con la empresa; la frecuencia se refiere al número de veces que el cliente ha comprado durante un periodo determinado de tiempo; el monto indica cuánto se gasta el cliente cada vez que realiza una transacción con la empresa

80 o el 90 por ciento del total de la facturación. Según Esteban Mejía, una empresa no debe buscar fidelizar a los clientes del total de la base de datos, sino enfocarse en aquellos que realmente le generan valor. Los “clientes pareto” son el eje estratégico del desarrollo de cualquier proyecto de gestión de clientes. Normalmente con el 80 por ciento de los clientes no se hace nada pues no van a generar impacto en el corto o mediano plazo.

- Modelo de Canasta: Sirve para conocer las afinidades de los clientes con el portafolio de productos o servicios. También sirve para entender qué pasa en términos de consumo con la base de clientes.
- Modelo de Migración: Permite identificar en función del ciclo de vida, las afinidades del cliente, es decir, el momento histórico de la relación para saber en qué momento se debe vender qué. Dependiendo del ciclo de vida del cliente va tener una afinidad con un producto o con otro. Este modelo también es muy útil para identificar periodos de recompra de los clientes.

Los procesos de minería de datos se hacen permanentemente. El análisis de los datos permite generar marcaciones especializadas para cada uno de los clientes. Se les hace seguimiento a los clientes que generan el 80 o el 90 por ciento del total de la facturación.

La medición de la tasa de deserción es muy importante especialmente para los negocios donde rotan mucho los clientes como los de telecomunicaciones y telefonía celular. Por otro lado, las técnicas de reactivación de clientes inactivos son muy útiles siempre y cuando se lleven a cabo sobre aquellos que realmente generan valor para la empresa.

En esta entrevista se mencionó el Grupo Peppers and Rogers, fundado por Peppers y Martha Rogers, reconocidos en el mundo como las mayores autoridades en *CRM*. Este Grupo es la principal consultora norteamericana especializada en *Gestión de las Relaciones con el Cliente*. Implementan metodologías para identificar y diferenciar clientes individuales en términos de valor, comportamiento y necesidades. Usando avanzados modelos estadísticos analizan los datos internos y externos para identificar perfiles de los clientes que capturen necesidades y comportamientos. Una vez identificadas las motivaciones detrás de cada conducta, recomiendan estrategias para incrementar la lealtad y anticipar riesgos. Algunos de sus clientes principales son: AT&T, Ford, Lego, Hewlett-Packard, Banco Santander, entre otros (Group, 2012). Este Grupo emplea una metodología de *CRM* que se basa en cuatro etapas: Identificación, diferenciación, estrategia, interacción y personalización del mensaje. En las primeras dos etapas se realiza una minería de datos para conocer e identificar a los clientes. En la tercera etapa se plantea la estrategia y los canales de contacto que buscan impactar positivamente a los clientes. En la cuarta etapa se pone en práctica la estrategia, se hacen los conocidos “estacionales” (como por ejemplo tarjetas de navidad, de cumpleaños o días especiales), se definen alianzas estratégicas (con quién se puede aliar la compañía para entregarles beneficios a los clientes). Esta etapa tiene un componente de comunicación estandarizada que incluye los *kits* de bienvenida para los nuevos clientes, comunicación personalizada y semipersonalizada y envíos regulares para comunicar nuevos lanzamientos y noticias.

Según Mejía un error común en el que caen las empresas es no hacer mediciones sobre el proceso de comunicación. Es estrictamente necesario realizar un monitoreo permanente del proceso con el fin de asegurar su éxito y para eso están los KPI –*Key Performance Indicators*– Estos indicadores permiten saber qué está pasando en los diferentes frentes estratégicos y si sí está valiendo la pena la inversión. Otro punto importante para las empresas es definir el “*call to action*” o tasa de respuesta, la cual determina qué se espera que el cliente haga como respuesta a una comunicación determinada.

○ **Caso Harrah’s Entertainment Inc.**

Harrah's Entertainment, Inc. tiene sede en Las Vegas, Nevada, brinda servicios de casinos, hoteles y campos de golf. Es el más grande operador de casinos alrededor del mundo.

Con una de sus más grandes adquisiciones en los últimos tiempos, Caesar’s Entertainment otro grupo de hoteles y casinos, Harra’s captura alrededor de siete mil millones de dólares en utilidades anualmente, provenientes de sus 43 propiedades. Cinco años antes de su famosa adquisición de Caesar’s Entertainment, la acción de Harra’s valía casi tres veces menos que en el momento de su compra, sugiriendo que Wall Street tenía un mercado muy grande en cuanto a empresas del tipo Harra’s (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2008).

El secreto del éxito de la compañía es sin duda la gestión de sus relaciones con sus clientes. Cuando una persona visita un casino de sus redes se da cuenta que la diferencia es poca, la mayoría de sus clientes no pueden distinguir entre las máquinas, los juegos, las habitaciones y los restaurantes de un hotel u otro con el único fin de hacer sentir al cliente como en casa cada vez que visitan un hotel Harra’s. Durante los últimos años se ha convertido en un modelo perfecto de Administración de la Relación con el Cliente.

La base de la estrategia *CRM* de la compañía es su tarjeta de fidelidad en la cual es pionera, gracias a esta la industria de los juegos de azar es, por mucho, la más exitosa en cuanto a fidelización. Los miembros de la tarjeta de fidelidad, “Total Rewards” reciben puntos basados en la cantidad que gastan en servicios Harra’s, los cuales pueden redimir en varias sorpresas, tales como dinero, comida, mercancía, habitaciones y tiquetes para los shows del hotel. El gran beneficio para la compañía es que a través de la tarjeta puede obtener información de sus clientes, luego utiliza esa información para identificar y segmentar a los mismos por importancia y valor generado, finalmente le ofrece a cada segmento y a cada cliente específicamente servicios de acuerdo a sus necesidades.

De esta manera la gigante de juegos de azar y hospedaje mantiene una base de datos significativa, con más del 80% de sus clientes alrededor del mundo –40 millones en total–, lo cual representa casi uno de cada seis adultos solo en Estados Unidos. Cada que un cliente usa su tarjeta de fidelización queda un registro en un servidor en Memphis, Tennessee, con capacidad para almacenar hasta treinta terabytes. Con miras a la contextualización, se plantea la Librería del Congreso de los Estados Unidos de América, con un poco menos de un tercio de esa capacidad.



El análisis de toda esta información le ha dado a la compañía ideas de la operación de los clientes dentro del casino. Por ejemplo, con el rastreo de la utilización de las tarjetas de fidelización se logra hacer un “mapa de calor” de cada casino, lo cual arroja patrones de movimientos de los clientes, y les da ideas del comportamiento y las características de cada segmento de clientes y mejor aún, de cada cliente de manera individual, ¿cómo están?, ¿cada cuánto visitan los hoteles?, ¿cuánto tiempo se quedan?, ¿cada cuánto juegan y cuánto gastan? Una simple tarjeta le da la posibilidad a la compañía de responder estas y muchas otras preguntas cuyas respuestas facilitan la toma de decisiones en cuanto a servicios, momentos y experiencias a ofrecer.

A partir de esta iniciativa, Harra’s ha determinado por ejemplo, que el 82% de sus utilidades son generadas por tan solo el 26% de sus clientes y estos “Clientes Top” no poseen las características de los definidos por grandes mercadólogos y aceptados generalmente por la industria, ese gran porcentaje que le genera la mayor cantidad de ingresos son más bien gente ordinaria, de edad media, profesores retirados, banqueros y doctores que tienen ingresos discretos. A menudo estos clientes visitan los casinos por una larga tarde en vez de ir a pasar la noche en una habitación como la mayoría podría pensar (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2008).

Con solo una estrategia se refleja la manera práctica en que la empresa de juegos de azar y hospedaje más grande del mundo logra identificar sus clientes más importantes, así puede desarrollar estrategias basadas en las necesidades de dichos clientes logrando un alto índice de fidelidad. Por ejemplo, en la publicidad de la compañía se refleja el sentimiento de euforia con el que se puede sentir identificado un cliente del segmento “Clientes Top”. Los datos obtenidos también le permiten a Harra’s mejorar la administración “día a día” de sus clientes, es decir, después de un día entero de juego, al siguiente día ya la compañía sabe qué clientes deben ser recompensados con entradas gratis para sus presentaciones (musicales, magia, malabares entre otros), una cena gratis o bonos para habitaciones. En el momento en que un cliente se dirige a redimir los puntos de sus tarjetas de fidelidad se crea un momento perfecto entre el trabajador del casino encargado de su atención y el portador de la tarjeta. El primero tiene la autoridad para determinar con base en el historial del cliente, el cual es consultado en el sistema, si este es merecedor de uno de los anteriores regalos. Así basado en la información que cada trabajador debe portar en todo momento una persona puede ir caminando cuando de manera desprevenida lo paran y le dan una cena gratis o una noche en una habitación para dos, o quizá simplemente un “Feliz Cumpleaños, para nosotros es un placer tenerlo con nosotros en este día tan especial para usted” (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2008).

Los esfuerzos de Harra’s para mejorar la relación con sus clientes generan resultados. Se ha encontrado que un cliente feliz es mucho más leal que un cliente infeliz, aunque esto se pueda inferir de manera intuitiva. Lo que no se puede hacer de la misma manera es acertar lo siguiente: mientras que el gasto de un cliente de Harra’s infeliz decrece un 10% basado en una experiencia infeliz con el servicio, el gasto de uno basado en su satisfacción con el servicio puede aumentar un 24% y los clientes premiados por sus tarjetas de fidelidad son mucho más felices ya que comparado con las personas que no son miembros, los que sí visitan los casinos de manera más frecuente, se quedan más tiempo y gastan más dinero apostando en juegos de azar de sus casinos que en otros casinos de la competencia (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2008).

Aunque en la actualidad muchas compañías de bienes y servicios han implementado el sistema de tarjetas de fidelidad, algunas con éxito y algunas no, se puede ver los excelentes resultados de la compañía pionera en dicha estrategia, la cadena de Casinos y hoteles más grande del mundo.

### **3.1.8 Aplicaciones comunes del CRM**

Los sistemas de CRM le permiten a una empresa entender y clasificar mejor a su base de clientes, dirigir las promociones, realizar ventas complementarias, e implementar alertas de deserción que indiquen si un cliente es susceptible de irse. Según Lovelock y Wirtz, entre las aplicaciones más comunes de los sistemas CRM, se encuentran (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 382):

- ✓ **Recolección de datos:** El sistema sirve para capturar los datos de los clientes como detalles de contacto, características demográficas, historial de compras, preferencias, entre otros.
- ✓ **Análisis de datos:** Los datos son analizados y establecidos por categorías por el sistema según los criterios que establece la empresa. Esta información sirve para jerarquizar la base de clientes y personalizar el servicio.
- ✓ **Automatización de la fuerza de ventas:** Por medio del sistema CRM se puede establecer y facilitar el ciclo de ventas, desde la ubicación de clientes potenciales y el cierre de ventas hasta el servicio posventa.
- ✓ **Automatización de marketing:** Un buen sistema de CRM permite que la empresa logre un mercadeo individualizado y que se ahorren costos en programas de lealtad y retención. Así se incrementa el rendimiento de los gastos de mercadeo. Igualmente, los sistemas de CRM permiten valorar la eficacia de las campañas de mercadeo.
- ✓ **Automatización del centro de atención telefónica:** Debido a que el personal del centro de atención posee toda la información de sus clientes, se pueden mejorar los niveles de servicios para estos. Además a través de los números de identificación y de cuenta, se podrá identificar la jerarquía del cliente que llama y personalizar el servicio de acuerdo a esto.

### **3.1.9 Impacto del CRM en la eficiencia de los Costos y los Ingresos: Evidencias del sector terciario en Norteamérica**

Alexander Krasnikov –Profesor asistente de Mercadeo de *George Washington University*–, Satish Jayachandran –Investigador y Profesor de Mercadeo de *University of South Carolina*– y V. Kumar –Profesor de Mercadeo y Director del *Center for Excellence in Brand and Customer Management* de *Georgia State University*– son los autores de un artículo titulado *The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiency*, el cual escribieron para el periódico *Journal of Marketing* en el año 2009 (Krasnikov, Jayachandran, & Kumar, 2009). En dicho artículo, los autores explican cómo la implementación del CRM impacta la eficiencia de los costos y los

ingresos y en general el desempeño de una empresa según evidencias del sector terciario en Norteamérica.

- **Impacto en la eficiencia de los Costos**

En comparación con compañías que producen productos estándares, las que adoptan *CRM* encaran costos adicionales, como los asociados con la personalización de los resultados y la gestión de la información del cliente. En las empresas de servicios, la personalización requiere personal bien capacitado y con grandes competencias y habilidades. Emplear trabajadores competentes y capacitarlos al nivel de que puedan personalizar servicios para alcanzar las demandas individuales de los clientes, tiene más probabilidad de ser menos eficiente a nivel de costos que entregar productos estandarizados. En consecuencia, los costos promedio de producción tienden a ser mayores para las compañías que implementan *CRM* que las que se enfocan en el *marketing* transaccional.

El costo de la administración de la información puede también incrementarse con *CRM*, ya que es más compleja que los requeridos por el marketing transaccional. Esto se debe a que en el *CRM*, las compañías se enfocan en los individuos o estrechos segmentos de clientes en lugar de grandes segmentos. En este orden de ideas, un mayor volumen de información de los clientes significa mayores costos de administración y menor eficiencia de los costos. Aunque la tecnología ayuda a neutralizar la ineficiencia causada por la necesidad de manejar grandes volúmenes de datos, las compañías deben hacerle frente a la ineficiencia de la personalización que implica implementar *CRM* (Krasnikov, Jayachandran, & Kumar, 2009).

- **Impacto en la eficiencia de los Ingresos**

Una empresa puede ser eficiente en sus costos pero no en sus ingresos, es decir, puede ser eficiente en sus costos optimizando los recursos para producir una mezcla de productos o servicios, pero puede ser ineficiente en cuanto a sus ingresos si no es capaz de estimar la demanda del mercado, y en consecuencia, produce productos o servicios que no satisfacen las necesidades del cliente.

En las organizaciones que implementan *CRM* se espera que sus productos satisfagan las necesidades de los clientes en un grado superior que las compañías que aplican el *marketing* transaccional. Estas compañías construirán relaciones más fuertes personalizando sus productos en virtud de su conocimiento del cliente. De esta forma las empresas que implementan *CRM* lograrán mejores índices de satisfacción y mayores tasas de retención. En efecto aunque estas empresas encaren costos más elevados, su capacidad de generar productos y servicios acordes con las necesidades de los clientes, hace que obtengan mayores ingresos (Krasnikov, Jayachandran, & Kumar, 2009).

- **Relación *CRM* con el compromiso y el tamaño de la empresa**

Evidentemente existe una relación directa entre *CRM* y la eficiencia de los costos y los ingresos. La implementación del *CRM* con la estrategia apropiada, es importante para las compañías para sacar una gran ventaja y aprovechar la tecnología. El enfoque estratégico influencia la relación entre la adopción de métodos planificadores de recursos en las

empresas y el desempeño de las mismas. Reportes de firmas consultoras indican que una razón clave del fracaso en la implementación del *CRM*, es la ausencia de objetivos claros y actitud de compromiso hacia el *CRM*. Esta estrategia implica una centralización en el cliente y no en el producto o en los canales. De hecho, las compañías que están comprometidas con ella sufren menos ineficiencia de los costos después de implementar *CRM* y experimentan un aumento mayor en la eficiencia de los ingresos.

El tamaño de las empresas puede influir en la eficiencia de costos o ingresos. Normalmente, las grandes compañías tienden a ser más eficientes en cuanto a los costos e ingresos. Sin embargo, en algunas ocasiones las empresas de menor tamaño encuentran más fácil alinear sus procesos con las demandas de la tecnología y en consecuencia, implementan el *CRM* de una manera más efectiva. Esto es entonces un factor empírico que depende de cada compañía (Krasnikov, Jayachandran, & Kumar, 2009).

- **Tiempo de adopción y tiempo desde la adopción de *CRM***

La relación entre el *CRM* y la eficiencia también está determinada por dos factores: tiempo de adopción y tiempo desde la adopción de *CRM*. Estudios y anécdotas del sector industrial sugieren que muchos proyectos de “*Customer Relationship Management*” adoptados de manera temprana fracasan por la inmadurez de la tecnología de *CRM* y la falta de experiencia con su uso. Además muchos proyectos tempranos fueron concebidos como proyectos de implementación tecnológica, dirigiéndose a resultados sub-óptimos. Sin embargo, con el paso del tiempo, los proveedores de *CRM* fueron ganando experiencia con la implementación de la tecnología, lo que dio paso al surgimiento de prácticas estables en su implementación. En otras palabras, el aprendizaje a partir de la experiencia dirige a la madurez de los procesos de *CRM* y la estabilidad de las tecnologías. Esto se traduce en que las empresas que adoptan el modelo tempranamente, sufren disminuciones en la eficiencia de los costos y menores aumentos en la eficiencia de los ingresos, en comparación con las empresas que lo hacen de una manera tardía.

Con respecto al tiempo desde la adopción, se dice que la experiencia es la mayor fuente de aprendizaje para las empresas. A través de la experiencia se desarrollan bases del conocimiento que dirigen a las ventajas competitivas. Además es más probable que las compañías implementen *CRM* con mayor efectividad para satisfacer las necesidades individuales de los clientes. En este orden de ideas, el impacto negativo de la implementación del modelo en la eficiencia del costo disminuye con el tiempo y el impacto positivo de su implementación en la eficiencia del ingreso aumenta con el tiempo (Krasnikov, Jayachandran, & Kumar, 2009).

## **3.2 LAS DOS CARAS DEL *CRM***

### **3.2.1 Ventajas**

Cuando una compañía implementa estrategias de administración de los clientes existen numerosas ventajas para éstas. No obstante, las organizaciones no son las únicas

beneficiadas con la optimización de la relación empresa-consumidor. Construir y mantener una base de clientes fieles también los beneficia a ellos. Independiente de que existan otras opciones en el mercado, un cliente será fiel a una compañía si de ésta recibe un mayor valor que el que espera obtener del mercado competencia.

Sin embargo, los beneficios recibidos por el cliente no solo se limitan al valor percibido en el servicio, las relaciones de largo plazo cliente–compañía generan también otra clase de beneficios. De hecho, en algunas ocasiones la lealtad del consumidor con un producto u organización se debe a los atributos que les ofrece las relaciones en el largo plazo más que por los beneficios del servicio básico como tal. Entre tanto, las autoras Estadounidenses Valerie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner (Zeithaml & Bitner, Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa, 2002) definen tres tipos de beneficios para los consumidores con la aplicación de metodologías de administración del cliente por parte de las empresas con miras a la fidelización:

**Beneficios de la confianza:** Se define mediante el sentimiento de confianza por parte del consumidor en el servicio y la entidad que lo presta, el cliente se siente satisfecho y sabe qué está comprando, así este disminuye la incertidumbre y aumenta la confianza en saber que esperar. Por ejemplo, cuando se compran dispositivos electrónicos de alta tecnología, el cliente acude mucho a este tipo de beneficio, una persona que se haya mantenido fiel a la compra de televisores marca Sony, probablemente a la hora de comprar su primer computador, su primera opción va a ser uno marca Sony, pues ya sabe qué calidad esperar, ya conoce su tecnología, sus servicios postventa y se sentirá más seguro que con otro computador marca Dell por ejemplo, con el cual no tiene ninguna experiencia relevante. Se puede decir que este beneficio se menciona en primer lugar ya que se considera el beneficio más importante para los consumidores (Zeithaml & Bitner, 2002, págs. 174-175).

**Beneficios Sociales:** Con la fidelización a través del tiempo que genera una buena gestión de los clientes, se desarrollan relaciones casi con un toque de familiaridad e incluso relaciones sociales con los proveedores de servicios. Por obvias razones este tipo de vínculos disminuye notablemente la posibilidad de que el cliente busque nuevos proveedores de servicios aún cuando la competencia ofrezca precios más bajos o mejores promociones. Los centros de belleza proporcionan un ejemplo básico pero fehaciente de los beneficios que puede obtener un cliente desde el punto de vista social. No es común ver que en Colombia, las mujeres cambien de peluquero(a) cada vez que se quieren hacer un corte de cabello o requieran algún servicio de peluquería; es común encontrar mujeres y hombres muy amigos de su peluquero o peluquera, comparten historias personales, hablan de temas en común y disfrutan durante cada sesión, otro caso más en que el consumidor difícilmente acudirá a otra empresa de la competencia aunque ofrezcan mejores promociones o menores precios. Este tipo de beneficios resultan influyentes en la calidad de vida de los consumidores más allá de la calidad del servicio prestado (Zeithaml & Bitner, 2002, pág. 176).

**Beneficios del trato especial:** Es un beneficio que se puede hacer evidente en cada prestación de servicio. A diario vemos cómo las grandes empresas de la ciudad de Medellín les brindan un trato especial a aquellos clientes fieles y que generalmente los tienen a ellos como su primera opción. Los operadores telefónicos por ejemplo les dan precios más bajos de los celulares a aquellas personas que llevan un tiempo considerable

con sus servicios. Bajo la figura de “precio de fidelización”, los bancos otorgan tarjetas VIP a las personas con ciertos ingresos con el fin de darles un trato especial. Las aerolíneas les dan beneficios a los “viajeros frecuentes”, las aseguradoras de carros les dan beneficios a sus clientes que menos acuden al servicio en cierto periodo de tiempo. Sin embargo, aunque de manera intuitiva se podría decir que este tipo de beneficios suelen ser más efectivos que cualquier otro que los clientes puedan percibir, estudios hechos por las autoras Zeithaml y Bitner sugieren que son los menos importantes para los clientes en general (pág. 176).

Los beneficios para los consumidores que se generan a partir de la buena gestión que sus proveedores de servicios hagan con ellos se hacen evidentes. No obstante, la realidad es que cuando una compañía piensa en implementar estrategias de la gestión del cliente, aunque este salga beneficiado, el gran objetivo es el beneficio propio. Las organizaciones que construyen y mantienen en el tiempo una base de clientes leales obtienen una cantidad de beneficios significativa, las políticas de gerenciamiento cambian y en el largo plazo las variaciones de los indicadores más significativos se consolidan en incremento (Zeithaml & Bitner, 2002, pág. 176).

Según Zeithaml y Bitner existen tres beneficios básicos que cualquier compañía siempre persigue. La gestión del cliente ayuda de manera sustancial en su consecución, las autoras hablan de incremento en las compras, reducción de costos y publicidad gratuita de calidad.

**Incremento en las compras:** Autores como Fredericky Reichheld o W. Earl Sasser Jr, argumentan en sus publicaciones que los clientes tienden a gastar más dinero en determinada empresa cuando éstos mantienen una relación duradera a través del tiempo. (Reichheld & Earl Sasser Jr, 1990, págs. 105-111) En el momento en que los clientes adquieren un conocimiento relevante acerca de determinada compañía y les genera más satisfacción que otra compañía de la competencia, tienden a contratar más servicios con esa empresa, llevan más negocios y a menudo buscan otros servicios de sus portafolios, ya que a medida que los consumidores evolucionan, crecen, maduran, avanzan en el ciclo de vida del negocio o aumentan sus ventas, necesitan más servicios.

**Costos más bajos en el largo plazo:** Diversos costos tiene una compañía que van asociados a la cantidad de clientes que estos posean y que pueden disminuir significativamente con la implementación de metodologías *CRM*, por ejemplo los costos asociados a la publicidad y promoción. En la medida en que el objetivo sea fidelizar o atraer nuevos clientes los costos varían, vale más dinero y tiempo implementar toda una campaña de promoción vía radio que mandar correos virtuales o físicos a los clientes ya existentes. En este sentido aplica la famosa frase de los mercadólogos, “vale aproximadamente siete veces más conseguir un cliente nuevo que mantener un cliente actual”. En algunas ocasiones estos costos en la apertura, pueden superar los beneficios obtenidos, por ejemplo una organización de seguros generalmente no recupera los costos en la venta solo hasta después del cuarto año de la relación cliente-empresa, por eso, para la industria aseguradora principalmente, es tan importante la fidelización de clientes pues existe un sustancial incentivo para mantener a los clientes nuevos luego de haber hecho una inversión inicial en él. Inclusive los gastos de mantener un cliente van disminuyendo en la medida en que la relación avanza. En el caso de las compañías

desarrolladoras de *Software* por ejemplo, la inversión inicial es cuantiosa, se debe brindar cuantas capacitaciones sean necesarias para que el usuario aprenda a utilizar el *Software*, en la medida en que el tiempo transcurra la famosa curva de aprendizaje dará tregua y se disminuirán las asistencias técnicas necesaria, por lo tanto el proveedor de *Software* incurrirá en menos costos. Es importante hacer énfasis en que esta reducción de costos generalmente se percibe en el largo plazo, pues en el corto plazo los costos pueden tender a incrementarse.

**Publicidad gratuita de calidad:** Cuando la decisión de compra es una decisión compleja o limitada<sup>6</sup>, como ocurre en muchos servicios, es común que este recurra a otras personas para saber qué opciones considerar. Los clientes que se sienten plenamente satisfechos son el respaldo por excelencia de las empresas a través del “voz a voz”. Estos “rumores” del buen o mal servicio que presta una organización son más eficaces que cualquier tipo de publicidad, con el hecho de que no genera costos adicionales como punto de partida. Se considera que los clientes que llegan a la compañía a través de buenas referencias, generan mayores utilidades y la probabilidad de que sean más leales es más alta que aquellos clientes que llegan a la compañía a través de la promoción. (Zeithaml & Bitner, Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa, 2002, pág. 178)

Cuando se trata el tema de la Gestión de los Clientes, los mercadólogos no se guardan elogios para aquellas políticas de *CRM* bien implementadas y numerosos beneficios son identificados. Este tópico tiende a convertirse en un ícono para empresas de servicios a nivel mundial, las cuales se están dando cuenta de los beneficios de administrar sus clientes. No obstante, en Medellín no se piensa en el concepto con la misma afabilidad. Aunque para unas cuantas organizaciones es inviable el no pensar en la Gestión de los Clientes, es un hecho que el concepto *CRM* como tal en la ciudad está experimentando una etapa inicial, hasta ahora las grandes empresas se vienen dando cuenta de los beneficios que consigo trae la buena administración del cliente. Para algunas grandes organizaciones, que llevan un tiempo considerable en la implementación de estrategias *CRM*, la administración del cliente es fundamental.

Para Victoria Lozano, Directora de Relación con el Cliente de Suramericana de Seguros (prestadora de servicios aseguradores), *CRM* es una filosofía de indispensable interiorización para cada miembro de la compañía, sin embargo y de manera desafortunada no todas las empresas de Medellín lo viven de la misma manera.

...En Medellín apenas hasta hoy la gente está hablando de *CRM*, cuando alrededor del mundo hace 15 años o más se viene hablando del tema. Actualmente en las empresas de nuestra ciudad no existe esa conciencia o solamente se ha trabajado el tema de cultura de servicio y nada más, muchas no tienen bases de datos centralizadas, piensan que los únicos medios de contacto

---

<sup>6</sup> Existen cuatro tipos de decisiones en la que el consumidor puede basar su compra: Decisión corriente o de rutina, decisión de lealtad de marca, decisión limitada y decisión compleja, las últimas dos representan un tiempo mayor ya que trae consigo factores de mayor interés para el comprador, principalmente el factor económico.

son correo electrónico y correo directo pero dejan a un lado medios de contacto importantes como Transpromo<sup>7</sup>, redes sociales, mensajes de texto... (Lozano, 2012).

Los primeros investigadores de *CRM* formularon una hipótesis que sostenía que los beneficios resultantes de la implementación de este modelo, variaban de industria en industria así como los procesos y las tecnologías asociadas. Sin embargo, estudios recientes de *CRM* afirman que sus beneficios no varían notablemente entre las diferentes industrias o países como se pensaba tiempo atrás. (Richards & Jones, Customer Relationship Managemnt: Finding Value Drivers, 2008)

En la siguiente tabla se muestran algunos de los beneficios que ofrece la implementación del *CRM* para una empresa bajo el punto de vista de diferentes autores mercadólogos y analistas:

Autor	Beneficios <i>CRM</i>
Buttle (2004)	Disminuye el costo del servicio
	Aumenta los ingresos
	Aumenta la satisfacción y la lealtad del cliente
Chen and Popovich (2003)	Mejora el servicio al cliente
	Permite la personalización del servicio
	Fomenta la integración comprador–vendedor
	Promueve la venta cruzada
Croteau and Li (2003)	Permite la personalización de productos y servicios
	Provee a los clientes una experiencia uno a uno
	Mejora la eficiencia de la fuerza de ventas y la efectividad
	Permite elaborar un plan de mercadeo personalizado para cada cliente
Eggert, Ulaga and Schultz (2006)	Mejora el soporte para el desarrollo de productos
	Aumenta la eficiencia de la cadena de suministro vía contacto personal
Jones, Brown, Zoltners and Weitz (2005)	Personalización del servicio y oferta del producto
	Crea relaciones largo plazo
	Incrementa la eficiencia y la efectividad
Jones, Stevens	Habilidad para encontrar, obtener y mantener clientes

---

<sup>7</sup> Transpromo surge de introducir publicidad en las facturas periódicas que se envían a los clientes. Une EPM Telecomunicaciones (Compañía de Telecomunicaciones) por ejemplo utiliza estrategias Transpromo, publicitando sus productos en la parte superior de cada factura de cobro que le envía a sus clientes.



and Chonko (2005)	Eficiencia
	Coordinación en la comunicación
Parvatiyar and Sheth (2000,2001)	Permite segmentar los clientes
	Permite el desarrollo del negocio
	Incrementa la lealtad del cliente
	Promueve la venta cruzada
Reinartz, Krafft and Hoyer (2004)	Permite las alianzas estratégicas
	Promueve la fijación de precios
	Permite segmentar según el valor económico del cliente
Rigby, Reichheld and Schefter (2002)	Permite la asignación de los recursos en cuentas
	Favorece la adquisición y retención de clientes
	Permite ofrecer el producto correcto al cliente correcto
	Permite a las empresas perseguir "mejores procesos"
	Motiva a los empleados a fomentar la relación con el cliente

**Tabla 9. Beneficios del CRM. Tomado de: (Richards & Jones, Customer Relationship Managemnt: Finding Value Drivers, 2008)**

Los beneficios que proporciona la implementación del *CRM* en una compañía, permiten la generación de valor: valor patrimonial (*value equity*), valor patrimonial de la marca (*brand equity*) y valor de las relaciones (*relationship equity*). La combinación de estos tres elementos da lugar al valor del cliente (*customer equity*), que se refiere a las ganancias futuras potenciales generadas por los clientes de una compañía durante su participación activa en ella (Richards & Jones, Customer Relationship Managemnt: Finding Value Drivers, 2008).

### 3.2.2 Desventajas

Son evidentes las numerosas ventajas que tiene la implementación de estrategias de administración del cliente. Sin embargo existen significativos inconvenientes, una estrategia eficiente depende estrictamente de las condiciones del negocio y una mala decisión en este sentido tiene como consecuencia el fracaso de la misma. Según Kotler (Kotler & Keller, Marketing Management, 2007), existen cuatro problemas que pueden impedir que una empresa haga uso del *CRM* efectivamente.

1. Construir y mantener una base de datos de clientes requiere de una gran inversión en *Hardware*, *Software* de base de datos, programas de análisis y personal capacitado. Es difícil recolectar la información correcta, especialmente capturar todos los momentos en los cuales la compañía interactúa individualmente con los clientes. Construir una base de datos de los clientes no será efectiva en los siguientes casos: Cuando el producto por lo general se compra una vez en la vida – como por ejemplo un piano–; cuando los clientes muestran una lealtad mínima por la marca – por ejemplo cuando la tasa de deserción es muy alta–; cuando la unidad de venta es muy pequeña – por ejemplo un confite–; cuando el costo de recolección de información es muy alto (Kotler & Keller, Marketing Management, 2007, pág. 165).

2. Existe una dificultad generalizada para que todos los miembros de la compañía tengan una orientación hacia el cliente y usen la información disponible. Los empleados encuentran más fácil trabajar con el mercadeo transaccional tradicional que practicar el mercadeo enfocado a las relaciones con los clientes. El efectivo manejo de las bases de datos requiere de un entrenamiento y capacitación para los empleados, comerciantes y proveedores (Kotler & Keller, Marketing Management, 2007, pág. 165).
3. No todos los clientes quieren una relación con la compañía, y les puede molestar el hecho de que la empresa recolecte información personal sobre ellos. Por esta razón, se debe prestar especial atención a los temas de privacidad y seguridad. En Colombia existe una ley que protege los derechos de los colombianos en cuanto a la información personal que de ellos contengan las bases de datos (Kotler & Keller, Marketing Management, 2007, pág. 165).

Según la Corte Constitucional de Colombia, la ley del Habeas Data protege el derecho que tienen todos los colombianos para conocer y tener acceso a la información que sobre ellos se tengan en bases de datos; además podrán incluir nuevos datos si lo consideran pertinente. Los colombianos podrán actualizar la información contenida en dichas bases y podrán corregirla para que concuerde con la realidad. Igualmente tienen el derecho a extraer información de una base de datos si se le está dando un uso indebido o por voluntad del titular— salvo las excepciones que contenga la norma— (Corte Constitucional de Colombia, 2011). Tal parece que el país está aplicando un estricto control a las compañías que manejan información de las personas, con el fin de evitar que los derechos fundamentales sean vulnerados y que haya una verdadera protección al habeas data. Justamente en 2011 la Superintendencia de Industria y Comercio estableció multas por el manejo incorrecto de información de hasta 2.300 millones de pesos y en los cuatro primeros meses del presente año ya iban 825 millones de pesos en sanciones. Artemi Rallo —Exdirector de la Agencia Española de Protección de Datos (Aepd)— afirma que “Colombia va perfectamente direccionada para disfrutar de un marco legal e institucional homologado de protección de los datos personales y asimilado al de los países más avanzados” y hace énfasis en que los datos y la información personal únicamente se deberán utilizar cuando las personas den su consentimiento o cuando existan normas jurídicas que los respalden (García, Portafolio.co, 2012)

4. Los supuestos detrás del *CRM* no siempre son ciertos. Por ejemplo, no siempre se da el caso que cueste menos tener clientes más leales. Clientes que representan altos volúmenes, con frecuencia conocen su valor para la compañía y pueden aprovecharse de esto para obtener mejores servicios y descuentos. Los clientes leales pueden esperar y demandar más de la empresa y rechazar un intento de la compañía para subir sus precios. Los clientes leales no son necesariamente los mejores embajadores de la marca. Un estudio reveló que los clientes que registraron un comportamiento de lealtad más elevado y que compraban mucho a una compañía eran menos activos en el voz a voz que aquellos clientes que registraron menores niveles y expresaron mayor compromiso con la compañía (Kotler & Keller, Marketing Management, 2007, pág. 166).

De esta manera, afirma Kotler, que los beneficios resultantes de implementar *CRM* vienen también con grandes costos, no solo recolectando la información de los clientes sino manteniéndolos y clasificándolos. Definitivamente invertir en *CRM* es más recomendable para empresas que normalmente y con gran facilidad recolectan datos de sus clientes, tales como hoteles, bancos, aerolíneas, seguros, compañías de telecomunicaciones y telefonía celular, al igual que aquellas empresas que realizan constantemente ventas cruzadas – como Amazon– así como aquellas cuyos clientes tienen necesidades diferenciadas. Las compañías donde el Valor del Tiempo de Vida del Cliente –*CLV*– es bajo o cuya tasa de deserción es alta o donde no hay un contacto directo entre el consumidor y el vendedor, no se beneficiarán mucho de una estrategia *CRM*. Básicamente los peligros o resultados ineficientes del *CRM* se deben a: su implementación antes de crear una estrategia de manejo del cliente, poner en práctica la estrategia antes de cambiar la orientación al cliente de la empresa, asumir que más tecnología de *CRM* será mejor y acechar o acorralar en lugar de cortejar a los clientes (Kotler & Keller, Marketing Management, 2007, pág. 167)

Otros problemas asociados a la implementación de una estrategia *CRM* que llevan al fracaso de la misma o limitan su éxito son: Desconocimiento del consumidor y de sus necesidades, no se cuenta con una oferta de productos o servicios que generen valor para el cliente, la información de los clientes nuevos y actuales se encuentra desactualizada, a todos los clientes se les da el mismo tratamiento. Con respecto al primer problema, se recomienda implementar un sistema sencillo para identificar periódica y sistemáticamente sus necesidades; posteriormente se debe analizar la información a través de métodos y modelos estadísticos que permitan segmentar y evaluar a los clientes para la toma de decisiones. Con respecto al segundo problema, se propone diseñar una estrategia de valor simple e identificable que permita satisfacer las necesidades de los consumidores. Para esta estrategia se deben considerar las necesidades identificadas previamente y las limitantes que tiene la empresa en cuanto a recursos y capacidades. Con respecto al tercer problema, se recomienda realizar un estudio de la capacidad para obtener información por parte de los directivos y empleados para asignarles tipos de clientes, tiempos y acciones que permitan recolectar la información necesaria para monitorear a los clientes e identificar hábitos de compra y patrones de comportamiento. Respecto al cuarto problema, es necesario haber segmentado los clientes de la empresa, diferenciándolos según sus necesidades e identificando aquellos que generan la mayor facturación, de esta manera, se puede personalizar la propuesta de valor para cada categoría de clientes (Kotler & Keller, Marketing Management, 2007).

Si bien el *CRM* trae consigo muchas ventajas, son muchos los proyectos que han fracasado. Lamentablemente cuando se implementa el *CRM* en una empresa, el porcentaje de empleados involucrados es muy bajo lo que hace que no se vuelva una estrategia transversal. Analistas afirman que tres de cada cuatro proyectos de *CRM* no han tenido el éxito esperado y por eso es el desconcierto de muchas empresas respecto al *CRM*. El fracaso de los proyectos no se atribuye a la tecnología utilizada sino al mal planteamiento estratégico que acarrea esta iniciativa. Por eso se requiere de una estrategia clara y unos objetivos definidos y medibles que permitan integrar la tecnología a los procesos de la empresa (Riunet, 2012) .

En un artículo que se publicó en la *Harvard Business Review* –*Avoid the Four Perils of CRM*–, Rigby, Reichheld y Scheffer, especialistas en *CRM*, señalan cuatro errores

comunes en la implementación de este sistema. Primero, hay empresas que implementan *CRM* sin haber establecido una estrategia de relación con sus clientes y sin haber definido la propuesta de valor. Los objetivos de ventas y satisfacción y el planteamiento de la estrategia se deben realizar antes de la implementación del sistema. Igualmente las empresas deben identificar cuáles son los clientes más rentables, con quiénes se va a establecer una relación y qué se quiere conseguir con ella. El otro error lo cometen las empresas que implementan *CRM* sin tener en cuenta los cambios que deberán ser introducidos en la organización. Se pretende establecer relaciones largo plazo con los clientes sin que los empleados estén mentalizados o tengan la habilidad para ello; la forma de proceder de una empresa orientada a los resultados es muy diferente a la de aquella orientada al cliente. El tercer error es pensar que mientras más tecnología se utilice, mejor, pues la tecnología no es factor clave en el éxito del *CRM* y muchas veces se invierten grandes cantidades de dinero en *Software* y programas que no se ajustan al perfil o a las necesidades de la empresa. El cuarto error, tal y como lo menciona Kotler, es acechar y abrumar a los clientes en lugar de cortejarlos. No todos los clientes están interesados en mantener relaciones estrechas con la empresa (Rigby, Reichheld, & Scheffer, 2002).

En el trabajo de campo -mencionado y analizado en el siguiente objetivo- realizado por los autores de este Trabajo, se percibe cómo la principal dificultad que han encontrado las grandes empresas de Medellín al momento de implementar *CRM*, ha sido la recolección de los datos y la información de los clientes y más aún la dificultad de mantenerlos actualizados especialmente porque algunos servicios como la adquisición de un seguro por ejemplo, no se realizan frecuentemente y puede pasar mucho tiempo entre compra y compra, lo que hace que la información se des-actualice fácilmente.

Evidentemente, más allá de entender las desventajas como un efecto negativo que se desprende de implementar una estrategia *CRM*, se entienden como los factores que son comúnmente encontrados en dichos procesos de implementación de la estrategia que la conducen al fracaso o constituyen limitantes de su éxito. De hecho, el efecto inmediato que surge al tomar la decisión de implementar *CRM*, que es el aumento de los costos, debería no ser considerado como una desventaja pues dicho aumento debería ser contrarrestado –si se implementa el *CRM* exitosamente– con el aumento de la eficiencia en los ingresos de la compañía.

### **3.3 EL CRM EN LAS GRANDES EMPRESAS DE SERVICIOS NO FINANCIEROS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

Con el presente capítulo se pretende obtener información fehaciente acerca de la manera como las grandes empresas de servicios no financieros de la ciudad de Medellín planean, organizan, lideran y controlan sus estrategias de la Administración de la Relación con el Cliente, para de esta manera determinar su eficiencia y viabilidad. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la delimitación propuesta para el presente Trabajo de Grado comprende 131 grandes empresas de servicios, excluyendo los servicios financieros. De esa cantidad se abordan 5 empresas con la metodología “Entrevistas en profundidad”, adicionalmente se cuenta con tres entrevistas en profundidad de las cuales dos son con ejecutivos de empresas de bienes pues se considera pertinente el análisis de

la manera en que gestionan sus relaciones con los clientes y una entrevista más a una compañía proveedora de *software CRM*.

### 3.3.1 Experiencia Dinámica I.P.S

A continuación, se habla de Dinámica I.P.S (Institución Prestadora de Salud). Marcela López De Mesa es la Directora de Mercados de la organización quien sacó de su tiempo para aportar a la presente investigación.

Es importante aclarar que después de realizar todas las entrevistas en profundidad, definitivamente se considera que la entrevista con López de Dinámica I.P.S fue la que más se acercó a los modelos de *CRM* implementados por las grandes empresas norteamericanas y la que más se ajusta a lo que según la teoría investigada debe hacerse al momento de implementar el *CRM*. No obstante es importante mencionar que si bien en este momento la compañía se encuentra en la fase de planeación y la mayoría de las estrategias están solo en proyectos y en papel, se destacan cada uno de los detalles y la planificación de todo lo que será la implementación de este modelo. Cada uno de los ítems tenidos en cuenta, desde la minería de datos, la segmentación, la necesidad del enfoque hacia el cliente como cultura organizacional, las estrategias de fidelización y en general las formas de llegarles a los clientes, auguran unos excelentes resultados en razón de la implementación de estrategias de Administración de la Relación con el Cliente.

Dinámica I.P.S es una organización especialista en servicios de ayudas diagnósticas que lleva más de 18 años en el mercado. Hace parte del Grupo Sura, una holding que tiene operaciones en organizaciones de empresas que generan bienes y servicios tales como Suramericana S.A, Grupo Bancolombia, Protección, Cementos Argos entre otras. La compañía en análisis pertenece a la Vicepresidencia de Seguridad Social junto a ARP Sura, Salud Sura y Consultoría en Gestión de Riesgos. Cabe hacer énfasis en que Dinámica no solo presta servicios de ayudas diagnósticas para Salud Sura sino también para terceros, razón por la cual la marca es independiente, de hecho, varios de sus clientes son competencia de Salud Sura. La organización tiene cobertura nacional con tres centros de negocio: Ayudas Diagnósticas (laboratorio clínico, citología y patología), Imágenes Diagnósticas y otras ayudas entre las que se encuentran Colonoscopia, endoscopia, laparoscopia, colposcopia, rectosigmoidoscopia entre otras.

La estrategia de mercadeo de la organización se basa en tres elementos indispensables:

- Conocimiento del Cliente
- Conocimiento del Mercado
- Conocimiento de la Competencia

Estos tres elementos son la base para la segmentación de clientes y las propuestas de valor para cada uno en términos de experiencia, relacionamiento, marca, publicidad, productos y servicios. Adicionalmente se tiene una cultura orientada al servicio con el fin de soportar los tres elementos mencionados. La segmentación está definida así:

1. **Cliente Usuario:** la persona natural que actúa bajo la figura de paciente.

2. **Cliente Institucional:** las aseguradoras, clínicas e IPS con las que se tienen convenios. Con las aseguradoras se tienen convenios para que sus afiliados vayan a los puntos de atención de Dinámica I.P.S. Con los hospitales existen convenios de operación al interior de sus sedes, es decir, la compañía opera ciertos servicios de laboratorio o de imágenes diagnósticas al interior de algunos de sus clientes hospitalares. Es el caso de la clínica las Vegas, en donde Dinámica opera su laboratorio como marca blanca, es decir, con personal de la compañía bajo el nombre de Laboratorio Clínico las Vegas. El caso de las IPS es particular, aquellos que son competidores terminan siendo clientes de la organización y viceversa, la explicación es sencilla, ningún laboratorio del mundo procesa el 100% de los tipos de muestras existentes en el mercado, existen muchas pruebas que necesitan análisis muy específicos para enfermedades que no son muy comunes, para esto hay laboratorios que se especializan en este tipo de prueba, llamados Laboratorios de Referencia de los cuales Dinámica es cliente, lo mismo pasa con varios laboratorios que le envían muestras a Dinámica que ellos no son capaces de procesar.
3. **Médicos:** Son los clientes influenciadores, es decir, aquellos que le recomiendan al paciente en qué lugar hacerse los exámenes, según López “El médico es finalmente el personaje que está leyendo los resultados, el que los sabe interpretar y usarlos”.

Es importante resaltar en este punto que la compañía está en un proceso inicial de implementación de estrategias *CRM*, sin embargo la organización presenta propuestas, estrategias e indicadores inclusive más organizados y enfocados que varias empresas que llevan cierto tiempo implementando metodologías para gestionar la relación con los clientes. Con la premisa se procede a explicar cómo se ha manejado hasta la actualidad el cliente y cuál es el planteamiento futuro.

Con respecto a los usuarios, se maneja de manera permanente un monitoreo de las necesidades de los mismos. Con el objetivo de establecer cuál es la parte crítica del proceso del servicio prestado se hace una medición mensual de la satisfacción del cliente de manera específica, es decir, se evalúa el indicador de manera general y específicamente cuales son las causas que lo disminuyen. La encuesta se hace a través de una compañía de investigación de mercados, de manera telefónica y ha arrojado resultados así, así:

Año	Índice de Satisfacción
2008	4.72
2009	4.67
2010	4.61

**Tabla 10. Índice de Satisfacción de Dinámica I.P.S para los años 2008, 2009 y 2010. Tomado de: (López de Mesa, 2012)**

Para los anteriores años se presenta una variación negativa, aunque no es lo ideal, es importante resaltar que la meta es 4.6, es decir, el indicador no ha traspasado la barrera mínima, Se consideran en general indicadores elevados, no obstante, se espera que con estrategias *CRM* los indicadores aumenten.

Con el fin de determinar cuál es el factor del proceso de servicio que más afecta la satisfacción total del cliente, independiente del grado de responsabilidad que la organización tenga sobre cada factor, se consideran los siguientes en el estudio periódico que hace Dinámica I.P.S.



Con miras a la confidencialidad de la información de la organización no se plantea el punto crítico en el servicio, sin embargo es evidente que es un esfuerzo para identificar los aspectos que al cliente le parecen más importantes y tomar acciones que actualmente se encaminan a la fidelización cómo se explica líneas adelante.

En el estudio mencionado para el monitoreo de las necesidades de los clientes se miden también indicadores de importante estudio para la implementación de estrategias tales como lealtad y recomendación, este último es de gran consideración para *CRM* pues como se ha mencionado en anteriores capítulos el principal objetivo de las estrategias para gestionar la relación con el cliente es la fidelización y un cliente fiel, además de tener a la organización como la primera opción también tratará de que otras personas tengan a

Dinámica I.P.S como la primera opción, los resultados de recomendación de clientes usuarios para los años 2008, 2009 y 2010 se presentaron así:

Año	Índice de Recomendación
2008	4.60
2009	4.59
2010	4.69

**Tabla 11. Índice de Recomendación Dinámica I.P.S. para los años 2008, 2009 y 2010. Tomado de: (López de Mesa, 2012)**

Como se refleja en la tabla 11, el índice de recomendación que presentan los clientes usuarios de Dinámica I.P.S presenta una estabilidad alentadora.

Adicionalmente cuentan con un indicador de alto nivel de practicidad, en el estudio mencionado se mide un indicador llamado “Apóstoles y Terroristas”, este mide el porcentaje de personas que en el “voz a voz” cotidiano contribuyen con la construcción de la imagen de la marca o por el contrario la afectan. “Apóstoles” entonces representará el porcentaje de aquellos que dan buenas recomendaciones de Dinámica I.P.S, “Terroristas” representa el porcentaje de aquellas personas que a la hora de hablar de la organización dan un mal concepto con base en una posible mala experiencia con el servicio y existen los “Neutros” que no hablan ni bien ni mal, la teoría menciona que por cada “terrorista” se deben tener siete “Apóstoles” para generar un equilibrio favorable, los resultados históricos se presentan así:

Año	Apóstoles	Terroristas	Neutros
2008	60%	1%	40%
2009	59%	3%	39%
2010	59%	3%	38%

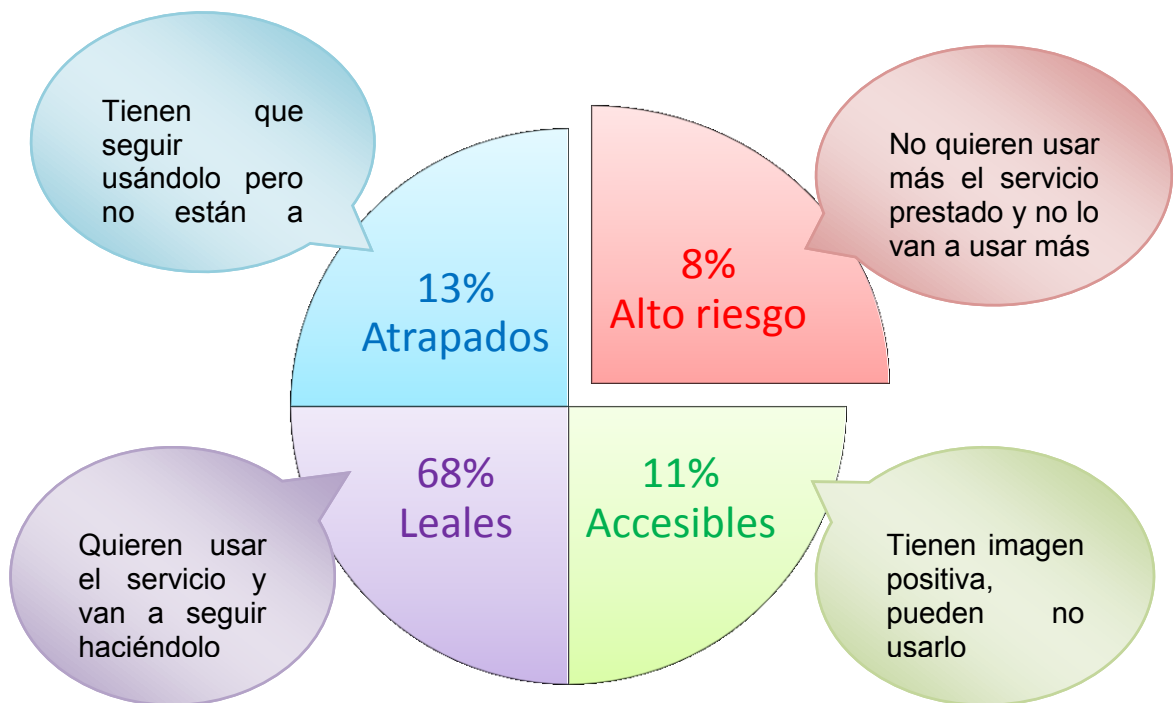
**Tabla 12. Indicador Apóstoles y Terroristas Dinámica I.P.S para los años 2008, 2009 y 2012. Tomado de: (López de Mesa, 2012)**

En general se puede decir que los indicadores de los clientes usuarios de Dinámica I.P.S presentan una tendencia estable, sin embargo, queda aún un margen de mejora con el que las estrategias de gestión del cliente se pueden comprometer, por ejemplo existe un alto porcentaje neutro en el indicador de “Apóstoles y Terroristas”, es decir, todavía existe alrededor de un 40% de clientes usuarios que pueden mejorar su percepción de la compañía hasta el punto de dar una buena recomendación y atraer clientes nuevos a la organización.

A la hora de analizar la relación con los clientes institucionales se cuenta con una metodología distinta. Se maneja un estudio de fidelidad con el cual se busca construir una matriz de “estado” de lealtad del cliente institucional. Se identifican los clientes leales como aquellos que quieren usar el servicio y van a seguir haciéndolo, los clientes accesibles como aquellos que tienen impresiones positivas, aunque pueden no usarlo, los



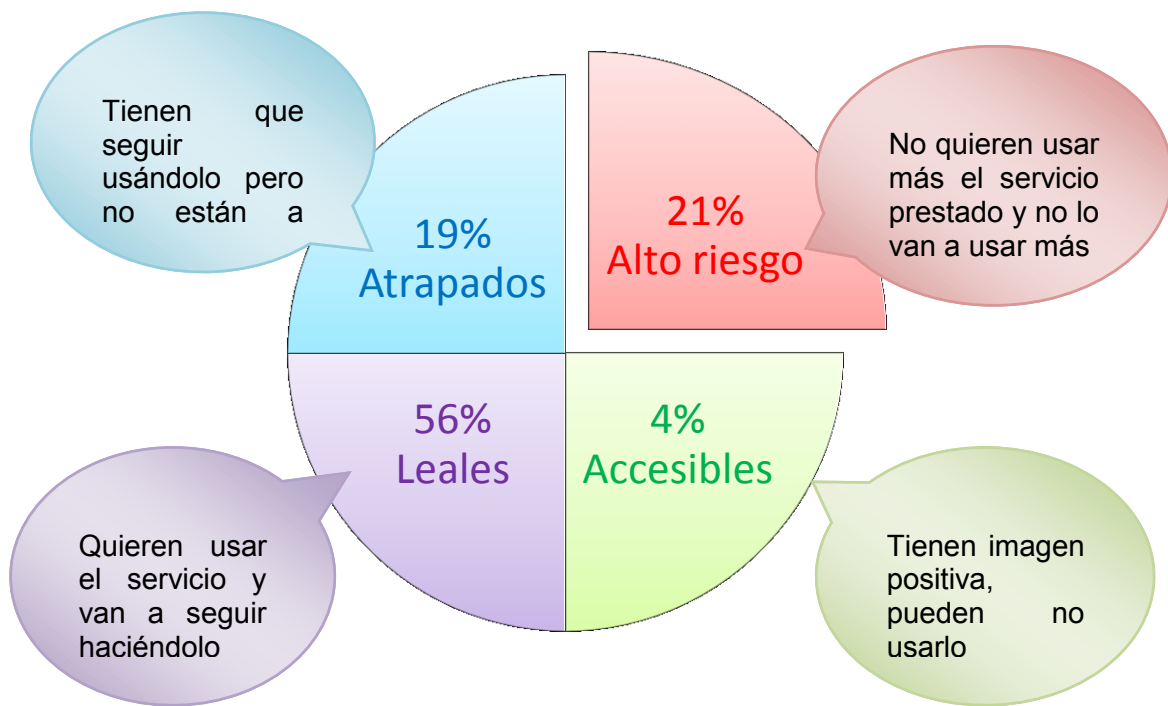
clientes atrapados como aquellos que tienen que seguir usándolo por razones laborales pero en realidad no están a gusto y los clientes de alto riesgo como esos que no quieren usar más el servicio prestado por Dinámica I.P.S y probablemente no lo van a usar más, así los resultados para 2011 se presentaron de la siguiente forma:



**Figura 4. Matriz de Lealtad Clientes Institucionales año 2011. Tomado de: (López de Mesa, 2012)**

Dentro del estudio se indaga por percepciones de reputación, facilidad a la hora de hacer negocios, líder en la industria, ética integridad, transparencia, confiabilidad, solidez financiera entre otros factores que en conjunto forman el *input* principal para identificar los clientes de mayor importancia, con cuáles hay que seguir trabajando, y a cuáles hay que prestarles mayor importancia.

Con respecto a los clientes médicos se maneja la misma metodología presentando los siguientes resultados a 2011:



**Figura 5. Matriz de Lealtad Clientes Médicos año 2011. Tomado de: (López de Mesa, 2012)**

Para el año 2011 existía un porcentaje considerable de clientes institucionales “Alto Riesgo” (21%), lo cual hace identificar a este segmento de clientes como de alta importancia dentro de las estrategias a implementar para gestionar el cliente. Así López de Mesa resalta, es uno de los segmentos que actualmente más tienen que atacar con el fin de aumentar el nivel en los indicadores.

Cabe resaltar que los índices de satisfacción de Dinámica I.P.S son los más altos de las 5 vicepresidencia de la compañía. Para ellos los indicadores de lealtad y recomendación son más importantes que el índice de satisfacción. Teniendo este último como de mayor importancia, ya que el indicador de recomendación agrupa los factores más importantes, si un cliente recomienda los servicios de Dinámica I.P.S es porque le ha ido bien, porque está satisfecho porque piensa seguir usándolos, por una cantidad de factores que viéndolo desde el punto de vista práctico agrupan los objetivos de fidelización.

Uno de los grandes pilares del CRM es convertir al cliente en una filosofía empresarial, que cada colaborador de la compañía trabaje por y para el cliente, volviéndolo un tema cultural. En este sentido La compañía empezó el presente año a relacionar los índices de satisfacción con el desempeño personal de cada trabajador, es decir, si los índices de satisfacción se ven afectados se van a ver afectados los índices de desempeño del personal. Marcela López Argumenta

Si ese indicador (índice de satisfacción) no cumple la meta, a todos (todos los cargos) nos afecta en nuestros indicadores de desempeño, no importa si yo estoy

metida en el laboratorio, no importa si yo estoy metida en una oficina o si yo soy la que atiendo al usuario, no importa, porque todos somos una cadena y todos tenemos que garantizar que esa persona que está atendiendo al usuario tiene todos los elementos y todas las herramientas para hacerlo bien, independiente de mi cargo

La anterior evolución histórica de los indicadores más importantes para cada segmento de la compañía se ha manejado de manera periódica sin embargo ha sido un manejo más reactivo hasta ahora, y no se ha tenido como base para direccionar las estrategias en el largo plazo. En el presente año Dinámica I.P.S empezó con un proceso de implementación de estrategias CRM, cogiendo como base todos los anteriores estudios para la identificación de necesidades. Constituyéndose este proceso como el primer pilar fundamental explicado en capítulos anteriores para la gestión del cliente, minería de datos, es decir, se debe identificar claramente cada segmento de clientes, de la manera más específica posible, con el fin de tener muy claro aquellos con los que se tiene mayor necesidad de atacar. Así la organización detectó las necesidades y estructuró las estrategias CRM como tal, de las que se habla párrafos adelante, se enfatiza nuevamente en el hecho de que dicho proyecto lleva poco tiempo de implementación, de hecho existen algunos procedimientos que no se han comenzado, la divulgación a todas las regionales de la compañía recién se hizo.

Una de las grandes dificultades que experimentó la empresa tiene que ver con la base de datos, como menciona López de Mesa “No tener la herramienta de bases de datos es un freno enorme”. La consecución de la información necesaria para entrar en un proceso de segmentación e identificación de clientes uno por uno, con el objetivo de que los estudios previos no arrojaran resultados sesgados y pudieran abarcar una muestra representativa del universo de clientes, es un proceso complejo y más aún en una compañía que no tenga una base sólida de sistemas de información. Es por esto que la Administración de la Relación con el Cliente tiene una estrecha correlación con *Software CRM*, aunque como se ha mencionado una y otra vez en el presente trabajo no se trata solo de este. Anteriormente Dinámica I.P.S manejaban sus bases de datos (cómo en muchas compañías de todos los tamaños) en hojas de cálculo, evidentemente dentro de todas estas estrategias que se piensan implementar va incluida la adecuación de un aplicativo que manejaba Suramericana de Seguros anteriormente con el objetivo de hacer más amigable el manejo de la información de cada cliente, llamado SuraCliente.

De esta manera se llega a las estrategias “*Customer Relationship Manegement*” específicas con las cuales Dinámica I.P.S busca mejorar sus indicadores relacionales y construir una prototipo de cliente general más fiel a los servicios de la organización.

El proceso de segmentación implementado por la compañía se llama “Segmentación Multiatributos”, muchas de las compañías actualmente en el mercado segmentan por ingresos, es decir según los ingresos que un cliente determinado le proporcione a la compañía, en este sentido se dejan una cantidad significativa de atributos que pueden sesgar la segmentación, López explica con un claro ejemplo

Cartera: puede que ese cliente genere supuestamente ingresos de 1.000 Millones al año, pero me está debiendo 800, y yo dándole un montón de cosas y su cartera en rojo. Entonces no puede ser mi única variable, o yo tampoco puedo castigar a

los clientes que son pequeños y los castigo por facturación cuando para su tamaño eso es una facturación muy buena

Es así como se pretende segmentar teniendo en cuenta la mayor cantidad de variables posibles y tener mayor certeza sobre los segmentos. Se tienen en cuenta dos tipos de variables, de valor y de comportamiento.

- Variables de valor: Son aquellas intrínsecas del cliente, independiente de si se tiene una relación con ese cliente o no.
- Variables de Comportamiento: Son las variables que hacen parte de la relación de Dinámica I.P.S con el cliente.

El modelo entonces combina estas dos clases de variables que se encuentran definidas una a una por Dinámica I.P.S, y con base en una ponderación según el peso de cada variable se clasifica a cada empresa en uno de los siguientes objetivos:

- Enamorar
- Consentir
- Acompañar

Sin especificar si un objetivo es más importante que otro, se estructuran estrategias con miras a la administración del cliente clasificado en cada uno de los objetivos. Sin embargo, los dos primeros son en los que se tienen que centrar los esfuerzos para retenerlos y generar fidelización. Cuando se habla en Dinámica de relacionamiento con el cliente se habla entonces de manifestaciones, comunicaciones, eventos y visitas. Específicamente éstas son las estrategias para atacar los cuatro elementos del relacionamiento:

Manifestaciones	Comunicaciones	Eventos	Visitas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kit de bienvenida</li> <li>•Tarjeta cumpleaños</li> <li>•Bono condolencias</li> <li>•Navidad</li> <li>•Día del médico</li> <li>•Día del bacteriólogo</li> <li>•Día de la secretaria</li> <li>•Nacimiento bebé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Informe anual</li> <li>•Revista Dinámica</li> <li>•Cuaderno</li> <li>•Calendario anual</li> <li>•Informe de gestión</li> <li>•Comunicado acuerdo de pago</li> <li>•E-card agradecimiento cita y envío contacto</li> <li>•Correo abre puertas</li> <li>•Comunicado venta cruzada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Un día para conocernos mejor</li> <li>•Capacitaciones Dinámica</li> <li>•Congreso Internacional Ayudas Diagnósticas</li> <li>•Patrocinios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Visitas de relacionamiento</li> <li>•Presentación informe de gestión</li> </ul>

**Figura 6. Estrategias de Relacionamiento con el Cliente Dinámica I.P.S. Tomado de: (López de Mesa, 2012)**

Así entonces se combinan los elementos del relacionamiento con los objetivos mencionados anteriormente, por ejemplo, las tarjetas de cumpleaños se le van a enviar a clientes que compartan todos los objetivos enamorar, consentir y acompañar; un bono de condolencia solo se le envía a los clientes que se quiere enamorar; manifestación de navidad se le envían a los clientes con los que se quieren cumplir los tres objetivos enamorar, consentir y acompañar; a los clientes que recién tienen bebé se les manda una manifestación solo si se quieren enamorar; a los clientes solo de enamorar se les envía un informe anual en el que se muestra toda la evolución de Dinámica I.P.S; la revista Dinámica, una revista de carácter científico, se le envía a todos los clientes; un día para conocernos mejor se trata de una jornada que se va a tener con aquellos nuevos clientes o con las empresas que se pretende enamorar y aún no conocen personalmente la sede principal, Dinámica entonces corre con todos los gastos para que dichas empresas conozcan el laboratorio, la sede administrativa, se relacionen con el Director general y de esa forma lograr una familiaridad e identidad del cliente con la organización. En general, cada iniciativa bien sea manifestación, comunicación, evento o visita tiene ya definido a qué tipo de cliente se le va a aplicar dependiendo del objetivo que se tenga con él.

Cabe resaltar nuevamente el hecho de que las anteriores estrategias vienen encaminadas únicamente a los clientes institucionales, de esta manera se hace evidente la importancia de este tipo de clientes dentro del universo total de clientes de los tres segmentos.

Con los clientes usuarios se tiene una serie de estrategias de relacionamiento, sin embargo, por ser un segmento más amplio por el hecho de estar constituido por personas

naturales y que en general representan menos ingresos para la compañía, se le da menor prioridad.

Con el segmento de los médicos se vive una situación totalmente distinta. Con base en los estudios mencionados líneas atrás se llegó a la conclusión de que en este segmento se vivía en general un desconocimiento de la marca Dinámica I.P.S, razón por la cual, aunque se tienen una serie de metodologías y estrategias similares a las del segmento de clientes institucionales, no se tiene planeado implementar aún. Se debe primero hacer una labor de promoción fuerte entre todos los médicos (los médicos de salud sura, los médicos de las IPS y los futuros médicos, es decir esos que aún están en la universidad completando sus estudios). Así entonces el objetivo final es generar recomendación de los médicos a los pacientes, para eso primero se promociona la compañía y luego en el mediano-largo plazo se implementan las estrategias de segmentación multiatributos.

Los párrafos anteriores entonces muestran la manera en que Dinámica I.P.S creó toda una serie de estrategias encaminadas a la Administración de la Relación con el Cliente, partiendo de un conjunto significativo de estudios del cliente, de monitoreo de sus necesidades y de seguimiento de los indicadores más relevantes a la hora de medir la fidelidad del cliente. Es importante recordar en este punto que cualquier metodología *CRM* tiene como principal objetivo fidelizar cada cliente, generando así una relación prolongada y estable en el tiempo.

Es importante mencionar que la parte que los autores del presente trabajo consideran una de las que más dificultad presentan en la implementación de estrategias encaminadas a la fidelización, es lograr un seguimiento de resultados relacionados directamente con dicha implementación, es decir identificar la viabilidad y la eficiencia es un proceso complejo y solo se puede lograr si se tienen planteados de manera clara y concisa los objetivos y el camino para llegar a ellos. Lastimosamente Dinámica I.P.S, siendo una de las empresas que mejor ha planteado este tipo de estrategias, hasta ahora se encuentra iniciando el camino por lo cual fue imposible tener acceso a este tipo de resultados.

Otro de los aspectos pilares de éxito es propiciar una buena sincronización entre las distintas áreas de la compañía que tengan relación directa con cada estrategia, objetivo que solo se puede alcanzar con una buena divulgación en la parte inicial del proceso. Solo con un correcto involucramiento de todas las sedes o regionales se garantiza que las estrategias sean implementadas en su totalidad, que se vuelva una filosofía de trabajo y que con el pasar del tiempo no se vayan dejando atrás.

Como bien se ha mencionado en repetidas ocasiones una buena plataforma que haga las veces de base de datos es primordial y sin ella escasamente se podrá gestionar con éxito el cliente, sin embargo muchas compañías se limitan a adquirir una licencia de *Software CRM* y no generan las estrategias tanto mencionadas, en ese sentido es importante hacer énfasis en que solo una correcta combinación del factor tecnológico y estratégico llevarán los altos niveles de fidelidad tanto deseados (López de Mesa, 2012).

### 3.3.2 Experiencia Emtelco S.A

El doctor Rodrigo Ferreira, Gerente General y Sandra María Jaramillo, Directora Comercial, accedieron a participar en la presente investigación con sus experiencias y la manera en que la compañía vivía el *CRM*.

Emtelco es una empresa que nació en el año 1994 con las telecomunicaciones únicamente como su actividad principal. En 2003 se introdujo una nueva línea de negocio: *Business Process Outsourcing (BPO)*, Tercerización en Procesos de Negocio en español, cualquier actividad que una compañía quiera tercerizar y que no haga parte de su *core* de negocios. Desde el 2007 en adelante se dedican únicamente al *BPO*. Esta compañía está integrada por 6.300 personas y actualmente tiene 27 clientes.

La columna vertebral de la organización, se compone de cinco actividades: atención al cliente, *back office*, ventas, cobranza y mesas de ayuda. Si una empresa les solicita que desarrollen estrategias de servicio al cliente, aplican herramientas de *CRM* para construir el relacionamiento con los mismos, para esto se tienen *Software*, procesos, la filosofía y el talento humano.

Sandra Jaramillo se refirió al *CRM* y señaló que este puede tener tantas interpretaciones como personas lo estén analizando. Para ella, el *CRM* no es solamente una herramienta tecnológica sino toda una filosofía de cómo relacionarse con los clientes para generar relacionamientos gana-gana en el largo plazo. Según el doctor Ferreira, todo el mundo cree que el *CRM* es un *Software*, pero no es así, es un tema de filosofía o cultura organizacional en pos de volcar la organización hacia el cliente.

Respecto a los inicios de la implementación del *CRM*, Sandra Jaramillo comentó que por la naturaleza misma de la empresa, que es servicio al cliente, se implementa desde que ésta nació. Este ha ido evolucionando al estandarizar procesos y al fortalecer las herramientas tecnológicas para aprovechar los datos que se generan con cada contacto con el cliente.

Debido a que Emtelco es una filial de UNE, se hacía necesario saber si la estrategia de UNE es la misma que la de Emtelco. En este sentido y en términos de relacionamiento, Emtelco cohesiona las tácticas con las herramientas que ellos poseen para construir ese relacionamiento y aplicar conceptos, es decir, UNE define las estrategias y Emtelco las pone en práctica, convirtiéndose en un instrumento para su ejecución. Sin embargo, Emtelco también tiene sus propias estrategias de relacionamiento que pueden ser muy diferentes a las de UNE ya que el primero tiene un negocio B2B y el segundo, B2C. Igualmente se tienen en cuenta las estrategias que tienen sus clientes para relacionarse con los suyos.

Para la organización la esencia es que todas las personas de la compañía tengan interiorizado el *CRM*, es decir, la idea es que todos tengan una conciencia del cliente así no tengan el contacto directo con este. Por ejemplo un asesor del *call center* que recibe una llamada sabe que atendiendo bien al usuario final, va a generar satisfacción en el cliente corporativo aunque él no tenga el contacto con este último. En la parte administrativa todos tienen interiorizados la razón de ser y trabajan en pro del cliente. Es

un tema de ADN de organización, no de *Software*. Es la filosofía lo que lo hace exitoso, no el *Software*, afirma el doctor Ferreira.

En términos de las estrategias *CRM* con los clientes corporativos, dependiendo del objetivo se tienen estrategias. Se puede dar el caso que el objetivo sea la adquisición de clientes, la potencialización de los mismos (ventas cruzadas, escalonadas), la fidelización de clientes o la readquisición. No hay una regla general, dependiendo del objetivo se diseñan las estrategias. El doctor Ferreira sostiene que hay muchas compañías que hacen el *CRM* frente a su cliente interno y Emtelco no es la excepción pues aplica el *CRM* hacia sus clientes y hacia sus empleados (esquema de relacionamiento interno). “Si se tiene la cultura hacia el interior, resulta más fácil aplicarla hacia el cliente”. Se hace mucho énfasis en el hecho de que un empleado satisfecho lleva a mejores servicios al cliente y por ende a la satisfacción del mismo.

Respecto a qué tan satisfechos se sienten con la implementación de las estrategias *CRM*, el doctor Ferreira señaló que “estrategia que no se mida es física carreta”. Emtelco tiene la más baja rotación de la industria en Colombia (por debajo del 3% mensual comparado con compañías de Bogotá que está entre un 15% y un 25% mensual) y altos niveles de satisfacción de sus empleados (por encima del 85%). Hacia el exterior se evidencia en los resultados que como compañía han tenido. Hasta hace 4 años tenían alrededor de 1.300 personas y 5 o 6 clientes y hoy tienen 6.300 y 27 clientes, con crecimiento en ingresos, Ebitda y utilidad neta. En el *Balance Score Card* (BSC) se hace seguimiento mensual a las variables críticas del negocio (clientes, situación financiera, talento humano, *stakeholders* y procesos de tecnología). Jaramillo afirma que de todas las estrategias *CRM* que se implementan no se puede garantizar que el 100% sean exitosas, unas darán más resultados de lo que se esperaba y otras menos, pero en términos generales los resultados han sido muy positivos.

Respecto al análisis del retorno de la inversión, el doctor Ferreira explicó que “el tema no es decir voy a invertir tanta plata, Emtelco se fija las metas– por ejemplo aumentar los ingresos en un 25%– y se implementan estrategias para lograrlo”. Todo parte desde la estrategia de la organización y no de cómo recuperar la inversión que se hizo para implementar un *CRM*. Las metas son el fin, el *CRM* es el medio, aunque no es el único camino para llegar a las metas. Un punto clave en el análisis es la afirmación de que cuando el *CRM* se piensa como el fin, se cae únicamente en el manejo del *Software*, cuando se piensa en el medio se piensa en táctica y estrategia. Se analiza a qué se quiere llegar y cómo se va a hacer y en qué se debe invertir para lograrlo.

En términos de la filosofía de la organización, tienen la sensibilidad de atender bien a un cliente y tienen identificado cómo se va a desarrollar la relación a lo largo del ciclo de vida de este. Se le hace seguimiento a cada cliente por medio de indicadores como satisfacción y tasa de deserción. Según el doctor Ferreira, eso es lo que pretende el *CRM*, desarrollar una estrategia uno a uno, para hacerle trazabilidad al cliente e implementar estrategias con el objetivo de generar más ingresos, pues las estrategias al fin y cabo se hacen para generar retorno y rentabilidad. Uno no fideliza por fidelizar, si uno fideliza a los clientes, se puede garantizar la permanencia de la empresa, sostiene Sandra Jaramillo. Finalmente concluye el doctor Ferreira: “Cualquier persona que tenga una organización o una compañía desde hace 500 años y que tenga alguien que compra y alguien que



vende, siempre tiene que tener un sistema de relacionamiento”, lo importante es incrementar esa relación utilizando las herramientas.

Respecto a las dificultades que se han encontrado en la implementación del proceso, se encontró que para el mercado corporativo es más fácil aplicar el mercadeo uno a uno. Las mayores dificultades se dan cuando se quiere aplicar la personalización a grandes volúmenes de clientes, para esto se usan las herramientas de segmentación para identificar los grupos de clientes de los que se espera respuestas homogéneas. Para esta segmentación se usan algoritmos y técnicas estadísticas. Para ellos las dificultades están más atadas al conocimiento del cliente, que tiene que ver con recopilación de la información de los clientes, depurarla y mantenerla actualizada.

En Emtelco, como una empresa de servicios no financieros dentro del negocio B2B, el manejo de las relaciones con los clientes—tanto individuales como corporativos— se hace necesario en su día a día. En esta empresa se encontró un *CRM* muy arraigado y tomado más que otra cosa como una filosofía y una cultura empresarial, lo que se evidenció cuando se afirmó que la Administración de la Relación con el Cliente se lleva a cabo desde que nació la compañía, no fue una decisión de implementar una estrategia *CRM* sino que se aplica desde su inicio en el día a día. Este hecho dificulta el análisis de los resultados obtenidos por la empresa a partir de la implementación de una estrategia *CRM*, pues se vuelve imposible analizar la relación costo–beneficio de la inversión. Sin embargo el tema del seguimiento de toda estrategia de relacionamiento se hace muy importante y corrobora la teoría de que se debe hacer un control y medición de la estrategia *CRM* implementada a partir de indicadores. En Emtelco, se le hace un seguimiento a cada cliente para detectar fallas e implementar mejoras en pro de crear relaciones de largo plazo.

Se destaca el hecho de que todos los empleados, aunque no tengan contacto directo con el cliente, tengan ese enfoque y esa orientación hacia el mismo, lo que apoya la teoría de que una estrategia *CRM* debe ser una cultura organizacional interiorizada por todos los miembros de la compañía.

Evidentemente, Emtelco parte de un enfoque hacia el cliente y a raíz de esto han hecho del *CRM* toda una cultura organizacional. Han convertido la Administración de la Relación con el Cliente en una herramienta para lograr los objetivos de la compañía y son conscientes de que más allá de una base de datos o un *Software*, el *CRM* es toda una filosofía. El mismo tipo de negocio ha facilitado la adopción de la metodología como su misma esencia y más allá de una inversión en una herramienta han hecho del *CRM* una opción indispensable para aumentar sus ingresos (Ferreira & Jaramillo, 2012).

### **3.3.3 Experiencia Grupo Mundial**

En el grupo mundial el doctor Boris Guerra, Director Operativo de Negocio accedió a colaborar con la presente investigación.

Si bien el Grupo Mundial no se clasifica dentro del conjunto de las empresas de servicios no financieros, se consideró oportuno e importante realizar una entrevista en profundidad, debido al reconocimiento, la dimensión y la relevancia que tiene el Grupo Mundial como empresa en el mercado, adicionalmente, la organización apoya de manera oportuna la

teoría de que en general, las empresas de la ciudad de Medellín se encuentran en una etapa inicial de *CRM*.

El Grupo Mundial posee básicamente cinco núcleos de negocio: hogar, consumo (aseo), electrodomésticos, ferretería y químicos. Su portafolio está compuesto por productos importados (por ejemplo la marca *Stabilo*), nacionales (por ejemplo insumos de *Imusa* y *Peldar*) y manufacturados (por ejemplo aerosoles). Tienen alrededor de 15.000 clientes y presencia en 610 municipios en todo el país.

Desde el punto de vista de mercadeo, tienen una clara segmentación de los clientes según los productos que consumen, lo que se evidencia en la segmentación por núcleo de negocio. Los clientes de cada segmento son muy diferentes entre sí, por eso, cuando se piensa en *CRM*, se analizan estrategias para cada segmento por separado. A cada grupo de clientes se le trabaja el tipo de ofrecimiento y el tipo de posventa que requieran.

El doctor Guerra explicó que para ellos es muy importante el servicio al cliente, según él, en el fondo todos los clientes piden un buen servicio, lo que denominan ATC (a tiempo y completo) independientemente que la empresa ofrezca bienes tangibles o intangibles. Este es un tipo de negocio muy dedicado a la comercialización y distribución de productos, por eso el tema de servicio adquiere gran importancia.

La organización lleva más de 90 años en el mercado y de esos 15.000 clientes, hay más o menos 8.000 que están vinculados a la empresa desde hace ya varios años. La fidelización que emplea el Grupo se hace a través de la diferenciación del producto (calidad), precio y servicio (a tiempo, completo y en buen estado).

En este momento se encuentran muy nuevos en el proceso de implementación del *CRM*, sin embargo, tienen muy claro para dónde van. Su objetivo corto plazo es determinar qué quiere el cliente y para determinarlo, se pretende realizar un estudio de mercado por medio de encuestas. Actualmente emplean un sistema llamado CQRS<sup>8</sup>, así se tiene una línea donde el cliente llama para realizar una de las cuatro acciones mencionadas. Cuentan con un *call center* con 35 personas que atienden llamadas de todo el país. Los CQRS hacen parte del servicio posventa y se les hace seguimiento diariamente. Otro de los objetivos es lograr que sea la compañía la que les llegue a los clientes directamente, durante y después de la venta y no al revés como se hace actualmente donde son los consumidores quienes se expresan a través de los CQRS.

Como ya se dijo, actualmente están incursionando en el *CRM* y desde hace un año están trabajando con una base de datos de Oracle. Más allá de tener la información del cliente completa y actualizada, se quiere llegar a conocer el perfil de cada uno de ellos, sus hábitos y experiencias de compra. Para ellos, lo que alimenta al *CRM* es saber qué quiere el cliente, más allá de tener una base de datos con su información. En este momento se está adecuando la herramienta (Oracle) y se están mejorando procesos internos.

---

<sup>8</sup> CQRS: Comentarios, quejas, reclamos y solicitudes

Como se puede evidenciar, si bien el Grupo Mundial recién está hablando de metodologías *CRM*, han avanzado considerablemente en el tema de segmentación del mercado objetivo y se ha hecho énfasis en la importancia de conocer el perfil de los clientes y qué es lo que quieren o esperan de la compañía. Si bien emplean una base de datos de Oracle, aún falta adaptar la herramienta para ponerla en función del éxito de la Administración de la Relación con el Cliente.

La mayor debilidad que se encontró es que no manejan indicadores de seguimiento como tasa de satisfacción o deserción, únicamente le hacen seguimiento al número de clientes nuevos que ingresan mensualmente. Un punto para cuestionar es que, y como se ha venido mencionando, más allá de tener una buena base de datos y conocer las necesidades del cliente, es necesario que el *CRM* se convierta en una cultura organizacional donde la compañía adquiera un enfoque hacia el cliente. Se espera que a medida que vayan avanzando en su implementación puedan lograrlo.

En cuanto a servicio al cliente, se tienen muy bien definidas las estrategias como se refleja en los CQRS, en el servicio durante la venta que incluye el ATC y en la posventa. Sin embargo la compañía se queda en eso, el servicio al cliente, muy diferente a la administración de las relaciones con los mismos. Caso similar pasa con la fidelización, donde se hace por diferenciación de producto. La diferenciación es un método que tienen las empresas para posicionarse ante sus clientes y evitar que estos se vayan con la competencia, sin embargo, hoy en día, la diferenciación debe ser inherente al producto o servicio que se ofrece y se deben buscar otras formas para fidelizar y crear recordación. Con estrategias de Administración de la Relación con el Cliente, pueden profundizar más en este tema para establecer vínculos estrechos con sus clientes más importantes. Por ser la implementación del *CRM* un tema relativamente nuevo en la compañía, donde hace poco se implementó un *Software* para manejar los datos y se están realizando encuestas para conocer qué quiere o espera el cliente, es imposible analizar resultados obtenidos a partir de la implementación de estrategias *CRM* en la compañía. Llama la atención que siendo el Grupo Mundial una empresa significativamente grande e importante en el país, que maneja un portafolio tan amplio de productos y que tiene tantos clientes, el *CRM* sea un tema en el cual apenas están incursionando (Guerra, 2012).

### **3.3.4 Experiencia Manpower de Colombia**

En Manpower, el doctor Carlos Mario Suárez, Director Comercial, accedió a aportar sus conocimientos y experiencias de su compañía para la presente investigación.

Manpower de Colombia es una compañía que ofrece el servicio de consultoría, reclutamiento, selección, *outsourcing* y entrenamiento de personal, es decir, se dedican a la administración de recursos profesionales, ayudándoles a sus clientes a encontrar el mejor personal en todas las áreas profesionales (Suarez, 2012).

A nivel internacional, Manpower tiene un *CRM* para clientes específicos y se puede acceder a la información desde cualquier parte del mundo. En Manpower de Colombia, se montó la Gerencia Comercial en marzo del presente año y se comenzó con los consultores comerciales, lo que incrementó la fuerza de ventas y potencializó la relación con el cliente. A partir de esto se vio la necesidad de implementar *CRM* porque no bastaba con las visitas realizadas a los clientes sino que había que llevar un registro de

las mismas. La situación que se estaba presentando era que tenían 33 sucursales a nivel nacional –33 personas visitando clientes–, se estaban enviando propuestas con tarifas, alcances y cotizaciones diferentes, lo que llevaba a una competencia interna. Se implementó entonces un archivo en Excel que recopilaba los registros de las visitas y contenía información como tipo de cliente, ciudad de la visita, nombre del visitador, propuesta establecida y llamadas de seguimiento. Ahora lo que sigue es realizar un plan de seguimiento sobre las llamadas y las ofertas. Lo que pretenden obtener del *CRM* es capturar información del día a día acerca de las visitas, de las oportunidades que se tienen con los clientes y hacer un seguimiento y manejo de la información. Hasta el momento ya se aprobó el *Software* para *CRM* y se procederá a la firma del contrato.

Actualmente la información de los clientes se tiene registrada vía facturación; se tiene la información por cliente y por sucursal. La segmentación que se realiza es global, es decir, se hace por grandes cuentas y pequeñas y medianas empresas. Se piensa enfocar estos últimos en el tema de fidelización ya que, según Suarez, las grandes cuentas atañen temas de tarifas (se van con el mejor postor). No hay estrategias de fidelización definidas, pero se basan en darle un servicio oportuno y de calidad al cliente y un buen cubrimiento geográfico. También se hacen evaluaciones a la calidad del servicio. La fidelización se hace tanto para los clientes como para los asociados (empleados), a través de encuestas de satisfacción. Según Carlos Mario “si se tiene la gente satisfecha, ellos se encargan de vender la empresa”. Actualmente a los clientes se les mandan correos con información para mantenerlos actualizados. Otro tema importante es hacerles seguimiento a los clientes que se fueron, mirar la causa de su partida, analizar si es por precio y si es así, organizar tarifas para ganarle a la competencia. También se tiene pensado enviar correos de felicitaciones por el cumpleaños, realizar conversatorios con los clientes y hacer reuniones mensuales de seguimiento con los mismos, en síntesis, se quiere mostrar al cliente que están interesados en mantener la relación con ellos.

MPS es una compañía extranjera que les hace un estudio anual de ciertos indicadores como la recomendación, cómo se sienten los asociados, índice de participación y cómo está Colombia respecto al mundo en indicadores MPS. Con base en esos indicadores, se reúne la gerencia y se hacen planes de acción. Sin embargo, a nivel interno, actualmente no se manejan indicadores de mercadeo, solo se cuentan cuántos clientes ingresan al mes. También se identifican los clientes que afectan positivamente y negativamente las ventas. Se quiere darle un seguimiento más a fondo a estos hechos y analizar qué está pasando, en conclusión, no se tienen indicadores pero la idea es construirlos.

El *Software* que compraron recientemente se llama Globerp. Hasta ahora lo que se ha hecho es definir el plan *CRM* y sigue realizar un plan de trabajo. Se debe empezar por reunir la información correcta y actualizada, porque a veces se tienen datos del mismo cliente pero diferentes.

En cuanto a la divulgación de la iniciativa en la compañía, se pretende involucrar a todas las áreas, se va a gestionar el conocimiento y se realizará una campaña de expectativas.

El caso de Manpower en cuanto a la implementación del *CRM* no es muy diferente al de otras empresas donde se realizaron entrevistas. En esta compañía, el área comercial es totalmente nueva y está apenas en proceso de adaptación (se estableció en marzo de

este año). Este hecho es la razón por la cual en Manpower el tema de *CRM* es completamente nuevo y se encuentran realizando la adquisición del *Software* para manejar los datos.

Es importante diferenciar entre el servicio al cliente y las estrategias de administración de las relaciones con los clientes. En Manpower la necesidad surgió a partir de las visitas que se realizan a los clientes y el requerimiento de llevar un registro de las mismas. Esto no es netamente concerniente a estrategias *CRM* y se debe trascender más allá de llevar un seguimiento de estas visitas. Sin embargo, Manpower parece tenerlo muy claro y a partir de este registro y seguimiento se pretende obtener información acerca de los clientes, llevar un monitoreo de las ofertas y cotizaciones que se hagan para así unificar las propuestas de servicio. Igualmente es importante, como punto de partida, obtener la información de los clientes y mantenerla actualizada. Deben buscar la forma de obtener estos datos más allá del medio de facturación que es el que emplean actualmente pues la frecuencia de compra de los clientes puede que no sea muy alta y se tenga información desactualizada.

Es probable que se deba realizar una segmentación más exhaustiva de los clientes, una vez se tenga la información actualizada de los mismos, se debe proceder a realizar una minería de datos que permita establecer cuáles clientes generan la mayor facturación y determinar qué estrategias de fidelización se van a implementar.

Es importante considerar –de hecho ya lo hacen– una vez se implementen las estrategias, hacerle un seguimiento a través de indicadores de satisfacción, retención, deserción, cuota media de clientes, frecuencia y monto de compra, entre otros, de esta manera se podrá establecer cuáles estrategias están funcionando y cuáles no y qué mejoras se pueden implementar. Lo más importante, como lo afirma Suarez, es hacerles saber a los clientes que Manpower quiere establecer vínculos estrechos y relaciones de largo plazo con ellos (Suarez, 2012).

### **3.3.5 Experiencia Hermeco**

Ana María Pastrana, Jefe de Mercadeo Relacional de la compañía, fue quien accedió a aportar su experiencia en el presente Trabajo de Grado

Si bien la organización hace parte del grupo de las grandes empresas, comercializa productos y no servicios. Sin embargo se consideró importante y pertinente realizar una entrevista en profundidad con esta compañía debido a su trayectoria y su importancia en el mercado del diseño, fabricación y comercialización de vestuario y accesorios para bebés y niños. Igualmente, de manera intuitiva se pensaría que el tipo de marcas que maneja esta compañía, por ejemplo OffCorss, requiere de una gran fortaleza del área de mercadeo, y del diseño y la implementación de estrategias de fidelización, pues si bien es una marca que está muy posicionada en el mercado, una compra de una prenda de vestir por lo general no se hace con una alta frecuencia o por impulso, pero sí cada vez que se realiza existe una tendencia a comprar en el mismo lugar siempre y cuando el cliente esté satisfecho. Por estas razones se mostró un interés por conocer cómo funciona el área de mercadeo de esta compañía y particularmente cómo implementan y aplican las estrategias de *CRM*.

Hermeco nació en el año 1979 con la marca “Rancho”, cuando una pareja de esposos vio la necesidad de crear una marca de ropa infantil que ofreciera productos modernos y coloridos para los niños, más allá de las típicas prendas color rosa y azul pastel. Actualmente Hermeco se dedica al diseño, confección y comercialización de prendas infantiles que abarca desde los recién nacidos hasta jóvenes de 16 años aproximadamente. Hermeco maneja tres marcas, la más conocida que es “OffCorss” y también están “Bebe Mundo” –en el Centro Comercial Santafé– y “Bebe Crece” –en el Centro Comercial Camino Real–.

OffCorss tiene varios canales de distribución:

- Tiendas propias
- Franquicias
- Almacenes de cadena nacionales (como Carrefour, El Éxito y Olímpica) e internacionales (por ejemplo Sears en México)
- Ventas por catálogo
- Tienda virtual

Otra forma de segmentación del mercado, se hace de acuerdo a la edad del público objetivo en seis categorías llamadas “mundos”, así:



**Figura 7. Segmentación de Mercado según Público Objetivo. Tomado de: (Pastrana, 2012)**

Como estrategia para agradar a su público objetivo y mejorar la experiencia de la compra, han cambiado los formatos de las tiendas. Antes en una sola tienda estaban todos los mundos y por esta razón a los niños mayores no les gustaba ingresar al almacén y ver las

prendas para bebés porque no sentían que la marca era acorde con su edad. Ahora en la tienda del Centro Comercial El Tesoro por ejemplo, en el primer piso se ubican los mundos de Niño y Niña y en el segundo piso, se encuentran Bebés y Primi. Estos nuevos almacenes son tiendas dinámicas, donde además de los productos, se hallan juegos como columpios de llantas y piscinas de pelotas. La idea es llegar más a los niños grandes y volver la compra toda una experiencia.

Hace aproximadamente dos años están implementando *CRM*. Para ellos, la base de la Administración de la Relación con el Cliente es la información que se captura de este para realizar la segmentación. Los programas de fidelización permiten acercarse a los clientes y que ellos proporcionen sus datos sin ningún problema. Efectivamente el *CRM* empieza cuando se conocen las necesidades individuales de los clientes, por eso su prioridad en este momento es obtener datos que generen valor y que a partir de la minería que se haga, poder administrar la base de datos.

En cuanto al *Software*, actualmente se va a empezar a trabajar con una herramienta que se llama “Sugar *CRM*”. En este momento tienen información de los clientes pero no toda está actualizada. Para Hermeco, la labor de los asesores comerciales es indispensable pues ellos son los que captan los datos de los clientes. A estos se les hace un seguimiento mensual que incluye los índices de captura; igualmente se dan incentivos monetarios a los asesores por las capturas de datos.

Según Ana María, no es fácil que todas las áreas de la compañía asuman y entiendan el *CRM*. Hay algunas áreas que no comprenden por qué se le va a dar beneficios a una persona que ya es cliente VIP y que compra frecuentemente. La idea es explicarles con cifras y resultados por qué es importante hacer esto y así quitarles la idea de que las únicas estrategias que funcionan en mercadeo son las masivas. Las áreas más cercanas al tema de *CRM* con tecnología y finanzas. La primera, por el asunto de manejo del *Software* y la información; la segunda, porque es la que patrocina las inversiones en estrategias *CRM* y por ende está enterada de todos los programas.

Un tema importante para Hermeco es el de seguimiento a las estrategias a partir de indicadores, los cuales se fijan según la estrategia de *CRM* y el objetivo planteado. Los más usados son frecuencia y monto de compra, de acuerdo con ellos dividen a los clientes y encaminan las estrategias bien sea para aumentar la frecuencia o el monto. Otro indicador muy usado por ellos es el de redención, el cual relaciona el número de clientes a los que se les comunicó la estrategia o descuento y cuántos hicieron efectivo el beneficio. Es importante no confundir los índices de servicio al cliente y los de *CRM*. Por ejemplo, dentro de índices de servicio al cliente se tiene el de FPQRS –felicitaciones, preguntas, quejas, reclamos y sugerencias–; la gran diferencia es que el servicio al cliente es masivo y el *CRM* es relacional, es decir, uno a uno.

Una de las estrategias *CRM* es consentir al cliente. Esto lo hacen a través de *Icards* de felicitaciones por el cumpleaños o por embarazo, descuentos para clientes VIP, entre otros. La meta es llegarles a los clientes no solo a través de correos electrónicos sino también correo físico.

Las estrategias periódicas que se implementen deben ser evaluadas y los resultados deben ser presentados. Esto genera credibilidad en las estrategias uno a uno y sirve para

identificar cuáles están funcionando y cuáles no, pues el fin último de toda estrategia que se implemente es aumentar las ventas y por ende los ingresos, para esto se analiza también la relación costo-beneficio de la inversión.

La principal dificultad en el proceso de implementación ha sido mantener la base de datos actualizada, especialmente porque las compras en OffCorss no son frecuentes o por impulso, existe un tiempo considerable entre cada compra y en este tiempo la información y los datos de los clientes cambian con facilidad, como por ejemplo números telefónicos, direcciones, nuevos nacimientos, lo que dificulta el proceso de actualización.

Si bien en Hermeco apenas se va a implementar un *Software* para manejo de las bases de datos y existe mucha información desactualizada, se percibió un *CRM* bien estructurado que parte de conocer las necesidades individuales de los clientes y realizar una correcta segmentación. Las estrategias implementadas se realizan según el segmento y el objetivo que se desee alcanzar y se le hace seguimiento con indicadores específicos. En esta empresa cada estrategia *CRM* se toma como una inversión y se analiza la relación costo-beneficio, muy diferente a otras empresas analizadas donde o el *CRM* apenas está en proceso de implementación y llevan muy poco en su desarrollo o donde llevan varios años con él, pero no se asume como una inversión aparte sino que hace parte de las estrategias de mercadeo o de los medios para alcanzar los objetivos financieros.

Una debilidad que se encontró en la administración de las relaciones con los clientes que emplea Hermeco, es que no se toma explícitamente como una cultura empresarial, pues las áreas en general diferentes a mercadeo y finanzas no tienen la orientación al cliente y se vuelve una estrategia propia del área de mercadeo con el apoyo de otras áreas como finanzas y tecnología.

Como bien lo expresaron, el mayor reto para Hermeco constituye mantener la base de datos actualizada ya que a partir de estos datos se diseñan las estrategias de fidelización y se determina qué descuento o qué beneficio llevar, a quién llevarlo y en qué momento, así se ahorran recursos, tiempo y se vuelven más efectivas las estrategias (Pastrana, 2012).

### **3.3.6 Experiencia Sura**

En los párrafos siguientes se hablará de la Compañía Suramericana de Seguros S.A. Victoria E. Lozano, Directora de Relación con el Cliente de la Gerencia de Mercadeo y Servicios de la organización, accedió a contribuir con la presente investigación expresando la situación de su compañía con respecto a la Administración de la Relación con el Cliente.

Como bien se explicó anteriormente (experiencia Dinámica I.P.S.) Suramericana de Seguros pertenece a la Holding Grupo Sura, la cual tiene inversiones en Sura *Asset Management*, Grupo Bancolombia, Pensiones y Cesantías Protección, Enlace Operativo, Argos, Grupo Nutresa y Suramericana de Seguros. Está última entonces se divide en dos grandes Vicepresidencias: Seguros y Seguridad Social (IPS, EPS y ARP). Las compañías más evolucionadas con respecto a la relación del cliente son Seguros de Vida y Seguros



Generales, ya que hace aproximadamente diez años se ha venido incursionando en el tema.

Anteriormente, cuando la compañía no se había relacionado con el concepto de la administración de la relación del cliente, el manejo que se le daba a este daba lugar a dificultades y confusión en los procesos al interior de la empresa. Cuando un cliente solicitaba una póliza de autos se le pedía una información diferente a la que se le solicitaba si pedía una póliza de salud o una de vida o incluso ni se le pedían datos, fue en ese momento que se identificó la necesidad de unificar la información de la base de datos de clientes con el fin de aumentar la coordinación entre las diferentes compañías de Sura y manejar una unidad de cara al cliente.

En este sentido entonces Lozano explica que en Suramericana de Seguros como tal, se tiene una filosofía *CRM* actualmente, aunque reconoce que no está aplicada como debe ser ya que desde el aplicativo determinado con el que se maneja la relación con el cliente denominado “SuraCliente”, se maneja solo una parte de los tres pilares que la compañía considera fundamentales a la hora de hablar de *CRM*:

1. Automatización de Fuerza de Ventas.
2. Servicio al Cliente
3. Mercadeo

Todos los empleados de la compañía tienen acceso a dicho aplicativo en el que se maneja una información específica muy completa de cada cliente en la compañía.

Con respecto a la Automatización de Fuerza de Ventas, se tiene un proyecto que aún está en su etapa inicial, se está haciendo una prueba piloto con asesores del canal tradicional y canal beneficios<sup>9</sup>, en donde se están implementando unos procesos a través de los cuales se puede consultar la información del cliente correspondiente a las vinculaciones. Adicionalmente la red comercial puede hacer seguimiento a las oportunidades de negocio generadas e identificar la parte del proceso de venta en donde se están generando fallas que no permiten llevar el negocio a feliz término. No obstante, existen otros ciertos canales en donde no se está implementando automatización de fuerza de ventas. Así como con este pilar se presentan situaciones similares con los otros dos pilares, razón que lleva a Lozano a la conclusión de que Suramericana de Seguros no abarca la totalidad del Concepto *Customer Relationship Management*.

Es importante resaltar el hecho de que la compañía se encuentra aún en un proceso de redefinición y sinergia de marca que comenzó hace aproximadamente cuatro años, antes de lo cual todas las compañías estaban bajo marcas distintas (Susalud, Suratep etc. ) a partir de ese momento el mercado por sí solo comienza a exigir esa unificación de servicios de una sola compañía, lo cual implica una coordinación importante en los procesos al interior de la organización y por tanto una transversalidad en todo lo referente

---

<sup>9</sup> Canal beneficios: Es un canal un poco menos especializado que el canal tradicional por medio del cual ciertos asesores de las compañías realizan visitas constantes a las diferentes empresas para hablarles a los empleados de los seguros colectivos.

a la Gestión de la Relación con el Cliente. Es en este proceso entonces en el que se encuentra la organización, para esto el primer paso es gestionar un sistema de información con capacidad para soportar los requerimientos de la compañía con respecto a los clientes, en ese sentido entonces SuraCliente deja de ser eficiente para abarcar la totalidad de la empresa por lo cual se hace una evaluación de varias plataformas con miras a la implementación de una de ellas en el futuro, haciendo claridad en que para Suramericana, CRM no tiene que ver solo con la herramienta informática.

Más que una plataforma idónea, se necesita crear una filosofía empresarial en la que el cliente se convierta en el eje principal, para eso se tienen ciertos procesos que son el *Input* principal para estructurar las diferentes estrategias, desde que el cliente contacta a Suramericana de seguros con una necesidad hasta que se logra satisfacer con determinado producto, como se menciona en las próximas líneas.

Con respecto a la cultura de servicio se pretende implementar una filosofía de trabajo, una política arraigada en cada persona de la compañía que ataque su parte actitudinal de cara al cliente.

El escalamiento de casos atañe al proceso que se presenta cuando un cliente se comunica con la compañía por algún tipo de contacto que ésta disponga, para esto, el principal punto de contacto de Suramericana de seguros es la línea de atención, adicionalmente se dispone de un formulario en la página web, plataformas de servicio que se encuentran ubicadas en las sucursales, redes sociales, entre otros tipos de contacto. La situación ideal es que se dé solución al problema en primer contacto, es decir, que no exista necesidad de escalar el caso a una persona más experta. Los asesores que atienden los casos en primera instancia tienen varias herramientas, además de la capacitación en soluciones que se les da en primera instancia, cuentan con una base de conocimiento<sup>10</sup> con el fin de aclarar procesos y soluciones que no sean capaces de aclarar en primera instancia. En caso de que definitivamente no se logre dar solución al problema o solicitud planteada, es cuando entra al panorama la metodología de escalamiento de casos, para esto así se clasifica y se asigna a un responsable predeterminado dependiendo del proceso que la solución amerite y dependiendo de la causa que ocasiona el problema. Cada caso tiene un nivel de servicio, el nivel de servicio es simplemente un indicador que señala el tiempo necesario para solucionar el problema de acuerdo a la complejidad del caso (un día, dos días, quince días etc.).

Los anteriores dos conceptos se tienen desde el pilar “Servicio al Cliente”; desde “Mercadeo” se están desarrollando una serie de módulos en SuraCliente con el fin de atacar este pilar:

---

<sup>10</sup> Base de Conocimiento: Repositorio informático donde se encuentran todas las preguntas y respuestas de los procesos de la compañía con el fin de que quien tenga acceso a la plataforma pueda darle solución a problemas planteados por los usuarios.

- Módulo de Contactos: Este es el módulo en donde se ingresan todos los contactos que se tienen con el cliente, referentes a asesorías, quejas, reclamos etc. De esta manera se tiene monitoreo de la evolución del cliente.
- Módulo de campañas: Tiene una funcionalidad para hacer manejo de campañas, de salidas en la línea de atención y telemarketing. Se pueden configurar los guiones de cada llamada dependiendo de la situación. A través de este módulo se le notifica a cada miembro responsable del contacto con el cliente la llamada que debe hacer y su respectivo guión, en el cual aparecerá como se debe expresar en caso de ser una llamada informativa o una encuesta en caso de que sea una llamada para consecución de información.
- Módulo Correspondencia: Utilizado por el área logística para hacer los envíos de comunicaciones físicas a los clientes. A través de este módulo se registran todos los estados de las entregas (devolución, recibido) y sus posibles causas.
- Módulo Público Objetivo: A través del cual se cargan plantillas de comunicaciones virtuales para cada segmento de clientes en una campaña de marketing y se envía según previa configuración.

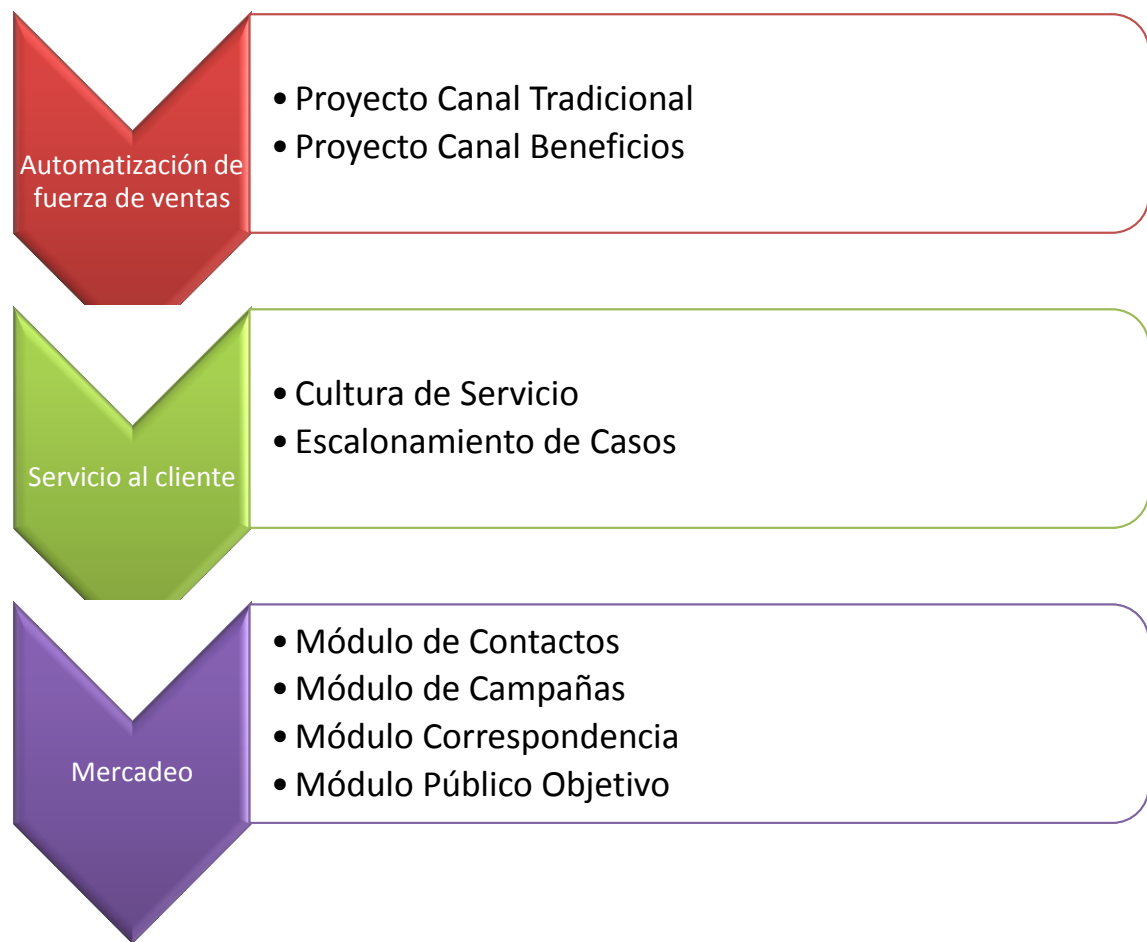
A través de los diferentes módulos se tienen desagregados tres medios de comunicación con el cliente: correo electrónico, correo directo y campañas de telemarketing. En este sentido se tiene una falencia al no tener un sistema idóneo para dos objetivos importantes:

1. Determinar qué tan efectivo están siendo los módulos, es decir, no se tiene conocimiento si los correos electrónicos por ejemplo no se entregaron de manera adecuada, de esos que llegaron al buzón de correo del cliente, cuántos lo abrieron, cuántos siguieron el enlace de la plantilla y cuál fue el comportamiento de medición del cliente. En este sentido, dichas mediciones son de vital importancia, ya que dependiendo de estos resultados se concluye cuál es el medio de comunicación de preferencia del cliente.
2. Hacerle seguimiento a los demás medios de comunicación como lo son *banners*<sup>11</sup>, mensajes de texto, Transpromo, redes sociales y demás medios de contacto que se tenga con el cliente

Así entonces se genera el siguiente esquema:

---

<sup>11</sup> Banner: Formato publicitario en Internet.



**Figura 8: Pilares fundamentales para la implementación de estrategias que conduzcan a generar una filosofía CRM. Tomado de: (Lozano, 2012)**

Con base en el anterior enfoque de Automatización de Fuerza de Ventas–Servicio al Cliente–Mercadeo, se plantean una serie de estrategias para la consecución de la fidelización del cliente, estrategias que la compañía prefiere manejar de manera confidencial ya que se encuentran en una etapa de preimplementación.

En este punto es importante mencionar entonces que la fidelización en las compañías aseguradoras es algo más compleja que demás empresas de servicios. Teóricamente y en términos sencillos, una persona se mantiene en una compañía si percibe un muy buen servicio al cliente, de hecho, es una teoría perfectamente válida cuando la organización presta un servicio o vende un bien que maneja una frecuencia de compra considerable, sin embargo, las compañías aseguradoras rara vez manejan una frecuencia de estas características, es decir, una persona no compra un seguro de vida y a los ocho días vuelve por otro seguro del mismo tipo, cuando no existe una frecuencia ni de compra ni de uso entonces el servicio al cliente no debe ir única y exclusivamente encaminada a lograr una fidelización. En ese sentido en Suramericana de Seguros el servicio al cliente está más encaminado a la satisfacción. Para Lozano existe una gran diferencia entre estos dos

conceptos: si un cliente está satisfecho, se encuentra en un estado temporal, el hecho de que se encuentre en este estado no garantiza un comportamiento de recompra posterior, mientras que un cliente fiel sí garantiza dicho comportamiento.

En la organización entonces se trabaja la satisfacción por medio del pilar fundamental “Servicio al Cliente”, es el caso de la llamada postservicio que se hace con el fin de conocer la experiencia del cliente a partir de esta información se crean acciones de mejoramiento en los procesos. Hasta este punto se tiene claro que un cliente fiel para la empresa no se consigue a través del servicio al cliente.

Como se ha mencionado a lo largo del presente Trabajo, una de la mayores dificultades a la hora de pensar en la implementación de estrategias *CRM* es la información de los clientes, minería de datos, para esto es importante tener personal con el objetivo de monitorear el control de calidad de la información. Es común encontrar empresas que poseen bases de datos que generan conflictos, la información de los clientes muchas veces se encuentra errónea, bien sea por desactualización, porque el cliente prefirió no revelar cierta información o por cualquier otro motivo, este entonces es un hecho que dificulta la estructuración e implementación de propuestas que permitan fidelizar el cliente.

La experiencia de Suramericana de seguros refleja la importancia en las grandes compañías, que a su vez tienen más organizaciones debajo, a la hora de implementar e inducir en la compañía filosofías *CRM*, no comenzar solo con una compañía, ya que más adelante se vuelve más complicado implementarlo de la misma manera y con los mismos resultados en las demás empresas, es decir, las estrategias deben convertirse en un tema transversal, una filosofía empresarial de cara al cliente, que adicional al hecho de que necesita una excelente divulgación no debe dejar ningún área por fuera. Es relevante el hecho de que aún cuando Sura presenta una estructura *CRM* más avanzada que muchas otras grandes compañías, refleja más dificultades en la implementación dentro del total de empresas pertenecientes a la *subholding*. Aunque parezca un tema justificado, se deben hacer esfuerzos por que el proceso no se presente de esta manera (Lozano, 2012).

### **3.3.7 Experiencia Grupo Éxito**

Catalina Cabrera, Analista de Gestión de Clientes del Grupo Éxito, accedió a colaborar con la presente investigación.

El Éxito fue fundado en 1949 en la ciudad de Medellín, ahora, tras años de funcionamiento, el grupo ha adquirido importantes almacenes de cadena como Carulla, El Ley y Vivero, para convertirse así en la empresa líder en *retail* en Colombia.

Para muchos los almacenes de cadena son considerados como empresas de bienes, sin embargo, El Éxito es una compañía prestadora de servicios, pues como bien lo dice Cabrera:

Nuestra estrategia de diferenciación es el servicio, pues lo que vendemos el cliente lo puede encontrar en cualquier parte, razón por la cual lo que tenemos que hacer es formar un vínculo afectivo con cada cliente, y esto solo lo podemos llevar a feliz término a través del servicio

Para la organización, el *CRM* es el conjunto de estrategias que van dirigidas a fidelizar un cliente mediante la generación de un valor agregado, apuntándole a que dicho cliente regrese.

En el Grupo Éxito se hace mucho énfasis en la diferenciación específica de cada estrategia para atacar a cada segmento en particular, es decir, no hay lugar a ambigüedades con respecto a la segmentación de clientes y cada segmento tiene una o más estrategias diferentes con el fin de generar fidelización. También es importante mencionar que la compañía lleva a cabo un permanente monitoreo de la eficiencia y viabilidad de cada estrategia por medio de indicadores que permitan su medición.

Por razones de confidencialidad de la compañía, las estrategias que se manejan para este fin no se divulgarán, sin embargo, de dichas estrategias se desprenden bases interesantes para la discusión de resultados planteada en el próximo capítulo.

## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Siendo Norteamérica la cuna del mercadeo, se destaca su incursión como pioneros en el cambio de la mentalidad de las compañías de cara al cliente. El éxito en la consecución y fidelización de clientes en las grandes empresas de Estados Unidos y Canadá, hace pensar que vale la pena un riguroso estudio y análisis de sus estrategias, con el objetivo de su posterior adaptación e implementación en las compañías locales.

Es importante mencionar que teóricamente el *CRM* siempre ha existido ya que cualquier acción que se haga en pro de atender las necesidades individuales de los clientes da lugar al concepto. No obstante, técnicamente la administración de las relaciones con los clientes es un concepto relativamente nuevo, cuyo auge se dio a finales de la época de los 90 y principios del siglo XXI.

Así pues, se ha logrado identificar ciertas características arraigadas en la forma de gestionar los clientes en las empresas norteamericanas. En este sentido, dichas características difieren un poco de su aplicación en las empresas colombianas especialmente en la ciudad de Medellín.

Se dice entonces que con el diseño de estrategias, metodologías, filosofías e implementación del *CRM* en Norteamérica, las empresas han logrado transformar su enfoque hacia el producto por un enfoque hacia el cliente. Se enfatiza en el hecho de que esta transformación implica también un cambio de mentalidad que integre todas las áreas de la organización, lo cual si bien puede ser un proceso que toma un tiempo considerado, definitivamente incrementa las probabilidades de éxito en la implementación de las estrategias. Cuando se logra la integración de todas las áreas y se logra hacer del *CRM* una cultura empresarial, es cuando se da el primer paso en el procedimiento pero quizá el más definitivo en cualquier proceso de gestión de clientes. Este factor es común en las empresas norteamericanas que han implementado estrategias de Administración de la Relación con el Cliente, de hecho los expertos en mercadeo recalcan a menudo la importancia de hacer del modelo una cultura organizacional, contrario a lo que muchas compañías piensan –y que constituye una causa de fracaso– de que el *CRM* se refiere solo al aplicativo o *Software* para manejar datos e información de los clientes. Otro punto en el que se hace énfasis es acerca de los impactos que tienen las políticas de Administración de la Relación con el Cliente en los costos y en los ingresos de la organización, pues si bien la primera intención de la estrategia es la fidelización y retención de clientes, el objetivo último es ver reflejados estos esfuerzos en una sostenibilidad y de ser posible un aumento de las ventas y por ende en los ingresos de la compañía, lo cual se evalúa analizando la relación costo-beneficio de la inversión para cada una de las estrategias, esto al final es lo que va a decir qué tan efectiva y viable resultó la implementación del *CRM* en una determinada compañía.

De la misma manera, se resalta la importancia del uso de indicadores que midan la gestión, pues toda estrategia que se implemente y no se le haga un seguimiento periódico, se vuelve inefectiva y carente de sentido pues no se podrá evaluar su efectividad o aporte.

Son varios los casos de éxito que se observan en las grandes empresas de servicios no financieros de Norteamérica tales como PeopleSoft, Comcast Cares, IBM o Harra's Entertainment entre muchos otros, está última pionera en el mundo en la famosa estrategia de fidelización de puntos, famosa entre los consumidores colombianos gracias al Éxito, una de las primeras empresas de Medellín y el país en introducir esta metodología al mercado. En general se evidencia la aplicación de políticas *CRM* para fidelizar, retener y atraer nuevos clientes norteamericanos. Estas compañías han entendido la importancia de basar su estrategia de mercadeo en relacionamiento uno a uno con sus clientes en un mercado cada vez más competitivo, donde la importancia de generar valor agregado para los consumidores se convierte en el as bajo la manga.

Un punto clave en el análisis de toda implementación de una estrategia es analizar sus debilidades y fortalezas, en otras palabras, las ventajas y desventajas que trae consigo dicha implementación. En este sentido, las ventajas que se desprenden del proceso son numerosas al igual que las desventajas que representan un peso significativo dentro del análisis, sin embargo, es claro que existen al igual muchas maneras de atacar las desventajas con el fin de mitigar el riesgo de fracaso. Entre las comunes causas de fracaso se encuentra el definir de manera errónea el público objetivo de cada estrategia, la poca divulgación y por ende interiorización de cada estrategia, es decir, el no crear una filosofía empresarial o simplemente no darle continuidad a lo planeado, entre otras que al fin y al cabo si se tiene una correcta introspección de la filosofía *CRM* en la empresa, si las áreas tienen conocimiento de los programas y se trabaja conjuntamente en pro del cliente, si se conoce el mercado y se hace una correcta segmentación de este, si se cuenta con una herramienta tecnológica actualizada, si el diseño de las estrategias de relacionamiento se realiza en el momento oportuno y al público correcto, los riesgos de fracaso serán mitigados casi en su totalidad.

Es evidente que se pueden cometer muchos errores al momento de implementar una estrategia de relacionamiento con los clientes en una compañía, por esta razón se deben conocer profundamente las necesidades tanto de la compañía como del cliente y a raíz de esto diseñar una estrategia que vaya de la mano con los objetivos de la compañía, analizando presupuesto de costos y de gastos y estimando lo que se espera ganar. La clave del éxito está en ese conocimiento y en una correcta planeación estratégica.

Como se mencionó en líneas anteriores, existe una brecha considerable entre la forma de implementar estrategias de Administración de la Relación con el Cliente en las grandes empresas norteamericanas y las grandes empresas de servicios no financieros de la ciudad Medellín. Las anteriores palabras se deben básicamente a la prematuridad en la que se encuentran las empresas medellinenses con respecto a la Gestión de la Relación con el Cliente basada en estrategias *CRM*. Se encontró que en cada una de las compañías entrevistadas hay una tendencia muy marcada, por ejemplo, en unas se habla mucho de *CRM* como filosofía empresarial pero se evidencia falencia en cuanto a la estructura de estrategias como tal, en otras se contempla solo como herramienta informática, en otras se tiende a confundir con servicio al cliente o con mercadeo masivo. Es importante aclarar que ninguno de los anteriores enfoques es malo, el punto erróneo viene cuando se comienza a dejar a un lado los demás factores, el secreto del éxito es vivir el *CRM* de una manera integral, contemplando todas las necesidades tanto de la empresa como del cliente.



A continuación un cuadro con los principales factores percibidos por los autores del presente Trabajo en cada una de las organizaciones visitadas:



### Emtelco

- Orientación marcada hacia el cliente
- CRM como cultura organizacional
- Integración de todas las áreas de la compañía
- Seguimiento a las estrategias a partir de indicadores de gestión
- El CRM hace parte de la esencia de la empresa, no fue una decisión de inversión



### Suramericana de Seguros

- Difícil coordinación entre todas las compañías
- CRM más avanzado en seguros de vida y seguros generales
- Enfoque a servicio al cliente



### Dinámica

- Etapa de planeación
- Excelente diseño de estrategias de relacionamiento y fidelización
- Buen proceso de segmentación e identificación de las necesidades del cliente
- Estrategias sin implementar



### Manpower

- Etapa de planeación
- Enfoque a herramientas informáticas (software)
- Prioridad: Seguimiento actividades de área comercial



### Grupo Éxito

- Excelente diseño de estrategias de relacionamiento y fidelización
- Buena segmentación y claridad de los diferentes públicos objetivos
- Constante monitoreo de los resultados de las estrategias a través de indicadores de gestión
- Poco énfasis en CRM como filosofía empresarial



### Grupo Mundial

- Etapa de planeación
- Enfoque servicio al cliente



### Hermeco (Off Corss)

- Buena definición de estrategias
- Seguimiento a resultados a través de indicadores de gestión
- Evaluación de inversión
- Poco énfasis en CRM como filosofía empresarial
- Dificultad en la actualización de la información del cliente

En general existe todavía un gran campo de acción en las grandes compañías de la ciudad de Medellín con respecto a la gestión de la relaciones con sus clientes. Una identificación idónea de los segmentos se torna indispensable a la hora de pensar en *CRM*, junto con eso es fundamental una buena gestión de las bases de datos, la correcta planeación de estrategias y una gran coordinación en las diferentes áreas de la compañía y dado el caso, en las diferentes compañías del grupo. Los anteriores tres elementos son un factor común, a manera de falencia, entre las organizaciones visitadas y en general con la teoría investigada.

Si bien la investigación no es concluyente y no se puede rechazar la hipótesis planteada, todo parece indicar que la hipótesis no se cumple, ya que como se menciona anteriormente, las empresas analizadas se encuentran en una fase prematura de implementación de estrategias *CRM*, refiriéndose a “fase prematura” bien sea por el tiempo desde la implementación –el cual es relativamente corto– o por el grado de desarrollo de las estrategias. Este factor, sumado a la ausencia del análisis costo-beneficio de las inversiones *CRM* en la mayoría de los casos, hacen de la evaluación de viabilidad un análisis ambiguo donde no se puede determinar con certeza la eficiencia de los costos de implementación con respecto a la eficiencia de los ingresos. Análogamente, la eficiencia, que se planeó ser definida a partir de cinco indicadores, no fue posible determinarla por el tiempo tan corto desde la implementación y por la ausencia de indicadores de gestión que en varios casos no eran manejados por las empresas.

En general, a partir de las entrevistas se encontraron puntos positivos en el desarrollo del *CRM* al igual que falencias y factores a mejorar. Así las cosas, es importante mencionar el largo camino que queda por recorrer con respecto a estrategias *CRM* en las grandes empresas de servicios no financieros de Medellín y la necesidad de dar un mayor peso al relacionamiento uno a uno con los clientes.

## 5. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

- Del término *CRM* se han planteado muchas definiciones, desde el uso de herramientas informáticas hasta la ejecución de estrategias de fidelización. No se debe caer en el error común de creer que el *CRM* es simplemente una herramienta tecnológica y manejo de bases de datos, si bien este es un punto clave en el proceso, no es más que un instrumento para gestionar la información. El éxito del *CRM* consiste en la correcta integración de estrategias de fidelización que vayan acordes con las necesidades de las empresas y de los clientes, con el objetivo de generar relaciones estrechas a largo plazo con los mismos. Se destaca la importancia de hacer del *CRM* una cultura empresarial donde todos y cada uno de los empleados sean conscientes del enfoque de la organización y comprendan la importancia que tienen las empresas de hoy de tener una orientación hacia el cliente con el objetivo de potencializar sus relaciones con los mismos y generar a partir de esto una ventaja competitiva.
- Un punto clave para entender cómo funciona el *CRM* es distinguir la diferencia entre las estrategias de mercadeo masivo y las estrategias de relacionamiento uno a uno. Las primeras están orientadas al mercado en general, a amplios conglomerados de consumidores donde no se diferencia a gran escala sus necesidades y expectativas y se busca la satisfacción general de los mismos; las estrategias de mercadeo uno a uno, trabajan de la mano del *CRM* y se encargan de atender las necesidades individuales de los clientes, con el objetivo de generar satisfacción, fidelización, retención y consecución de nuevos clientes. Tener una estrategia de relacionamiento uno a uno, constituye todo un reto para las empresas de la actualidad pues se hace necesario un giro de 180 grados y cambiar el tradicional enfoque hacia el producto y las estrategias masivas a un enfoque hacia el cliente.
- A continuación se explica de manera clara, y con la mayor brevedad, los pasos que a criterio de los autores, todo proceso de *CRM* debe incluir como mínimo:
  1. Identificar todos los clientes de la compañía, para esto se entra en un proceso de minería de datos que incluye la obtención de toda la información posible concerniente a los clientes con miras a un ordenamiento de datos e identificación de patrones de comportamiento. El objetivo es determinar de manera clara los perfiles de los clientes, de una manera casi individual; lo anterior debe arrojar como resultado una base de datos bien estructurada, para esto es indispensable contar con un sistema de información con capacidad acorde a las necesidades de la empresa, en el que se ofrezca una visión 360 grados del cliente.
  2. Teniendo como apoyo principal una base de datos bien estructurada, se debe segmentar de manera estratégica con el fin de priorizar los segmentos que se desean atacar.

3. Crear cada estrategia para cada segmento, teniendo muy en cuenta las necesidades de cada uno y su prioridad, alineando muy bien los objetivos del *CRM* con los de la organización. En este punto se destaca la metodología usada por Dinámica I.P.S, en donde se hace una segmentación multiatributos<sup>12</sup> con el fin de tener mayor certeza de la conformación de cada segmento. Este paso incluye la ejecución de cada estrategia.
4. En último lugar se recomienda idear un sistema de control y medición de resultados apropiado, en este punto es en donde se detectó, como bien se mencionó en capítulos anteriores, la mayor dificultad en las grandes organizaciones de la ciudad de Medellín

Los anteriores pasos se presentan de manera genérica, es decir, si bien representan aspectos fundamentales en los procesos de la Administración de la Relación con el Cliente, se deben tener en cuenta una cantidad significativa de aspectos dentro de cada paso, aspectos planteados en profundidad a lo largo del proyecto de investigación.

- Si bien la aplicación del CRM no varía notablemente de industria en industria o de sector en sector, se hace muy importante especialmente en el sector servicios debido a la esencia y a la razón de ser de este tipo de empresas. En las organizaciones de servicios, la Administración de la Relación con el Cliente adquiere un peso mayor, pues es precisamente la calidad de la prestación del servicio y la relación directa con el cliente lo que va a generar el valor agregado y va a diferenciar a una compañía de la competencia.
- Se consideran los países de Norteamérica, Estados Unidos y Canadá, pioneros en la implementación de estrategias *CRM*, sus resultados son alentadores y la manera como muchas de sus grandes empresas cautivan los clientes, constituye una buena plataforma base para las empresas locales. Las compañías de Norteamérica manejan aspectos muy interesantes entre los que se destacan la buena identificación de las necesidades y expectativas de los clientes como base para su posterior segmentación, el diseño de estrategias de fidelización y retención y la rigurosidad en el monitoreo concerniente a la Gestión de las Relaciones con el Cliente. Todos estos aspectos sirven como ejemplo o modelo, que después de realizar un ajuste según la coyuntura económica del país, debería dar como resultado una buena estrategia para la consecución de clientes fieles.
- La implementación de estrategias de cara a la Gestión de la Relación con el Cliente, genera alzas en la eficiencia de los costos, es decir, cuando las compañías producen productos menos personalizados para segmentos de clientes más estándares, los costos en comparación con las que adoptan *CRM* son

---

<sup>12</sup> Proceso de segmentación que se realiza teniendo en cuenta la mayor cantidad de variables posibles sobre los clientes con el fin de tener mayor certeza sobre los segmentos.

menores que aquellas que sí adoptan el concepto, éstas encaran costos adicionales, como los asociados con la personalización de los resultados y la gestión de la información del cliente. Para las empresas objeto de estudio, una personalización requiere mayores costos en capacitación, la consecución de trabajadores competentes y su capacitación con el objetivo de que sean capaces de personalizar servicios para alcanzar las demandas individuales de los clientes, entre muchos otros factores hacen que los costos en estas compañías sean mayores. No obstante se espera que estas organizaciones generen servicios que dejen al cliente totalmente satisfecho, en un mayor nivel que las compañías que no implementan CRM, por lo tanto las compañías que sí incursionan dentro del mundo de la Administración de la Relación con el Cliente deben tener mejores índices de satisfacción y fidelización lo que en últimas se traduce en un aumento de ingresos.

- Toda estrategia *CRM* que se implemente acarrea unos costos y análogamente se deben esperar unos beneficios. Si bien el fin inmediato de las estrategias *CRM* es fidelizar y retener clientes, el fin último es incrementar las ventas y obtener más ingresos; nadie fideliza por fidelizar, los gerentes y el área financiera exigen resultados por cada estrategia en la que se invierte. Son los mismos indicadores de gestión los que van a determinar la efectividad de los proyectos y programas y a través del análisis costo-beneficio se establecerá su viabilidad financiera. Al implementar una estrategia *CRM*, el efecto inmediato es la disminución de la efectividad de los costos debido a la inversión que se hace, pero se espera que no en mucho tiempo se aumente la eficiencia de los ingresos como consecuencia del éxito de la estrategia implementada. En las empresas entrevistadas se encontró una falla generalizada en este tema, pues así como hay una ausencia de indicadores de gestión tampoco se hace un análisis profundo del costo-beneficio.
- Las ventajas que se presentan en las compañías que incursionan en el mundo *CRM* son numerosas. Se debe tener en cuenta que los únicos beneficiados en este sentido no son las compañías sino también los consumidores como tal, a las personas en general les gusta que las consientan y los esfuerzos de las empresas por generar fidelización generalmente van de la mano con agasajar al cliente, así su satisfacción se incrementará con promociones, regalos, rifas, comunicaciones en fechas especiales, capacitaciones etc. Por otro lado, un cliente fiel siempre va a representar ventajas para una organización. Existe otra cara del concepto que trae consigo ciertas desventajas, que en general, con buena gestión administrativa se pueden prevenir en gran proporción. Existe un aspecto jurídico que en este punto es importante resaltar, la legislación colombiana trae consigo una ley –Habeas Data– que limita la consecución de información personal de los clientes por parte de las empresas, así pues se debe ser precavido a la hora de planear las futuras estrategias de cara al cliente.
- Como bien se ha mencionado a lo largo del presente Trabajo de Grado, existe un estado generalizable en las grandes empresas de servicios no financieros de la ciudad de Medellín de desconocimiento o prematuridad en cuanto a estrategias *CRM*, de manera clara y concisa se puede concluir que falta mucho recorrido y terreno por descubrir en este sentido. No obstante, esto no se presenta como un

panorama malo, incluso sería casi un aspecto positivo el hecho de que en su mayoría las compañías tienen el concepto mapeado, en todas las compañías que se visitaron se presentan proyectos de implementación o implementación actual concerniente a la Administración de la Relación con el Cliente, lo cierto es que se ha convertido en una tendencia que todas las organizaciones deberían considerar.

- Es de importante conocimiento que las compañías deben mantenerse a la vanguardia de las nuevas tendencias en lo que concierne a innovación y tecnología, así pues se enfatiza en el manejo de redes sociales como apoyo fundamental para cualquier estrategia *CRM*. No solo basta con crear un perfil en determinada red social con el nombre de la empresa y poner fotos de sus servicios, no solo basta con hablar constantemente de la empresa y de su portafolio, de hecho esto estaría lejos de lo ideal, hay que darle continuidad, utilizar las redes sociales con frecuencia, hablar de hechos coyunturales, hablar de eventos, conferencias, proyectos de carácter público y en general interactuar con comentarios que le puedan interesar a los clientes adicionales a sus servicios. Lo anterior con el fin de lograr una familiaridad con el cliente, en un grado que difícilmente se puede lograr por medios diferentes a las redes sociales. En el mercado no solo existe Twitter y Facebook, cada vez lanzan nuevas redes como Instagram, LinkedIn, Badoo entre muchas otras.
- Toda estrategia que se implemente debe ser monitoreada periódicamente a través de indicadores de gestión. Nada se gana formulando y ejecutando una buena estrategia de relacionamiento si no se le hace un seguimiento constante que permita establecer su efectividad. Para esto se utilizan indicadores generales como el porcentaje de retención de los clientes, la tasa de fuga, el índice de satisfacción, la cuota media por cliente y los referidos. Adicional a estos indicadores existen otros más específicos que miden la efectividad de las estrategias, entre ellos se encuentran: monto y frecuencia de la compra, de los clientes a los cuales se les comunicó un beneficio qué porcentaje lo redimió, incremento en el consumo a partir de la implementación de la estrategia, incremental de una compra a otra, entre otros. En las empresas de servicios no financieros de Medellín es común la ausencia de este tipo de indicadores salvo algunas empresas que los utilizan y los monitorean constantemente.
- Como bien se ha dicho, las herramientas tecnológicas no son el único componente de un sistema *CRM*, sin embargo son un gran apoyo para gestionar la información y los datos de los clientes. La mayoría de las empresas entrevistadas emplean un *Software* de *CRM* salvo algunas que emplean la hoja de cálculo de Excel. Independiente de la forma como se organice la información, una constante encontrada en las empresas fue la dificultad para conseguir la información de todos los clientes y más allá de esto, la dificultad para mantenerla actualizada debido a la cantidad de clientes o al tipo de servicio ofrecido, efectivamente, en aquellos servicios e incluso productos donde la compra no sea frecuente y pase un tiempo considerable entre cada compra, se des-actualizan los datos con facilidad. Este hecho evidentemente es una dificultad que se ha encontrado en el proceso de implementación de *CRM* y lo ha retrasado, pues es imposible acercarse al cliente y construir relaciones largo plazo si no se tiene su información completa o actualizada o si no se conocen sus gustos y necesidades.

## 6. RECOMENDACIONES

- Es un factor clave dentro del ámbito de monitoreo, medición y control de las estrategias *CRM* implementadas, un sistema idóneo para identificar las razones por las que una persona abandona los servicios de la compañía, es decir, una justificación para el índice de fuga. Pues si bien la deserción de un cliente es algo que se debe evitar a toda costa, se debe tratar también de identificar las razones generalizables que la propician, en este aspecto se deben hacer la diferenciación entre fuga por razones naturales y fuga por insatisfacción. Así pues se le recomienda a las empresas de servicios no financieros y en general a todas las empresas de servicios de la ciudad de Medellín utilizar este hecho para así identificar fallas y buscar soluciones.
- Se sugiere para las compañías de Medellín que están en proceso de planeación del *CRM*, asesorarse con expertos con el objetivo de obtener una orientación clara antes y durante el proceso. Para aquellas empresas que están en proceso de implementación, se sugiere básicamente el uso de indicadores de gestión para monitorear constantemente las estrategias implementadas, ya que programa que se monte y no se evalúe no será efectivo. Igualmente se sugiere antes de implementar cualquier estrategia, realizar una minería de datos exhaustiva que permita identificar todos los clientes de la organización y determinar sobre cuáles de ellos se enfocarán las estrategias *CRM*, teniendo en cuenta la regla de Pareto la cual sostiene que el 20% de los clientes genera el 80% de la facturación, esto con el fin de canalizar los esfuerzos y los recursos en los clientes con los que realmente se quieren construir relaciones de largo plazo. No se debe olvidar que el *CRM* es ante todo un enfoque organizacional y es importante que le hagan saber a todas las áreas de la compañía cuál es la razón de ser y el por qué del enfoque al cliente con miras a lograr la transformación de la empresa, factor clave especialmente si se trata de empresas de servicios donde el cliente debe ser la razón de ser.
- Para futuros proyectos sobre el tema del presente Trabajo de Grado, se recomienda realizar una investigación cuantitativa (concluyente) como por ejemplo encuestas que permitan corroborar los resultados obtenidos y las apreciaciones realizadas fruto de esta investigación cualitativa exploratoria.



## 7. BIBLIOGRAFÍA

Abad, R. (18 de Mayo de 2004). *Reflexiones sobre Marketing Relacional, CRM y Fidelización*. Recuperado el 3 de Marzo de 2012, de [http://www.degerencia.com/articulo/reflexiones\\_sobre\\_marketing\\_relacional\\_crm\\_y\\_fidelizacion](http://www.degerencia.com/articulo/reflexiones_sobre_marketing_relacional_crm_y_fidelizacion)

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (31 de Diciembre de 2011). *Estadísticas Cámara*. Recuperado el 25 de Agosto de 2012, de Estructura Empresarial de Antioquia: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Inteligencia-sectorial-y-de-Negocios/Estadisticas-Camara.aspx>

CEDIBI. (2012). *Centro para el Desarrollo de Destrezas de Investigación Bibliográfica e Información*. Recuperado el 2 de octubre de 2012, de <http://www.uprm.edu/library/docs/tutorias/ListaCotejoFuentes2012.pdf>

Central Intelligence Agency - United States of america. (2011). *Library*. Recuperado el 28 de Agosto de 2012, de Publications: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>

Cervilla, M. A., & Puente, R. (2007). Prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: Un estudio de casos. *Revista Latinoamericana de administración* , 1-28.

CISE S.C. . (2004). *Conceptos Inteligentes en Servicios S.C.* Recuperado el 17 de Agosto de 2012, de [www.cise.com.mx/Default.aspx?tabid=193](http://www.cise.com.mx/Default.aspx?tabid=193)

Comcast . (2012). *Corporate Info*. Recuperado el 5 de septiembre de 2012, de About Comcast Corporation: <http://www.comcast.com/Corporate/About/CorporateInfo/RedirectCorporateInfo.html?SCRedirect=true>

Comfenalco. (20 de Agosto de 2012). *Comfenalco Antioquia*. Recuperado el 20 de Agosto de 2012, de <http://www.comfenalcoantioquia.com/>

Conielec Ltda. (3 de Octubre de 2007). *Procesos Conielec*. Recuperado el 16 de Agosto de 2012, de [procesosconielec.blogspot.com/2007/10/sector-servicios-colombia.html](http://procesosconielec.blogspot.com/2007/10/sector-servicios-colombia.html)

Contente, L. (6 de diciembre de 2011). *Mundo Contact*. Recuperado el 15 de agosto de 2012, de <http://mundocontact.wordpress.com/2011/12/06/un-vistazo-a-la-historia-del-crm-hasta-nuestros-dias-la-evolucion-al-xrm/>

Corte Constitucional de Colombia. (2011). *Corte Constitucional de Colombia*. Recuperado el 30 de septiembre de 2012, de Relatoría: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2011/c-748-11.htm>

CRM Español. (marzo de 2012). *CRM Español*. Recuperado el 4 de Marzo de 2012, de CRM Introducción: <http://www.crmespanol.com/crm.htm>

European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences. (2011). *Applying Customer Relationship Management Systems for*. Recuperado el 3 de Agosto de 2012, de [http://www.eurojournals.com/EJEFAS\\_40\\_06.pdf](http://www.eurojournals.com/EJEFAS_40_06.pdf)

Fedesarrollo. (2012). *Nosotros*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de ¿Quiénes Somos?: <http://www.fedesarrollo.org.co/nosotros/%C2%BFquienes-somos/>

Ferreira, R., & Jaramillo, S. (5 de Octubre de 2012). CRM en Emtelco S.A. (M. Loaiza Zuluaga, & S. Echeverri Moreno, Entrevistadores)

Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (29 de mayo de 2009). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. Warwick, Coventry, Gran Bretaña.

Florian Stahl, M. H. (julio de 2012). The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin. *Journal of Marketing* , págs. 44-63.

Fondo Monetario Internacional. (17 de Abril de 2012). *Data and Statistics*. Recuperado el 31 de Agosto de 2012, de World Economic Outlook Databases: <http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28>

Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine* , 161 - 171.

García, C. A. (27 de mayo de 2012). *Portafolio.co*. Recuperado el 30 de septiembre de 2012, de Colombia aprieta clavijas en protección de habeas data: <http://www.portafolio.co/economia/colombia-aprieta-clavijas-proteccion-habeas-data>

Garrido, A., & Padilla, A. (10 de Noviembre de 2010). Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de [www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewfile/391/411](http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewfile/391/411)

Greenberg, P. (2001). *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. Mcgraw-Hill Osborne Media.

Group, P. &. (2012). Recuperado el 8 de octubre de 2012, de Peppers & Rogers Group: <http://www.peppersandrogersgroup.com/view.aspx?itemid=527>

Guerra, B. (29 de Octubre de 2012). CRM en Grupo Mundial. (S. Echeverri Moreno, & M. Loaiza Zuluaga, Entrevistadores)

Jay, R. (2000). *Lo Fundamental y lo más Efectivo Acerca de los Clientes*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Koa, E., Kimb, S. H., Kimc, M., & Wood, J. Y. (21 de junio de 2008). Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business Research* , 65-74.

Kotler, P. (21 de Abril de 2010). Entrevista a Philip Kotler. (M. Barenstein, Entrevistador)

Kotler, P. (2005). Las Preguntas Más Frecuentes Sobre Marketing. En P. Kotler, *Las Preguntas Más Frecuentes Sobre Marketing* (págs. 166, 167, 168). Nueva York: Norma.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Marketing Management*. Nueva Delhi: Prentice Hall.

Krasnikov, A., Jayachandran, S., & Kumar. (Noviembre de 2009). The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies. *Journal of Marketing* , 61-76.

Lin, Y., Ly, J., Su, H.-Y., & Hsing, Y. (2007). A Feasibility Study of the Customer Relationship Management Application on Small and Medium Enterprises. *Journal of Scientific and Technological Studies* , 54-55.

López de Mesa, M. (5 de Octubre de 2012). CRM en Dinámica I.P.S. (M. Loaiza Zuluaga, & S. Echeverri Moreno, Entrevistadores)

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. México: Prentice Hall.

Lozano, V. (8 de octubre de 2012). CRM en Sura. (M. Loaiza Zuluaga, M. Echeverri, & Sebastián, Entrevistadores)

Marketing Directo. (24 de Abril de 2006). *Bases de Datos y CRM*. Recuperado el 26 de Marzo de 2012, de La importancia del CRM para el rendimiento de la empresa: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/bases-de-datos-y-crm/la-importancia-del-crm-para-el-rendimiento-de-la-empresa/>

Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (Segunda Edición ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIA.

Martínez, J. A. (Mayo de 2007). *CRM ¿Filosofía o Tecnología? Mitos y realidades de la orientación al cliente*. Recuperado el 22 de Abril de 2012, de [http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia05/05\\_209\\_227.pdf](http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia05/05_209_227.pdf)

Mejía, E. (19 de septiembre de 2012). CRM y minería de datos. (S. E. Mnauela Loaiza, Entrevistador)

Mind de Colombia. (17 de Abril de 2010). *Mind*. Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de [mind.com.co/wp/wp-content/uploads/2010/Media/Lealtad\\_Cliente.pdf](http://mind.com.co/wp/wp-content/uploads/2010/Media/Lealtad_Cliente.pdf)

Mind de Colombia. (30 de Agosto de 2010). *Mind*. Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de Algunas Definiciones de CRM y Glosario de Términos: [mind.com.co/wp/wp-content/uploads/2010/Media/Definiciones\\_de\\_CRM\\_y\\_Glosario.pdf](http://mind.com.co/wp/wp-content/uploads/2010/Media/Definiciones_de_CRM_y_Glosario.pdf)

Mind de Colombia. (30 de Agosto de 2010). *Mind*. Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de [mind.com.co/wp/wp-content/uploads/2010/Media/Definiciones\\_de\\_CRM\\_y\\_Glosario.pdf](http://mind.com.co/wp/wp-content/uploads/2010/Media/Definiciones_de_CRM_y_Glosario.pdf)

Mind de Colombia. (29 de julio de 2011). *Mind de Colombia*. Recuperado el 1 de septiembre de 2012, de <http://mind.com.co/crm-%c2%bfcomo-identificar-los-indicadores-relevantes/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (5 de Mayo de 2012). *Mipymes, Portal Empresarial Colombiano*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (20 de Agosto de 2012). *Proexport Colombia*. Recuperado el 20 de Agosto de 2012, de <http://www.proexport.com.co/invierta>

Pastrana, A. M. (29 de Octubre 30 de 2012). CRM en Hermeco. (M. Loaiza Zuluaga, & S. Echeverri Moreno, Entrevistadores)

Pensamiento Imaginativo. (2012). Recuperado el 28 de Agosto de 2012, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/656637/Russell-Ackoff-Consultor-Empresarial-y-Pensador-de-Sistemas-1919-2009.html>

Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (27 de mayo de 2002). *Investigación Cualitativa y Cuantitativa*. Recuperado el 2 de octubre de 2012, de [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali2.pdf](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf)

Reichheld, F., & Earl Sasser Jr, W. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review* , 105-111.

Richards, K. A., & Jones, E. (abril de 2008). Customer Relationship Managemnt: Finding Value Drivers. *Industrial Marketing Management* , págs. 120-130.

Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (1 de febrero de 2002). *Harvard Business Review*. Recuperado el 7 de octubre de 2012, de <http://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm/ar/1>

Riunet. (2012). *Riunet*. Recuperado el 7 de octubre de 2012, de Marketing Relacional en Internet: <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/8636/PFCMarketing.pdf>

Rivas Santi. (1 de Septiembre de 2012). *Curso Ventas*. Recuperado el 1 de septiembre de 2012, de Fidelización de Clientes: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/fidelizacion-de-clientes.php>

Ruiz Olabuenaga, J. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. En J. Ruiz Olabuenaga, *Metodología de la investigación cualitativa* (pág. 171). Bilbao: Universidad de Deusto.

Sánchez, J. (4 de septiembre de 2009). *Mind de Colombia*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de Artículos CRM: <http://mind.com.co/cardstar-para-iphone-%c2%bfel-fin-de-las-tarjetas-de-fidelizacion/>

Sánchez, J. (14 de octubre de 2010). *Mind de Colombia*. Recuperado el 8 de septiembre de 2012, de Comcasr Cares, una historia de Twitter como plataforma de relación con los clientes: <http://enbuscadelaafidelidad.com/category/marca/comcast/>

Santos, J. M. (2012). Palabras del Presidente Juan Manuel Santos en el Acuerdo para la Prosperidad. Medellín.

Suarez, C. M. (11 de Octubre de 2012). CRM en Manpower de Colombia. (S. Echeverri Moreno, Entrevistador)

Swift, R. S. (2002). *CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. México: Prentice Hall.

United States Census Bureau. (2007). *2007 Economic Census*. Recuperado el Agosto de 2012, de <http://www.census.gov/econ/census07/>

Valero, A. (2011). *Ideas para PYMES*. Recuperado el 22 de Abril de 2012, de Artículos: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/clientes-crm-pymes-customer-relationship-management.html>

Villanueva, A. (27 de febrero de 2010). *Haga Negocios*. Recuperado el 17 de agosto de 2012, de [haganegocios.com/elaborar-una-estrategia-para-obtener-clientes-referidos-por-tus-actuales-clientes-para-ganar-mas-dinero.html](http://haganegocios.com/elaborar-una-estrategia-para-obtener-clientes-referidos-por-tus-actuales-clientes-para-ganar-mas-dinero.html)

Web and Macros. (26 de Febrero de 2009). *Artículos*. Recuperado el 13 de Marzo de 2012, de CRM - Customer Relationship Management: <http://www.webandmacros.com/crm.htm>

World Economic Forum. (2012). *Reports*. Recuperado el 27 de Agosto de 2012, de The Global Competitiveness Report 2012-2013: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)

Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2002). *Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México D.F: McGraw-Hill.

## 8. ANEXOS

### 8.1 ANEXO 1.GUIÓN ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

A continuación se presenta el marco guía para las diferentes sesiones, que contiene la introducción, el desarrollo y las conclusiones de la sesión; al cual se debe acudir una vez finalizada la respuesta previa o en caso de que la respuesta previa no esté brindando información nueva.

Nos encontramos reunidos con el señor(a) \_\_\_\_\_, el (la) cual desempeña funciones laborales en la empresa \_\_\_\_\_.

Buenas tardes/días sr(a) \_\_\_\_\_.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la manera en que las grandes empresas de servicios (no financieros) de la ciudad de Medellín implementan estrategias *CRM* en sus empresas, es decir, estrategias de administración y gestión de los clientes. La sesión que a continuación tendremos nos servirá para determinar la eficiencia y viabilidad de dicha implementación, a través del análisis de conceptos, metodologías aplicadas, gestión de servicio al cliente y resultados obtenidos por la compañía.

Los resultados que acá obtengamos, así como los conceptos explicados y contemplados tienen fines puramente académicos y no tienen relación alguna con proyectos de emprendimiento o de aplicación profesional en otras empresas ya establecidas en el país.

Consideramos implementar la metodología de Entrevistas a Profundidad ya que es la manera directa para relacionarnos con el mundo laboral en el ámbito de la administración con el cliente.

Si no es mucha molestia para usted, consideramos de vital importancia grabar esta sesión ya que así se nos facilitará la redacción de resultados. ¿Le molesta?

La sesión ideal para nosotros tendrá una duración de aproximadamente una hora y cuarenta minutos (1:40)

1. ¿Tienen ustedes una estrategia *CRM* implementada en su empresa? (Tiempo estimado: 1 minuto)
2. ¿Cómo definiría *CRM*? (Tiempo estimado: 5 minutos)
3. ¿Hace cuanto tiempo empezaron este proceso? (Tiempo estimado: 5 minutos)

4. ¿Cómo manejaban/gestionaban los clientes antes de pensar en *CRM*? (Tiempo estimado: 5 minutos)
5. ¿Cómo han asimilado las áreas, distintas de la encargada estas estrategias, este proceso? (¿cuál es el área encargada de *CRM*?) (Tiempo estimado: 10 minutos)
6. ¿Específicamente, qué estrategias han implementado para gestionar los clientes? (Tiempo estimado: 20 minutos)

#### **RESULTADOS**

7. ¿Qué tan satisfechos están con este proceso? (Tiempo estimado: 4 minutos)
8. ¿Cómo monitorean ustedes los resultados? ¿Indicadores de eficiencia? ¿indicadores de viabilidad? (Tiempo estimado: 20 minutos)
9. ¿Qué dificultades han experimentado con el proceso? (Tiempo estimado: 10 minutos)
10. ¿Qué ventajas y qué desventajas perciben de la implementación de metodologías *CRM*? (Tiempo estimado: 20 minutos)

Así, hemos llevado a feliz término nuestra sesión, consideramos que hemos abarcado todos los temas de interés para el presente trabajo de investigación.

Le agradecemos infinitamente su ayuda.

Nos gustaría enviarle una copia de nuestra investigación una vez terminada.

Feliz Día y nuevamente, muchas gracias por su ayuda.

## **8.2 ANEXO 2. ENTREVISTA CON FRANK ANDRÉS MARÍN RODRÍGUEZ – DIRECTOR COMERCIAL DE GLOBERP–**

Se consideró llevar a cabo esta entrevista con el único fin de conocer cómo es, cómo opera un *Software* de *CRM* y cómo es la demanda de las grandes empresas de Medellín con respecto a este tipo de herramientas.

Globerp es una empresa desarrolladora de *Software* para la gestión de los clientes. Nació hace un poco más de tres años de la mano de un grupo de emprendedores cuya profesión es la ingeniería informática. Actualmente tienen entre sus clientes a empresas como Manpower, Dometal, Viajes Geotours, Farmacontrol, entre otros. Ofrecen tres tipos de paquetes de *Software CRM* y además proporcionan la capacitación al personal de la empresa que adquirió el *Software*; esta capacitación dura entre 20 días y tres meses dependiendo del paquete. Emplean herramientas *open source* (las empresas no pagan por el licenciamiento), lo que reduce notablemente el costo de los paquetes. Globerp se encarga de ensamblar las estrategias de relacionamiento o necesidades comerciales de las empresas, con la tecnología que ellos ofrecen. Una ventaja clave que ofrece el *Software* de Globerp es que funcionan en un cien por ciento en la nube, lo cual evita que se pierda espacio en el disco duro de quienes lo usan y permite el acceso rápido desde cualquier equipo en cualquier parte del mundo.

Una característica notable que percibieron en las empresas del mercado y que constituyó la oportunidad de negocio, es que éstas no poseen un control de la fuerza comercial y se hacía necesaria una herramienta que ayudara a gestionar ese seguimiento y que permitiera también fidelizar a los clientes. Frank Marín, corroboró la idea de que las empresas del mercado en Medellín son muy nuevas en el tema de *CRM*, incluso la mayoría de compañías llevan la gestión de sus clientes y el seguimiento comercial en hojas de Excel, lo que se considera poco práctico. Para Globerp, la mayor dificultad que han encontrado ha sido romper el paradigma con los asesores comerciales, especialmente aquellos de mayor edad, ya que les da dificultad el manejo de la nueva tecnología, además ya vienen desde hace un buen tiempo con una metodología de trabajo y sería llegar a algo completamente nuevo.

Es importante mencionar que para hablar en términos financieros existen varios factores que esta compañía evalúa, valoran si la empresa está dividida por departamentos, el tamaño de la compañía, el número de asesores y personas que vayan a operar el programa, entre otros que le permiten a Frank Marín decir que el precio de la implementación del *software* puede oscilar entre doce millones de pesos y 20 millones de pesos generalmente, existen ciertos casos en los que se puede exceder el límite superior según otros parámetros.

El *Software* que ofrece Globerp, cubre las necesidades que presentan las empresas en cuanto a la gestión de sus clientes, ofreciendo una visión 360 grados de los mismos. El objetivo es saber qué necesita, qué le gusta, qué se le cotizó, cuándo se hizo la propuesta, en general, la idea es hacer un seguimiento uno a uno de cada cliente. Para esto, el *Software* presenta unos módulos o menús, así: mercadeo (estrategias), comercial (seguimiento a propuestas, cierre de negocios, posventa), atención al cliente (fidelización y posventa), seguimiento a visitas, tareas, informes e indicadores de gestión. Así se abarca una visión 360 grados del cliente.





ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

*Esteban*

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: (dd/mm/aa)	22/11/2012						
Nombre del proyecto:	Gestión de la relación con los clientes en las grandes empresas del valle de Aburrá						
Director del proyecto:	Sergio Osuna Ramírez						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre del estudiante</th> <th>Programa académico</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manuela Loaiza Zuluaga</td> <td>Ingeniería Administrativa</td> </tr> <tr> <td>Sebastián Echeverri Moreno</td> <td>Ingeniería Administrativa</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre del estudiante	Programa académico	Manuela Loaiza Zuluaga	Ingeniería Administrativa	Sebastián Echeverri Moreno	Ingeniería Administrativa
Nombre del estudiante	Programa académico						
Manuela Loaiza Zuluaga	Ingeniería Administrativa						
Sebastián Echeverri Moreno	Ingeniería Administrativa						
Nombre del Jurado:	Jorge Esteban Mesías Hoyos						
Evaluación del proyecto: Espacio exclusivo para jurado							
<input type="checkbox"/> No aprobado <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado sin mención <input type="checkbox"/> con Mención Pública <input type="checkbox"/> con Mención honorífica <input type="checkbox"/> Trabajo laureado							
<p><b>Justificación del reconocimiento:</b> (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el Consejo determinará si se otorga o no"). La justificación debe tener mínimo 500 palabras.</p>							

*P/D*  
 \_\_\_\_\_  
 JORGE ESTEBAN MESÍAS HOYOS  
 Director del Programa

\_\_\_\_\_  
 SERGIO OSUNA RAMÍREZ  
 Director del Trabajo de Grado

\_\_\_\_\_  
 JORGE ESTEBAN MESÍAS HOYOS  
 Jurado (Si lo hubo)

\_\_\_\_\_  
 Jurado (Si lo hubo)