

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
CRM EN LA MEDIANA EMPRESA EN CALI**

**DIEGO FERNANDO GUARNIZO CARDONA
JUAN FERNANDO PEREA CASTRO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2013**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
CRM EN LA MEDIANA EMPRESA EN CALI**

**DIEGO FERNANDO GUARNIZO CARDONA
JUAN FERNANDO PEREA CASTRO**

**Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración de
Empresas**

**Director:
JUAN CARLOS BOLAÑOS
Administrador de Empresas / Especialista en Marketing / MBA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de Aceptación

El presente Trabajo de Grado fue aprobado por el Director de la Maestría en Administración de Empresas, Director del Trabajo de Grado y el Jurado Evaluador.

Profesor

Director Maestría

Profesor
Juan Carlos Bolaños
Director Trabajo de Grado

Evaluador

Evaluador

Santiago de Cali, abril de 2013.

CONTENIDO

| | pág. |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.1 ANTECEDENTES | 13 |
| 1.2 FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN | 17 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 19 |
| 3. OBJETIVOS | 20 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL | 20 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 20 |
| 4. MARCO REFERENCIAL | 21 |
| 4.1 MARCO TEÓRICO | 21 |
| 4.1.1 Marketing social o Marketing Relacional | 23 |
| 4.1.2 Marketing Uno a Uno (“One To One”) | 25 |
| 4.1.3 CRM | 28 |
| 4.1.3.1 CRM. Concepto | 28 |
| 4.1.3.2 Las tres fases del CRM | 33 |
| 4.1.3.3 Fortalecimiento de las relaciones con sus clientes | 35 |
| 4.1.3.4 Etapas del marketing relacional | 38 |
| 4.1.4 Fidelización de los clientes | 43 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 4.1.5 | Importancia de la estrategia CRM en la empresa | 50 |
| 4.1.6 | Cómo implantar con éxito una estrategia CRM | 51 |
| 4.1.7 | Desarrollo de una estrategia CRM | 52 |
| 4.1.8 | Fallas en la utilización de un programa CRM | 57 |
| 4.1.9 | Beneficios de la implantación de la solución CRM | 58 |
| 4.2 | MARCO LEGAL | 60 |
| 5. | DISEÑO METODOLÓGICO | 70 |
| 5.1 | TIPO DE INVESTIGACIÓN | 70 |
| 5.2 | POBLACIÓN Y MUESTRA | 70 |
| 5.3 | INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 71 |
| 5.4 | DISEÑO METODOLÓGICO | 71 |
| 6. | PARTICIPANTES EN EL PROYECTO | 74 |
| 6.1 | ESTUDIANTES | 74 |
| 6.2 | DIRECTOR ACADÉMICO | 74 |
| 7. | RECURSOS | 75 |
| 8. | CRONOGRAMA | 76 |
| 9. | RESULTADOS ESPERADOS | 77 |
| 10. | IMPACTOS ESPERADOS | 78 |
| 11. | PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS | 79 |

| | |
|---|------------|
| 11.1 RESULTADOS ENCUESTA APLICADA | 79 |
| 11.1.1 Conclusiones encuesta | 98 |
| 11.2 SESIONES DE GRUPO | 98 |
| 11.2.1 Conclusiones sesiones de grupo | 107 |
| 12. GUÍA PARA EVALUAR Y ANALIZAR LOS FACTORES CLAVES PARA TOMAR LA DECISIÓN DE IMPLANTAR O NO UN SISTEMA DE CRM COMO UN PLAN ESTRATÉGICO | 109 |
| 13. CONCLUSIONES | 123 |
| 14. RECOMENDACIONES | 125 |
| BIBLIOGRAFÍA | 126 |
| ANEXOS | 129 |

LISTA DE CUADROS

| | pág. |
|---|-----------|
| Cuadro 1. Zonas de la relación entre niveles de satisfacción y lealtad | 46 |
| Cuadro 2. Variables indicadoras del nivel de lealtad de clientes | 48 |
| Cuadro 3. Enfoque estratégico orientado al cliente | 55 |
| Cuadro 4. Guía de procesos metodológicos | 72 |
| Cuadro 5. Estudiantes | 74 |
| Cuadro 6. Director Académico | 74 |
| Cuadro 7. Recursos disponibles | 75 |
| Cuadro 8. Cronograma de actividades | 76 |
| Cuadro 9. Generación de nuevo conocimiento | 77 |
| Cuadro 10. Fortalecimiento de la comunidad científica nacional | 77 |
| Cuadro 11. Apropiación social del conocimiento | 77 |
| Cuadro 12. Impactos esperados | 78 |
| Cuadro 13. ¿Cuenta la empresa con un área de mercadeo estructurada? | 79 |
| Cuadro 14. ¿Aplica la empresa el marketing relacional como filosofía o estrategia de negocio? | 80 |
| Cuadro 15. ¿Cuál es la cultura organizacional predominante en su organización? | 81 |
| Cuadro 16. ¿Esta su empresa dispuestas a modificar su cultura empresarial para desarrollar un perfil más centrado en el cliente? | 82 |
| Cuadro 17. ¿Tiene la empresa conocimiento del comportamiento de los clientes potenciales o actuales? | 83 |
| Cuadro 18. ¿Cuáles son los clientes que la empresa quiere tener? | 84 |

| | |
|---|------------|
| Cuadro 19. ¿Dónde están estos clientes? | 85 |
| Cuadro 20. ¿Cómo les desarrollan curiosidad sobre su oferta de producto o servicios? | 86 |
| Cuadro 21. ¿Por qué comprarían a su empresa y no a otra? | 87 |
| Cuadro 22. ¿Cuáles son sus criterios de decisión de compra? | 88 |
| Cuadro 23. ¿Cómo desean sus clientes ser atendidos? | 89 |
| Cuadro 24. ¿Cómo quieren los clientes de su compañía que se comuniquen con ellos? | 91 |
| Cuadro 25. ¿Qué hace que un cliente sea leal a su compañía? | 92 |
| Cuadro 26. ¿Qué deben hacer para que un cliente les compre más? | 93 |
| Cuadro 27. ¿Identifique qué procesos de negocio pueden ser mejorados de cara al cliente? | 94 |
| Cuadro 28. ¿Identifique potenciales mejoras que puedan ser aprobadas por la alta dirección en procesos que tengan relación con el cliente? | 95 |
| Cuadro 29. ¿Identifique proyectos en áreas en las cuales sus competidores estén tomando ventaja, que estén relacionadas con el cliente? | 96 |
| Cuadro 30. De los siguientes ítems, ¿cuáles ha desarrollado su compañía al interior? | 97 |
| Cuadro 31. Base de datos – asistentes a las sesiones de grupo | 106 |
| Cuadro 32. Formulario de Autodiagnóstico en CRM. Procesos | 111 |
| Cuadro 33. Formulario de Autodiagnóstico en CRM. Personas | 112 |
| Cuadro 34. Formulario de Autodiagnóstico en CRM. Datos | 115 |
| Cuadro 35. Formulario de Autodiagnóstico en CRM. Herramientas | 116 |
| Cuadro 36. Correlación objetivos, metodología, hallazgos y conclusiones | 142 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|------|
| Figura 1. Generación de lealtad | 34 |
| Figura 2. Valoración de la segmentación y micro segmentación | 39 |
| Figura 3. Relación entre fidelidad y CRM | 43 |
| Figura 4. Pasos para generar lealtad en los clientes | 44 |
| Figura 5. Círculo de la lealtad | 45 |
| Figura 6. Motivos de deserción en los clientes. Proposición de valor | 47 |
| Figura 7. Qué se hace y qué se debería hacer | 52 |
| Figura 8. Modelo básico de CRM | 54 |
| Figura 9. Solución CRM | 57 |
| Figura 10. ¿Cuenta la empresa con un área de mercadeo estructurada? | 79 |
| Figura 11. ¿Aplica la empresa el marketing relacional como filosofía o estrategia de negocio? | 80 |
| Figura 12. ¿Cuál es la cultura organizacional predominante en su organización? | 81 |
| Figura 13. ¿Esta su empresa dispuestas a modificar su cultura empresarial para desarrollar un perfil más centrado en el cliente? | 82 |
| Figura 14. ¿Tiene la empresa conocimiento del comportamiento de los clientes potenciales o actuales? | 83 |
| Figura 15. ¿Cuáles son los clientes que la empresa quiere tener? | 84 |
| Figura 16. ¿Dónde están estos clientes? | 85 |
| Figura 17. ¿Cómo les desarrollan curiosidad sobre su oferta de producto o servicios? | 86 |

| | |
|---|-----------|
| Figura 18. ¿Por qué comprarían a su empresa y no a otra? | 87 |
| Figura 19. ¿Cuáles son sus criterios de decisión de compra? | 88 |
| Figura 20. ¿Cómo desean sus clientes ser atendidos? | 90 |
| Figura 21. ¿Cómo quieren los clientes de su compañía que se comuniquen con ellos? | 91 |
| Figura 22. ¿Qué hace que un cliente sea leal a su compañía? | 92 |
| Figura 23. ¿Qué deben hacer para que un cliente les compre más? | 93 |
| Figura 24. ¿Identifique qué procesos de negocio pueden ser mejorados de cara al cliente? | 94 |
| Figura 25. ¿Identifique potenciales mejoras que puedan ser aprobadas por la alta dirección en procesos que tengan relación con el cliente? | 95 |
| Figura 26. ¿Identifique proyectos en áreas en las cuales sus competidores estén tomando ventaja, que estén relacionadas con el cliente? | 96 |
| Figura 27. De los siguientes ítems, ¿cuáles ha desarrollado su compañía al interior? | 97 |

LISTA DE ANEXOS

| | pág. |
|---|------------|
| Anexo A. Formato de encuesta aplicada | 129 |
| Anexo B. Plantilla propuesta iniciativa CRM al interior de una empresa | 131 |
| Anexo C. Correlación objetivos, metodología, hallazgos y conclusiones | 142 |

INTRODUCCIÓN

Esta propuesta de investigación, tiene como objetivo principal desarrollar un estudio en las medianas empresas para implementar un sistema de CRM como estrategia de negocio basado en el relacionamiento con los clientes (Marketing Relacional). Para desarrollar este objetivo se analizaron los factores claves para la exitosa implementación de una estrategia CRM; se determinaron las características que debe tener una empresa para poder aplicar un proceso de CRM como estrategia de negocio y se analizaron las ventajas y desventajas de implementar un sistema de CRM como una estrategia de negocio en una mediana empresa de la ciudad de Cali.

Este trabajo de investigación pretende convertirse en una herramienta útil para todas las medianas empresas de la ciudad de Cali, que quieran implementar CRM como una estrategia de negocio, de una forma simple y exitosa; pero además que esta estrategia le genere valor a la compañía.

Para desarrollar esta investigación se realizó una combinación de enfoques entre cualitativo y cuantitativo, de tipo descriptivo y exploratorio; se utilizaron métodos como: indagación documental, consulta a expertos, sondeo, entre otras.

Las bases teóricas en las que se fundamenta esta investigación, tienen dos vertientes importantes, la primera es el enfoque al marketing que hace el autor Christian Gronroos, el cual plantea que el objetivo principal del marketing moderno debe ser el cliente y no el producto como lo plantean otros autores; y la segunda vertiente es la teoría del marketing de lealtad formulada por Janelle M. Barlow; se debe añadir que también están presentes los aportes de los creadores de esta teoría: Martha Rogers y Don Peppers.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En todo el mundo se ha escrito acerca de la implementación de herramientas de colaboración, como CRM, y cómo estas herramientas pueden generar valor al interior de las organizaciones; así mismo existen numerosos trabajos que tratan acerca de los factores claves a la hora de implementar un CRM para que este se constituya en una estrategia de la organización.

- En Europa, principalmente en Suecia, el autor Wu Tie, en su trabajo de investigación *Implementing CRM in SMEs: An Exploratory Study on the Viability of Using the ASP Model*¹, plantea que la implementación de soluciones de CRM como estrategias de negocio han aumentado en todo el mundo y que el gerenciamiento y constante conocimiento de la relaciones con el cliente representan una necesidad en la información y en las comunicaciones tecnológicas con los clientes. Como resultado de esta tesis el autor trata de demostrar la viabilidad que tiene una MiPyme de implementar CRM como estrategia de negocios.

- En España, en el año 2006, Marzo Navarro, M.; Pedraja Iglesias, M. y Rivera Torres, P. presentaron su tesis “Valoración de los resultados organizacionales derivados del marketing relacional atendiendo a las características del cliente”, Universidad de Zaragoza. En esta tesis se pretende demostrar que factores como la globalización, la competencia y la saturación de los mercados influyen en el crecimiento del interés de las empresas por desarrollar un “Marketing Relacional”. Ahora bien, para ello es fundamental “determinar el tipo de cliente que valora los beneficios derivados de la aplicación de una estrategia relacional por parte de la organización y que, para corresponder, está dispuesto a desarrollar, voluntariamente, comportamientos que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos”². El estudio es concluyente en cuanto a que “los beneficios relacionales son valorados más positivamente por los clientes de mayor edad y son estos clientes quienes están más dispuestos a cooperar con la distribución adecuada del servicio”³.

¹ TIE, Wu. *Implementing CRM in SMEs: An Exploratory Study on the Viability of Using the ASP Model*. Tesis de Maestría. 2003. 94 p.

² MARZO NAVARRO, M.; PEDRAJA IGLESIAS, M. y RIVERA TORRES, P. Valoración de los resultados organizacionales derivados del marketing relacional atendiendo a las características del cliente. *En*: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 12. Nº 3. España: Universidad de Zaragoza, 2006. p. 151-166. ISSN: 11-35 2533.

³ *Ibíd.*, p. 151-166.

- Otros casos puntuales de investigaciones de este tipo, se han dado en Europa y más precisamente en la ciudad de Valencia, en España, donde el doctor Guillermo Nova Castillo en el año 2005, en su tesis “La gestión de las relaciones con los clientes (CRM) como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos”; en el capítulo tres de esta investigación llamado, “CRM una herramienta para la gestión de las organizaciones”⁴, plantea que una de las premisas que pueden justificar el crecimiento y actual auge de las relaciones con los clientes, es una reflexión aportada por Kotler (2002), quien señala que numerosos mercados han llegado a su etapa madurez y eso significa que no hay muchos clientes nuevos disponibles, que pueden ingresar a la categoría del producto/servicio, aumentando los costes para atraerlos y la competencia. En estos mercados cuesta alrededor de 5 veces más atraer un nuevo cliente, que conservar uno ya existente.

- Del mismo modo y también en España, Daniel Pérez González en el año 2005 realiza en su tesis “Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: Un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión”⁵. Un estudio que muestra como la implementación de herramientas como CRM pueden contribuir a las compañías a generar valor, el objetivo de esta Tesis Doctoral es estudiar el efecto de las tecnologías de la información (TI) en las organizaciones mediante la adopción de un enfoque integrador y multidimensional: Gestión del conocimiento, productividad y excelencia en la gestión. En particular, se trata de analizar la influencia que tiene el esfuerzo realizado por las organizaciones en tecnologías de la información, consideradas tanto de forma individual como bajo la influencia de variables moderadoras organizativas, en las distintas etapas cualitativas y cuantitativas del proceso de generación de valor.

- En México, en el año 2009, la investigadora y licenciada Paola Abad Becerra, en su trabajo de investigación, “Modelo CRM para un hotel de 4 estrellas”⁶, el objetivo principal de este trabajo de investigación, fue diseñar un modelo CRM, para un hotel de cuatro estrellas, con el fin de coadyuvar a elevar la competitividad

⁴ KOTLER, 2002. Citado por NOVOA CASTILLO, Guillermo. La gestión de las relaciones con los clientes (CRM) como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos. Tesis de grado. Doctorado en Administración. España: Universidad de Valencia, 2005. 251 p.

⁵ PÉREZ GONZÁLEZ, Daniel. Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión. Tesis. España: Universidad de Cantabria. Departamento de Administración de Empresas, 2005. 65 p.

⁶ ABAD BECERRA, Paola. Modelo CRM para un hotel de 4 estrellas. Tesis de grado. Maestría en Ciencias en alta dirección de empresas turísticas. México: Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Turismo, 2009. 125 p.

de la misma, esta autora considera que la implementación de una herramienta de este tipo, puede lograr que el hotel conozca más acerca de sus clientes, y pueda generar estrategias de diferenciación. También en México, el investigador e ingeniero Rubén Ramón Villareal González, en su trabajo de investigación “CRM + ERP en la federación nacional de competencia” en el año 2005⁷, propone la implementación de herramientas como CRM y ERP, para solucionar una problemática de manejo de información que tiene la comisión federal de competencias en México, el investigador plantea en su trabajo que es necesario identificar las áreas de oportunidad y sugerir los puntos de mejora desde el punto de vista funcional y de sistemas para fortalecer los procesos principales.

- En Colombia, en la ciudad de Cali, en un trabajo de grado, realizado por los autores Julián Esteban Quiroga y Verónica Ramírez, en el año 2006, titulado “Análisis y optimización del área de servicio al cliente en las pymes de confecciones del programa Expopyme de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, planteamiento de una propuesta que permite formular estrategias exitosas de servicios al cliente utilizando como herramienta la filosofía CRM”⁸, se presentan los resultados de un estudio para desarrollar una propuesta que implementara CRM, como una estrategia de negocio exitosa en una pyme del sector de confecciones.

- También en Cali, en el año 2000, la autora Adriana Guarín en su trabajo de grado titulado “Diagnóstico y propuesta para el mejoramiento integral del servicio al cliente en una cadena de joyerías del Valle del Cauca”⁹, tiene como objetivo general elaborar un diagnóstico de una empresa enfocándose en el área de servicio al cliente y el diseño de un propuesta integral para el mejoramiento de esta área utilizando CRM como herramienta primaria. En este trabajo la autora detecta algunas de las debilidades principales que tiene una joyería de la ciudad de Cali, en cuanto a su servicio al cliente, y formula una serie de proyectos para generar valor a la empresa. Por otro lado, la autora involucra dentro de su proyecto no solamente el área de servicio al cliente, sino también a la gerencia y accionistas de la empresa, para llevar a cabo una transformación exitosa.

⁷ VILLARREAL GONZÁLEZ, Rubén Ramón. CRM + ERP en la federación nacional de competencia. México, 2005.

⁸ QUIROGA, Julián Esteban y RAMÍREZ, Verónica. Análisis y optimización del área de servicio al cliente en las pymes de confecciones del programa Expopyme de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, planteamiento de una propuesta que permite formular estrategias exitosas de servicios al cliente utilizando como herramienta la filosofía CRM. Tesis de grado. Cali: Pontificia Universidad Javeriana, 2000.

⁹ GUARÍN, Adriana. Diagnóstico y propuesta para el mejoramiento integral del servicio al cliente en una cadena de joyerías del Valle del Cauca. Trabajo de grado. Administración de Empresas. Cali: Pontificia Universidad Javeriana, 2000.

- En otras investigaciones, autores como Adriana Giraldo Gallego, y Norly González Beltrán, en su trabajo de investigación “Diagnóstico de la relación cliente-proveedor, para proveedores de material de empaque con clientes grandes y medianos del sector manufacturero de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira”, en el año 2000¹⁰, analizan la relación que tiene una empresa papelera con sus cadena de suministros y proveedores y la importancia que tiene para la organización implementar una estrategia que permita gestionar la relación con sus proveedores y clientes, realizando una trazabilidad de oportunidades y necesidades que tiene cada uno de los actores involucrados en el sistema.

- Otra de las investigaciones analizadas es la Tesis Doctoral de Antonio Jesús Sánchez Arrieta: “El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial”¹¹, Universidad de Málaga, España, 2007, presentada para optar al título de Doctor en Administración de Empresas. El objetivo de este trabajo es resaltar la importancia que tiene para hacer la organización más competitiva en el mercado actual, la escogencia de los clientes claves. Para ello se busca determinar cuáles son los aspectos del cliente sujetos de medición, como la satisfacción, calidad percibida, confianza, valor recibido que al final permiten conocer y clasificar a los clientes que resultan más valiosos para el desarrollo empresarial de la empresa.

Es evidente que todas las investigaciones, llevan a pensar en la necesidad que tiene la empresa de hoy, de implementar soluciones que permitan gestionar las relaciones con los clientes, y que esta gestión de relaciones pueda convertirse en una estrategia de diferenciación, lo cual muy probablemente generara valor a cada organización, en esta propuesta se pretende investigar, cuales son los factores claves que inciden en la implementación exitosa de CRM como estrategia de negocio, las características que deben tener las empresas para implementar esta estrategia, y las posibles ventajas y desventajas que tiene implementar una estrategia CRM en una empresa mediana de la ciudad de Cali.

Vale la pena resaltar que más importante que el software de CRM a implementar, lo que requiere la empresa es una filosofía de Marketing Relacional que le permite gerenciar las relaciones con los clientes, identificándolos, diferenciándolos, interactuando y personalizando las satisfacciones ya sean productos o servicios.

¹⁰ GIRALDO GALLEGO, Adriana y GONZÁLEZ BELTRÁN, Norly. Diagnóstico de la relación cliente-proveedor, para proveedores de material de empaque con clientes grandes y medianos del sector manufacturero de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Trabajo de grado. Ingeniería Industrial. Cali: Universidad del Valle, 2000. 170 p.

¹¹ SÁNCHEZ ARRIETA, Antonio Jesús. El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial. Tesis Doctoral. España: Universidad de Málaga, 2007. 402 p.

Como resultante del proceso de marketing iniciado con la investigación de mercados, seguido por la segmentación y el posicionamiento, y luego con un plan de mercadeo que agregue valor a los consumidores o usuarios, para así poder administrar las relaciones con los clientes, captando el valor de los mismos en el tiempo y en el espacio.

1.2 FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN

Según el DANE a partir del censo realizado en el año 2005, las medianas y pequeñas empresas en Colombia representan el 99.9% de las empresas del país, algo que no ha cambiado radicalmente en los últimos 8 años. Este porcentaje de empresas son muy importantes, puesto que constituyen la fuente más alta de empleo.

Acceder a la implementación de herramientas tecnológicas para algunas medianas empresas, se convierte constantemente en un problema, esto por las dificultades a las que se enfrentan diariamente; entre las dificultades más comunes se encuentran los altos costos de la tecnología, la complejidad que tiene implementar y operar algunas plataformas tecnológicas, el difícil acceso al crédito para compra de activos, entre otras.

Estas dificultades que se presentan en las medianas empresas para acceder a la implementación de herramientas de colaboración como CRM, hacen que estas empresas se vean en la obligación de implementar soluciones de baja gama, desarrollar soluciones en hojas de cálculo, o lo que es peor, privarse de la posibilidad de implementar soluciones integrales como CRM.

Si bien es cierto la ausencia de herramientas de colaboración al interior de una compañía no siempre genera un caos o una falta grave y por el contrario es una situación común en el promedio de las empresas caleñas, lo que sí es claro, para la mayoría de autores que han escrito acerca del mercadeo relacional o de la gestión de las relaciones con los clientes, es que la implementación de una estrategia CRM, podría marcar la diferencia en las empresas cuando de competencia se trata, ya que una solución de estas proporciones permite tener un acceso oportuno de la información comercial, administrar de una manera más simple y estratégica las relaciones de la empresa, al mismo tiempo que apoya las actividades de mercadeo, sirve para tomar decisiones más aceleradas y agrega valor a la empresa.

Algo peor que privarse de tener una herramienta que permita gestionar las relaciones con los clientes, es tener una herramienta de este tipo, a la cual se le invierte dinero, tiempo, entre otros recursos empresariales, y esta no sea funcional o no le genere valor a la compañía.

Existen en Cali una gran cantidad de compañías, que han implementado herramientas como CRM, y según información obtenida por algunas de ellas, reconocen que la implementación de esta herramienta, no se ha convertido en la estrategia de diferenciación que esperaban.

Al consultar empresas caleñas como Eficacia, Comfenalco, It-solutions, Plantiformas*, entre otras, que han dado a conocer su experiencia acerca de los fracasos que han tenido en la implementación de sus estrategias de CRM, se puede observar con facilidad, que la culpa de muchos de estos fracasos es la relación inadecuada entre las herramientas informáticas, las estrategias comerciales, los recursos con los que cuenta la empresa y su entorno más cercano en función de desarrollar una estrategia adecuada que permita administrar las relaciones con los clientes.

En ese sentido, esta investigación busca poner en evidencia las premisas que se deben tener en cuenta para hacer de la implementación de CRM una estrategia de negocio; de igual manera esta investigación busca determinar los factores claves para la implementación de la estrategia, así como sus ventajas y desventajas.

* Información suministrada por personal directivo de estas empresas que sirvió de referencia como experiencia previa a la realización de la presente investigación.

2. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años las empresas han venido implementando sistemas de gerenciamiento de relación con el cliente más por una moda que por unas necesidades reales de la organización.

Actualmente, el punto clave de todo el ciclo del comercio es el cliente, ya que es quien decide quién gana y generalmente quien gana es él, por ello la importancia de que las empresa manejen su estrategia de CRM para que puedan conocer a sus clientes y enfocarse a ellos, con el objetivo de lograr la fidelidad del cliente a largo plazo.

La estrategia de CRM pretende dar a la empresa un panorama amplio sobre el manejo de sus clientes empezando desde su información más básica hasta la compilación de sus características más complejas, agrupando toda esta información en un único sistema, no solamente a nivel informático sino también a nivel cultural y organizacional; por el cual la empresa que lo implemente, pueda tomar decisiones más rápida y efectivamente para lograr sus estrategias.

Este trabajo es importante porque pretende identificar si realmente una empresa necesitaría asumir una estrategia de CRM y en caso de que verdaderamente se necesite, se plantearán los pasos y variables a tener en cuenta para su implementación, además de dar a conocer a los directivos y administradores de las medianas empresas, sus herramientas, sus métodos de implementación, sus ventajas y desventajas.

Esta investigación es pertinente porque las medianas empresas, cuando logran superar algunas barreras y tener los recursos necesario tanto económicos y de infraestructura, ven como generalmente terminan invirtiendo más tiempo y más dinero en una estrategia que tal vez no termina aportando una solución real y efectiva a su necesidad de administrar las relaciones con los clientes, y que ello no se convierta finalmente en una estrategia de negocio, lo cual influye en el éxito de la vida empresarial de la empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un estudio en las medianas empresas para evaluar la factibilidad de implementar un sistema de CRM como estrategia de negocio basado en el relacionamiento con los clientes (Marketing Relacional).

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los factores claves para que la implementación de una estrategia de CRM sea exitosa en las Medianas empresas:
 - Conocimiento altamente estructurado del comportamiento del cliente
 - Diseño de experiencias del cliente en cada punto de interacción, momento de verdad, ciclo del servicio.
 - Cultura centrada en el cliente

- Detectar cuáles sectores y empresas objeto del estudio son sensibles a la implementación y utilización de un sistema de CRM como estrategia de negocio, partiendo del Marketing Relacional como filosofía.

- Desarrollar una guía con la cual las Medianas empresas evalúen y analicen los factores claves para tomar la decisión de implantar o no un sistema de CRM como un plan estratégico:
 - Automatización de la fuerza de ventas
 - Call Center / Contact Center
 - Programas de fidelización y lealtad
 - CRM

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Las bases teóricas sobre las que reposa esta propuesta de investigación parten de dos vertientes, a saber:

La primera proviene de los planteamientos formulados por la escuela nórdica y principalmente por el doctor Christian Grönroos, autor de importantes obras como *A Service-Oriented Approach to Marketing of Services*, *Defining Marketing: A Market-Oriented Approach*, *Service Management and Marketing Managing the Moments of Truth in Service Competition*, *Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Interface*, *Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm*, *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, *Marketing y Gestión de Servicios*, *Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications*, *Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies*, *Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value*, entre otros libros que son de gran aporte al marketing de las relaciones. Este autor se ubica desde la perspectiva teórica la cual sugiere que el enfoque principal del marketing debe ser el cliente y no el producto.

Grönroos, señala que la nueva apuesta debe estar centrada en “qué hacer por los clientes” y no en “qué hacer a los clientes”, dicotomía que perfectamente puede graficar las características que adopta el proceso en cada uno de los respectivos enfoques¹².

Grönroos critica la perspectiva del marketing transaccional y sugieren un cambio de paradigma, aunque aún se discute si realmente se trata de un cambio radical de paradigma o si sólo se trata de modificar y readaptar el paradigma de marketing dominante. Grönroos conceptualizó el aporte de Kotler que propone un cambio de orientación del marketing en el tiempo, desde una orientación al producto hacia una orientación al consumidor¹³.

¹² GRÖNROOS, C. *Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value*; Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa; Vol. 9 (3), 2000.

¹³ *Ibíd.*,

Grönroos, plantea que la aplicación de un marketing de relaciones no es siempre posible, proponiéndose un continuo en la estrategia de marketing que va desde un enfoque de marketing puramente transaccional hasta un marketing de relaciones¹⁴.

Del mismo modo Grönroos sugiere que la implantación de una estrategia de marketing de relaciones requiere, a nivel estratégico, orientar el negocio hacia un negocio de servicio, dirigir la empresa desde la perspectiva de proceso de gestión y establecer asociaciones y redes con los agentes del mercado, mientras que, a nivel operativo, requiere buscar contactos directos con los clientes, desarrollar bases de datos de los mismos y establecer un sistema de servicio orientado al cliente.

El planteamiento formulado por Grönroos¹⁵, dice que el proceso de administrar las relaciones con el cliente, abarca desde la identificación de los clientes potenciales para establecer una relación con ellos hasta el mantenimiento de la relación que ha sido establecida y su apoyo con el objetivo de aumentar el negocio así como las referencias positivas y una favorable publicidad boca-oído. Así mismo Grönroos señala que el marketing de servicios siempre fue un enfoque orientado a las relaciones.

Para esta propuesta de investigación, son importantes los planteamientos de Grönroos, dado que el mismo pone en evidencia, la importancia de alienar las estrategias de negocio en función de las relaciones con los clientes, si se quiere implementar estratégicamente CRM y el mismo genere valor a la organización.

La segunda base teórica denominada marketing de lealtad proviene de los planteamientos formulados por Janelle M. Barlow, autora de libros como “Una queja es un regalo”, “Calidad y Servicio. Concepto y Herramientas”, el libro de “La venta directa y Mejores prácticas de Servicio al Cliente”¹⁶.

El marketing relacional también conocido como marketing de lealtad y marketing hacia el cliente se refiere a las estrategias que tienen como objetivos la retención de los actuales clientes y el aumento de las compras por parte de los clientes con el trascurso del tiempo. Estas estrategias pretenden dar un valor agregado destinado a comprometer a los clientes deseados en una relación activa y sostenible con la empresa. Estas estrategias se caracterizan habitualmente por comunicaciones interactivas, sistemáticas y alimentadas por base de datos entre

¹⁴ Ibid.,

¹⁵ Ibid.,

¹⁶ Ibid.,

el cliente y la empresa. Una de las definiciones comúnmente aceptadas de CRM se refiere a que con esta se pretende identificar, mantener y aumentar el rendimiento proveniente de los mejores clientes, a través de las relaciones interactivas y de largo plazo con valor agregado¹⁷.

El marketing relacional está apoyado por herramientas encaminadas a establecer relaciones duraderas y rentables con los clientes. Estas herramientas son los sistemas de información, que gracias a la tecnología van revolucionando la forma de hacer negocios día a día.

Según Barlow, los programas de CRM comparten cinco elementos comunes:

1. Una base de datos para rastrear las actividades de compras y reunir cualquier otra información sobre el cliente que resulte pertinente.
2. Un formato o estructura para establecer y mantener la relación con el cliente
3. Los beneficios o valor agregado destinados a atraer al cliente hacia la relación y preservar su compromiso.
4. Las comunicaciones con el cliente para interactuar con el, enviando y recibiendo información.
5. El análisis continuo enfocado a perfeccionar el programa según las preferencias del cliente¹⁸.

Ambos autores son importantes porque permiten fundamentar la idea según la cual se piensa que administrar las relaciones con los clientes se convierte en una ventaja para cualquier compañía, por lo cual implementar una estrategia de CRM podría ser fundamental para las Medianas empresas.

4.1.1 Marketing social o Marketing Relacional. En opinión de Kotler el sector privado no lucrativo tiende a ser socialmente responsable y a orientar su actividad como si se tratara de un servicio social.

Este sector tiene problemas de mercadeo, ya que los administradores de estas organizaciones no se dan cuenta de los rápidos cambios habidos dentro de las

¹⁷ BARLOW, R. G. Marketing de Relaciones. Como retener a los mejores clientes [en línea]. Brasil: Unifran, marzo 25 de 2003 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://unifran.br/daltro/site/marketing/textos/MKT08>.

¹⁸ Ibíd., Disponible en Internet: <http://unifran.br/daltro/site/marketing/textos/MKT08>.

necesidades sociales, del incremento de la competitividad privada y pública, del cambio de actitudes de los clientes, y de la disminución de los recursos financieros.

En consecuencia, aboga por la introducción de las técnicas de gestión empresarial dentro de las organizaciones no lucrativas, y más concretamente, el uso sistemático, y no tan sólo accidental, del marketing dentro de dichas organizaciones. Para ello cree que será preciso un cambio de mentalidad, puesto que, hasta ese momento, de todas las funciones clásicas de la empresa, el marketing ha sido el último en llegar a la organización no lucrativa, y sólo entra en escena cuando los clientes, miembros o donantes decrecen.

Ahora bien, el marketing relacional se puede definir como "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes"¹⁹.

El concepto de marketing relacional tiene su origen en la necesidad de diferenciarse en mercados cada vez más competido y menos diferenciados. A raíz de lo anterior se originan las diversas teorías de personalización de la oferta a través de "marketing uno a uno", con la filosofía de entender las necesidades de grupos cada vez más pequeños de consumidores o en el mejor de los casos de cada uno de ellos a fin de desarrollar productos y servicios a la medida de cada uno, lo que obliga a generar, registrar y aprovechar la información de manera eficiente en la búsqueda de alto grado conocimiento de las necesidades de los clientes.

Lo mencionado anteriormente permite inferir que el Marketing Relacional tiene como objetivo principal la administración adecuada, oportuna y analítica de las relaciones con los clientes, lo que se hace extensivo para los clientes internos de la organización, es decir, los empleados; conformando éstos los sistemas en que se apoya la empresa para la prestación efectiva de los servicios, así como el ser elementos fundamentales en la generación de procesos que aseguran la calidad y el nivel de cumplimiento a los clientes; además, estos procesos están sujetos al desarrollo de la fidelización de los clientes, lo que obliga a la empresa a desarrollar tanto su cultura de marketing relacional como los sistemas de apoyo de la gestión empresarial.

¹⁹ Navarro, Eduardo. CRM [en línea]. Colombia: Managing Partner, s.f. [consultado septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm>.

Estos sistemas permiten a su vez, el desarrollo de estructuras fundamentales para la administración de las relaciones con los clientes externos e internos, al mismo tiempo que fomentan una cultura de la calidad en el servicio; lo que implica el registro y generación de información (base de datos) efectivas para la toma de decisiones y el diseño de estrategias de marketing; lo que incluso puede ser utilizado en la corrección de procesos técnicos, administrativos y financieros de la empresa.

4.1.2 Marketing Uno a Uno (“One To One”) . Los creadores de esta corriente son los fundadores del Grupo Peppers & Rogers (Martha Rogers y Don Peppers). Ellos manifiestan que fue la entrada en escena de internet la que propició el que la gente se diera cuenta que se podían establecer relaciones directas, muy baratas e interactivas: “verdaderas conexiones con sus clientes”²⁰. Sólo dos años después, un gigante como IBM, entraba al mercado con una práctica de consultoría en gestión de relación con el cliente.

El nombre de marketing “uno a uno” proviene, según los autores, de que “no estaban hablando de establecer una relación con una población de clientes mediante un aumento general del nivel de servicio, sino de tratar de modo distinto a los clientes diferentes”²¹.

Se origina y se entiende a partir de la relación existente entre la empresa y sus clientes, con fundamento en el conocimiento de los hábitos de consumo, de compra y de comunicación de los consumidores o usuarios, a quienes se quiere fidelizar, logrando desde acciones de recompra y retorno, hasta convertirlos en fuente de información permanente sobre todos los eventos que inciden en la relación comercial y en la gestión misma de la empresa.

Con este propósito en mente, se acude a todos los mecanismos de comunicación posibles para establecer relaciones interactivas que examinan las sugerencias y recomendaciones de los clientes, propendiendo por alcanzar estándares de calidad acordes con las expectativas del mercado, bajo criterios de mejoramiento continuo.

El objetivo central de las estrategias de marketing uno a uno siempre estará ligado a establecer relaciones duraderas y de largo plazo con los clientes, generando

²⁰ MAZUR, Laura y MILLES, Louella. Conversaciones con los grandes del Marketing. España: Ediciones Deusto, 2007. p. 105.

²¹ *Ibíd.*, p. 106.

incentivos que van más allá de las acciones estrictamente promocionales, a partir de la generación de estímulos ubicados en la órbita de lo personal y de lo familiar para crear vínculos afectivos con la organización.

Estas medidas deben ser dinámicas y sujetas a permanente revisión y actualización, en razón a que si no se renuevan tienden a perder su atractivo en el tiempo y pueden llegar a conducir a que el cliente considere alternativas presentadas por la competencia. En ese sentido, se debe evitar que los clientes descubran otras opciones presentes en el mercado, ya que tratar de reconquistar su interés puede significar un importante esfuerzo adicional para la organización.

El marketing uno a uno implica un abundante conocimiento de las características y comportamientos de los consumidores o usuarios, a partir de las investigaciones cuantitativas y cualitativas, a la vez que exige una clara diferenciación y priorización de los clientes, lograda en los procesos de microsegmentación.

Si queremos estar preparados para sobrevivir en una época de cambio como la actual no tenemos más que aplicar enseñanzas que a lo largo del tiempo han demostrado su efectividad. Estas enseñanzas aplicadas al mundo empresarial actual nos dicen que debemos concentrarnos en conocernos como organización, en nuestra interacción con los clientes y conocer a nuestra competencia. Alcanzado este doble conocimiento podremos establecer estrategias que por un lado optimicen nuestra relación con los clientes y por otro lado nos hagan más competitivos en la captación de nuevos negocios. Para alcanzar este conocimiento deberemos analizar nuestras acciones y las de la competencia a través de herramientas específicamente diseñadas a tal fin como es un CRM.

Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla²².

Algo que salta a la vista en estas palabras es que en un entorno competitivo como el de hoy, es importante conocer en primer lugar: qué tipo de negocio se tiene, quiénes son los clientes, qué se les vende, qué se les podría vender, así mismo, qué se debería dejar de venderles (por no ser rentable).

²² Capítulo III, "El Arte de la Guerra" (siglo VI A.C.) citado por Marketing y ventas en Acción. Publicación trimestral de Altair Consultores, No. 1, marzo de 2010. p. 5-6. pdf

En segundo lugar, pero no menos importante, se debe saber quiénes son los clientes potenciales, qué puede venderseles y qué le está vendiendo la competencia, porque si no se fija la mirada en ella, se puede acabar fuera del mercado en corto tiempo.

Actualmente se tiene la ventaja de tener a la mano las Tecnologías de la Información, que proporcionan herramientas que agilizan y hacen eficaces las relaciones empresariales.

Es en este marco de relaciones con el cliente, está inmersa la herramienta conocida como CRM (Customer Relationship Management), que ha sido específicamente diseñada para agrupar y analizar las interacciones que se realizan con los clientes de la empresa, la base de datos de los llamados clientes potenciales, así como la información de la competencia, lo que permite a la empresa llegar a conocerse y conocer su competencia.

“El punto fuerte del CRM reside en albergar todo el conocimiento de la interacción con los clientes, lo que permite conocernos más profundamente como organización, y situar nuestro foco en la satisfacción y conservación de nuestros clientes”²³.

Según un estudio de AMR-Research, el 50%-60% de los clientes de una empresa no alcanzan el mínimo de rentabilidad. El conocer que clientes y en que productos no se alcanza la rentabilidad mínima fijada por la empresa puede ayudar a generar estrategias de UPSELLING (ventas de productos de mayor rentabilidad) con estos clientes²⁴.

Según la prestigiosa publicación Harvard Business Review las compañías pierden la mitad de sus clientes en cinco años. En dichos casos es necesario realizar una labor preventiva, que comienza con asegurar la satisfacción del cliente en todo momento en base a conocer sus patrones de consumo y tener un contacto continuado con el mismo. Pero también una labor reactiva al tomar medidas rápidas y decididas en la recuperación de un cliente cuando este comienza a trabajar con nuestra competencia²⁵.

²³ Ibid., p. 6.

²⁴ Ibid., p. 6.

²⁵ Ibid., p. 6.

El costo de captación de un nuevo cliente es 5 veces el costo de mantener a un cliente actual, por lo que se debe hacer o convertir a los clientes en clientes rentables para la organización.

4.1.3 CRM. En este punto de la investigación es importante conceptuar CRM; definir ¿en qué consiste?, ¿cómo se implementa?, ¿qué ventajas o desventajas puede traer a la organización?

4.1.3.1 CRM. Concepto. Son soluciones tecnológicas destinadas a aplicar, en la realidad de la empresa, la teoría del Marketing Relacional, el cual se define como “la estrategia de negocio centrada en la anticipación, conocimiento y satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes actuales y potenciales”²⁶.

Se define CRM como una estrategia que permite a las organizaciones identificar, atraer y retener a sus clientes, ayudando a aumentar la satisfacción de sus necesidades y a optimizar la rentabilidad de los negocios.

Al conceptuar CRM como una estrategia, implica no sólo disponer del programa adecuado (software) que permita gestionar las relaciones con los clientes, sino también realizar cambios en los procesos internos de la organización, en todos los departamentos. Por ende, el éxito de la implementación de una estrategia al interior de la empresa requiere de involucrar en ella a todo el personal.

El Customer Relationship Management o administración de las relaciones con los clientes, es una denominación tomada de la industria informática, acerca de una concepción que se fundamenta en los mismos principios que ha propuesto el marketing One To One (Uno a Uno), en el sentido de contar como base para su implementación con una organización cuyas áreas de gestión estén estructuradas en función de los consumidores o usuarios, a partir de metodologías y programas relacionados con el uso de la tecnología computacional y el internet, diseñando soluciones de CRM, que reconocen la interacción entre los clientes internos y los clientes externos para la generación de una percepción positiva de la organización.

²⁶ STEN, Jorge E.; TESTORELLI, Guillermo A. y VICENTE, Miguel A. Las claves del Marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana. Argentina: Grupo Editorial Norma, 2005. p. 272.

Es una concepción asociada a los procesos de conservación y fidelización de los clientes, por lo que el CRM tiene una visión de largo plazo, cimentada en las estrategias de mercadeo, ventas y servicio al cliente, que conducen a la creación de una *cultura de servicio* presente en toda la organización, propiciando la creación de esquemas de reingeniería de procesos necesarios para tal fin.

El elemento que marca la diferencia del CRM con otros conceptos de marketing, está relacionado con el “soporte en soluciones de origen tecnológico y de informática que involucran toda la organización, automatizando todos aquellos procesos susceptibles de ser programados y regularizados con este criterio, por supuesto siguiendo las directrices marcadas por la política empresarial y procurando el cumplimiento de los objetivos económicos de naturaleza corporativa”²⁷.

El CRM involucra la gestión metodológica de la organización, facilitando la aplicabilidad de eventos como:

- Análisis de mercado.
- Gestión de servicio al cliente
- Operativización de las labores de telemarketing
- Planeación y operativización de la gestión de ventas
- Agendamiento de actividades comerciales
- Gestión de la base de datos
- Operativización del e-commerce (comercio electrónico)
- Soporte de actividades de cartera y logística
- Retención y fidelización de clientes²⁸.

La mayoría de las definiciones de CRM incluyen premisas como:

- Se refieren a una estrategia de negocio centrada en el cliente.
- Incluyen diferentes públicos, conformados por empleados y clientes.
- Mencionan procesos o sistemas de gestión de la organización, el control de los

²⁷ MAZORCO IRURETA, Graciela. Marketing de Relaciones con el Cliente. Maestría en gestión de organizaciones. Cochabamba, Bolivia: Universidad Mayor de San Simón. Facultad de Ciencias Económicas, 2008. p. 9.

²⁸ MARTÍNEZ L., Emigdio A. Gerencia de Clientes. 2 ed. Colombia: Ediciones Ántropodos Ltda., 2005. p. 64-65.

mismos y de cómo afectan la consecución de los objetivos.

- Hacen énfasis en la necesidad de añadir valor al cliente mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias y a través de la orientación y personalización de su oferta.
- Establecen la posibilidad de conseguir ventajas competitivas a través de la satisfacción del cliente, lo que redundará en mayor fidelidad, y en últimas, mejora en los beneficios.
- Lleva inmersa la premisa de inclusión de una tecnología accesible y manejable por la empresa para conseguir los objetivos planteados por la estrategia a implementar.
- Finalmente, insiste en que CRM no es sólo una aplicación de herramientas tecnológicas, va más allá de esto.

En una compañía se puede hablar o señalar áreas del CRM que son:

CRM Estratégico, propone, básicamente la orientación de la empresa al cliente, considerando a éste como base de la actividad y razón de ser de la empresa y a su satisfacción como el camino al éxito de la misma.

CRM Operativo, el que habla o trata más bien a todos los que de alguna forma interactúan con el cliente a través de una plataforma tecnológica como por ejemplo una operadora de un call center, un vendedor de terreno, o un vendedor de mostrador.

CRM Analítico, es un área más bien con relación a la capacidad de los ejecutivos para analizar la forma en que la relación con el cliente se desarrolla, con el fin de cruzar la información con la que se tiene de mercado.

CRM Colaborativo, está referido a lo que una empresa debe hacer a través de un partner, como un proveedor con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

CRM Marketing, es una herramienta para el control y diseño de las actividades del departamento de marketing que permite una mejora cualitativa y cuantitativa de sus funciones, gracias a la mecanización de los procesos y procedimientos. Basa su éxito en la articulación de flujos de información en tiempo real, que, junto al análisis histórico y el seguimiento de los objetivos, permite a la empresa una mayor y más adecuada intervención en el mercado en el que opera.

El CRM marketing parte de una estrategia de orientación a largo plazo, basada en el conocimiento de los clientes y en el incremento de su afinidad o fidelidad a la empresa.

CRM Ventas, supone un conjunto de aplicaciones orientadas a incrementar las ventas en la empresa y mejorar la calidad de las mismas desde el punto de vista de la proyección a futuro de la empresa, que incluye factores tales como el beneficio, el control sobre la fuerza de ventas, las ventas cruzadas a clientes, la recomendación de nuestros productos y servicios por parte de nuestros propios clientes, o el aumento de las compras, la frecuencia de las mismas o la mejora en el tipo de producto comprado.

CRM Servicios, formado por un conjunto de aplicaciones orientadas principalmente al servicio postventa (identificado también como CRM operacional y de colaboración), ya sea mediante el aporte de información sobre el funcionamiento o características del producto o servicio, seguimiento de la satisfacción y conocimiento del producto, reparación y mantenimiento.

CRM Investigación de Mercados, orientado principalmente a la generación de informes para la toma de decisiones. El CRM para investigación de mercados aporta información a las diferentes áreas de la empresa, especialmente a ventas y marketing²⁹.

¿En qué consiste un sistema CRM?

Todos los negocios tienen clientes; y esto significa que todas las empresas tienen alguna manera de gestionar las relaciones con sus clientes. La pregunta es: ¿su sistema actual le está ayudando a construir relaciones duraderas y rentables con sus clientes?

²⁹ Fidelización del cliente [en línea]. Colombia: Gestipolis, s.f. [consultado septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos6/.../crm-fidelizacion-del-cliente.htm>

Entonces, la pregunta a hacer es: ¿Qué tal si las empresas pudieran utilizar cada interacción con sus clientes como una oportunidad para aumentar los beneficios, mejorar su capacidad competitiva, y ganar la lealtad de sus clientes? En esto precisamente consiste un sistema CRM. Es más que servicio al cliente, más que ventas.

Para obtener resultados y marcar la diferencia en su negocio, un sistema CRM efectivo debe interactuar con todas las actividades relacionadas con sus clientes.

En particular, hay tres categorías significativas a las cuales debería estar dirigido su sistema CRM:

1. Marketing – Prospección de su negocio en su base de clientes.
2. Ventas – Contactar con sus clientes o prospectos para vender un producto o servicio.
3. Post-ventas – Proveer servicios a sus clientes después que hayan adquirido un producto, como consultoría o soporte.

Un sistema completo de CRM soporta todas estas actividades y compila todos los datos generados en estos procesos de manera organizada para poder maximizar los beneficios y asegurar las ventas para cada uno de sus clientes³⁰.

Antes de seguir adelante, es necesario reflexionar sobre la diferencia o similitud que podría existir entre el marketing relacional y el CRM.

Es bien sabido que el Marketing Relacional “consiste en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente”³¹. Así mismo, que “su principal objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo”. Actualmente se viene aceptando y refiriendo el término CRM como respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. El punto de relación que existe entre éste (las herramientas de gestión de relaciones con

³⁰ Navarro, Eduardo. Óp., cit. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm>.

³¹ Conde Pérez, Ernesto Manuel. El marketing de relaciones: un imperativo en la empresa [en línea]. Cuba: Centro Universitario José Martí Pérez Sancti Spíritus, s.f. [consultado en septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-relacional/marketing-relacional.shtml>.

los clientes) es precisamente las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias de Marketing Relacional. Esto es, no es posible el desarrollo del marketing relacional sin la implementación de un CRM.

Dejando clara esta premisa, se presentan a continuación los pasos básicos que están detrás de la teoría del CRM:

1. Identificar a su cliente – para empezar a acumular información sobre sus clientes, primero necesitará una base de datos organizada, en la cual pueda identificar claramente a sus clientes.
2. Diferenciar – En una base de datos organizada, la información diferencial sobre los clientes se registra. Esto permitirá identificar los grupos de clientes con perfiles parecidos.
3. Interactuar – Las interacciones con los clientes se basan en las diferenciaciones entre sus clientes - los clientes con más posibilidades de volver a comprar es probable que deban tener otro tipo de interacción.
4. Personalizar – Como resultado del ejercicio arriba mencionado, podrá personalizar su producto ofreciendo segmentos específicos, o si fuera apropiado, a un cliente específico – en otras palabras, marketing one-to-one.

Además de dar soporte a estas tareas, un buen sistema CRM debería ayudarle con tareas más específicas de su negocio – incluyendo aquellas relacionadas con su sector. Como resultado, no sólo se beneficiará de una mayor rentabilidad sino ganará competitividad y una herramienta de productividad y eficiencia mejorada³².

4.1.3.2 Las tres fases del CRM. Las fases claves del CRM son tres:

- Atracción de nuevos clientes
- Vender más productos a los mismos clientes (venta cruzada o recíproca)
- Generación de lealtad en el cliente.

³² En que consiste CRM [en línea]. España: Columbusit, 2002 [consultado en septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.columbusit.es/citp-es---crm-/crm-y-su-negocio/%C2%BFen-qu%C3%A9-consiste-crm.aspx>

Las fases están interrelacionadas, puesto que se traducen en:

- Adquirir
- Generar lealtad
- Vender más

Atracción de más clientes: llamar la atención de todas aquellas personas que en este momento sólo son clientes potenciales, para ejercer una buena motivación para que compren nuestro producto.

Vender más productos a los clientes ya existentes. Lograr una mayor cantidad de ingresos provenientes de aquellos que ya se decidieron por nuestra empresa como su proveedor.

Generación de lealtad en el cliente. En esta última fase las actividades están orientadas a convertir a los actuales clientes en clientes comprometidos con la empresa, considerándolos como clientes “vitalicios”, generando una verdadera lealtad en el cliente hacia la organización.

Figura 1. Generación de lealtad



Fuente: Los autores según datos tomadas de Tecnológico de Monterrey. SENA. Las tres fases del CRM, 2000.

4.1.3.3 Fortalecimiento de las relaciones con sus clientes. La pregunta lógica es ¿CRM es otra “moda” o realmente es un concepto interesante? A lo que se responde que CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young de noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (CRM)³³.

Cuando una empresa asume el proceso de remodelación para adaptarse a las necesidades de sus clientes, se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" del marketing y emplear los conceptos del marketing relacional, a saber:

1. Enfoque al cliente: "el cliente es el rey". Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.
2. Inteligencia de clientes: Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.
3. Interactividad: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuándo empieza y cuando acaba.
4. Fidelización de clientes: Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.
5. El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a clientes individuales en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos

³³ Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm>.

específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.

6. Personalización: cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.

7. Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el medio y largo plazo y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo³⁴.

El marketing relacional es algo que se ha venido utilizando durante décadas. Si se piensa en la tienda de su barrio, se observa que cuando el vecino es atendido, el tendero sabe su nombre, lo que compra habitualmente, qué preferencias tiene en cuanto a marca, precio, calidad, y con estos datos en mente puede aconsejar y ofertar sus productos y servicios.

Ahora bien, la situación es diferente cuanto el reto es conseguir conocer a los clientes y actuar en consonancia, si éstos en lugar de ser 50 clientes como tiene el tendero, son 1.000, 5.000 o 50.000. Esta posibilidad la ofrece la tecnología. Sin la existencia de las soluciones de CRM y las bases de datos, era inviable conocer y personalizar mensajes a 50.000 clientes.

Los objetivos del marketing relacional y las soluciones CRM son:

- Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas
- Maximizar la información del cliente
- Identificar nuevas oportunidades de negocio
- Mejora del servicio al cliente
- Procesos optimizados y personalizados
- Mejora de ofertas y reducción de costos
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes

³⁴

Ibíd., Disponible en Internet:
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm>.

En este contexto, es importante destacar que el internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional y las soluciones de CRM. A continuación, se destaca la contribución del desarrollo del Internet al marketing relacional:

1. Importante disminución de los costos de interacción
2. Bidireccionalidad de la comunicación
3. Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.
4. Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar
5. Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas, 365 días
6. Mejora de los procesos comerciales³⁵.

Pero se debe dejar claro que aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de esta filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: estrategia, personas, procesos y tecnología:

1. Estrategia: obviamente, la implantación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.
2. Personas: la implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.
3. Procesos: es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

³⁵ *Ibíd.*, Disponible en Internet:
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm>.

4. Tecnología: también es importante destacar hay soluciones CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos³⁶.

Antes de iniciar un proyecto CRM es importante tener claro qué objetivos empresariales se quieren conseguir. Tras esa clara definición, es el momento de abordar las soluciones tecnológicas. Además, se debe hacer un análisis previo de la inversión y un seguimiento de los resultados de la misma.

4.1.3.4 Etapas del marketing relacional. A continuación los pasos a seguir en el proceso de implementación de un CRM al interior de una empresa.

Con el marketing relacional, al igual que sucede con todo programa que requiere ser planificado, se deben seguir una serie de etapas que contribuirán a su éxito:

Paso 1: Valoración diagnóstica

Paso 2: Consolidación de la base de datos

Paso 3: Micro segmentación de la base de datos

Paso 4: Investigación de mercados

Paso 5: Determinación de los objetivos del plan

Paso 6: Precisión del formato del plan

Paso 7: Difusión interna y calificación del cliente interno

Paso 8: Difusión externa

Paso 9: Implementación y puesta en marcha del plan

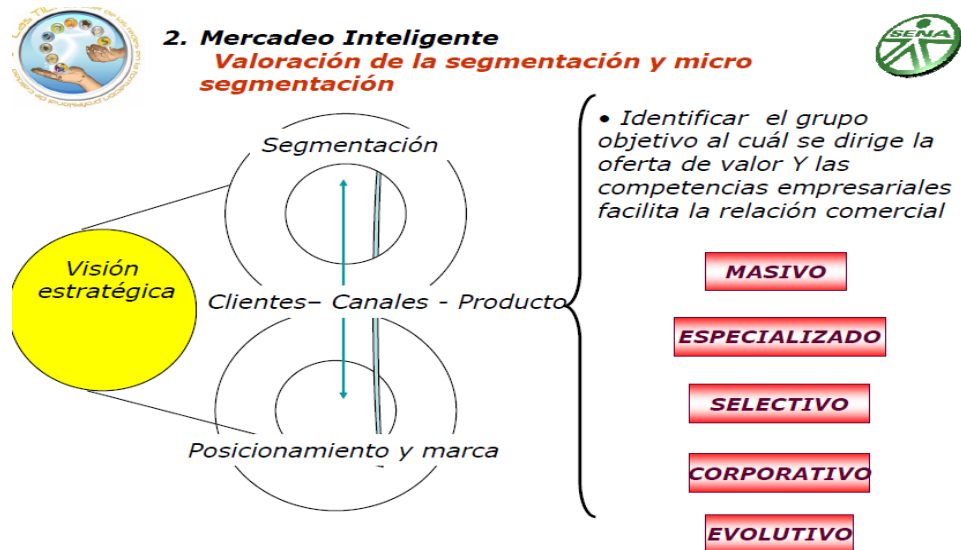
Paso 10: Medición de resultados y ajuste del plan³⁷.

³⁶ *Ibíd.*, Disponible en Internet:

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm>.

³⁷ Salas, Elsy. Marketing relacional [en línea]. Venezuela: Universidad José María Vargas. Facultad de administración. Mención gerencia empresarial, 2005 [consultado septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos21/marketing-relacional-crm/marketing-relacional-crm.shtml>.

Figura 2. Valoración de la segmentación y micro segmentación



Fuente: Programa de formación. Formación Customer Relationship Management CRM. Visión del cliente. Bogotá D.C., 2008. Pdf. p. 20.

En lo mencionado anteriormente acerca de la experiencia de un tendero o panadero, es innegable que para conseguir la lealtad o fidelidad de los clientes, se deben llegar a conocer como lo hace estos comercios, pero a gran escala. Por lo que se hace necesaria la utilización de herramientas tecnológicas que permitan el manejo de base datos. Hasta este punto todo está bien, pero el empresario se hace las siguientes preguntas: ¿qué hacer con estos datos? ¿Cómo debo utilizarlos? Allí entra en juego o mejor, se inicia la ejecución del marketing “uno a uno”, en la búsqueda del fortalecimiento de las relaciones a corto, mediano y largo plazo entre la empresa y sus clientes, utilizando herramientas propias de marketing, de las comunicaciones y de las relaciones públicas.

A partir de la implementación de marketing relacional, se determinan programas cuyo objetivo es reconocer los clientes que resultan más valiosos para la empresa por su antigüedad, el volumen y frecuencia de compra, para otorgarles beneficios adicionales o bonificaciones. Pero se debe dejar claro que no debe excluirse a los clientes que no reúnan estas características; por el contrario, se les debe motivar para que mejores su relación con la empresa, lo que puede inclinarlos a aumentar el monto de sus compras, a partir de la creación de relaciones más próximas, a partir de la generación de valores agregados.

En este proceso es menester que se involucren los clientes internos, los proveedores, al igual que empresas que puedan constituirse en alianzas estratégicas para la organización.

A continuación se presenta información de los diferentes tipos de marketing que forman parte del proceso del marketing relacional.

- **Marketing de base de datos**

Reconociendo que es un tema que se ha venido mencionando recurrentemente, igualmente es válido entender que ninguna estrategia de mercadeo, ventas o servicio al cliente funcionaría adecuadamente sin contar con una base de datos actualizada.

Al abordar de manera particular su análisis se quieren resaltar las bondades de su estructuración, recordando que la identificación de los diferentes tipos de clientes es fundamental al momento de programar y llevar a cabo labores de inteligencia comercial, así como la adopción de las estrategias de conquista y la evaluación de los impactos alcanzados.

El marketing de base de datos corresponde a la gestión de un sistema que integra información relevante sobre todo tipo de clientes, utilizando análisis estadísticos e interpretaciones de orden subjetivo, para analizar y proyectar estrategias de marketing que estimulen las acciones de compra y los procesos de fidelización que tanto preocupan a las organizaciones.

Al hacer seguimiento de las relaciones que se establecen con cada uno de los clientes y confrontar contra los comportamientos históricos, tanto individuales como colectivos, se pueden adoptar medidas oportunas para disminuir las tasas de deserción, que de una u otra manera, no serían controlables si se careciera de una información oportuna sobre el estado actual de los clientes.

Con esto ya se ha generado la primera clasificación de las bases de datos al distinguir los clientes que conservan su vigencia en las relaciones con la empresa, de aquellos que no han dado continuidad al acuerdo comercial o que han disminuido dramáticamente sus volúmenes y frecuencias de compra.

Por supuesto esta tarea se facilitará con la incorporación de la tecnología que está al alcance de los empresarios y que manejará información permanente sobre las acciones concretas de compra que adelanta cada cliente, así como también generará sábanas de información y cuadros consolidados sobre los

comportamientos representativos de corte individual, grupo a grupo y general, en aquellos lapsos de tiempo que sean de interés del estratega.

Cuando las organizaciones asumen este tipo de marketing lo más seguro es que ya cuentan con la capacidad para diseñar y proveer bienes y/o servicios personalizados, desarrollar programas de micro marketing al igual que habrán anticipado la disponibilidad de una red de comunicación interactiva e incluso habrán estructurado programas de marketing relacional.

- **Marketing Directo**

El marketing directo recoge la esencia de la interactividad entre la empresa y los clientes, dado que se instrumenta en el telemarketing, el correo directo y el uso del Internet, comunicando mensajes de difusión y persuasión que deberán derivar en una respuesta medible y verificable por parte de los clientes objetivo.

El marketing directo ha ganado un espacio significativo como componente estratégico en marketing, gracias a la evolución de la tecnología en telecomunicaciones y la informática, al igual que se ha visto favorecida por la permanente accesibilidad a software y hardware que ahora se diseñan exclusivamente para este tipo de instrumentos.

Este proceso se iniciará con la integración entre actividades de telemarketing y envíos por correo directo, para lograr algún impacto, creando la base para incorporar más adelante el uso del Internet.

En telemarketing, se puede acudir en primera instancia al de naturaleza receptiva o inbound, generado por los clientes y, en segunda medida, al outbound, que parte de la iniciativa de la empresa y debe ser muy dinámico y creativo.

En cada caso se buscará facilitar la comunicación entre la empresa y sus clientes, los clientes con la empresa, la empresa con otras empresas, la empresa con sus proveedores e incluso, los clientes de la empresa entre sí.

Sin embargo, si se quiere lograr un buen impacto se deberá reforzar la estrategia de comunicación acudiendo al correo directo, bien sea de tipo convencional, por vía fax o por e-mail, respetando una serie de requisitos mínimos en el diseño, como:

- Diseño creativo
- Utilización permanente de papel membreteado
- Documento firmado por niveles gerenciales

- Presentación de un funcionario a contactar
- Carta nominal para cada cliente
- Comunicación de un solo mensaje por envío
- Envío de copias a cada directivo de una organización
- Legibilidad de los textos
- Conservación de los comprobantes de entrega
- Análisis de las causales de devolución de la correspondencia, etc.

Es usual el tipo de comunicaciones que busca crear expectativas sobre algún evento o actividad de la empresa y estimular una respuesta por parte de los clientes.

Como se señalaba anteriormente, todo este conjunto de medidas serán reforzadas acudiendo al uso del Internet, aprovechando su dinámica interactiva, su actividad en tiempo real las veinticuatro horas del día y su carácter personalizado.

Para poder potencializar esta herramienta se hace necesario diseñar un sitio (Website), que sirva de contacto y punto de referencia para toda la información que se quiere y se puede compartir con los clientes, bien sea a partir de un acceso libre y espontáneo o creando un extranet con acceso restringido.

En este tipo de sitios diseñados por las empresas, debe darse cabida no sólo a la información corporativa y comercial que interesa a la organización, sino que también deben incorporarse temáticas y enlaces que puedan ser llamativos para los clientes, en su condición de personas, miembros de una familia o integrantes de una sociedad, de tal manera que se estimule un acceso continuo a la página institucional.

Internet también brinda otras herramientas para la comunicación interactiva con los clientes, como son el Chat, audio Chat y video Chat con la posibilidad de crear grupos y comunidades que interactúen sobre temas sugeridos por la empresa o por los clientes.

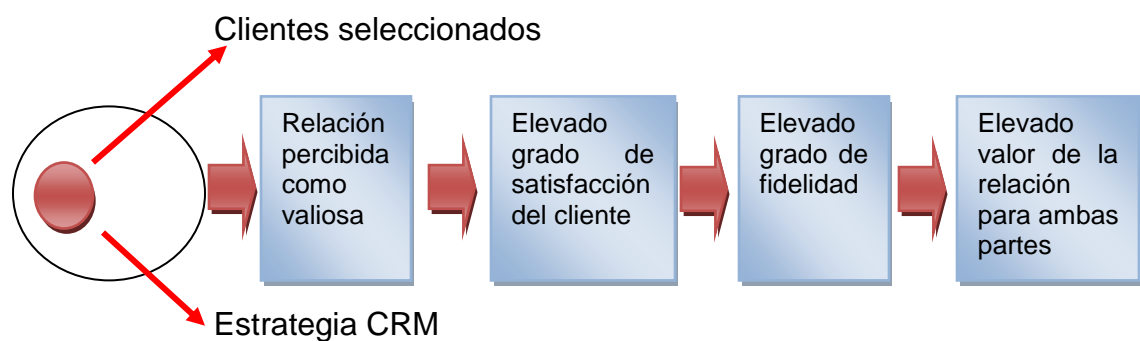
En todo este escenario debe ser claro para el estratega que se acude al Internet como un instrumento articulado a un grupo de estrategias previamente diseñadas, en contra posición a una tendencia de otra naturaleza, que conduce a la creación de empresas virtuales y portales en Internet³⁸.

³⁸ *Ibíd.*, Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos21/marketing-relacional-crm/marketing-relacional-crm.shtml>.

4.1.4 Fidelización de los clientes. Es el “alma” del proceso y de ella derivan los beneficios a corto, mediano y largo plazo para la empresa.

Según Price Waterhouse Coopers la relación entre fidelidad y el valor de relación (CRM), se puede condensar en la siguiente figura:

Figura 3. Relación entre fidelidad y CRM



Fuente: Los autores según datos de REINARES LARA, Pedro J. y PONZOA CASADO, José Manuel. Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. 2 ed. España: Pretince Hall, 2004. p. 265.

- **Bases de la fidelización o lealtad**

- Satisfacer: conocer las necesidades del cliente, medir su valoración sobre el servicio de la empresa.
- Mejorar: reorientar las actividades hacia los productos requeridos.
- Recompensar: mover la actitud del cliente hacia un mayor consumo de los productos de la empresa y tratar de frenar la ruptura de la relación.

Para generar lealtad en el cliente los pasos a seguir son: (Ver Figura 4, página siguiente).

Figura 4. Pasos para generar lealtad en los clientes



Fuente: Los autores según datos de STEN, Jorge E.; TESTORELLI, Guillermo A. y VICENTE, Miguel A. Las claves del Marketing actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana. Argentina: Grupo Editorial Norma, 2005. p. 273.

El cliente necesita ser escuchado, ser conocido, y que los productos que se le ofrezcan sean los que satisfagan sus necesidades. Esto constituye la diferencia con la competencia y se traduce en mayor competitividad.

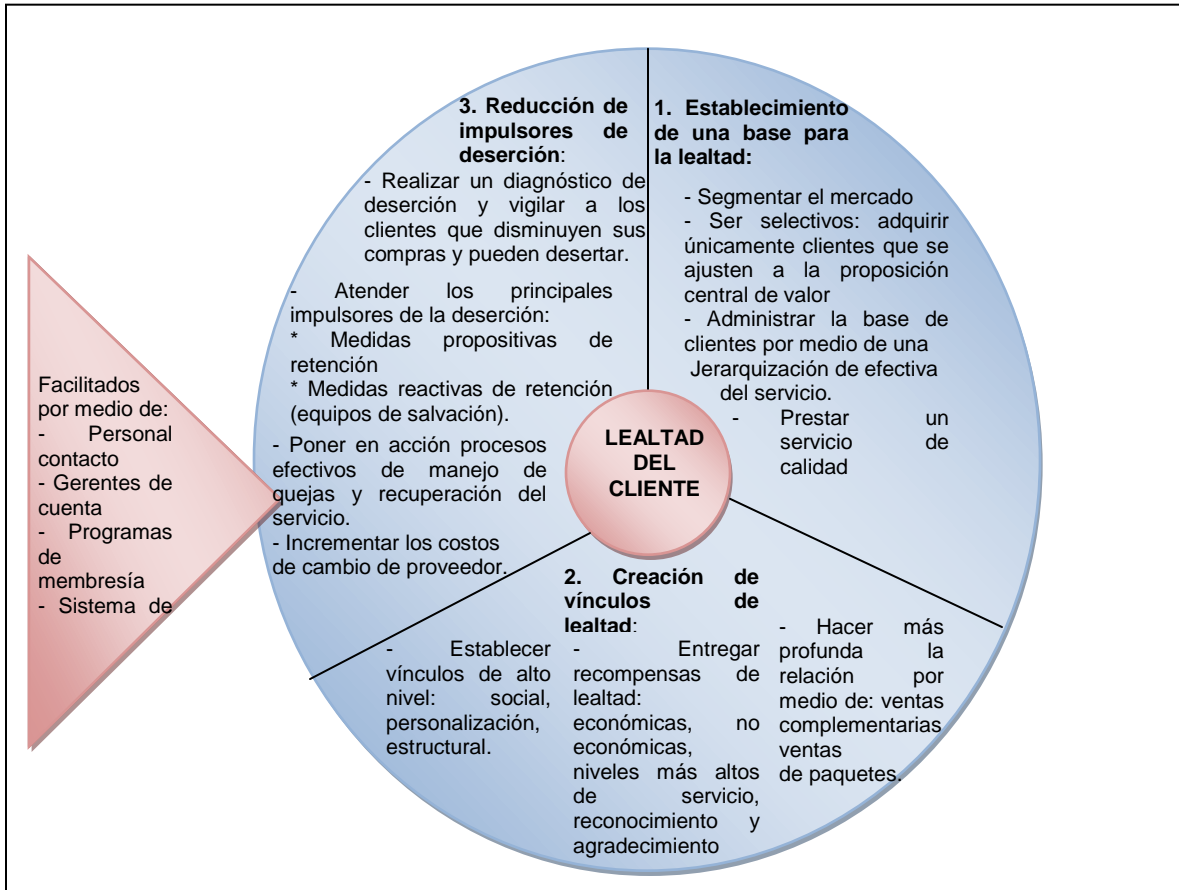
Necesitan experimentar en forma positiva las relaciones con la empresa, por los diferentes medios utilizados (teléfono, correo electrónico, correspondencia, la Web). La estrategia de CRM enfoca la administración de las interacciones existentes entre el cliente y la organización. Se centra en la optimización total del ciclo de vida del cliente. “El primer paso para administrar un sistema de negocios basado en la lealtad consiste en encontrar y adquirir a los clientes correcto”³⁹.

- **El círculo de la lealtad**

Es difícil crear la lealtad en el cliente. Aunque las empresas dediquen grandes cantidades de dinero y esfuerzos en propuestas de lealtad, en muchas ocasiones no se logra crear una verdadera lealtad en sus clientes. A continuación se presenta el círculo de lealtad, como una forma de organizar la forma en que se puede crear la lealtad en los clientes.

³⁹ REICHHELD, Frederick. Citado por LOVELOCK, Christopher y WIRTZ, Jochen. Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. 6 ed. México: Pearson Educación, 2009. p. 358.

Figura 5. Círculo de la lealtad



Fuente: Los autores según datos tomados de LOVELOCK, Christopher y WIRTZ, Jochen. Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. 6 ed. México: Pearson Educación, 2009. p. 366.

En la figura anterior se observan los tres fundamentos de la fidelización del cliente:

1. Establecimiento de una base para la lealtad:

- Las buenas relaciones se inician con un buen ajuste entre las necesidades del cliente y las capacidades de la empresa.
- Búsqueda de valor, no sólo de volumen.

“Por definición, los clientes que establecen una relación no compran servicios de primera necesidad. Los clientes de servicios que hacen sus compras estrictamente basados en el precio más bajo (la minoría en la mayoría de los mercados), en

primera instancia no son buenos clientes meta para el marketing de relación, porque son propensos a negociar y a buscar continuamente el precio más bajo”⁴⁰.

2. Creación de vínculos de lealtad
3. Reducción de impulsores de deserción

“El fundamento de la verdadera lealtad reside en la satisfacción del cliente, donde la calidad del servicio es un elemento clave. Los clientes muy satisfechos, o incluso complacidos, tienen mayores probabilidades de convertirse en apóstoles leales de una empresa”⁴¹.

La relación entre satisfacción y lealtad se divide en tres zonas:

Cuadro 1. Zonas de la relación entre niveles de satisfacción y lealtad

| Zonas | Presentan | Hacen |
|--------------------------|---|---|
| Deserción | Bajos niveles de satisfacción | Cambio de proveedor, a menos que los costos sean elevados o no tengan alternativas viables. “Terroristas”: difunden gran cantidad de comentarios negativos acerca del proveedor y del servicio |
| Intermedia: Indiferencia | Nivel intermedio de satisfacción | Cambio de proveedor ante una mejor alternativa |
| Afecto | Muy alto grado de satisfacción Alto nivel de lealtad | No cambian de proveedor “Apóstoles”: difunden voz a voz los halagos hacia la empresa. |

Fuente: Los autores.

También es importante mencionar la creación de vínculos entre la empresa y los clientes que pueden ser de tres tipos: vínculos sociales, se basan en relaciones personales entre los proveedores y el cliente; vínculos personalizados, creados

⁴⁰ LOVELOCK, Christopher y WIRTZ, Jochen. Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. 6 ed. México: Pearson Educación, 2009. p. 367.

⁴¹ *Ibíd.*, p. 371.

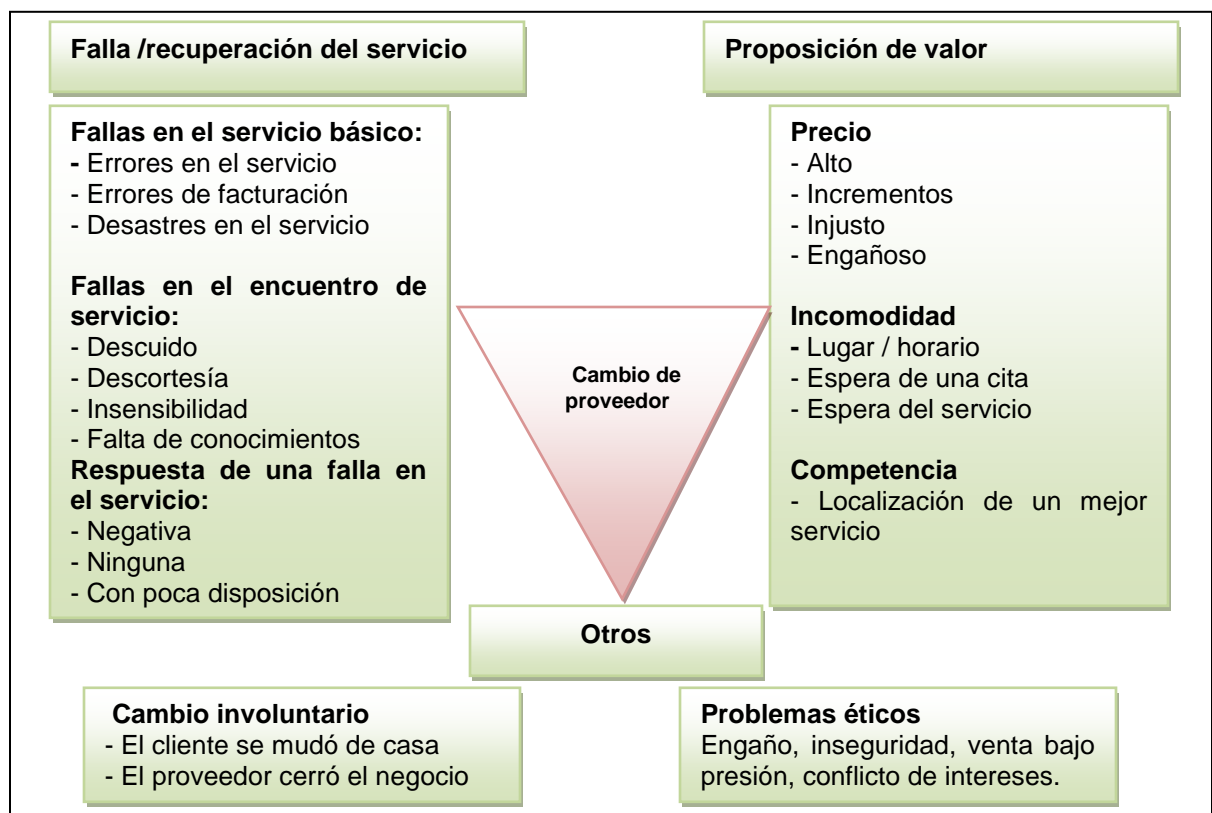
cuando el proveedor logra proporcionar un servicio a la medida de sus clientes leales; por último, los vínculos estructurales, se observan principalmente en los ambientes entre negocios y buscan estimular la lealtad por medio de relaciones estructurales entre el proveedor y el cliente.

- **Estrategias para disminuir la deserción de los clientes**

Se deben analizar en primer lugar los motivos por los cuales los clientes cambian de proveedor, para actuar en forma acertada en la resolución de este problema.

A continuación se presenta un esquema que resume la estrategia a seguir para evitar la deserción de los clientes en la organización.

Figura 6. Motivos de deserción en los clientes. Proposición de valor



Fuente: Los autores según datos de LOVELOCK, Christopher y WIRTZ, Jochen. Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. 6 ed. México: Pearson Educación, 2009. p. 379.

- **Medir la fidelidad de los clientes**

Se debe tener muy en cuenta que el proceso de fidelización de los clientes no es sinónimo de marketing relacional; de hecho, es parte de éste, pero deja por fuera factores como la adaptación del producto a las necesidades de los clientes, desarrollo de políticas integradoras con otro tipo de clientes diferentes a los consumidores habituales de la empresa.

Se observa la particularidad de la vinculación del término fidelización con procesos de retención, personalización e incluso promoción de ventas y marketing directo.

- **Para medir la fidelidad**

“Para establecer la identificación valoración de la lealtad de los clientes, las empresas suelen recurrir a alguna de las siguientes variables, o a una mezcla de ellas, en función del tipo de negocio, sector, tipo de productos ofertados o de la propia cartera de clientes disponible”⁴².

Cuadro 2. Variables indicadoras del nivel de lealtad de clientes

| |
|--|
| Nivel de contratación de productos y servicios |
| <ul style="list-style-type: none">• Potencial de contratación del cliente versus contratación real• Suscripción o compra actual versus transacciones históricas• Productos o servicios contratados en exclusiva versus compartidos con otros competidores• Contratación de productos de alta vinculación (aquellos que suponen un alto nivel de compromiso y de relación futura con la empresa) |
| Frecuencia en la renovación o utilización de productos y servicios |
| <ul style="list-style-type: none">• Antigüedad promedio de los productos contratados• Número y valor de los productos contratados en un determinado período• Índice de respuesta a la propuesta de nuevos productos• Cancelación de servicios sujetos a renovación en el tiempo |

⁴² MAZORCO IRURETA, Graciela. Marketing de Relaciones con el cliente. Maestría en Gestión de Organizaciones. Módulo: Marketing Relacional y de Retención. Bolivia, Cochabamba, 2008. p. 33-

Cuadro 2. (Continuación).

| |
|---|
| <p>Interacción del cliente con diferentes canales o redes de venta utilizados por la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales propios versus canales alternativos • Frecuencia de visita • Tiempo promedio de visita • Posición relativa de la interacción versus potencial y tiempo o número de contactos realizados por nuestros competidores |
| <p>Recomendaciones de nuestra empresa o productos a familiares y amigos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respuesta a promociones “amigo hace amigo” (member get member) • Nivel de iniciativa en la recomendación de nuevos clientes |
| <p>Participación en actividades de comunicación y promocionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia en eventos, presentaciones de productos, ferias, etc. • Inscripción de programas de fidelización, clubes o servicios de información periódica sobre la empresa o sus productos (incluyendo servicio posventa). Número de miembros de la unidad familiar o de la empresa que participan (considerando su capacidad de compra o prescripción). • Nivel de realimentación: <ul style="list-style-type: none"> - Respuesta a cuestionarios para adecuación y actualización de información - Participación en actividades de dinamización no puramente dirigidas a la venta - Solicitud de información sobre la empresa o sus productos - Canales de comunicación utilizados: correo, teléfono, etc. • Exclusividad en la participación |
| <p>Lealtad explícita</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cláusulas de exclusividad aceptadas en contratos • Lealtad por ventaja (empresas que cubren una necesidad con un nivel de satisfacción no disponible en el mercado) • Sensibilidad al precio • Búsqueda de nuevas alternativas (potencialidad y actitud declarada o contrastada). |

Fuente: REINARES, P. y PONZOA, J., Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Citado por MAZORCO IRURETA, Graciela. Marketing de Relaciones con el cliente. Maestría en Gestión de Organizaciones. Módulo: Marketing Relacional y de Retención. Bolivia, Cochabamba, 2008. p. 33-34.

La fidelización es un reflejo del conocimiento que posea la empresa de sus consumidores, de lo que constituye la adecuación de la oferta, el valor percibido y duración e intensidad en las relaciones; en realidad todo ello constituye las bases del marketing relacional de la empresa.

En ocasiones por tener enfocada la visión en la herramienta, no se percibe la meta; un programa de fidelización es un objetivo del proceso del marketing relacional, no es sólo una herramienta, por lo que no se debe perder la visión global que conlleva a la satisfacción de las necesidades del cliente, toda vez que se tiene el mayor conocimiento del mismo.

El MR se basa en un alto grado de conocimiento de las necesidades del individuo, para generar satisfacción que se reflejará en la lealtad del cliente. Son las cualidades de los productos y servicios, su aptitud para satisfacer, más esa actitud de la empresa que muestra interés sincero por cada cliente, haciéndole sentir que: “te conozco, sé lo que te gusta; sé lo que esperas de mí”, y no los “puntos”, los que generan confianza, requisito fundamental para la lealtad. El cliente se siente considerado y comprendido.

4.1.5 Importancia de la estrategia CRM en la empresa. Básicamente la importancia de la implementación de CRM en la empresa estriba en que permite la mejora en las relaciones con los clientes, conocerlos más, disminuir los costos de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad en los ya existentes. Así mismo permite obtener mayores beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos.

Ahora bien, se debe ubicar este proceso en el ámbito de las Medianas empresas, que el segmento de empresas objetivo de esta investigación. Con el proceso de globalización de mercados y el mayor conocimiento de las necesidades de los clientes, las empresas que buscan satisfacer las necesidades de éstos, entran en una competencia entre sí, independientemente de su tamaño. Los productos van dirigidos al mismo cliente de las grandes organizaciones. Las Medianas empresas deben batallar “usando sus mejores argumentos: proximidad, agilidad, mayor conocimiento del cliente, compromiso y flexibilidad”⁴³.

Con la implementación de CRM en la empresa se agrega a la gestión:

- Vender mayor número de productos a un cliente por vez
- Diferenciar los clientes
- Lograr un flujo constante de nuevas compras de los clientes actuales.
- Ganar participación del cliente.

Así mismo el cliente obtiene valor dentro de la organización. Es decir, a través del

⁴³ STEN, Jorge E.; TESTORELLI, Guillermo A. y VICENTE, Miguel A. Óp., cit. p. 273.

análisis y la explotación de la información que se tiene de los clientes se puede gestionar un proceso de creación de valor para ellos. El conocer sus necesidades, requerimientos y expectativas facilita el diseño de relación y prestación de servicios que les aporte valor de la manera más efectiva. Entonces, definir qué se espera del cliente y establecer medidas de rendimiento son aspectos claves para la gestión del CRM⁴⁴.

4.1.6 Cómo implantar con éxito una estrategia CRM. Se debe partir de la comprensión de los cambios estratégicos a realizar en el interior de la organización. No es posible que la estrategia de CRM sea introducida por medio de cambios parciales en la empresa soportados a su vez por información obtenida de un Call Center, esto llevará seguramente al fracaso de la misma.

El secreto del éxito está en saber que el cliente debe convertirse en el núcleo central de la empresa. Es allí donde se efectúan los cambios más importantes, por lo que se debe pasar:

- Del cliente estándar al cliente individualizado
- Del cliente desconocido al diferenciado
- Del cliente sin valor a la valorización del cliente
- Del cliente como elemento externo del sistema al cliente como elemento activo
- De una relación puntual a una relación de largo plazo, o, lo que es lo mismo, del Marketing de transacciones al de relaciones⁴⁵.

(Ver Figura 7, página siguiente).

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 278.

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 279.

Figura 7. Qué se hace y qué se debería hacer

| | Qué suelen hacer las empresas | Qué más deberían hacer |
|---------------------|--|--|
| Identificar | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los clientes más valiosos. • Identificar los contactos en las organizaciones clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Plasmar gráficamente todos los contactos dentro de las empresas clientes. • Evaluar el nivel de influencia en la compra de cada cliente. • Crear programas específicos para los usuarios finales identificados. |
| Diferenciar | <ul style="list-style-type: none"> • Tratar de distinto modo a cada uno de los clientes. • Dar un servicio <i>premium</i> a los clientes más valiosos. • Diferenciar de manera reactiva a los clientes según sus necesidades. | <ul style="list-style-type: none"> • Ordenar a los clientes en función de su valor estratégico a lo largo de su ciclo de vida. • Desarrollar estrategias para los clientes de menor valor. • Ser proactivos a la hora de tratar a los clientes según sus necesidades. |
| Interactuar | <ul style="list-style-type: none"> • Capturar todas las interacciones con los clientes. • Asumir que la fuerza de ventas será reacia a las iniciativas de CRM. • Reservar el EDI para los mejores clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Capturar y memorizar las interacciones a través de todos los medios de contacto. • Remunerar a la fuerza de ventas por dar detalles de la interacción con el cliente. • Promover Internet como alternativa al EDI. |
| Personalizar | <ul style="list-style-type: none"> • Adaptar productos y servicios a los mayores clientes. • Desarrollar y poner en marcha planes de cuenta. | <ul style="list-style-type: none"> • Personalizar los productos y servicios agrupándolos en módulos. • Agrupar en "plantillas" las formas de tratar con los clientes en función de sus necesidades. • Desarrollar y poner en marcha estrategias con el cliente. |

Fuente: MAZUR, Laura y MILLES, Louella. Conversaciones con los grandes del Marketing. España: Ediciones Deusto, 2007.p. 12.

En este proceso está presente la visión global del cliente: el cliente y su satisfacción no son patrimonio exclusivo de un área determinada de la empresa, debe convertirse en un reto para toda la organización. Esto es: a la hora de diseñar el producto; en la atención telefónica o en las comunicaciones con el cliente; al proporcionarle una página Web bien diseñada; al realizar la entrega y explicación del uso del producto; al realizar el seguimiento con un buen servicio postventa y amplias garantías.

4.1.7 Desarrollo de una estrategia CRM. A continuación se presentan las fases que se deben desarrollar al momento de implementar una estrategia CRM.

• **Fase I. Análisis**

Se necesita conocer cómo se gestiona la relación con los clientes, cuál es el verdadero valor entregado y cuáles son las necesidades y percepciones, para

diseñar así una solución a la medida de éstas y de la organización. Por lo que resulta imperativo conocer profundamente lo que el cliente necesita, cómo percibe el servicio, cómo percibe la competencia, entre otras⁴⁶.

- **Fase II. Diagnóstico**

El objetivo de esta fase es el diseño de la solución a la medida de las necesidades del cliente y de la organización, así como medir el impacto que tal solución supone desde el punto de vista de la organización y a nivel tecnológico, fijar y medir los objetivos de la estrategia y alinear a la directiva de la empresa con la solución y los resultados.

- **Fase III. Actuación**

En esta fase se realiza la implementación del plan, que incluye: procesos, tecnología, metodología de seguimiento y formación, así como definición y control de los indicadores de gestión.

Ahora bien como se expresó anteriormente, no sólo el aspecto tecnológico debe estar involucrado en la implementación del proceso de CRM, sino que toda la empresa debe “vivir la aventura de la adopción del CRM”⁴⁷.

A continuación los diez factores de éxito, resumidos por Barton Goldenberg⁴⁸:

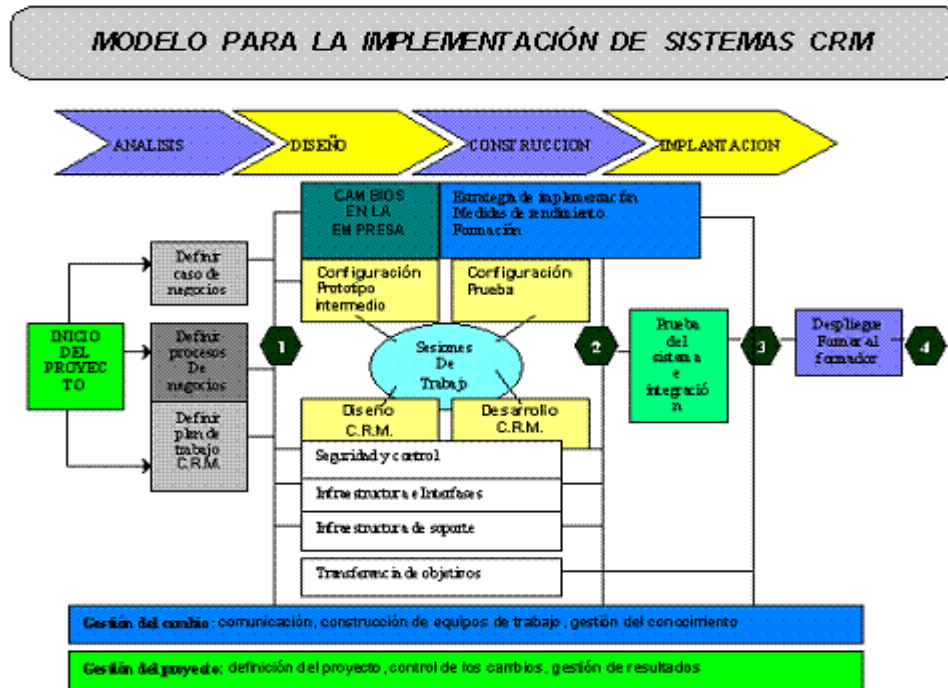
1. Determinar las funciones que se desean automatizar
2. Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado
3. Obtener el soporte y compromiso de los altos niveles de la compañía
4. Emplear inteligentemente la tecnología
5. Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema
6. Realizar un prototipo del sistema
7. Capacitar a los usuarios
8. Motivar al personal que lo utilizará
9. Administrar el sistema desde dentro
10. Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias.

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 280.

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 280.

⁴⁸ Goldenberg, Barton. Citado por STEN, Jorge E.; TESTORELLI, Guillermo A. y VICENTE, Miguel A. *Óp.*, cit. p. 280-281.

Figura 8. Modelo básico de CRM



Fuente: Modelo básico de CRM. CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente), 2005. Archivo computador. Pdf. p. 29.

La metodología para desarrollar un proyecto CRM contempla las siguientes etapas:

- **Definición de objetivos y visión del proyecto CRM.** Es necesario definir la visión del proyecto, es decir, cómo será la organización luego de la implementación de CRM. Deben ser concretos, específicos.
- **Definición de la estrategia CRM.** Luego de definir los objetivos y la visión, se debe definir una estrategia para alcanzarlos. Se deben analizar cada uno de los segmentos y definir la propuesta de valor que corresponde.

- **Establecimiento de cambios organizacionales, en los procesos y en las personas.** Partiendo de que es necesario obtener una empresa centrada en el cliente, se debe modificar la estructura de la organización y los procesos. Todo el personal debe entender que el cliente es el centro y que cada interacción que se tiene con él es básica para el logro de los resultados del negocio.
- **Información.** En esta etapa se debe desarrollar el concepto de “inteligencia de clientes”, con el propósito de conocerlos más y generar así productos y servicios a la medida de las necesidades de ellos. Es necesario entonces, recopilar esta información para mejorar los procesos y para la puesta en marcha de sistemas de mejora continua.
- **Tecnología.** Cuando ya se tiene definida la visión, los objetivos, los procesos, la estructura organizacional, se debe pensar en la tecnología que satisfaga las necesidades de la empresa y elegir la que más se adapte a ellas.
- **Seguimiento y control.** Como todo proceso debe llevar inmerso una fase de seguimiento y control, que en el caso particular del CRM se traducen en la definición de los indicadores de gestión adecuados al control de los resultados, así como a la toma de decisiones que sean consecuentes con los objetivos planteados.

Cuadro 3. Enfoque estratégico orientado al cliente

| Término | Descripción | Ejemplo corto |
|----------------------------|--|---|
| Visión | Nuestro futuro | Ser la compañía número uno y la de mayor rentabilidad del mundo en transporte aéreo de pasajeros. |
| Misión | Nuestra esencia | Brindarle a nuestros clientes el mejor servicio con la tarifa más competitiva del mercado. |
| Objetivo Estratégico | Guías generales que direccionan el negocio | Desarrollar una estructura de ruta rentable Cambiar a una flota más eficiente en combustible |
| Factores Críticos de Éxito | Actividades vitales que se deben realizar con excelencia para alcanzar los Objetivos Estratégicos. | Servicio al Cliente interno y externo. Aseguramiento de costos de servicio competitivos. Manejo racional y sistemático de la variable precio. |
| Metas | Niveles de desempeño que se pretenden alcanzar para un periodo de tiempo. | Eliminar todas las rutas con menos del 30% promedio de sillas ocupadas, durante los próximos 6 meses. Brindarle a los accionistas un 10% de retorno a la inversión en el 2001. |
| Indicadores de Desempeño | Calibraciones del desempeño | Porcentaje promedio de la capacidad utilizada de sillas. Porcentaje de rentabilidad promedio por ruta |

Fuente: Programa de formación. Formación Customer Relationship Management CRM. Visión del cliente. Bogotá D.C., 2008. Pdf. p. 12.

En este momento en que se encuentra la organización, a las puertas de la implementación de una estrategia CRM, se deben tener en cuenta estos aspectos claves:

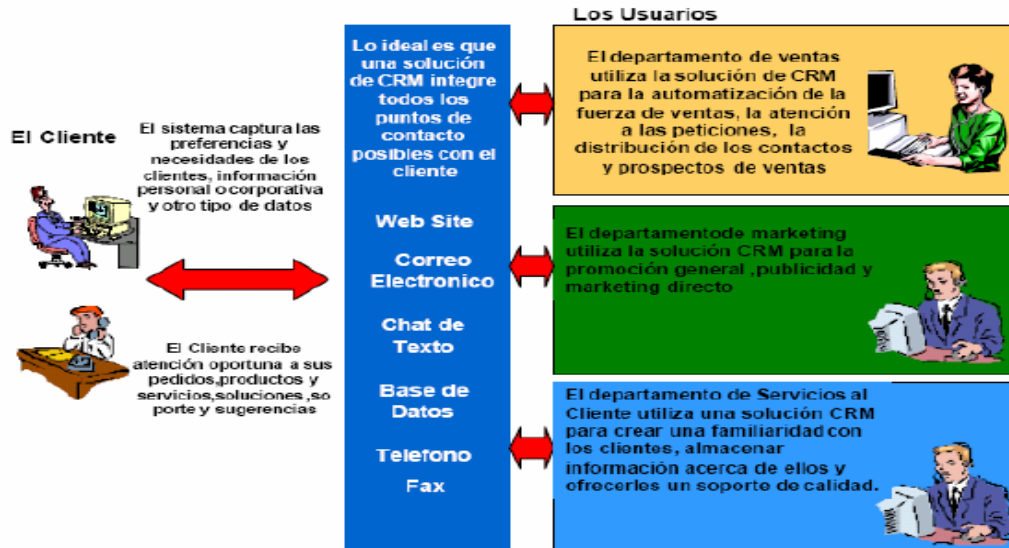
Impacto en la organización. Se debe tener en cuenta que el impacto del proceso no se dará sólo para el departamento de Marketing, como erróneamente pueden pensar algunos, sino que estos cambios afectarán toda la estructura organizacional, ofreciendo nuevas oportunidades a la empresa en su conjunto y la posibilidad de trabajar en equipo siempre teniendo al cliente como centro de todo.

Importancia de la comunicación. Los encargados de la implementación del proyecto CRM deben comprometerse a mantener informados a todos los actores del proceso, de los cambios efectuados, explicar el porqué de tales cambios y presentar los efectos que éstos tendrán en el futuro sobre ellos y sus labores.

Factores claves de implementación:

- **Factor humano:** una parte importante del éxito de una estrategia CRM puede atribuirse a los procesos, la organización interna y la cultura de las personas involucradas en su implementación, aunque sea apoyado por una elección acertada del software integrado.
- **Factor analítico:** se refiere al análisis en tiempo real de los factores cualitativos y cuantitativos de la información que se tiene sobre el cliente. A mayor disponibilidad de información analizada sobre éste, mayores serán las posibilidades de establecer con él una relación personalizada y rentable para la empresa. Para ello es necesario recoger toda la información existente en la empresa sobre los clientes en una base de datos completa y útil, a la que puedan tener acceso los diferentes departamentos.
- **Factor tecnológico:** es imprescindible para poner en marcha un CRM, soportarlo con la tecnología adecuada y convertirla en una herramienta de trabajo. La información sobre un cliente, las normativas internas, sobre la empresa o sus productos, debe ser consistente y de fácil acceso. Así mismo, el sistema debe ser de fácil mantenimiento y actualizable con la mínima dependencia externa.

Figura 9. Solución CRM



Fuente: Hacia el Cliente: CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente), 2005. Archivo computador. Pdf. p. 8.

4.1.8 Fallas en la utilización de un programa CRM. Dentro de todo proceso de implementación de un sistema o programa al interior de una empresa, se pueden observar fallas que lleven al traste con el propósito de mejora para la organización. Es así como se observa que algunas ideas erradas en relación a la estrategia de CRM pueden estar presentes y obstaculizan el éxito de la gestión.

- Si se considera que la tecnología es la única solución.
- Falta de apoyo por parte de la dirección.
- Falta de visión y estrategia enfocada a la fidelización del cliente.
- Ausencia de “pasión por el cliente” en la cultura organizacional.
- Poca calidad en los datos y en la información: puntos claves para la implementación exitosa de un CRM.
- Falta de planificación o planificación incompleta del proyecto.
- Falta de redefinición de los procesos. Es necesario redefinir los procesos en la organización.
- Retorno de la inversión poco claro.
- Gestión incorrecta del cambio. Cultura organizacional transformada al mismo tiempo que se implementan los cambios.
- Problemas de presupuesto.

En los casos en que estos proyectos fracasaron, se debió a que el enfoque se dio sobre la interacción con el cliente (relaciones duraderas), dejando de lado el análisis detallado de la información disponible acerca de éste para poder volcar luego esos valiosos datos en estrategias de marketing efectivas, que con el tiempo, permitieran incrementar la rentabilidad del cliente⁴⁹.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es lo que representa un CRM para las ventas en una empresa.

Según lo plantea Ted Levit “el propósito principal de un negocio es crear y mantener clientes”⁵⁰. Por lo que las organizaciones han pasado de elegir un producto o servicio y buscar un cliente al que le interese esta oferta, a buscar qué necesita éste para tener éxito en su negocio y ofrecerle ayuda y cooperación para conseguirlo.

Esto ha llevado a las empresas a diseñar estrategias CRM y como consecuencia de esto, a desarrollar una estrategia de venta consultiva. Este tipo de venta se define como el entorno de ventas donde el vendedor no ofrece al cliente un producto/servicios o una solución alrededor de éstos, sino que le proporciona sus conocimientos y los de su empresa para ayudarlo en su negocio y tener con él una relación de sociedad para obtener beneficio mutuo. El vendedor debe poseer características como:

- Conocimiento del negocio del cliente
- Facilidad para las relaciones personales
- Habilidad para crear valor
- Establecimiento de relaciones a largo plazo
- Diferenciación respecto los vendedores de la competencia
- Optimización de los recursos⁵¹.

4.1.9 Beneficios de la implantación de la solución CRM. La solución CRM persigue un propósito final: el incremento de los beneficios de la empresa a través de una mejor relación, basada en un mayor conocimiento, con el cliente.

⁴⁹ STEN, Jorge E.; TESTORELLI, Guillermo A. y VICENTE, Miguel A. Óp., cit. p. 284-285.

⁵⁰ LEVIT, Ted. Citado por STEN, Jorge E.; TESTORELLI, Guillermo A. y VICENTE, Miguel A. Óp., cit. p. 285.

⁵¹ STEN, Jorge E.; TESTORELLI, Guillermo A. y VICENTE, Miguel A. Óp., cit. p. 286.

Esta proposición de partida se concreta en diversos aspectos que abarcan el amplio espectro de la estrategia y funcionamiento empresarial:

- La mejora de la eficiencia de los procesos de relación con los clientes de la empresa, tanto los ya existentes como aquellos susceptibles de serlo en el futuro (clientes potenciales).
- El incremento del conocimiento disponible en la empresa sobre tales clientes y, por tanto, del grado de diferenciación e individualización entre distintos clientes.
- La detección de nuevas oportunidades de marketing y venta derivadas del conocimiento adquirido sobre cada cliente (marketing one-to-one).
- La mejor adecuación de las ofertas y servicios a las necesidades o deseos del cliente, consecuencia derivada directamente del mayor conocimiento sobre él adquirido por la empresa.
- La reducción de los costes asociados a las campañas de venta y marketing. El conocimiento adquirido del cliente permite a la empresa personalizar sus campañas de modo que aquellos segmentos de cliente susceptibles de responder a una promoción dada sean objeto de ella, reduciendo el coste asociado a campañas masivas de captación.

Una estrategia CRM implica mucho más que lo anteriormente señalado, ya que también se puede describir que si las empresas cuentan con lo siguiente, se generaran muchas más oportunidades de contacto entre el cliente y el proveedor:

- a) Funcionalidad en las ventas y en su administración
- b) Telemarketing
- c) Manejo de los tiempos
- d) Servicio y soporte al cliente
- e) Marketing
- f) Manejo de información para los ejecutivos
- g) Integración con ERP
- h) Sincronización de datos
- i) Servicios en el campo de las ventas.

La implementación de una estrategia que incrementa la retención de Clientes rentables, a través de una aportación de valor sostenida, es un valor claramente cuantificable: una nueva venta cuesta 5 veces más que una venta a un Cliente actual.

Un Cliente satisfecho recomendará nuestra compañía a una media de 3-4 interlocutores. Un Cliente insatisfecho transmitirá su mala experiencia a una media de 7-10 interlocutores.

La lealtad de Cliente representa más negocio de cada Cliente satisfecho, así como negocio adicional a través de referencias hacia otros Clientes, en un círculo virtuoso que merece la pena desarrollar.

Cómo Arthur Hughes demostró de manera cuantitativa en su artículo "Evaluating Strategy Using Lifetime Value" una correcta estrategia de marketing debe estar enfocada a maximizar el valor del ciclo de vida del Cliente.

Este concepto consiste en incrementar las tasas de retención del Cliente, de gasto en Cliente y de referencias de Cliente de manera simultánea, lo que debe redundar en mayores beneficios para la organización y puede, incluso, reducir los costes directos y de marketing⁵².

4.2 MARCO LEGAL

Actualmente en Colombia existe una normativa relacionada con el comercio derivado de estas modalidades, como lo es el comercio electrónico.

Hace ya algún tiempo comenzó a tomarse en cuenta en Estados Unidos y en Europa el gran auge del comercio electrónico, debido en al incremento del internet. Colombia no se quedó fuera de esta corriente, y hace aproximadamente 7 años se dieron los primeros pasos a nivel de la banca electrónica en las llamadas sucursales virtuales. El internet también sirvió para implementar el manejo de los pedidos en empresas. Actualmente muchas empresas ofertan sus productos y servicios a través del internet, en páginas nacionales e internacionales, haciendo pública esta información.

⁵² STEN, Jorge E.; TESTORELLI, Guillermo A. y VICENTE, Miguel A. Óp., cit. p.274.

En Colombia está vigente la Ley 527 del 18 de agosto de 1999⁵³ que regula el comercio electrónico a través de los artículos:

Artículo 2º. Definiciones. Para los efectos de la presente ley se entenderá por:

a) Mensaje de datos. La información generada, enviada, recibida, almacenada o comunicada por medios electrónicos, ópticos o similares, como pudieran ser, entre otros, el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), Internet, el correo electrónico, el telegrama, el télex o el telefax;

b) Comercio electrónico. Abarca las cuestiones suscitadas por toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o de cualquier otro medio similar. Las relaciones de índole comercial comprenden, sin limitarse a ellas, las siguientes operaciones: toda operación comercial de suministro o intercambio de bienes o servicios; todo acuerdo de distribución; toda operación de representación o mandato comercial; todo tipo de operaciones financieras, bursátiles y de seguros; de construcción de obras; de consultoría; de ingeniería; de concesión de licencias; todo acuerdo de concesión o explotación de un servicio público; de empresa conjunta y otras formas de cooperación industrial o comercial; de transporte de mercancías o de pasajeros por vía aérea, marítima y férrea, o por carretera;

c) Firma digital. Se entenderá como un valor numérico que se adhiere a un mensaje de datos y que, utilizando un procedimiento matemático conocido, vinculado a la clave del iniciador y al texto del mensaje permite determinar que este valor se ha obtenido exclusivamente con la clave del iniciador y que el mensaje inicial no ha sido modificado después de efectuada la transformación;

d) Entidad de Certificación. Es aquella persona que, autorizada conforme a la presente ley, está facultada para emitir certificados en relación con las firmas digitales de las personas, ofrecer o facilitar los servicios de registro y estampado cronológico de la transmisión y recepción de mensajes de datos, así como cumplir otras funciones relativas a las comunicaciones basadas en las firmas digitales;

e) Intercambio Electrónico de Datos (EDI). La transmisión electrónica de datos de una computadora a otra, que está estructurada bajo normas técnicas convenidas al efecto;

⁵³ COLOMBIA. Leyes y Decretos. Ley 527 de 1999, por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. Bogotá D.C., 1999. Art. 2.

f) Sistema de Información. Se entenderá todo sistema utilizado para generar, enviar, recibir, archivar o procesar de alguna otra forma mensajes de datos⁵⁴.

En los artículos 3º, 4º y 5º de esta ley, se menciona la interpretación, modificación y reconocimiento jurídico de los mensajes de datos, así:

Artículo 3º. Interpretación. En la interpretación de la presente ley habrán de tenerse en cuenta su origen internacional, la necesidad de promover la uniformidad de su aplicación y la observancia de la buena fe.

Las cuestiones relativas a materias que se rijan por la presente ley y que no estén expresamente resueltas en ella, serán dirimidas de conformidad con los principios generales en que ella se inspira.

Artículo 4º. Modificación mediante acuerdo. Salvo que se disponga otra cosa, en las relaciones entre partes que generan, envían, reciben, archivan o procesan de alguna otra forma mensajes de datos, las disposiciones del Capítulo III, Parte I, podrán ser modificadas mediante acuerdo.

Artículo 5º. Reconocimiento jurídico de los mensajes de datos. No se negarán efectos jurídicos, validez o fuerza obligatoria a todo tipo de información por la sola razón de que esté en forma de mensaje de datos⁵⁵.

Así mismo dicha ley regula lo concerniente al contenido, la validez, la confiabilidad, el uso, la vigencia, la accesibilidad, entre otros aspectos, de las bases de datos; que como ya se ha mencionado, forman parte integral del desarrollo de un programa de CRM dentro de una empresa.

Esta ley permite desarrollar instrumentos que facilitan los trámites propios de actividades comerciales con menores costos para el empresario. A nivel jurídico presenta algunas implicaciones, a saber:

Derecho Probatorio: entendido como el medio físico en que se realiza una negociación electrónica comprende redes, terminales, servidores y discos para almacenamiento y disposición de datos electrónicos, resulta necesario establecer los parámetros bajo los cuales la jurisdicción y las mismas partes puedan probar los hechos pertinentes en cuanto a las relaciones de comercio electrónico.

⁵⁴ *Ibíd.*, Art. 2.

⁵⁵ *Ibíd.*, Art. 3-5.

Derecho Fiscal: si las transacciones electrónicas serán la regla general en el futuro, los estados deben plantearse la posibilidad de tratar el aspecto de los impuestos en esa materia. Deberá determinarse si deben aplicarse impuestos a este tipo de actividades mercantiles. En la actualidad, las empresas aplican sus impuestos de acuerdo al área geográfica donde se encuentren.

Derechos de autor y propiedad industrial: Internet es un medio donde resulta fácil utilizar la información de los terceros, nombres, marcas, entre otros elementos sin la autorización del propietario. Por ello, una de las formas de protección es la autenticación y verificación de la legalidad y del contenido de las páginas de Internet en cuanto a comerciantes. Esto garantiza la existencia del vendedor y que la información que se encuentra allí es real y confiable.

Derechos fundamentales: este mínimo básico para asegurar la dignidad del ser humano, se puede ver afectado por el uso de Internet. Nuestros datos y ubicación son conocidos por muchos, lo que genera una situación de riesgo e incertidumbre. Es así como resulta necesario garantizar la seguridad y la intimidad. Muchos empresarios y personas tienen la posibilidad de conocer información personal.

Derechos del consumidor: Los consumidores de productos ofrecidos en Internet tienden a aumentar en gran proporción. La presente ley de protección al consumidor se aplicará sin perjuicio de las normas vigentes en materia de protección⁵⁶.

Dentro del marco legal también se debe mencionar lo relacionado no sólo a la norma del CRM sino de las empresas que en este caso conforman la población objeto de estudio: la mediana empresa.

Ley 590 de 2000⁵⁷:

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1º. OBJETO DE LA LEY. La presente Ley tiene por objeto:

⁵⁶ Morera Cruz, José Orlando. Comercio electrónico [en línea]. Colombia: Monografías.com, s.f. [consultado septiembre de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos33/comercio-electronico/comercio-electronico.shtml>.

⁵⁷ COLOMBIA. Leyes y Decretos. Ley 590 de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Bogotá D.C., Congreso de la República, 2000.

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
- b) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas,- Mipymes-.
- c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.
- d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.
- e) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MEDIANA EMPRESA rurales.
- i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MEDIANA EMPRESA.
- j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo 1º. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

Parágrafo 2º. Los estímulos, beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer⁵⁸.

Ley 905 de 2004⁵⁹:

Que modifica la ley 590 de 2000, quedando así:

El Congreso de Colombia

DECRETA:

CAPITULO I

Disposiciones generales

Artículo 1º. El literal b) del artículo 1º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mediana empresa.

Artículo 2º. El artículo 2º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación

⁵⁸ *Ibíd.*, Art. 1-2.

⁵⁹ COLOMBIA. Leyes y Decretos. Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., 2004.

económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes⁶⁰.

Ley 1581 de 2012

Otra ley muy importante a tener en cuenta cuando se implementan soluciones CRM, es la reciente ley 1581, de 2012⁶¹, complementaria de la ley 1266 de 2008, “por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales”. La nueva ley busca proteger los datos personales registrados en cualquier base de datos que permite realizar operaciones, tales como la recolección, almacenamiento, uso, circulación o supresión (en adelante Tratamiento) por parte de entidades de naturaleza pública y privada. Es importante resaltar que a los datos financieros no se aplicará esta nueva ley, toda vez que estos se encuentran regulados bajo la Ley 1266 de 2008.

⁶⁰ *Ibíd.*, Art. 1-2.

⁶¹ COLOMBIA. Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Bogotá D.C., 2012.

Esta ley determina los principios que deben seguirse en todo Tratamiento de Datos Personales, dentro de los que se encuentra:

- **Legalidad:** el Tratamiento es una actividad reglada por lo tanto debe sujetarse a lo establecido en ella y en las demás disposiciones.
- **Finalidad:** El Tratamiento debe obedecer a una finalidad legítima de acuerdo con la Constitución y la ley, la cual debe ser informada al titular.
- **Libertad:** El tratamiento sólo puede ejercerse con el consentimiento, previo, expreso e informado del titular.
- **Veracidad o calidad:** La información sujeta a Tratamiento debe ser veraz, completa, exacta, actualizada, comprobable y comprensible.
- **Transparencia:** En el Tratamiento debe garantizarse el derecho del titular a obtener del responsable del tratamiento o del encargado del tratamiento, en cualquier momento y sin restricciones, información acerca de la existencia de datos que le conciernan.
- **Acceso y circulación restringida:** El tratamiento se sujeta a los límites que se derivan de la naturaleza de los Datos Personales, de las disposiciones de la presente ley y la Constitución.
- **Seguridad:** Los Datos Personales deben Tratarse con las medidas técnicas, humanas y administrativas para dar seguridad a los registros de las bases de Datos Personales.
- **Confidencialidad:** Todas las personas que participen en el Tratamiento de Datos Personales deben garantizar la reserva de dicha información.

Estos principios, por expresa disposición, sí son aplicables a los datos financieros.

Se crean dos categorías de sujetos que realizan el tratamiento de datos personales el Responsable y el Encargado del tratamiento, el primero será la persona que, por sí o con asocio con otros decida sobre la base de datos y el Encargado es toda persona que, por sí misma o en asocio con otros, realice el Tratamiento de datos personales por cuenta del Responsable del Tratamiento.

Como principales deberes de los Responsables tenemos:

- Solicitar y conservar, en las condiciones previstas en la presente ley, copia de la respectiva autorización otorgada por el Titular.
- Informar al titular sobre la finalidad de la recolección.
- Conservar la información bajo condiciones de seguridad
- Garantizar que la información que se suministre al Encargado del Tratamiento sea veraz, completa, exacta, actualizada, comprobable y comprensible. Actualizar la información, comunicando de forma oportuna al Encargado del tratamiento, todas las novedades que sean del caso.
- Rectificar la información cuando sea incorrecta.
- Suministrar al Encargado del Tratamiento, según el caso, únicamente datos cuyo Tratamiento esté previamente autorizado de conformidad con lo previsto en la presente ley.

Tramitar las consultas y reclamos formulados en los términos señalados en la presente ley.

- Adoptar un manual interno de políticas y procedimientos para garantizar el adecuado cumplimiento de la presente ley, y en especial, para la atención de consultas y reclamos.
- Informar a la autoridad de protección de datos cuando se presenten violaciones a los códigos de seguridad y existan riesgos en la administración de la información de los Titulares.

Los principales deberes de los Encargados del Tratamiento:

- Conservar la información bajo condiciones de seguridad
- Realizar oportunamente la actualización, rectificación o supresión de los datos en los términos de la presente ley. Actualizar la información reportada por los Responsables del Tratamiento dentro de los cinco (5) días hábiles contados a partir de su recibo. Tramitar las consultas y los reclamos formulados por los Titulares en los términos señalados en la presente ley.
- Adoptar un manual interno de políticas y procedimientos para garantizar el adecuado cumplimiento de la presente ley y, en especial, para la atención de consultas y reclamos por parte de los Titulares.
- Abstenerse de circular información que esté siendo controvertida por el Titular y cuyo bloqueo haya sido ordenado por la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Informar a la Superintendencia de Industria y Comercio cuando se presenten violaciones a los códigos de seguridad y existan riesgos en la administración de la información de los Titulares.
- Cumplir las instrucciones y requerimientos que imparta la Superintendencia de Industria y Comercio⁶².

Por otra parte la norma establece que se requiere de una autorización previa, expresa e informada por parte titular del dato que este pueda tratarse.

Adicionalmente la ley estableció dos categorías de datos que reciben especial protección: (i) los datos sensibles y (ii) los datos personales de los niños, niñas y adolescentes. Los datos sensibles son aquellos que afectan la intimidad de las personas o cuyo uso indebido puede generar discriminación (origen racial, orientación política, convicciones filosóficas o religiosas, pertenencia a sindicatos u organizaciones sociales o de derechos humanos, datos de salud, de la vida sexual y datos biométricos). Su tratamiento está, en términos generales, prohibido salvo que concurra alguna de las siguientes excepciones: (i) autorización explícita del titular (ii) tratamiento necesario para salvaguardar su interés vital, (iii) realización del tratamiento en actividades legítimas relacionadas con el derecho de asociación, (iv) el ejercicio o defensa de un derecho en un proceso judicial o (v) tratamientos con finalidad histórica, estadística o científica. Respecto a los datos de menores de edad, se debe tener en cuenta que aunque la ley proscribire su

⁶² Ibíd.,

tratamiento la Corte Constitucional precisó que tal prohibición debe interpretarse de forma tal que sí se pueda llevar a cabo pero siempre con plena protección de los derechos fundamentales del menor.

Un tema relevante de la ley, consiste en la designación de la Superintendencia de Industria y Comercio como autoridad competente en materia de protección de datos personales, a través de la creación de una delegatura, la cual se encargará de garantizar el cumplimiento de lo establecido en la ley sobre tratamiento de datos. A dicha entidad se le facultó para imponer sanciones que van desde multas, pasando por suspensión de actividades e incluso la suspensión definitiva de las operaciones que involucren tratamiento, a los Responsables o Encargados del Tratamiento que no cumplan con los deberes que establece la ley. Igualmente la norma creó el Registro Nacional de Bases de Datos, el cual será administrado por la SIC y exigirá que las bases de datos que involucren datos personales sean debidamente registradas ante la entidad.

Por último, la norma prohíbe la transferencia de datos personales a terceros países que no proporcionen niveles adecuados de protección del dato. Y para ello se designó a la Superintendencia de Industria y Comercio como la entidad encargada de certificar los países que cuenten con un nivel de protección adecuado. Para aquellos casos en los que la transferencia se vaya a realizar a un país que no tenga un nivel de protección adecuado, se requerirá del consentimiento expreso e inequívoco del Titular. Esta disposición será aplicable también a los datos financieros.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene una combinación de enfoques cualitativo y cuantitativo, de tipo descriptivo y exploratorio.

Los métodos a utilizar son:

- Indagación documental, en cuanto a que es necesario consultar fuentes bibliográficas que permitan dar una visión clara de las características y factores principales que involucran al CRM y la filosofía del Marketing Relacional como estrategias de mercadeo para saber si estas son aplicables a las medianas empresas de Cali.
- Así mismo se utilizó la consulta a expertos, toda vez que es indispensable adquirir información de primera mano acerca del estado actual de las empresas que serán objeto de investigación al igual que las experiencias, expectativas, y percepciones que se tengan con respecto de la aplicación de estas estrategias en las medianas empresas.
- De la misma forma, se utilizó el sondeo para identificar las características comunes de las empresas que han implementado estrategias de CRM, bien sea en forma exitosa o que hayan presentado problemas en su desarrollo o aplicación.

5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para llevar a cabo este trabajo de investigación se contó con la participación de empresas como el grupo Eficacia, Comfandi, la compañía Poliformas S.A., It-solutions, Formiplast*, entre otras, en las cuales se llevó a cabo el trabajo de campo que permitió tener un panorama claro de la situación actual de sus estrategias, oportunidades y falencias en torno a la implementación de su proyecto de CRM. Se contó con el apoyo de la gerencia general, gerentes de sistemas,

* Pueden observarse los datos completos en el Cuadro 31 (capítulo Presentación y análisis de resultados).

mercadeo, ventas y otros funcionarios que tienen participación activa en la administración de la relación con el cliente.

La población objeto de estudio está conformada por las empresas medianas de la ciudad de Cali, en un segmento específico.

5.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizan encuestas, análisis de datos, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, tanto en sesiones de grupo como entrevistas individuales. (Ver Anexos A y B).

El instrumento o aplicativo a través del cual se realizaron las encuestas, está conformado por 18 preguntas con opciones de respuesta que guían al encuestado a través del proceso de CRM implementado en su empresa, y que dan cuenta de lo que está sucediendo actualmente en ella, por lo que se convierte en una herramienta esencial en el desarrollo de esta investigación. (Ver Anexo A).

5.4 DISEÑO METODOLÓGICO

Para cumplir con este proyecto, se realizaron tres fases específicas:

- La primera se denomina fase descriptiva en la que se presenta la situación actual de la empresa, del entorno y del ciclo del servicio.
- La segunda fase analítica, en la cual se presenta el trabajo de campo dirigido al cliente externo y al cliente interno, donde se pueda establecer si la empresa sabe o conoce sobre la filosofía de marketing relacional y si necesita o no aplicar CRM como estrategia de negocio.
- Y por último, se realiza un análisis de las ventajas y desventajas que conlleve la aplicación de esta estrategia de negocio, partiendo de la filosofía de Marketing Relacional.

Cuadro 4. Guía de procesos metodológicos

| Objetivos | Fases metodológicas | Estrategia | Categorías |
|--|--|---|---|
| <p>Analizar los factores claves para que la implementación de una estrategia de CRM sea exitosa en la Mediana empresa.</p> | <p>Revisión bibliográfica y apoyo en el estado del arte y el marco teórico sobre implementaciones exitosas de CRM como estrategias de negocio</p> | <p>Revisión documental</p> | <p>Mercadeo Relacional Cultura de Servicio Planeación estratégica de mercadeo Servicio al cliente Gerencia Estratégica Áreas funcionales de las Empresas. Misión y Visión de la compañía. Organigrama Presupuestos Herramientas Tecnológicas. Infraestructura</p> |
| | <p>Visitas a la empresa, entrevistas individuales con gerentes de mercadeo, gerentes de tecnología, gerentes generales y todos los demás funcionarios que intervienen en la administración de relaciones con el cliente.</p> | <p>Análisis de documentos de Entrevistas semiestructuradas y estructuradas sondeo</p> | |
| <p>Detectar los sectores y empresas sensibles a la implementación y utilización de un sistema de CRM como estrategia de negocio.</p> | <p>Revisión bibliográfica sobre las características más relevantes que las empresas deben presentar en un enfoque de CRM</p> | <p>Análisis Documental</p> | <p>Mercadeo Servicio al cliente Relación Empresa - Clientes Administración de datos</p> |
| | <p>Visita a empresas, contacto con las aéreas que involucren el servicio al cliente, entrevistas con funcionarios involucrados en el relacionamiento con los clientes</p> | <p>Entrevistas con gerentes de servicio al cliente, gerentes comerciales y de mercadeo, y la compañía en particular</p> | <p>Casos de éxito Factores claves Capacitación</p> |

Cuadro 4. (Continuación).

| Objetivos | Fases metodológicas | Estrategia | Categorías |
|---|---|------------------------------|---|
| <p>Desarrollar una guía con la cual las Medianas empresas evalúen y analicen los factores claves para tomar la decisión de implantar o no un sistema de CRM como un plan estratégico.</p> | <p>Revisión bibliográfica sobre ventajas y desventajas de administrar las relaciones con los clientes</p> | <p>Indagación Documental</p> | <p>Mercadeo Relacional Administración de relaciones con el cliente. Competitividad. Planeación estratégica. Matrices EFE e IFI Gerencia estratégica. Gerencias de Servicio al cliente Análisis de entornos.</p> |
| | <p>Entrevista a gerentes y personal involucrado con el servicio al cliente o que tengan contacto directa o indirectamente con este en alguno de los procesos de la empresa.</p> | <p>Entrevista a expertos</p> | <p>Análisis del Entorno Barreras de aplicación</p> |

Fuente: Los autores.

6. PARTICIPANTES EN EL PROYECTO

6.1 ESTUDIANTES

Cuadro 5. Estudiantes

| Nombres y Apellidos | Código | Programa | e-mail |
|----------------------------|---------------|--|-------------------------|
| Diego Fernando Guarnizo | 093147 | Maestría en Administración de Empresas | gerencia@itsecurity.com |
| Juan Fernando Perea | 0903172 | Maestría en Administración de Empresas | juanperea98@yahoo.com |

Fuente: Los autores.

6.2 DIRECTOR ACADÉMICO

Cuadro 6. Director Académico

| Nombres y Apellidos | Títulos |
|----------------------------|---|
| Juan Carlos Bolaños | Administrador de Empresas Magister Marketing / MBA |

Fuente: Los autores.

7. RECURSOS

Cuadro 7. Recursos disponibles

| CONCEPTO | SOLICITADO A LA UNIVERSIDAD | SOLICITADO A LA EMPRESA | APORTADO POR EL ESTUDIANTE | TOTAL |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| 1. Personal estudiantes en trabajo de grado: Diego Fernando Guarnizo Juan Fernando Perea 2. Director de trabajo de grado: Juan Carlos Bolaños | x x | | | 1.500.000 |
| 3. Viáticos | | \$800.000 | | \$800.000 |
| 4. Transporte | | | \$ 200.000 | \$ 200.000 |
| 5. Materiales: Fotocopias, Fotografías, CD, DVD, Impresión | | | \$ 800.000 | \$ 800.000 |
| 6. Equipos: PC en alquiler o prestamos | | | \$ 300.000 | \$ 300.000 |
| 7. Compra de libros | | | \$ 900.000 | \$ 900.000 |
| 8. Imprevistos | | | \$ 150.000 | \$ 150.000 |
| TOTAL | | | | \$ 4.650.000 |

Fuente: Los autores.

8. CRONOGRAMA

Cuadro 8. Cronograma de actividades

| PERIODO | | MESES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| SEMANA | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Investigación sobre fundamentos de Marketing Relacional (CRM) | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Elaboración de Instrumento para encuesta | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Recolección de información -encuestas, entrevistas | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Procesamiento de Información | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| 5 | Análisis de Información | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| 5 | Conclusiones y recomendaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Elaborar Informe Final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |
| 7 | Entrega de Informe final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Fuente: Los autores.

Nota: el tiempo está dado en meses para un total de 24, es decir 2 años, tiempo transcurrido del inicio de la investigación a la entrega final del proyecto.

9. RESULTADOS ESPERADOS

Cuadro 9. Generación de nuevo conocimiento

| Resultado /Producto Esperado | Indicador | Beneficiario |
|--|--------------------------|---|
| Estudio para implementar CRM como estrategia de negocio. | Informe de Investigación | Mediana empresa de la ciudad de Cali, que deseen implementar una estrategia de CRM exitosamente |

Fuente: Los autores.

Cuadro 10. Fortalecimiento de la comunidad científica nacional

| Resultado /Producto Esperado | Indicador | Beneficiario |
|--|--------------------------------------|---|
| Un estudio, que permita poner evidencia los factores claves y que sirva como hoja de ruta, para la implementación de una estrategia de CRM en cualquier mediana empresa. | Informe de investigación Diagnostico | Gerentes de mercadeo, Gerentes de TI, gerentes generales y a todos los directivos en general que deseen ampliar sus conocimientos y puesta en marcha de estrategias CRM |

Fuente: Los autores.

Cuadro 11. Apropiación social del conocimiento

| Resultado /Producto Esperado | Indicador | Beneficiario |
|---|--------------------|---|
| Charlas y seminarios acerca de cómo implementar una estrategia de CRM en una mediana empresa. | Seminarios Charlas | Gerentes de mercadeo, Gerentes de TI, gerentes generales y a todos los directivos en general que deseen ampliar sus conocimientos y puesta en marcha de estrategias CRM |

Fuente: Los autores.

10. IMPACTOS ESPERADOS

Cuadro 12. Impactos esperados

| Impacto esperado | Plazo (años) después de finalizado el proyecto: corto (1-4), mediano (5-9), largo (10 o más) | Indicador verificable |
|---|---|--|
| Mejorar la competitividad de las Medianas empresas que Implementen estrategias de CRM | 3 años. | Márgenes de rentabilidad del negocio. Incremento en el ingreso por ventas |

Fuente: Los autores.

11. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

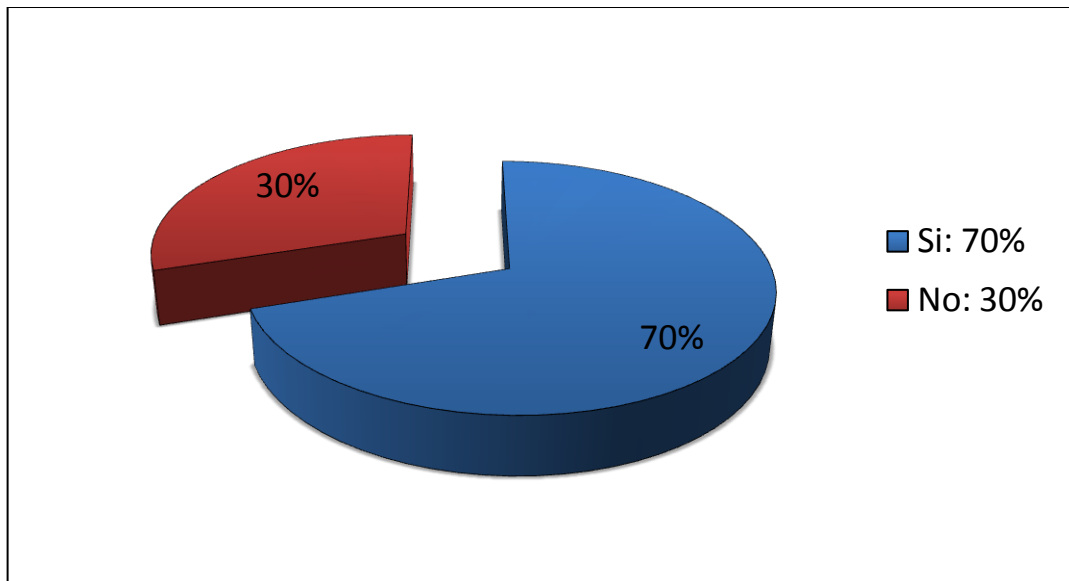
11.1 RESULTADOS ENCUESTA APLICADA

Cuadro 13. ¿Cuenta la empresa con un área de mercadeo estructurada?

| Opciones | Porcentaje |
|----------|------------|
| Si | 70% |
| No | 30% |

Fuente: Los autores.

Figura 10. ¿Cuenta la empresa con un área de mercadeo estructurada?



Fuente: Los autores.

El 70% de las empresas encuestadas afirman tener un departamento de mercado estructurado; sin embargo existe una confusión entre el departamento comercial, departamento de ventas y departamento de marketing; no obstante tener un departamento con enfoque en el cliente deja en evidencia que existe tendencia a un gerenciamiento de la relación con el mismo. Así mismo, al contar con un área de mercadeo da a entender que se tiene un enfoque concentrado en analizar al

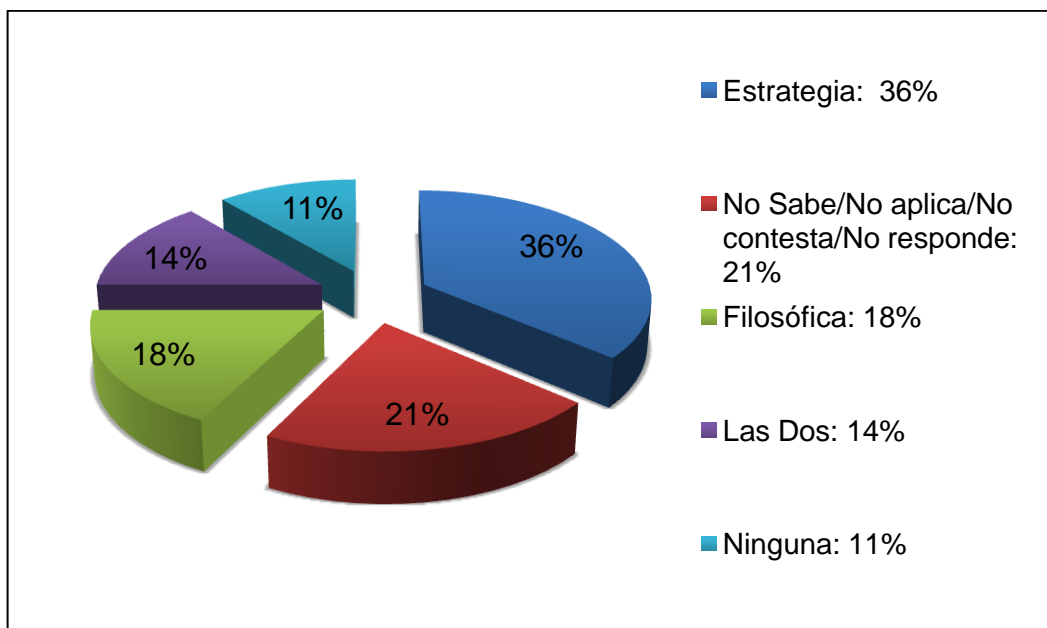
cliente en cuanto a sus gustos, preferencias, exigencias, etc., lo cual facilitaría la implementación de CRM.

Cuadro 14. ¿Aplica la empresa el marketing relacional como filosofía o estrategia de negocio?

| | |
|--|-----|
| Estrategia | 36% |
| Filosofía | 18% |
| Las dos | 14% |
| Ninguna | 11% |
| No sabe, no aplica, no contesta, no responde | 21% |

Fuente: Los autores.

Figura 11. ¿Aplica la empresa el marketing relacional como filosofía o estrategia de negocio?



Fuente: Los autores.

El 36% de las empresas encuestadas afirman utilizar el marketing relacional como una estrategia corporativa, el 18% como filosofía, el 14% de las dos formas; esto indica que cerca del 40% utilizan el marketing como estrategia y cerca de un 32% como filosofía, pero un grupo importante del 21% no tiene claro el enfoque del marketing relacional.

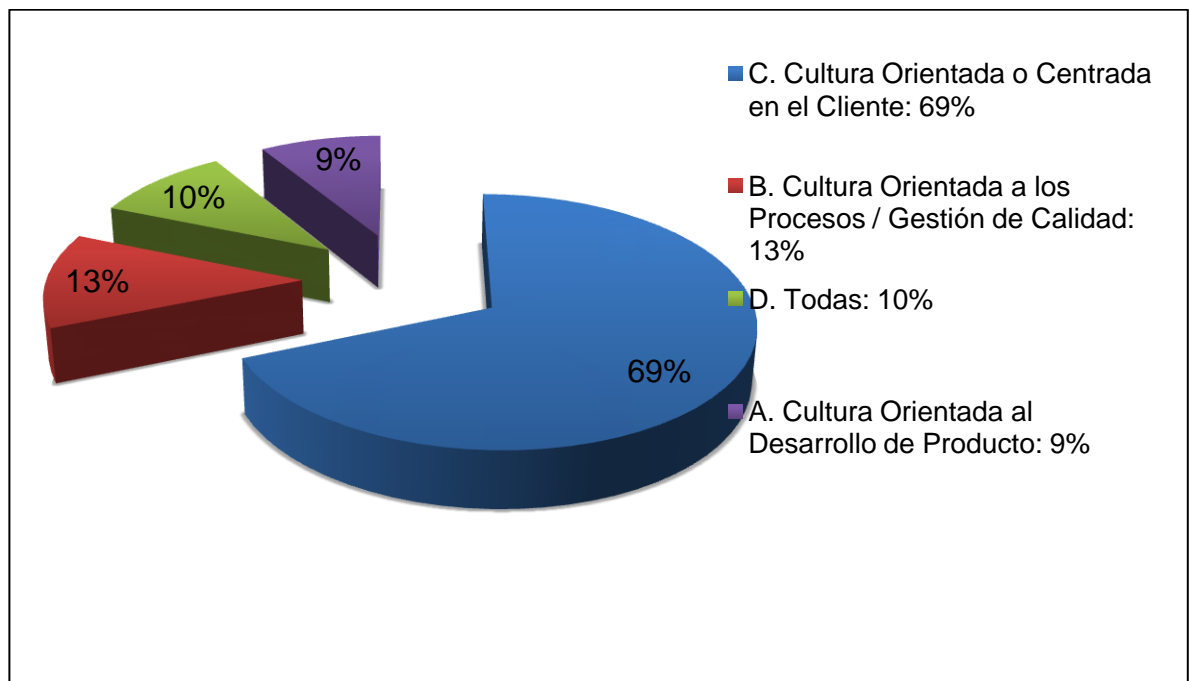
A partir de las empresas encuestadas se puede deducir que sí existe interés en el marketing de las relaciones, ya sea de forma estratégica o filosófica, pero no hace parte de la cultura al interior de las empresas. Lo ideal sería que se implementara el marketing relacional como una cultura o filosofía de la empresa, ya que si se toma solo como una estrategia, esta podría diluirse con el tiempo y no ser conocida por la totalidad de los individuos de la compañía.

Cuadro 15. ¿Cuál es la cultura organizacional predominante en su organización?

| | |
|---|-----|
| Cultura Orientada al Desarrollo de Producto | 9% |
| Cultura Orientada a los Procesos / Gestión de Calidad | 13% |
| Cultura Orientada o centrada en el Cliente | 69% |
| Todas | 10% |

Fuente: Los autores.

Figura 12. ¿Cuál es la cultura organizacional predominante en su organización?



Fuente: Los autores.

El 69% de las empresas dicen tener una cultura centrada en el cliente, más un 10% que afirma que a pesar de tener otras culturas también involucran la cultura centrada en el cliente, es decir que tan solo el 22% de la empresas afirman tener una cultura diferente enfocada al desarrollo de productos y a la calidad; sin embargo el desarrollo de productos y la calidad obedece a satisfacer unas necesidades del cliente de tener productos innovadores y de calidad.

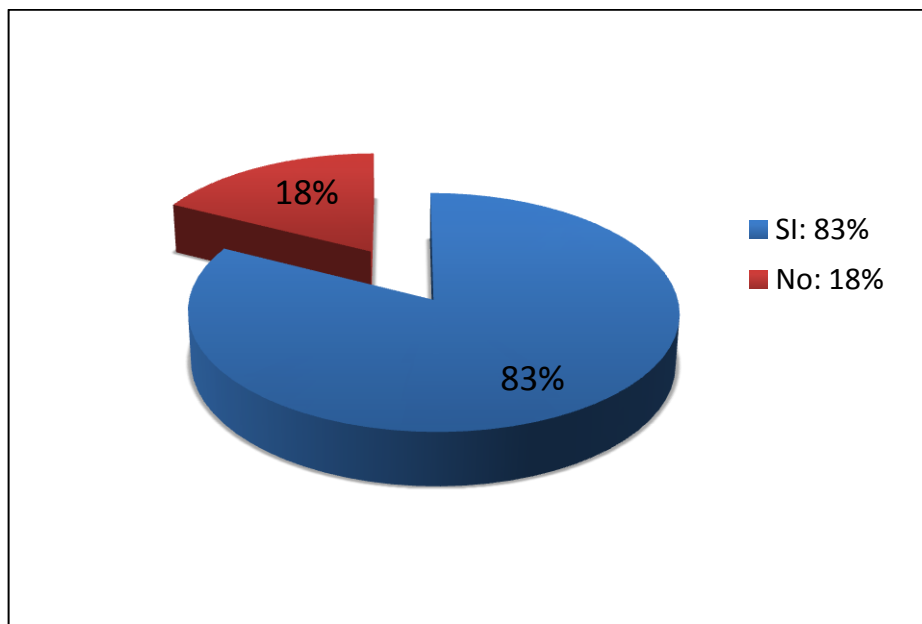
Aunque se detecta que todos los encuestados están siendo enfocados al cliente, se puede relacionar esta pregunta con la anterior y determinar que estas culturas obedecen más a estrategias de corto plazo (precio, ventas, productos, etc.) y no a una forma de filosofía o cultura empresarial llevada a la empresa e interiorizada por cada uno de los individuos de la organización

Cuadro 16. ¿Esta su empresa dispuestas a modificar su cultura empresarial para desarrollar un perfil más centrado en el cliente?

| | |
|----|-----|
| Si | 83% |
| No | 18% |

Fuente: Los autores.

Figura 13. ¿Esta su empresa dispuestas a modificar su cultura empresarial para desarrollar un perfil más centrado en el cliente?



Fuente: Los autores.

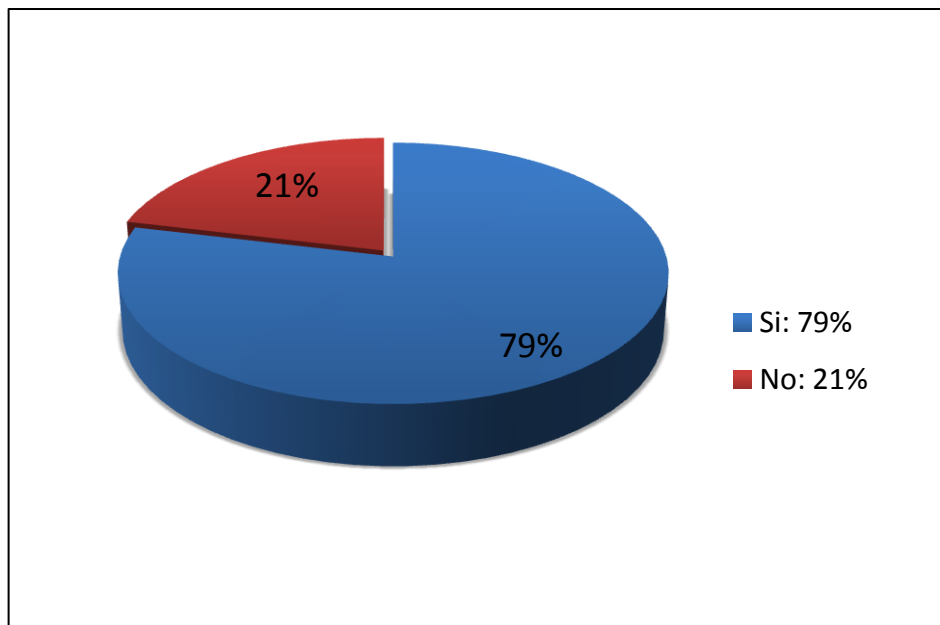
El 83% de las empresas encuestadas afirman poder cambiar su cultura para desarrollar una centrada en el cliente, esto demuestra la necesidad de mantener un relacionamiento directo y constante con el cliente. Con lo anterior se puede observar que el desarrollo del CRM tendría gran potencial dentro de las organizaciones para apoyar el cambio de cultura que se desea enfocada a conocer a sus clientes.

Cuadro 17. ¿Tiene la empresa conocimiento del comportamiento de los clientes potenciales o actuales?

| | |
|----|-----|
| Si | 79% |
| No | 21% |

Fuente: Los autores.

Figura 14. ¿Tiene la empresa conocimiento del comportamiento de los clientes potenciales o actuales?



Fuente: Los autores.

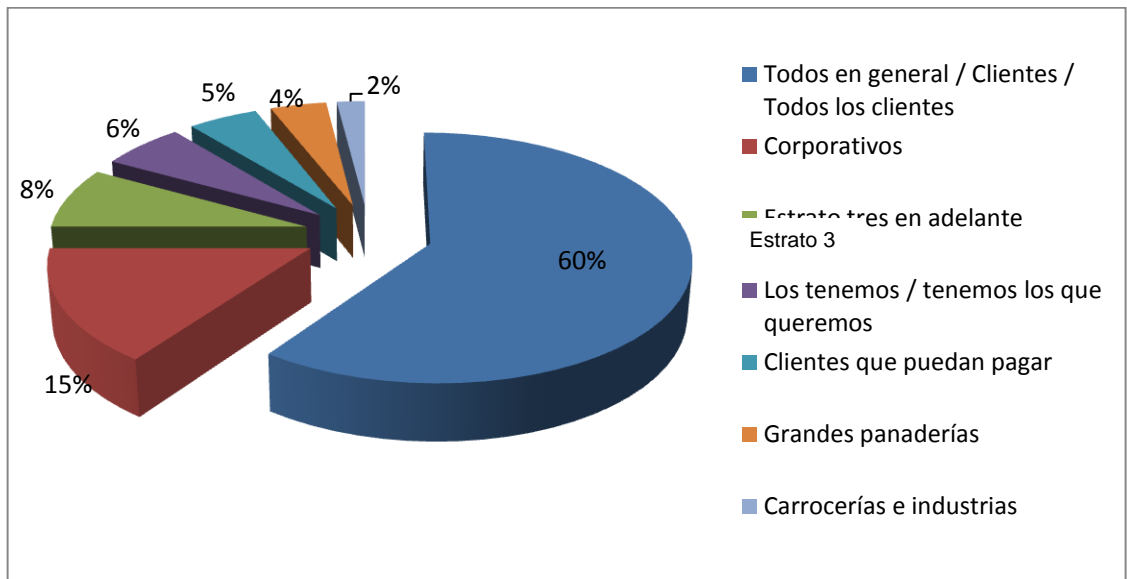
El 79% de las empresas dicen tener conocimiento del comportamiento de sus clientes, es decir que puede interpretar sus necesidades actuales y futuras. Si bien es cierto las empresas conocen a sus clientes, esto no implica que no puedan mejorar la relación con ellos y conocer más a fondo sus gustos, preferencias y expectativas. Lo anterior permitiría a corto plazo redefinir la estrategia corporativa y poder tomar decisiones a tiempo para ir a la par con las tendencias del mercado.

Cuadro 18. ¿Cuáles son los clientes que la empresa quiere tener?

| | |
|--|-----|
| Todos en general / Clientes / Todos los clientes | 60% |
| Corporativos | 15% |
| Estratos 3 en adelante | 8% |
| Los tenemos / tenemos los que queremos | 6% |
| Clientes que puedan pagar | 5% |
| Grandes panaderías | 4% |
| Carrocerías e industriales | 2% |

Fuente: Los autores.

Figura 15. ¿Cuáles son los clientes que la empresa quiere tener?



Fuente: Los autores.

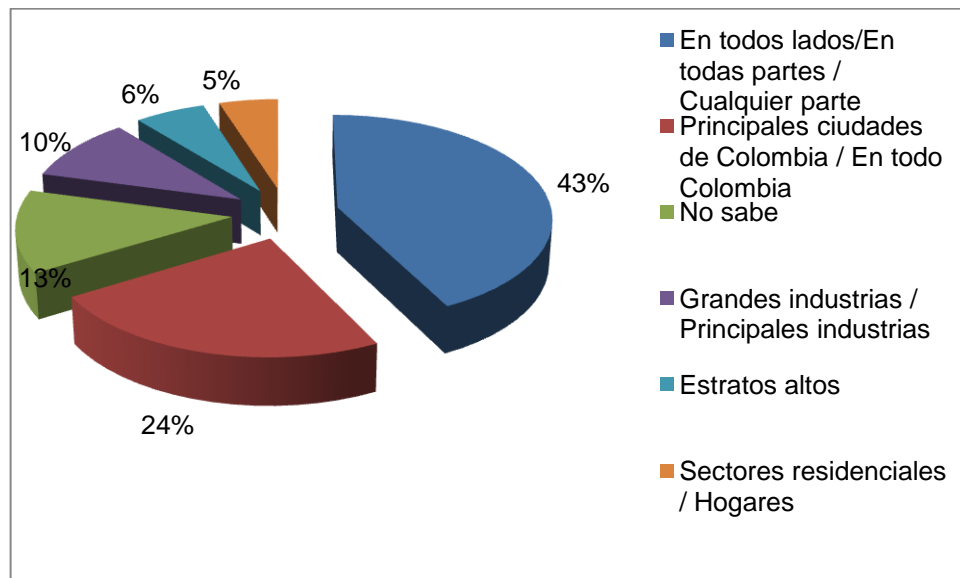
El 60% de las empresas manifiesta querer abarcar un mercado sin un nicho o sector definido; las demás empresas tienen un sector y nicho definido. Esas respuestas dan cuenta de la necesidad y el deseo de las empresas de aumentar su cantidad de clientes o su participación en el mercado, también muestra la importancia que tiene para las empresas poder diversificar sus grupos o sectores. Las empresas desean tener más clientes pero solo unas pocas encaminan sus esfuerzos a los clientes que realmente les interesan, es aquí donde un CRM bien implementado cobra gran importancia para poder saber llegar a estos clientes objetivo.

Cuadro 19. ¿Dónde están estos clientes?

| | |
|---|-----|
| En todos lados/En todas partes / Cualquier parte | 43% |
| Principales ciudades de Colombia / En todo Colombia | 24% |
| No sabe | 13% |
| Grandes industrias / Principales industrias | 10% |
| Estratos altos | 6% |
| Sectores residenciales / Hogares | 5% |

Fuente: Los autores.

Figura 16. ¿Dónde están estos clientes?



Fuente: Los autores.

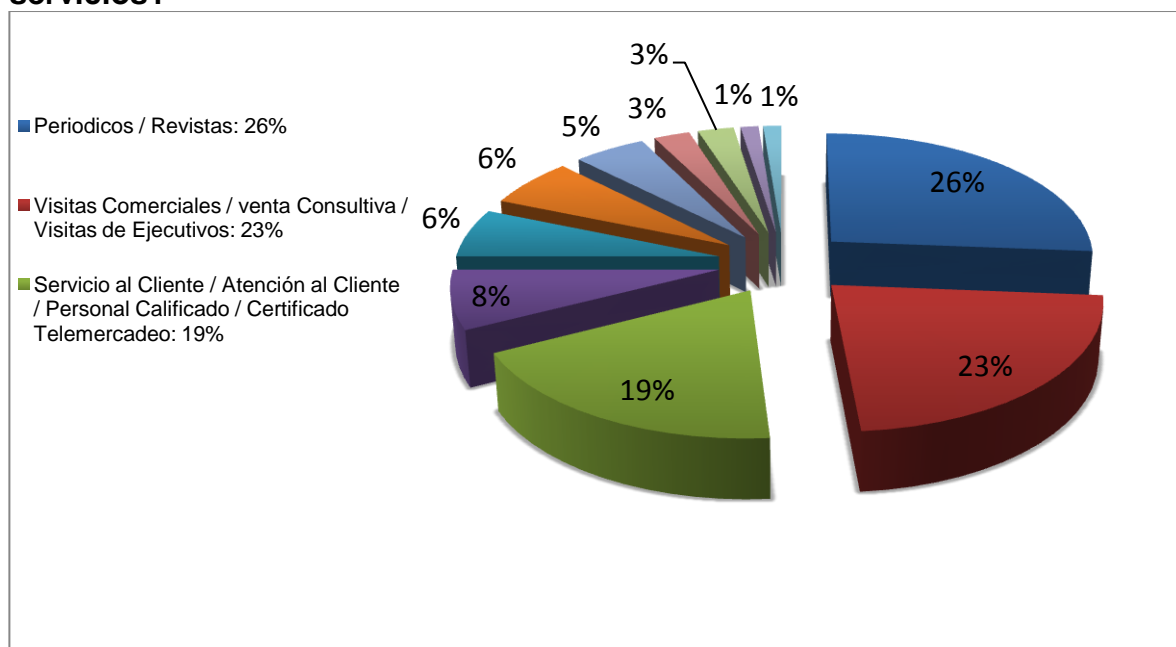
El 67% de las empresas afirman que sus clientes se encuentran distribuidos en zonas geográficas dispersas, es decir no se concentran en una sola región, en consecuencia las empresas se enfrentan a clientes de diversas culturas, gustos, costumbres, prioridades, maneras de pensar y deseos. Se debe implementar un CRM para conocer más a fondo todas estas variables y así poder generar estrategias enfocadas a estos grupos, ya que como se ve en la encuesta los nichos de clientes se encuentran dispersos en muchas regiones y diferentes niveles socio culturales.

Cuadro 20. ¿Cómo les desarrollan curiosidad sobre su oferta de producto o servicios?

| | |
|---|-----|
| Periódicos / Revistas | 26% |
| Visitas Comerciales / Venta consultiva / Visitas de ejecutivos | 22% |
| Servicio al cliente / Atención al cliente / Personal calificado / Certificado de telemarketing | 19% |
| Estrategias de marketing / Venta / Comerciales /Gerencia Comercial / Mercadeo / Gerencia y Mercadeo | 8% |
| Calidad del producto | 6% |
| Seminarios / Cursos / Charlas | 6% |
| Presentaciones didácticas | 5% |
| Página Web | 3% |
| Estrategias de precios / descuentos | 3% |
| Flayer / Boletines | 1% |
| Radio | 1% |

Fuente: Los autores.

Figura 17. ¿Cómo les desarrollan curiosidad sobre su oferta de producto o servicios?



Fuente: Los autores.

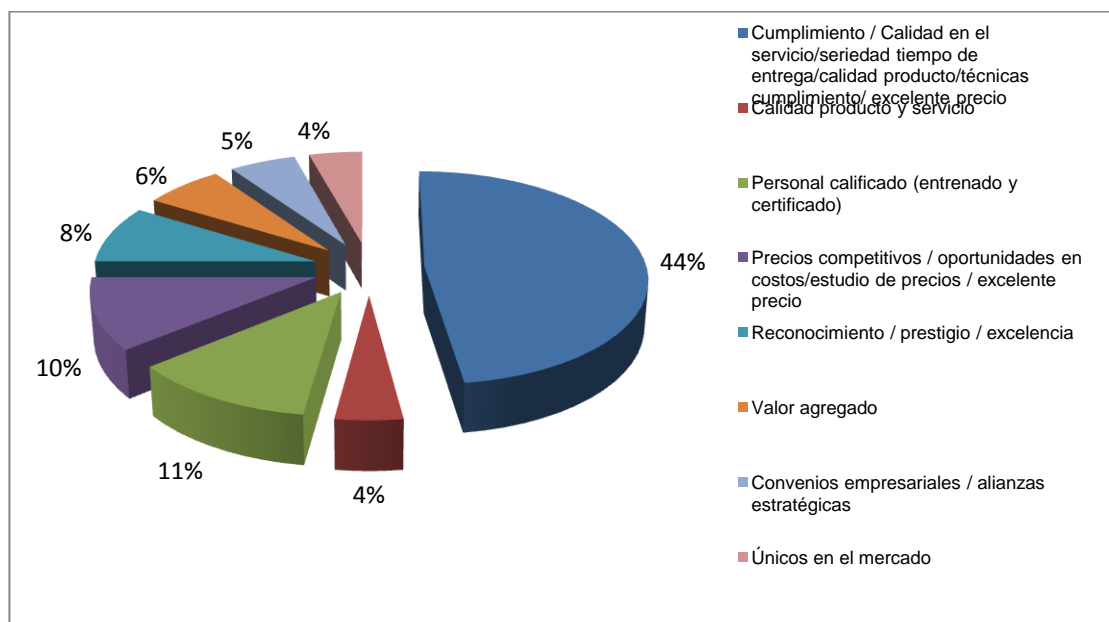
Existe diversidad en la forma que utilizan las empresas para despertar curiosidad en los clientes, la mayoría de las mismas tiene que ver la utilización de medios masivos en un 26%, pero un 42% lo hace utilizando sus recursos propios como departamentos de mercadeo o ventas. Se debe contar con un sistema de CRM que ayude a la empresa a conocer y determinar qué medio de comunicación o estrategia utilizar con sus clientes para llegarles de manera efectiva y eficaz, este sistema también ayuda a saber qué tono utilizar en la publicidad para determinado tipo de cliente.

Cuadro 21. ¿Por qué comprarían a su empresa y no a otra?

| | |
|--|-----|
| Cumplimiento / Calidad en el servicio/seriedad tiempo de entrega/calidad producto/técnicas cumplimiento/excelente precio | 44% |
| Calidad producto y servicio | 4% |
| Personal calificado (entrenado y certificado) | 11% |
| Precios competitivos / oportunidades en costos/estudio de precios / excelente precio | 10% |
| Reconocimiento / prestigio / excelencia | 8% |
| Valor agregado | 6% |
| Convenios empresariales / alianzas estratégicas | 5% |
| Únicos en el mercado | 4% |

Fuente: Los autores.

Figura 18. ¿Por qué comprarían a su empresa y no a otra?



Fuente: Los autores.

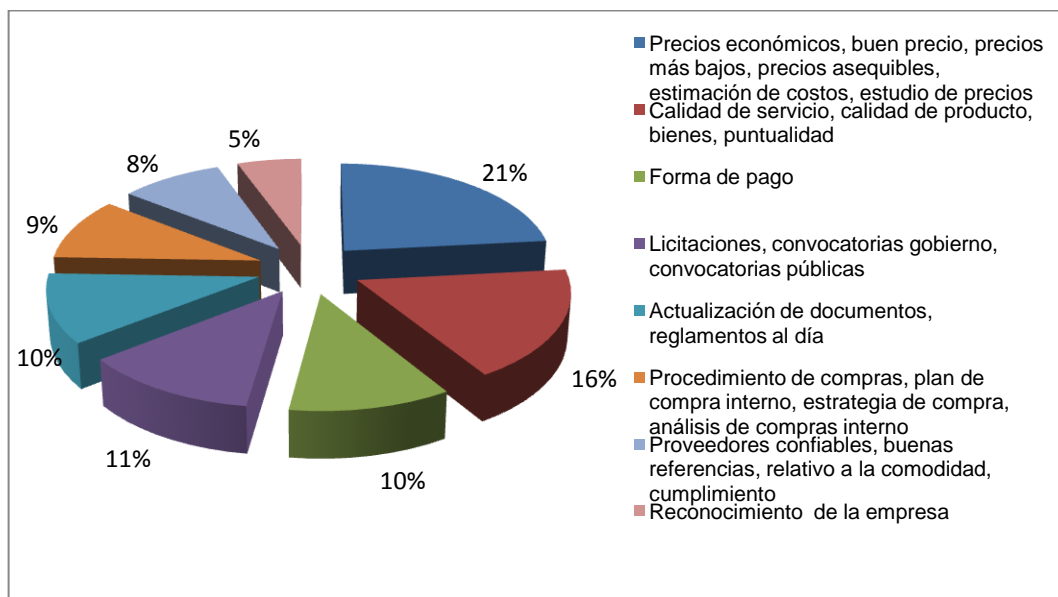
La mayoría de las empresas (44%), dicen tener factores diferenciales frente a sus competidores por temas relacionados con el servicio, productos y la calidad que estos representan para sus clientes, así mismo un grupo del 11% manifiesta que tener personal calificado es lo que hace la diferencia, esto hace que se cree la necesidad de estar en constante cambios de sus estructura de operaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes. Como se detectó en la encuesta, el servicio es una variable percibida por el cliente con demasiada sensibilidad por lo que se hace importante el uso de un sistema de CRM para realizar una trazabilidad en la cadena de servicio que presta la compañía.

Cuadro 22. ¿Cuáles son sus criterios de decisión de compra?

| | |
|--|-----|
| Precios económicos, buen precio, precios más bajos, precios asequibles, estimación de costos, estudio de precios | 21% |
| Calidad de servicio, calidad de producto, bienes, puntualidad | 16% |
| Forma de pago | 10% |
| Licitaciones, convocatorias gobierno, convocatorias públicas | 11% |
| Actualización de documentos, reglamentos al día | 10% |
| Procedimiento de compras, plan de compra interno, estrategia de compra, análisis de compras interno | 9% |
| Proveedores confiables, buenas referencias, relativo a la comodidad, cumplimiento | 8% |
| Reconocimiento de la empresa | 5% |

Fuente: Los autores.

Figura 19. ¿Cuáles son sus criterios de decisión de compra?



Fuente: Los autores.

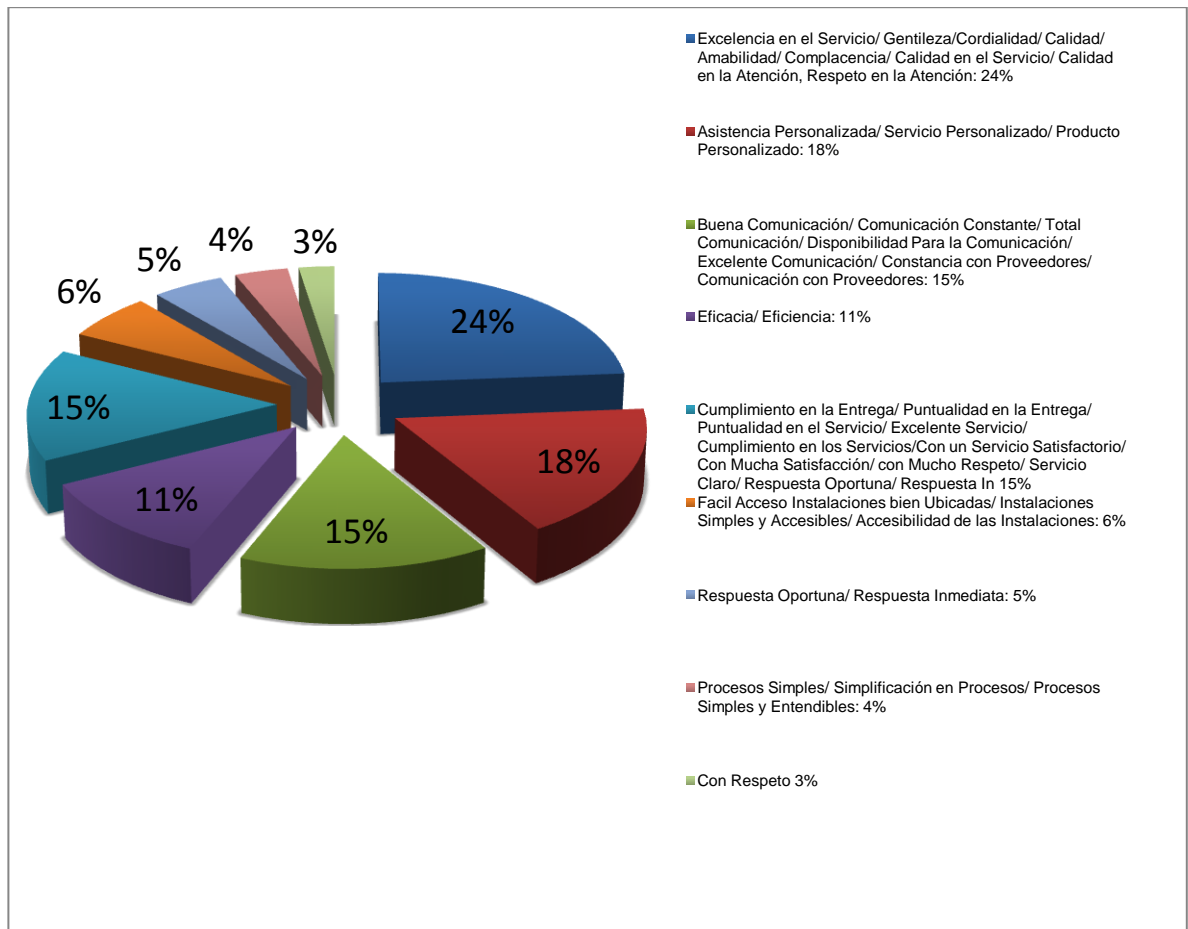
El 37% de las empresas dicen que el principal criterio de decisión de las empresas son los asuntos relativos a precios y forma de pago; otro número importante son las situaciones relativas a procesos internos, prestigio y reconocimiento en el sector y solo 18% reconocen que sus clientes toman decisión de compra basados en la calidad de sus productos o servicios, pese a que dicen ser reconocidos en el mercado por la calidad de los mismos. Es por esto que una estrategia basada en el CRM ayudaría a detectar otras variables o criterios para potencializar a sus clientes y enfocar los esfuerzos a la realización de una estrategia adecuada.

Cuadro 23. ¿Cómo desean sus clientes ser atendidos?

| | |
|---|-----|
| Excelencia en el servicio, gentileza, cordialidad, calidad, amabilidad, complacencia, calidad en el servicio, calidad en la atención, respeto en la atención | 24% |
| Asistencia personalizada, servicio personalizado, producto personalizado | 18% |
| Buena comunicación, comunicación constante, total comunicación, disponibilidad para la comunicación, excelente comunicación, constancia con proveedores, comunicación con proveedores | 15% |
| Eficacia, eficiencia | 11% |
| Cumplimiento en la entrega, puntualidad en el servicio, excelente servicio, servicio satisfactorio, respeto, claridad en el servicio, respuesta oportuna, respuesta inmediata | 15% |
| Fácil acceso instalaciones bien ubicadas, instalaciones simples y accesibles | 6% |
| Respuesta oportuna, respuesta inmediata | 5% |
| Procesos simples, procesos simples y entendibles | 4% |
| Con respeto | 3% |

Fuente: Los autores.

Figura 20. ¿Cómo desean sus clientes ser atendidos?



Fuente: Los autores.

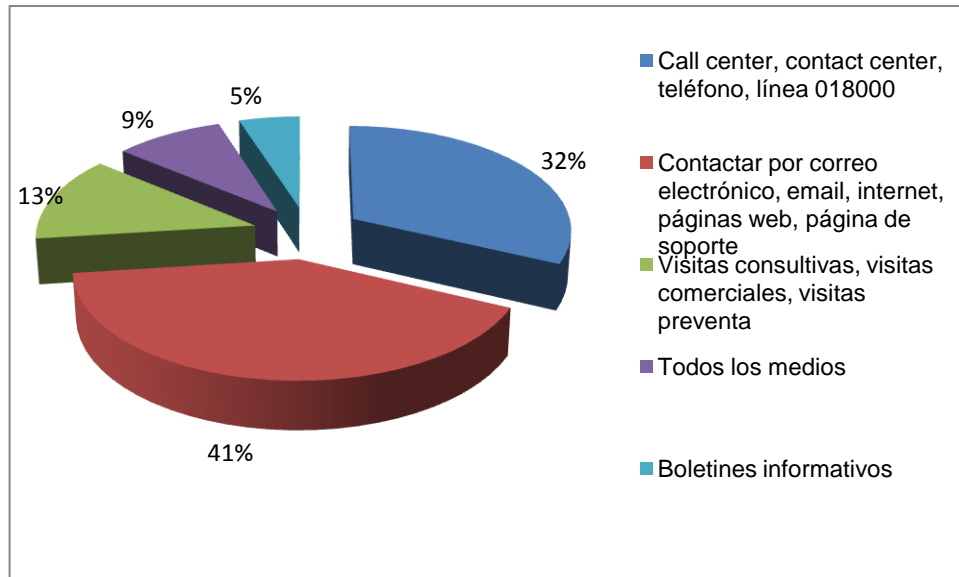
Las empresas encuestadas afirman que sus clientes desean ser atendidos con calidad, respeto, de manera personalizada, con comunicación acertada y constante, con entregas puntuales y demás factores relacionados con un excelente servicio. Todas estas variables son características que se pueden medir y contabilizar con un sistema de CRM implementado acorde al sector que pertenezca la empresa. Una empresa sin este sistema difícilmente podrá validar la percepción que tienen su clientes de su servicio y productos.

Cuadro 24. ¿Cómo quieren los clientes de su compañía que se comuniquen con ellos?

| | |
|---|-----|
| Call center, contact center, teléfono, línea 018000 | 32% |
| Contactar por correo electrónico, email, internet, páginas web, página de soporte | 41% |
| Visitas consultivas, visitas comerciales, visitas preventa | 13% |
| Todos los medios | 9% |
| Boletines informativos | 5% |

Fuente: Los autores.

Figura 21. ¿Cómo quieren los clientes de su compañía que se comuniquen con ellos?



Fuente: Los autores.

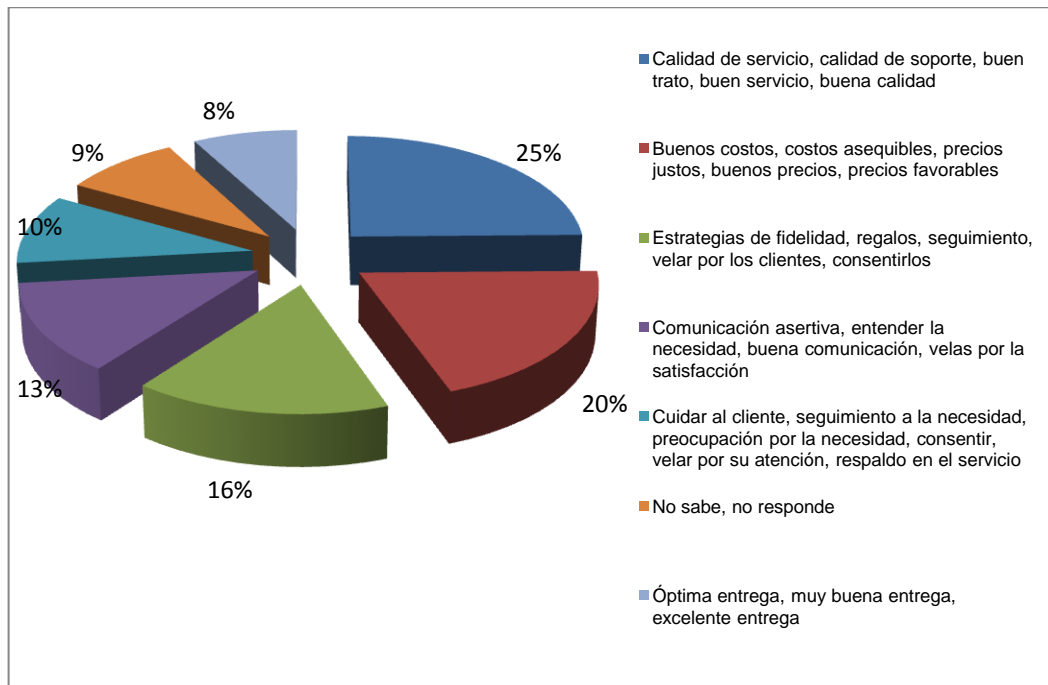
La mayoría de las empresas encuestadas (73%), afirman que sus clientes desean que se contacten con ellos por medios impersonales como Call center y utilización de herramientas de internet, correo y herramientas web, solo un 13% prefiere las visitas personales. Con un adecuado sistema de CRM la empresa puede conocer cuál es el medio que más utilizan los clientes y así poder implementar o utilizar un canal que vaya directo a ellos.

Cuadro 25. ¿Qué hace que un cliente sea leal a su compañía?

| | |
|---|-----|
| Calidad de servicio, calidad de soporte, buen trato, buen servicio, buena calidad | 25% |
| Buenos costos, costos asequibles, precios justos, buenos precios, precios favorables | 20% |
| Estrategias de fidelidad, regalos, seguimiento, velar por los clientes, consentirlos | 16% |
| Comunicación asertiva, entender la necesidad, buena comunicación, velas por la satisfacción | 13% |
| Cuidar al cliente, seguimiento a la necesidad, preocupación por la necesidad, consentir, velar por su atención, respaldo en el servicio | 10% |
| No sabe, no responde | 9% |
| Óptima entrega, muy buena entrega, excelente entrega | 8% |

Fuente: Los autores.

Figura 22. ¿Qué hace que un cliente sea leal a su compañía?



Fuente: Los autores.

Las empresas afirman que los clientes son leales a ellas por temas relativos a calidad en servicio en un 25%, por los mejores precios 20%, por sus estrategias y comunicación constante 39%. Es importante recalcar que si bien es cierto los

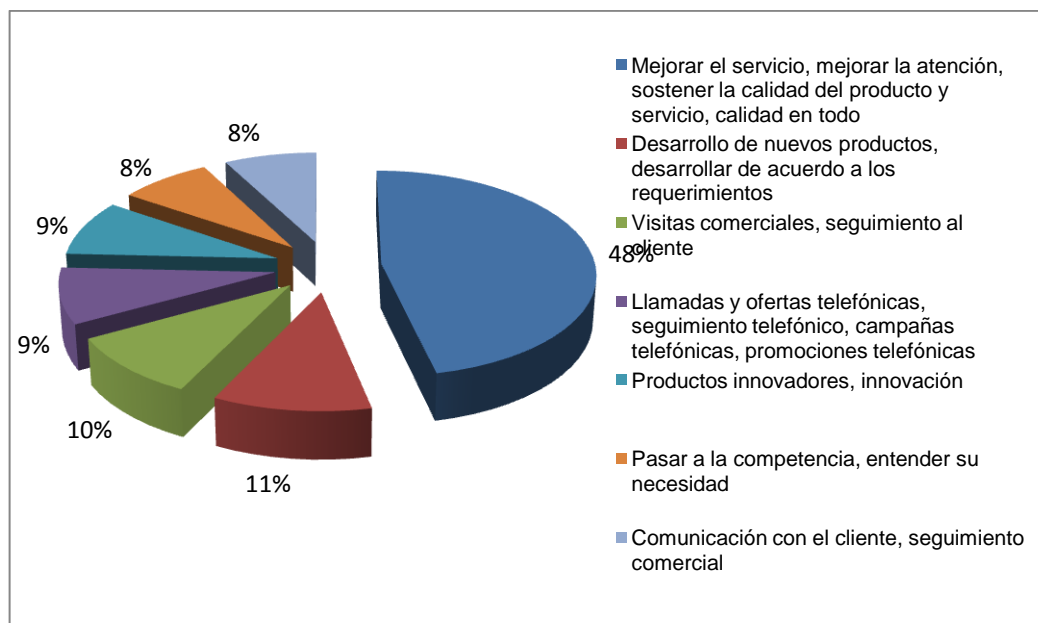
critérios de decisión según la encuesta en su mayoría están basados en los precios, la mayoría de empresas encuestadas afirman que su reconocimiento en el sector tiene como base el servicio y sus estrategias de marketing y precios, en consecuencia mantener este reconocimiento de largo plazo, infiere la necesidad de implantar CRM como filosofía.

Cuadro 26. ¿Qué deben hacer para que un cliente les compre más?

| | |
|--|-----|
| Mejorar el servicio, mejorar la atención, sostener la calidad del producto y servicio, calidad en todo | 48% |
| Desarrollo de nuevos productos, desarrollar de acuerdo a los requerimientos | 11% |
| Visitas comerciales, seguimiento al cliente | 10% |
| Llamadas y ofertas telefónicas, seguimiento telefónico, campañas telefónicas, promociones telefónicas | 9% |
| Productos innovadores, innovación | 9% |
| Pasar a la competencia, entender su necesidad | 8% |
| Comunicación con el cliente, seguimiento comercial | 8% |

Fuente: Los autores.

Figura 23. ¿Qué deben hacer para que un cliente les compre más?



Fuente: Los autores.

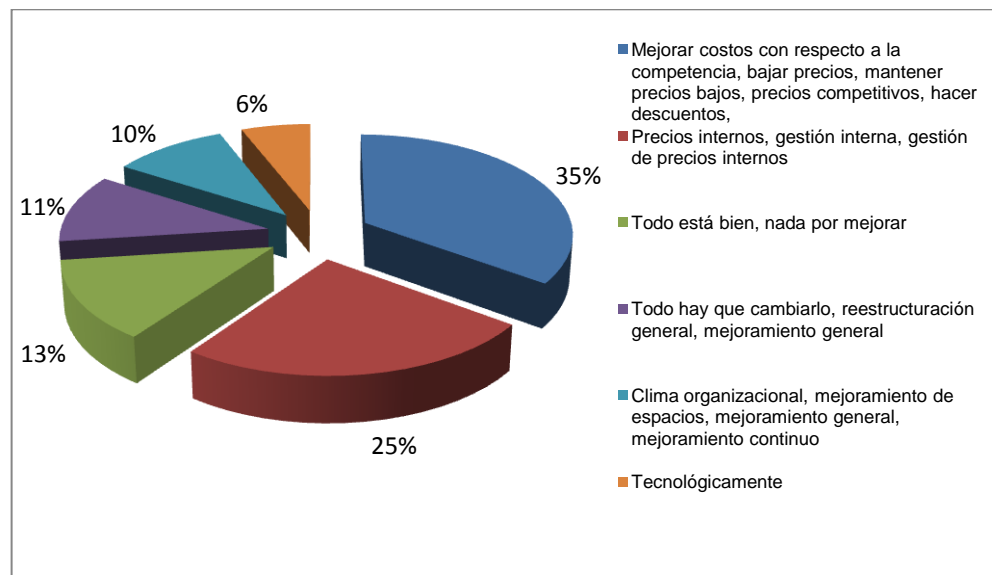
El 48% de las empresas refiere que puede incrementar sus ventas si hay mejoras de servicio, el 20% afirma que podría ampliar sus ventas si desarrolla nuevos productos, mientras que el 18% afirma que un trabajo de seguimiento telefónico y seguimiento comercial podría incrementar sus ventas; es claro que al tener un mejor relación y al integrar CRM como filosofía de negocios se podría ampliar la posibilidad de aumentar las ventas a los clientes actuales y la fidelización de nuevos clientes potenciales.

Cuadro 27. ¿Identifique qué procesos de negocio pueden ser mejorados de cara al cliente?

| | |
|--|-----|
| Mejorar costos con respecto a la competencia, bajar precios, mantener precios bajos, precios competitivos, hacer descuentos, | 35% |
| Precios internos, gestión interna, gestión de precios internos | 25% |
| Todo está bien, nada por mejorar | 13% |
| Todo hay que cambiarlo, reestructuración general, mejoramiento general | 11% |
| Clima organizacional, mejoramiento de espacios, mejoramiento general, mejoramiento continuo | 10% |
| Tecnológicamente | 6% |

Fuente: Los autores.

Figura 24. ¿Identifique qué procesos de negocio pueden ser mejorados de cara al cliente?



Fuente: Los autores.

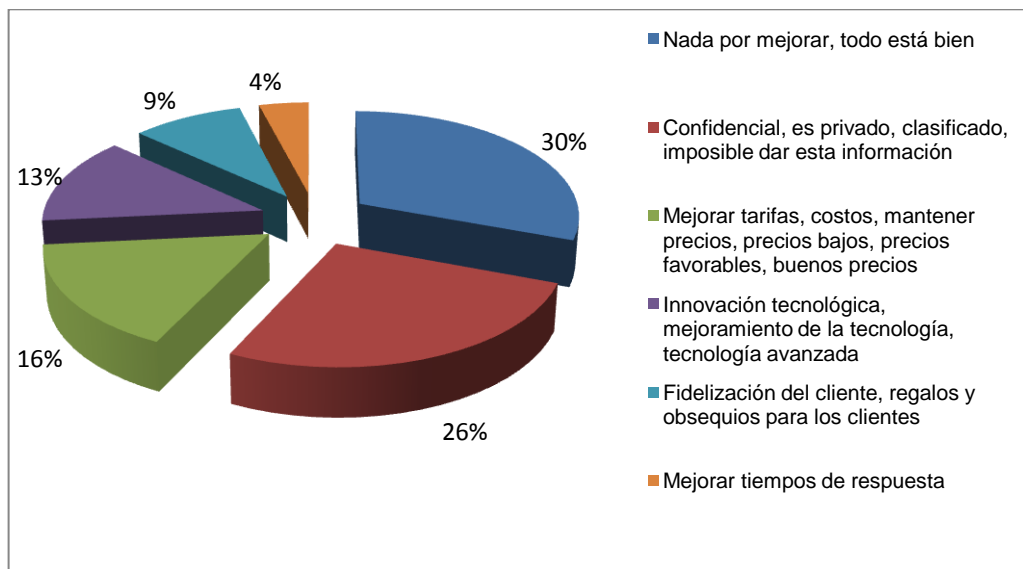
Las empresas encuestadas afirman que es muy importante trabajar en estrategias de reducción de precios, un 13% afirma que no tiene nada por mejorar y un 11% refiere que debe mejorar profundamente su estrategia corporativa, el 35% afirman que deben mejorar sus procesos internos y clima organizacional; sin duda este resultado propone un momento propicio para implantar una estrategia de gerenciamiento de relaciones como filosofía.

Cuadro 28. ¿Identifique potenciales mejoras que puedan ser aprobadas por la alta dirección en procesos que tengan relación con el cliente?

| | |
|--|-----|
| Nada por mejorar, todo está bien | 30% |
| Confidencial, es privado, clasificado, imposible dar esta información | 26% |
| Mejorar tarifas, costos, mantener precios, precios bajos, precios favorables, buenos precios | 16% |
| Innovación tecnológica, mejoramiento de la tecnología, tecnología avanzada | 13% |
| Fidelización del cliente, regalos y obsequios para los clientes | 9% |
| Mejorar tiempos de respuesta | 4% |

Fuente: Los autores.

Figura 25. ¿Identifique potenciales mejoras que puedan ser aprobadas por la alta dirección en procesos que tengan relación con el cliente?



Fuente: Los autores.

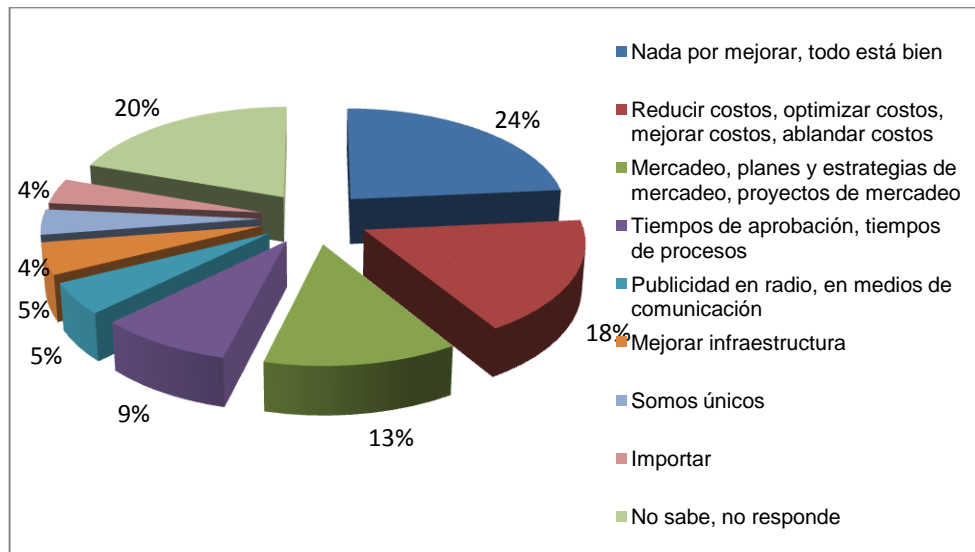
El 30% de las empresas objeto de estudio afirman que no hay oportunidad de mejora en el interior de las empresas, el 26% afirman estar trabajando en proyectos de mejora de forma confidencial, mientras que el 29% le apuesta a proyectos de innovación y mejorar precios en el mercado. Solo un 9% tiene contemplado estrategias de fidelización y un 4% la mejora de procesos. Este resultado también proporciona un ambiente clave para poder hacer implantaciones de CRM.

Cuadro 29. ¿Identifique proyectos en áreas en las cuales sus competidores estén tomando ventaja, que estén relacionadas con el cliente?

| | |
|---|-----|
| Nada por mejorar, todo está bien | 24% |
| No sabe, no responde, no tiene conocimiento | 20% |
| Reducir costos, optimizar costos, mejorar costos, ablandar costos | 18% |
| Mercadeo, planes y estrategias de mercadeo, proyectos de mercadeo | 13% |
| Tiempos de aprobación, tiempos de procesos | 9% |
| Publicidad en radio, en medios de comunicación | 5% |
| Mejorar infraestructura | 5% |
| Somos únicos | 4% |
| Importar | 4% |

Fuente: Los autores.

Figura 26. ¿Identifique proyectos en áreas en las cuales sus competidores estén tomando ventaja, que estén relacionadas con el cliente?



Fuente: Los autores.

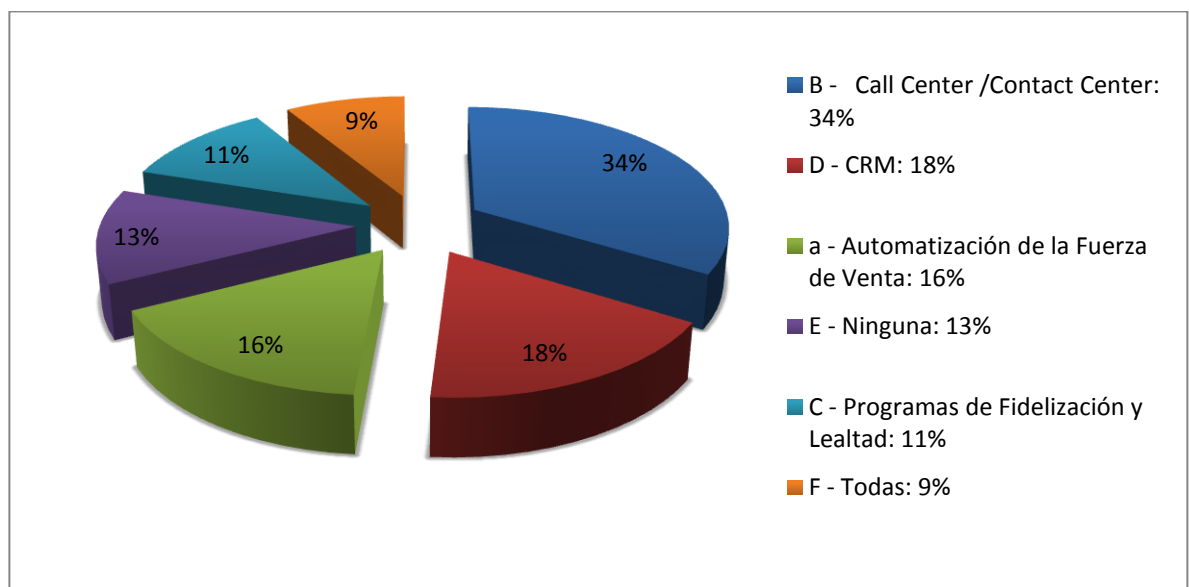
El 24% de las empresas que respondieron la encuesta afirman que sus competidores no tienen nada por mejorar y el 20% siguiente afirma que no sabe, así mismo el 40% dice que sus competidores están realizando estrategias de reducción de costos, estrategias de mercadeo y mejora en tiempos de respuesta, este resultado se traduce en las empresas no conocen totalmente a sus competidores y lo poco que conocen hablan de la necesidad de trabajar en estrategias de costos, fidelización, tiempos de respuestas y demás requerimientos que nacen a través de las necesidades de sus clientes y que se pueden condensar con la implantación de CRM.

Cuadro 30. De los siguientes ítems, ¿cuáles ha desarrollado su compañía al interior?

| | |
|--|-----|
| a- Automatización de La Fuerza de Ventas | 16% |
| b- Call Center / Contact Center | 34% |
| c- Programas de Fidelización y Lealtad | 11% |
| d- CRM | 18% |
| Todas | 9% |

Fuente: Los autores.

Figura 27. De los siguientes ítems, ¿cuáles ha desarrollado su compañía al interior?



Fuente: Los autores.

El resultado de este ejercicio sugiere que la mayoría de empresas encuestadas (34%) han implementado un call center o contact center para la atención de sus clientes; también han intentado en porcentajes similares (18% y 16%), la utilización de CRM o automatización de fuerza de ventas, con un porcentaje menor están los programas de fidelización, esto da cuenta de la importancia que tiene la relación de los clientes con la empresa, pero no se ha adoptado una filosofía que sugiera el perfeccionamiento de las relaciones.

11.1.1 Conclusiones encuesta

- Existe una variedad de necesidades en las empresas encuestadas para acercarse más a sus clientes y tener una estrategia de gerenciamiento de relaciones con los mismos.
- De manera general las empresas encuestadas quieren incrementar sus ventas, para lo cual deben ampliar su cobertura, innovar con productos, hacer estrategias de reducción de costos, mejorar tenas relacionados con la atención, servicio, calidad y los procesos internos.
- Para un número importante de empresas es clave conocer las necesidades y deseos de sus clientes, para lo cual deben acercarse más a ellos y poder establecer estrategias que le aporten al fortalecimiento de esa relación comercial.
- Si bien es cierto que las empresas han hecho esfuerzos en la implantación de herramientas como call center y están utilizando las herramientas que la web 2.0 ofrece, es viable la implantación de estrategias de Gerenciamiento de Relaciones con el cliente (CRM) la cual es el vehículo para lograr las necesidades existentes; es un momento oportuno para un número importante de empresas ya que más del 80% de las empresas afirman que estarían dispuestas a desarrollar cambios internos de cara a fortalecer sus relaciones comerciales con los clientes.

11.2 SESIONES DE GRUPO

La principal ventaja de las sesiones de grupo se relaciona con la premisa que establece que si quiere entender a los consumidores tiene que escucharlos. Datos de como los consumidores o usuarios compran o utilizan los productos y como perciben los beneficios y las limitaciones de estos, descritos en su propio lenguaje,

pueden brindar comprensión a problemas y oportunidades potenciales y pueden identificar posibles estrategias de programas de mercadeo como es el caso de la utilización del CRM como una estrategia de la compañía o la organización.

Las sesiones de grupo hacen parte de la investigación cualitativa que tiene como fin detectar, explorar, y analizar actitudes, opiniones y sentimientos sobre variables e interrogantes de una manera más profunda que un estudio cuantitativo y por encuesta.

Es por esto que, dentro de la metodología propuesta para esta investigación, se seleccionó como una de las herramientas el desarrollo de sesiones de grupo, con el ánimo de obtener de fuente directa la información pertinente al tema que se investiga.

Para llevar a cabo las sesiones de grupo se tuvo en cuenta algunos puntos importantes para garantizar el éxito de las mismas como fueron:

- Diseñar una guía de discusión que tomó como base los objetivos de la investigación (temas, preguntas, dinámicas, metodologías)
- Contar con un moderador quien debía captar los aspectos importantes que fueran surgiendo, para transformarlos en estímulos y volver a introducirlos a la discusión, esta persona sería el encargado de enfocar y marcar las pautas de la sesión para lograr los objetivos deseados en esta.
- Determinar el número de sesiones e integrantes para el cumplimiento de los objetivos.
- Seleccionar e Invitar a los participantes de acuerdo a los filtros y al perfil definido.
- Identificar un lugar acorde con las necesidades para realizar a cabo la dinámica.

Es por lo anterior que para la realización del presente estudio se efectuaron 3 sesiones de grupo dirigidas, al igual que las encuestas, a Gerentes generales, gerentes o directores de Mercadeo, comercial y sistemas de pequeñas y medianas empresas que cuentan con más de 50 clientes. Estas sesiones de grupo fueron realizadas en el salón de reuniones de la empresa It Security ubicado en el piso 34 de la Torre de Cali con una duración aproximada de hora y media para cada sesión.

En la primera sesión de grupo, dirigida a los gerentes de mercadeo y comercial, se contó con la asistencia de 8 Gerentes de mercadeo de medianas y pequeñas empresas de diferentes sectores.

En la segunda sesión de grupo se contó con la presencia de 9 Gerentes de sistemas involucrados en el manejo de herramientas de CRM en sus empresas o personas encargadas de la futura implementación de programas de CRM en sus organizaciones.

La tercera sesión de grupo conto con la presencia de 4 Gerentes generales de medianas y pequeñas empresas de diferentes sectores.

Estas sesiones de grupo transcurrieron en varias etapas:

1. Presentación del moderador ante los invitados.
2. Objetivo de la reunión.
3. Reglas de la sesión de grupo: participación, duración de la sesión, temas, etc.
4. Presentación de los participantes.
5. Comienzo de la dinámica con un tema introductorio.
6. Seguimiento a la guía establecida.
7. Finalización de la sesión y entrega de obsequio.

Para el análisis de los resultados de las sesiones de grupo se presenta un global de los puntos que surgieron de la realización de estas sesiones. Cada sesión de grupo se dividió en dos partes: la primera parte se desarrolló realizando una charla con los asistentes y la segunda un trabajo grupal, de manera que en ambas partes se tocaran puntos pertinentes a los objetivos del proyecto y otros que sirvieran como información adicional a este tema.

Sesión de grupo #1:

En la primera parte de la sesión después de realizar la introducción y presentaciones necesarias, se comenzó por preguntar a qué sector pertenecían las empresas en la cual trabajaban. Esta pregunta tenía como objetivo segmentar e identificar los sectores susceptibles a la implementación del análisis del trabajo.

Las respuestas que se dieron fueron las siguientes:

- 3 invitados del sector servicios (Cajas de compensación, asesorías tecnológicas, Empleos temporales)
- 2 invitados del sector manufacturero (Calzado, lubricantes)
- 2 invitados del sector comercializador (Concesionario de carros, Venta de autopartes).

Después de realizada esta segmentación se entró a analizar y tocar diferentes aspectos y temas que llevaran al logro del objetivo de la sesión.

Se logró evidenciar que las empresas de servicio eran quienes más detallada y mayor información tenían de sus clientes, seguido de las empresas comercializadora y por ultimo por las empresas manufactureras, al profundizar un poco más sobre estas respuestas se pudo observar que las empresas de servicios tienen que conocer mucho más a sus clientes ya que para poder ser competitivos en su mercado tienen que amoldarse a las necesidades de estos y brindarles una solución específica a sus problemas, estas empresas no ofrecen un producto estándar sino que ofrecen servicios a la medida de cada uno de sus clientes, por esto la importancia de conocerlos muy bien para no prestar un servicio que no le resulte beneficioso al cliente. Por otro lado las empresas comercializadoras se apoyan en la gestión que realizan las marcas que ellos comercializan y dejan en parte la labor de conocer a sus clientes a los estudios de mercado y a la información que les provean las empresas que ellos representan, cuentan con unas bases de datos numerosa pero que no tiene información detallada y que en algunos casos no está actualizada, por su parte las empresas manufactureras analizadas cuentan con una red de distribuidores a los cuales conocen bien por la cantidad de años que llevan teniendo relaciones comerciales con ellos mas no por tener una base de datos y una herramienta estructurada para tal fin.

Uno de los puntos sobre los cuales se entró en mayor detalle por parte de los participantes fue las herramientas que tenían para conocer a sus clientes, proveedores y procesos que garantizaran un buen gerenciamiento del cliente. La mayoría anoto que no contaban con una herramienta puntual que manejara integralmente la base de datos de clientes y todos los procesos que de allí se derivaran, en algunos casos se llegó a determinar que no se sabía a quién dentro de la empresa le correspondía realizar este procedimiento o esta herramienta, algunos indicaban que era parte del departamento de sistemas, otros que era parte de comercial, mercadeo o administrativo. Al final se determinó que en ninguna de las empresas analizadas se tenía un enfoque y una directriz clara por

parte de la Gerencia General sobre cómo se debía conocer al cliente y como se debían llevar los procesos encaminados a conocerlos.

Se pudo evidenciar que la mayoría de los participantes tenían una imagen errada de lo que era CRM creyendo que este concepto era una herramienta de sistemas que servía como base de datos para llevar un control de los clientes.

En las empresas de servicios se vio la mayor necesidad de contar con un sistema de CRM involucrado dentro de la filosofía de la empresa ya que se detectó que los clientes son mucho más sensibles al contacto permanente con ellas y se necesita crear una mayor fidelización de la que pudiera necesitar un cliente de otro sector.

Otros puntos importantes que se comentaron en esta primera parte fueron:

- La gerencia de la empresa asigna muy pocos recursos para llevar a cabo proyectos que puedan crear herramientas o procesos que creen un valor agregado en el conocimiento del cliente y que por ultimo sea percibido por ellos como parte integral de la filosofía de la empresa.
- Se realizan estudios de mercado encaminados a conocer a los clientes pero esta información es utilizada para campañas puntuales o lanzamientos de productos o promociones mas no es utilizada para alimentar un sistema CRM dentro de la empresa con el cual se pueda trabajar a largo plazo.
- En las pocas empresas donde se tiene un sistema de CRM implementado se observó que la función que cumple es la de conocer los datos básicos del cliente y no es tomada esta herramienta para involucrar otros procesos de la compañía y aún menos es socializada al resto de la empresa como parte de un plan estratégico de esta.

En la segunda parte de la sesión se realizó un trabajo en parejas para plasmar en una cartelera lo que ellos tendrían en cuenta si fueran a diseñar un plan para conocer los aspectos más importantes de sus clientes. Dentro de los puntos a destacar sobre este trabajo se mencionan los siguientes:

- Se necesita conocer los datos básicos de los clientes (empresas o personas)

- Conocer las intenciones de compra, porque compran, donde compran, que compran, cantidades adquiridas, la periodicidad de compra, etc.
- Para los clientes empresariales se necesita conocer toda la información posible de las personas que están involucrada en el proceso de compra.
- Se necesita rastrear y tener un control sobre todos los procesos en el que intervienen los clientes como por ejemplo procesos de ventas, reclamos, asesorías postventa, cotizaciones, reparaciones, servicio al cliente, call center, etc.
- Se debe nombrar un área o personal responsable para liderar esta estrategia.
- La socialización de esta estrategia deberá venir de la gerencia General y deberá estar alineada con la estrategia general de la compañía.
- Se debe contar con el acompañamiento de una asesoría externa para la realización de este plan y realizar un seguimiento detallado a los procesos planteados.
- El cliente al final de este proceso deberá percibir un cambio en la manera como la empresa se relaciona con él, por esto es importante que todas las personas de la empresa estén al tanto de los cambios ya que con un solo eslabón de la cadena de CRM que falle vera comprometida la imagen de la compañía frente al cliente.

Sesión de grupo # 2:

Después de realizar la introducción y presentaciones necesarias, se comenzó por preguntar a qué sector pertenecían las empresas en la cual trabajaban. Esta pregunta tenía como objetivo segmentar e identificar los sectores susceptibles a la implementación del análisis del trabajo.

Las respuestas que se dieron fueron las siguientes:

- 3 invitados del sector servicios.
- 4 invitados del sector manufacturero
- 2 invitados del sector comercializador

Lo primero que se evidenció y se pudo analizar es que la percepción que tiene el personal de sistemas en las empresas sobre el CRM es que es solo una herramienta informática que ayuda a gestionar la base de datos de los clientes, no perciben el CRM como una filosofía dentro de la empresa y mucho menos que es una estrategia que va más allá de un software adquirido por la compañía, esto lleva a pensar que hace falta socializar el CRM al interior de la empresa, informar a todo el personal lo que se está llevando a cabo con esta herramienta para que se tome conciencia de la importancia de esta.

De los 9 integrantes de la sesión 6 dijeron tener en su empresa un sistema de CRM implementado, de estos 6 solo 3 sabían el alcance del mismo y conocían los efectos y beneficios que este traía a la organización.

Cuando se explicó el concepto, alcance y beneficios del CRM dentro de la organización las personas que trabajaban el sector servicios estuvieron de acuerdo que en sus organizaciones esto sería de gran ayuda para realizar un seguimiento a los clientes y evitaría muchos reproceso que se llevan a cabo en sus áreas por causa de conocer a sus clientes y por no tener la información actualizada de ellos.

Se observó también que en el sector manufacturero la cantidad de clientes directos no era significativa pero por el contrario la cantidad de proveedores de materia prima y servicios si era considerable por lo que se generó la discusión de si esta herramienta involucraría a los proveedores o solo a los clientes a lo que se informó que para los proveedores existe otro sistema especializado en el manejo de ellos llamado SCM*.

En las empresas que contaban con CRM se evidenció que desde un principio la organización había puesto en sus manos el liderazgo del proyecto confirmando una vez más que para la mayoría de las organizaciones la percepción que tienen de CRM es que es un software y no una estrategia integrar que se debe manejar como una filosofía organizacional.

Sesión de grupo # 3:

Primero se logró determinar que todos los gerentes invitados tenían un concepto muy cercano a la definición real de lo que es un sistema de CRM, esto facilitó el desarrollo de la sesión.

En la primera parte de la sesión de grupo con los gerentes generales se indagó sobre si en sus empresas tenían el CRM como un plan o herramienta dentro de su estrategia de negocio, el 100% de las invitados manifestó que no tenían esta herramienta como una parte importante de su plan de negocios, algunos manifestaron que no tenían necesidad de esto debido a que manejaban muy pocos clientes con los cuales tenían relaciones desde hace muchos años.

* Supply Chain Management – SCM.

Se pudo observar que el Gerente de la empresa que más clientes tenía era quien más preocupado estaba por contar con un sistema de CRM, ya que muchas veces estos clientes se iban para la competencia o simplemente dejaban de comprar y la empresa nunca se daba cuenta de esto ni hacía seguimiento alguno del porqué se había perdido ese cliente.

Al momento de abordar el tema sobre la asignación de presupuesto para planes estratégicos que llevaran a la empresa a conocer a sus clientes y a implantar una estrategia global enfocada en el cliente, lo que se determinó fue que un presupuesto era asignado anualmente a proyectos enfocados al cliente pero que estos eran más que todo estudios de mercado, planes de fidelización y promociones, pero nunca se pensaba en un plan para generar una estrategia global en la compañía que tuviera al cliente como centro de ella. Se informó por parte de los gerentes que no tenían un sistema de CRM como herramienta que en algunas ocasiones se había propuesto a los socios aprobar un presupuesto para realizar este plan pero siempre se terminaba pasando este presupuesto a otros planes o estrategias.

Al igual que en la sesión de los gerentes de mercadeo y comercial en esta sesión se evidenció la necesidad que tienen las empresas actuales de rastrear todos los procesos en los que están involucrados los clientes.

Uno de los aspectos que cobra bastante importancia es que se reconoce al CRM como algo más que una herramienta o programa de sistemas para manejar una base de datos de clientes, algunos de los invitados ven esto como una estrategia global que puede marcar el ruterio de la compañía para el logro de los objetivos.

Se nota cierta preocupación en las empresas actuales por los altos costos que tiene para la organización la implementación de un sistema de CRM que pueda cumplir con todos los requisitos y las expectativas de la gerencia por lo cual el presupuesto cobra gran importancia en el tema de desarrollar un sistema de CRM en la empresa.

Se observó que la apreciación que se tiene es que en las empresas de servicios es donde predomina o debería predominar la cultura orientada al cliente mientras que en las empresas de sectores de producción la cultura empresarial está más enfocada a los procesos o al desarrollo de nuevos productos

En la segunda parte de esta sesión se solicitó que trabajaran en grupo y que debatieran cuales serían los sectores y las empresas que más necesitarían implementar y utilizar un sistema de CRM como estrategia de negocio, la conclusión fue que el sector servicios y las empresas con gran cantidad de clientes con los cuales se deben tener muchos contactos son las más sensibles a la implementación y utilización de un sistema de CRM.

Se solicitó también que realizaran una lista de pocos pasos o requisitos en los cuales se mostrara los procesos que se deberían realizar para poder implantar un sistema de CRM exitoso, la lista de procesos suministrada fue la siguiente:

- Analizar si las características de la empresa y de los clientes ameritan la implementación de un sistema de CRM
- Contar con la aprobación de presidencia y con un presupuesto generoso para iniciar el proyecto.
- Apoyar desde la Gerencia todo el proceso
- Involucrar este proyecto dentro de una de los planes estratégicos de la compañía.
- Solicitar asesoría externa para el levantamiento de información necesaria.
- Determinar las áreas y responsables que lideraran el proyecto.
- Socializar el proyecto a toda la organización.
- Implementar el CRM.
- Entregar a los clientes valores agregados que se obtuvieron con la implementación del CRM.

Cuadro 31. Base de datos – asistentes a las sesiones de grupo

| Nombre | Sector | Empresa | Cargo |
|----------------------|------------------------|-----------------|--------------|
| Carlos Agudelo | Caja de compensación | Comfandi | Tecnología |
| Juan Carlos Morales | Servicios | Fortox | Tecnología |
| Diego Peña | Servicios | Gobernación | Tecnología |
| Alexander Álvarez | Manufactura | Kit Collections | Gerente |
| Alexander Javela | Servicios | Coopservir | Gerente |
| Octavio Rivera | Manufactura | Plantiformas | Gerente |
| Juan Carlos Guarnizo | Asesorías Tecnológicas | IT-Solutions | Gerente |
| Ricardo Jaramillo | Manufactura | Formiplast | Marketing |
| Jesús Danilo Barco | comercialización | Prolibros | Marketing |
| Pedro Nel Escobar | Servicios | Eficacia | Tecnología |

Cuadro 31. (Continuación).

| Nombre | Sector | Empresa | Cargo |
|---------------------------|------------------|-----------------------|------------|
| Carlos Guarín | Servicios | Imbanaco | Tecnología |
| Angélica María | Servicios | SOS | Gerente |
| Isabel Cristina Molineros | comercialización | Sameco | Marketing |
| Ricardo Rueda | Manufactura | Colhuellas | Gerente |
| Estela GIL Acevedo | Servicios | Servicios y asesorías | Gerente |
| Diego Quiroga | Lubricantes | Eduardoño | Marketing |
| Dinora Marino | Concesionarios | Toyota Norte y Sur | Gerente |
| Gilmer Betancourth | Autopartes | Obyco | Marketing |
| Cesar Acsencio | Manufactura | Poliformas | Marketing |
| Luz Helena Alvarez | comercialización | Insucom | Marketing |

Fuente: Los autores.

11.2.1 Conclusiones sesiones de grupo. Finalmente, al observar los detalles de las sesiones de grupo analizadas anteriormente, se puede concluir que:

- Se pudo determinar que dentro de los segmentos o áreas determinadas a los que pertenecen las empresas participantes, en las empresas de servicios es donde predomina o debería predominar la cultura orientada al cliente, mientras que en las empresas de sectores de producción la cultura empresarial está más enfocada a los procesos o al desarrollo de nuevos productos.
- Así mismo se observó que en el sector manufacturero por no ser significativa la cantidad de clientes directos que posee la empresa y por el contrario la cantidad de proveedores de materia prima y servicios si es considerable, se planteó la inquietud en relación a involucrar en esta herramienta a los proveedores, por lo que se les informó que para los proveedores existe otro sistema especializado en el manejo de ellos llamado SCM*.
- Aun teniendo interés por la implementación de un programa de CRM en su empresa, la gerencia asigna muy pocos recursos para llevar a cabo estos proyectos, que creen un valor agregado en el conocimiento del cliente y que sea percibido por ellos como parte integral de la filosofía de la empresa. En esta parte se deja ver la importancia que tiene para las organizaciones el contar con el

* Supply Chain Management – SCM.

presupuesto necesario para llevar a cabo la implementación de un CRM, por los altos costos que este proceso pueda representar para la empresa.

- Sí realizan estudios de mercado encaminados a conocer a los clientes pero esta información es utilizada para campañas puntuales o lanzamientos de productos o promociones mas no es utilizada para alimentar un sistema CRM dentro de la empresa con el cual se pueda trabajar a largo plazo.
- En las pocas empresas donde se tiene un sistema de CRM implementado se observó que la función que cumple es la de conocer los datos básicos del cliente y no es tomada esta herramienta para involucrar otros procesos de la compañía y aún menos es socializada al resto de la empresa como parte de un plan estratégico de esta; lo que sin duda redundo en la poca efectividad del sistema al no involucrar toda la fuerza o recurso humano en el conocimiento y desarrollo de procesos tendientes a mejorar las relaciones cliente – empresa.

12. GUÍA PARA EVALUAR Y ANALIZAR LOS FACTORES CLAVES PARA TOMAR LA DECISIÓN DE IMPLANTAR O NO UN SISTEMA DE CRM COMO UN PLAN ESTRATÉGICO

Cumpliendo con uno de los objetivos propuestos en esta investigación, se presenta a continuación un guía sencilla para evaluar y analizar los factores que inciden en la toma de decisión por parte de una empresa para saber hasta qué punto está preparada para implantar un sistema de CRM como parte de un plan estratégico que les permitan alcanzar cada uno de los objetivos propuestos dentro de un ambiente de centralización en el cliente.

El primer paso se trata de realizar un autodiagnóstico de la empresa con el fin de conocer cada una de las áreas que la componen, determinando su nivel de preparación y compromiso para con el proyecto a desarrollar.

Esta guía consta de 4 pasos que se describen a continuación:

- **Calificación del formulario de preguntas.** Los temas se han dividido en 4 secciones principales las cuales están relacionadas con los pilares fundamentales de una estrategia de CRM como son: procesos de negocio, personas que ejecutan estos procesos, datos requeridos en el desarrollo de los procesos y herramientas a utilizar.
- **Ubicación del grado de preparación de su empresa para CRM.** Con base en la tabulación de cada uno de los elementos del formulario, usted podrá ubicar la zona en la cual se encuentra su organización y las características principales del segmento en el cual se ubica.
- **Caracterización del segmento donde quedó ubicada su organización.** Usted podrá revisar en detalle cuales son las principales características y elementos que se deben tener en cuenta en los diferentes segmentos. Podrá identificar cuáles son los temas en los cuales requiere refuerzo y en cuales se encuentra bien y debe potenciarlos aún más.
- **Plan de acción a seguir.** En esta sección usted encontrará algunas guías generales de cuales son elementos que debe considerar al momento de definir un

plan de acción que le permita minimizar el riesgo de llevar a cabo una estrategia de centralización en el cliente⁶³.

A continuación se presentan los formatos que se deben diligenciar en cada uno de los procesos o etapas antes descritos.

Proceso de Calificación del Formulario de Autodiagnóstico en CRM

Para llevar a cabo la calificación tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

Lea con detenimiento cada una de las preguntas a responder.

- Frente a cada una de las afirmaciones marque con una “X” la opción que mejor se aproxime a lo que usted observa que sucede en su organización.
- Una vez que usted termine de diligenciar cada una de las secciones, cuente el número de X que marco en cada columna y escriba el total en la última fila de cada sección.
- Multiplique el total de cada una de las columnas por el número o factor que se encuentra en la casilla sombreada y proceda a colocar el total en la casilla correspondiente.
- Por último, sume los valores obtenidos en cada una de las columnas y escriba el total de la sección en la casilla destinada para este fin.

El autodiagnóstico se divide en 4 secciones que corresponde a cada área a evaluar, a saber: Procesos, personas, datos y herramientas.

Sección 1. Autodiagnóstico de la madurez de los **PROCESOS** de negocios que intervienen o se ven afectados por una estrategia de CRM al interior de la organización. Se debe analizar cuál es el estado de madurez, eficiencia y efectividad de los procesos que intervienen en una estrategia de centralización en el cliente.

⁶³ Kit CRM práctico. Guías de Autodiagnóstico para estrategia de CRM. pdf.

Cuadro 32. Formulario de Autodiagnóstico en CRM. Procesos

| Marque con una "X" de acuerdo con la situación que se presenta en su organización | | FUNCIONAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN | | | |
|---|--|-----------------------------------|----------------------------------|--|---------------------------------|
| FACTORES A EVALUAR | | Nunca se actúa de esta manera | Rara vez se actúa de esta manera | Frecuentemente se actúa de esta manera | Siempre se actúa de esta manera |
| 1 | La empresa aplica un proceso formal de planeación estratégica anual | | | | |
| 2 | La empresa aplica una metodología formal de planeación de procesos orientados hacia la atención al cliente | | | | |
| 3 | El cliente es un actor clave en los procesos de negocio definidos en la empresa | | | | |
| 4 | Se aplica un proceso integral de "Contacto" con el cliente (se integran todos los puntos de contacto con el cliente en una base de datos centralizada) | | | | |
| 5 | La empresa utiliza normas de calidad como ISO 9001) | | | | |
| 6 | A nivel comercial, se aplica una metodología formal de ventas que es conocida por todo el personal de ventas | | | | |
| 7 | Los resultados de la aplicación de una metodología de ventas se documentan y quedan disponibles para ser consultados por la dirección | | | | |
| 8 | La empresa aplica procesos formales para las actividades de planeación de ventas | | | | |
| 9 | La empresa aplica procesos formales para las actividades de Administración de Ventas | | | | |
| 10 | La empresa aplica procesos formales para la ejecución de labores de servicio al cliente | | | | |
| 11 | La organización aplica formalmente procesos para medir la satisfacción del cliente | | | | |
| 12 | La empresa aplica procesos formales para solucionar las peticiones, quejas o reclamos de los clientes | | | | |
| 13 | Todos los procesos comerciales cuentan con indicadores de eficiencia | | | | |
| 14 | Todos los procesos comerciales cuentan con indicadores de eficacia | | | | |
| 15 | Cada uno de los procesos comerciales y que están de cara al cliente cuentan con un "Dueño de Proceso" o Process Owner | | | | |
| 16 | Se valida la calidad del proceso a través de consultar con los clientes sobre su definición y operación | | | | |
| 17 | Existe una clara integración de los canales de contacto para actividades de mercadeo, ventas y servicio al cliente | | | | |
| 18 | Percibe el cliente una atención integral por parte de la empresa en todos sus puntos de contacto | | | | |
| 19 | Conoce el cliente como establecer contacto con la empresa en caso de necesitar apoyo comercial, servicio, solicitudes, quejas o reclamos | | | | |
| 20 | La empresa aplica procesos formales para medir la lealtad del cliente | | | | |
| 21 | La empresa aplica procesos formales para medir la rentabilidad de cada uno de sus clientes | | | | |
| 22 | Cuenta la empresa con procesos establecidos y divulgados para hacer actividades de "Up Selling" y "Cross Selling" | | | | |
| 23 | La empresa aplica un proceso claro para la asignación de territorios de venta y cartera de clientes a asesores comerciales | | | | |
| 24 | La empresa aplica un proceso formal para la asignación de objetivos de desempeño a la fuerza comercial y de servicio al cliente | | | | |
| 25 | Se aplica un proceso claro de medición y calificación de los objetivos de la fuerza de ventas y de servicio al cliente | | | | |
| 26 | Aplica la empresa procesos de alerta y acción inmediata en caso de desviaciones en el servicio al cliente | | | | |

Cuadro 32. (Continuación).

| Marque con una 'X' de acuerdo con la situación que se presenta en su organización | | FUNCIONAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN | | | |
|--|--|-----------------------------------|----------------------------------|--|---------------------------------|
| FACTORES A EVALUAR | | Nunca se actúa de esta manera | Rara vez se actúa de esta manera | Frecuentemente se actúa de esta manera | Siempre se actúa de esta manera |
| 27 | Existe una clara integración entre los procesos de servicio al cliente y los procesos de apoyo al negocio | | | | |
| 28 | La empresa conoce con claridad el Ciclo de Vida del cliente y posee acciones específicas dependiendo de cada etapa de este ciclo | | | | |
| Sume las "X" de cada una de las columnas y escriba el resultado en cada casilla | | | | | |
| Multiplique el total de cada una de las casillas anteriores por los valores que aparecen las celdas sombreadas y coloque el resultado en esta fila | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Sume los valores obtenidos en la fila anterior y coloque el resultado total en esta celda | | | | | |

Fuente: Kit CRM práctico. Guías de Autodiagnóstico para estrategia de CRM. pdf, p. 3-5.

Sección 2. Autodiagnóstico del componente de PERSONAS que ejecutan los procesos de negocios en un ambiente de CRM. Se analiza aquí cual es el nivel de sensibilización y preparación del factor humano para la implantación de una estrategia de centralización en el cliente y la disposición que posee la organización a nivel de recurso humano para adoptar los procesos y herramientas que exige una estrategia de CRM.

Cuadro 33. Formulario de Autodiagnóstico en CRM. Personas

| Marque con una X" de acuerdo con la situación que se presenta en su organización | | FUNCIONAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN | | | |
|--|---|-----------------------------------|----------------------------------|--|---------------------------------|
| FACTORES A EVALUAR | | Nunca se actúa de esta manera | Rara vez se actúa de esta manera | Frecuentemente se actúa de esta manera | Siempre se actúa de esta manera |
| 1 | La empresa cuenta con un organigrama claro de las áreas comerciales mercadeo y servicio al cliente | | | | |
| 2 | Cada cargo a nivel de mercadeo venias y servicio al cliente está claramente definido con sus funciones y responsabilidades documentadas | | | | |
| 3 | Reciben los nuevos funcionarios de las áreas que tienen contacto con el cliente inducción relacionada con la importancia del servicio al cliente y el mantenimiento adecuado de la satisfacción del mismo | | | | |
| 4 | Se evidencia un fuerte compromiso de la alta dirección con la atención de los clientes y los altos estándares de calidad | | | | |
| 5 | Periódicamente los altos funcionarios de la empresa visitan a los clientes v evalúan directamente el nivel de satisfacción de los mismos | | | | |
| 6 | La alta dirección de la empresa considera importante un servicio integral al cliente y la satisfacción del mismo | | | | |

Cuadro 33. (Continuación).

| Marque con una X" de acuerdo con la situación que se presenta en su organización | | FUNCIONAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN | | | |
|--|--|-----------------------------------|----------------------------------|---|---------------------------------|
| | | Nunca se actúa de esta manera | Rara vez se actúa de esta manera | Frecuente-mente se actúa de esta manera | Siempre se actúa de esta manera |
| FACTORES A EVALUAR | | | | | |
| 7 | La alta dirección de la empresa da más importancia al desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes que al logro de las metas de ventas a corto plazo | | | | |
| 8 | Hay un alto interés por parte de la alta dirección por desarrollar múltiples canales de interacción con los clientes | | | | |
| 9 | La dirección tiene un fuerte compromiso hacia el uso de herramientas tecnológicas en las actividades de mercadeo, ventas y servicio al cliente | | | | |
| 10 | La fuerza de ventas tiene una actitud positiva hacia el uso de herramientas tecnológicas en sus labores del día a día | | | | |
| 11 | Hay una clara conciencia por parte de la fuerza de ventas y de las funciones de prestación del servicio al cliente sobre la importancia de la satisfacción del cliente | | | | |
| 12 | Aplica la fuerza de ventas un proceso formal de ventas o metodología de venta consultiva | | | | |
| 13 | Hay una cultura interna en la empresa hacia el trabajo en equipo especialmente en áreas de contacto con el cliente | | | | |
| 14 | Las personas de contacto con el cliente conocen y entienden con claridad los indicadores y metas que deben lograr en sus labores | | | | |
| 15 | Los canales de comunicación a través de toda la estructura comercial y de servicios son adecuados y fluye la información de manera adecuada | | | | |
| 16 | Las personas que tienen contacto con el cliente son conscientes sobre la calidad y el profesionalismo con el cual deben atender cada una de las interacciones con los clientes | | | | |
| 17 | La fuerza comercial sabe explicar al cliente los diferentes mecanismos de contacto con la empresa y de atención en caso de requerir algún apoyo | | | | |
| 18 | Los funcionarios de las áreas comerciales y de servicio no temen compartir la información de sus territorios con el resto de la empresa | | | | |
| 19 | La empresa cuenta con una cultura empresarial altamente orientada hacia el servicio al cliente | | | | |
| 20 | El índice de rotación de personal en áreas comerciales y de servicio al cliente son normales de acuerdo con los estándares de la industria | | | | |
| 21 | Las personas en las áreas comerciales demuestran un alto sentido de responsabilidad en la atención de las solicitudes del cliente | | | | |
| 22 | Las personas de las áreas de apoyo demuestran interés en solucionar las solicitudes e inquietudes de los clientes | | | | |

Cuadro 33. (Continuación).

| Marque con una X" de acuerdo con la situación que se presenta en su organización | | FUNCIONAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN | | | |
|---|---|-----------------------------------|----------------------------------|--|---------------------------------|
| FACTORES A EVALUAR | | Nunca se actúa de esta manera | Rara vez se actúa de esta manera | Frecuentemente se actúa de esta manera | Siempre se actúa de esta manera |
| 23 | Las personas de las áreas de apoyo tienen definidos objetivos concretos con relación a servicio al cliente | | | | |
| 24 | El nivel de formalidad al interior de la organización es alto | | | | |
| 25 | Cuando un cliente se queja, todos los funcionarios de la empresa actúan coordinadamente para solucionar el caso de manera correcta y oportuna | | | | |
| 26 | La estructura de la empresa está diseñada para operar por grupos de clientes (segmentos de mercados) y no por líneas de productos | | | | |
| Sume las X" de cada una de las columnas y escriba el resultado en cada casilla | | | | | |
| Multiplique el total de cada una de las casillas anteriores por los valores que aparecen en las celdas sombreadas y coloque el resultado en esta fila | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Sume los valores obtenidos en la fila anterior y coloque el resultado total en esta celda | | | | | |

Fuente: Kit CRM práctico. Guías de Autodiagnóstico para estrategia de CRM. pdf, p. 5-7.

Sección 3. Estado de preparación de la organización con relación al tema de DATOS. El objetivo es identificar las fortalezas y debilidades que puede tener la organización con relación a la existencia de datos de calidad y estructurados adecuadamente para apoyar una estrategia de CRM. Así mismo se debe analizar si los procesos para la construcción y mantenimiento de la base de datos son los correctos y generen la efectividad necesaria.

(Ver Cuadro 34, página siguiente).

Cuadro 34. Formulario de Autodiagnóstico en CRM. Datos

| Marque con una X' de acuerdo con la situación que se presenta en su organización | | FUNCIONAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN | | | |
|--|--|-----------------------------------|----------------------------------|--|---------------------------------|
| FACTORES A EVALUAR | | Nunca se actúa de esta manera | Rara vez se actúa de esta manera | Frecuentemente se actúa de esta manera | Siempre se actúa de esta manera |
| 1 | La empresa cuenta con una base de datos bien estructurada de clientes | | | | |
| 2 | La empresa cuenta con una base de datos bien estructurada de prospectos | | | | |
| 3 | La compañía cuenta con sistemas integrados que permiten tener centralizada toda la información de los clientes | | | | |
| 4 | Existe información cualitativa no solo cuantitativa, las relaciones con los clientes | | | | |
| 5 | Las actividades de gestión comercial (visitas, actividades de campo, etc.), se registran en un sistema de información | | | | |
| 6 | Se cuenta con un proceso claro para solicitar adiciones o cambios en la bases de datos de clientes y prospectos | | | | |
| 7 | La información almacenada en las bases de datos de clientes está actualizada en más de un 90%. | | | | |
| 8 | Se aplica el concepto de dueños de la información quienes son responsables por velar por la candad actualización de la información | | | | |
| 9 | La empresa desarrolla actividades de mercadeo basadas en una planeación sobre gestión de bases de datos (Database Marketing) | | | | |
| 10 | Hay procesos formales para mantener una política de actualización de información de los clientes | | | | |
| 11 | Existen perfiles de datos para cada uno de los tipos de clientes y mercado potencial que posee la empresa | | | | |
| 12 | Aplica la empresa procesos de depuración de información periódicamente | | | | |
| 13 | Cuenta la empresa con estándares documentados y divulgados de ingreso de datos en los sistemas de información (ej. códigos, nombres, direcciones, ciudades, etc.) | | | | |
| 14 | Existe un registro detallado histórico de cada uno de los contactos con los clientes | | | | |
| 15 | La integridad de la Información es alta dentro de la organización (no existen registros duplicados de clientes en diferentes sistemas) | | | | |
| 16 | La credibilidad por parte de los funcionarios de la empresa en los datos que existen en los sistemas de información es alta | | | | |
| 17 | Hay claridad en cuales son los datos que la empresa necesita de sus clientes y prospectos para desarrollar las actividades en mercadeo, ventas y servicio al cliente | | | | |
| 18 | Cuenta la organización con los esquemas (le según) adecuados para mantener seguros los datos de clientes y prospectos | | | | |
| 19 | Se aplican procedimientos para el ingreso de nueva información y la eliminación de datos | | | | |
| 20 | La dirección considera como un activo valioso los datos actuales de clientes y prospectos | | | | |
| Sume las X de cada una de las columnas y escriba el resultado en cada casilla | | | | | |
| Multiplique el total de cada una de las casillas anteriores por los valores que aparecen las celdas sombreadas y coloque el resultado en esta fila | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Sume los valores obtenidos en la fila anterior y coloque el resultado total en esta celda | | | | | |

Fuente: Kit CRM práctico. Guías de Autodiagnóstico para estrategia de CRM. pdf, p. 7-8.

Sección 4. Nivel de actualización y formalidad en el uso de **herramientas** manuales o computacionales para la ejecución de los procesos de negocio en las áreas comerciales y de servicio al cliente y adaptación de las mismas a las necesidades de una estrategia de centralización en el cliente.

Cuadro 35. Formulario de Autodiagnóstico en CRM. Herramientas

| Marque con una X' de acuerdo con la situación que se presenta en su organización | | FUNCIONAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN | | | |
|--|--|-----------------------------------|----------------------------------|--|---------------------------------|
| | | Nunca se actúa de esta manera | Rara vez se actúa de esta manera | Frecuentemente se actúa de esta manera | Siempre se actúa de esta manera |
| FACTORES A EVALUAR | | | | | |
| 1 | La empresa cuenta con un sistema adecuado para la administración de la información de los clientes (manual o sistematizado) | | | | |
| 2 | La dirección demuestra alto interés por el uso de herramientas computarizadas en las actividades de cara al cliente | | | | |
| 3 | Dentro de la planeación estratégica de la empresa se considera vital el uso de herramientas tecnológicas para mejorar los contactos con los clientes | | | | |
| 4 | Le empresa ha desarrollado un análisis detallado de las necesidades de información y herramientas en las áreas comerciales y de servicio al cliente | | | | |
| 5 | Los asesores comerciales cuentan con herramientas adecuadas para planear sus actividades y reportar su gestión a tiempo y con calidad | | | | |
| 8 | Los funcionarios de servicio al cliente cuentan con herramientas versátiles para atender de manera oportuna y con calidad las solicitudes de los clientes | | | | |
| 7 | Los funcionarios de las áreas comerciales sienten que cuentan con las herramientas correctas para el manejo de la información de sus clientes y prospectos | | | | |
| 8 | Realizar cambios y ajustar los sistemas de información que dan apoyo a las áreas comerciales y de servicios es fácil y rápido | | | | |
| 3 | Se puede consultar la información completa de un cliente en un solo lugar y es confiable | | | | |
| 10 | Los asesores comerciales y de servicios tienen fácil acceso a la información desde lugares externos a la empresa | | | | |
| 11 | Los sistemas de información, están en capacidad de alertar sobre situaciones fuera de estándares a las áreas comerciales | | | | |
| 12 | La obtención de información de resultados y estadísticas de la gestión comercial es ágil y de fácil acceso por las personas autorizadas para tal fin | | | | |
| 13 | Se encuentra fácilmente disponible la información de los contactos, solicitudes de servicio, quejas, reclamos y demás información del cliente | | | | |
| 14 | La empresa tiene a disposición herramientas para obtener una visión de 360° del cliente | | | | |
| 15 | La empresa cuenta con las herramientas para poder conocer información de su interés y necesidad de manera directa sin tener que interactuar con un funcionario de la empresa | | | | |

Cuadro 35. (Continuación).

| Marque con una X de acuerdo con la situación que se presenta en su organización | | FUNCIONAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN | | | |
|---|--|-----------------------------------|----------------------------------|--|---------------------------------|
| FACTORES A EVALUAR | | Nunca se actúa de esta manera | Rara vez se actúa de esta manera | Frecuentemente se actúa de esta manera | Siempre se actúa de esta manera |
| 1 | La empresa cuenta con un sistema adecuado para la administración de la información de los clientes (manual o sistematizado) | | | | |
| 2 | La dirección demuestra alto interés por el uso de herramientas computarizadas en las actividades de cara al cliente | | | | |
| 3 | Dentro de la planeación estratégica de la empresa se considera vital el uso de herramientas tecnológicas para mejorar los contactos con los clientes | | | | |
| 4 | La empresa ha desarrollado un análisis detallado de las necesidades de información y herramientas en las áreas comerciales y de servicio al cliente | | | | |
| 5 | Los asesores comerciales cuentan con herramientas adecuadas para planear sus actividades y reportar su gestión a tiempo y con calidad | | | | |
| 8 | Los funcionarios de servicio al cliente cuentan con herramientas versátiles para atender de manera oportuna y con calidad las solicitudes de los clientes | | | | |
| 7 | Los funcionarios de las áreas comerciales sienten que cuentan con las herramientas correctas para el manejo de la información de sus clientes y prospectos | | | | |
| 8 | Realizar cambios y ajustar los sistemas de información que dan apoyo a las áreas comerciales y de servicios es fácil y rápido | | | | |
| 3 | Se puede consultar la información completa de un cliente en un solo lugar y es confiable | | | | |
| 10 | Los asesores comerciales y de servicios tienen fácil acceso a la información desde lugares externos a la empresa | | | | |
| 11 | Los sistemas de información, están en capacidad de alertar sobre situaciones fuera de estándares a las áreas comerciales | | | | |
| 12 | La obtención de información de resultados y estadísticas de la gestión comercial es ágil y de fácil acceso por las personas autorizadas para tal fin | | | | |
| 13 | Se encuentra fácilmente disponible la información de los contactos, solicitudes de servicio, quejas, reclamos y demás información del cliente | | | | |
| 14 | La empresa tiene a disposición herramientas para obtener una visión de 360° del cliente | | | | |
| 15 | La empresa cuenta con las herramientas para poder conocer información de su interés y necesidad de manera directa sin tener que interactuar con un funcionario de la empresa | | | | |

Fuente: Kit CRM práctico. Guías de Autodiagnóstico para estrategia de CRM. pdf, p. 9-10.

Al terminar esta primera fase de diagnóstico, el empresario ya puede determinar cómo se encuentra preparada su empresa para afrontar una estrategia de CRM.

Ahora es necesario que los directivos de la empresa actúen en dos vías: la primera potencializar las áreas que están más calificadas para llevar a cabo un sistema de CRM, al mismo tiempo que se deben reforzar las que tienen problemas que pudieran impedir el desarrollo del proyecto; la segunda vía es ubicar en el mercado el sistema de CRM que mejor se adecue a sus necesidades como empresa. Este es el paso que se describe a continuación.

Cómo escoger un sistema CRM

Cuando se va a iniciar un proyecto de administración de las relaciones con los clientes CRM es importante entender todos los beneficios de un sistema integrado antes de hacer su proceso de selección, como punto de partida.

Entendiendo CRM

Se debe partir de que un sistema CRM es más que sólo un software o un conjunto de procesos; es una sólida cultura de negocios enfocada en ganar y mantener los clientes correctos. Una buena solución de CRM construye valor para sus negocios abriendo los canales esenciales de comunicación y creando un enfoque común en el cliente basado en conocimiento para servir mejor a sus consumidores. Es entender acerca de los hábitos de compra y las preferencias de sus clientes y prospectos así que usted debe tener en cuenta:

- Construir una fuerte relación con sus clientes para mantener su fidelidad.
- Proveer servicios de valor agregado que sean difíciles de copiar por la competencia
- Mejorar el desarrollo de sus productos y servicios y los procesos de entrega
- Incrementar el conocimiento de sus empleados sobre las necesidades del cliente⁶⁴.

Iniciando el proceso

La mayoría de las compañías necesitan justificar la necesidad de un nuevo sistema antes de hacer una compra. Construir un caso de CRM les proporciona la información necesaria para ayudar a definir la necesidad y justificar el costo y demostrar el valor de la inversión.

⁶⁴ Cómo escoger un CRM (Customer Relationship Management). Mind. Open mind. pdf.

- **Elija un equipo central**

Se debe establecer un equipo de individuos dedicados a manejar la complejidad de un proyecto de CRM. Así mismo, antes de planear su estrategia y la forma de implementarla, la empresa tiene que tener un líder y director de proyecto para supervisar las divisiones funcionales de la organización tales como mercadeo, ventas, servicio al cliente y departamento técnico.

Estableciendo metas

El equipo conformado debe tener una comprensión compartida de sus metas de CRM. Para lograr esto, el grupo central debe identificar los objetivos de la organización, enfocándose en los procesos que requieren redireccionamiento y discutiendo las líneas de acción apropiadas.

Examinando los procesos actuales

Se deben analizar los procesos de negocio existentes desde varios puntos de vista, para encontrar cómo ellos impactan a la organización y a sus clientes. Evaluando los procesos los directivos puede identificar en lo que trabajará y en lo que no y se preparará para implementar un nuevo sistema de CRM que emula las estrategias más efectivas para lograr éxito.

Involucrando a las personas correctas

La decisión de escoger una solución específica de CRM puede ser delegada a un equipo central de individuos para servir y representar las necesidades funcionales de varios departamentos. Esto requiere la total cooperación y colaboración entre los usuarios del sistema, administradores del sistema, integradores del sistema, clientes del sistema.

Eligiendo a un consultor

Los consultores ofrecen conocimientos especializados en la evaluación e implementación de soluciones de CRM. Estos expertos pueden ayudarle a su organización en tres importantes aspectos:

- Evaluar sus necesidades y sugerir la mejor solución de CRM para su situación específica.
- Salvar tiempo y dinero de su compañía durante la instalación y entrenamiento en el sistema.
- Ayuda a obtener lo mejor de su implementación de CRM, basado en los requerimientos de su organización.

Limitando el campo

Se debe buscar un sistema CRM que integre su software de contabilidad y otros sistemas de negocio de modo que la información del cliente puede ser actualizada en el tiempo real, mientras es compartida y empleada efectivamente a través de la organización entera. Esté seguro que sus soluciones son robustas y suficientemente versátiles en:

- Acceso desde cualquier lugar – desde sedes centrales hasta locaciones remotas y trabajadores móviles.
- Integración continua con su back office accounting system
- Integración con una gran variedad de software de terceros u otros sistemas internos.

Incrementando los canales de comunicación

- La solución de CRM ideal integrará los múltiples canales de negocios de la organización y proveerá a sus usuarios con continuo acceso remoto a la información reciente del cliente
- Se debe pensar en los diferentes puntos de interacción que los consumidores están usando actualmente, y los que probablemente serán usados para comunicarse en un futuro con la organización.

- Un buen sistema CRM permitirá recuperar información de tiempo real y dondequiera. Es necesario escoger uno que encaje con las necesidades funcionales de los usuarios del sistema.

Como ejemplo del proceso anteriormente descrito se observa el Anexo B (plantilla propuesta iniciativa de CRM al interior de una empresa).

Consejos útiles para Promover CRM como una Cultura de Negocio

- Construya un caso para el cambio. Piense sobre el impacto de una estrategia de CRM en la gente – los beneficios y consecuencias de realizar el cambio o no.
- Mantenga reuniones regulares a lo largo de todos los departamentos de la compañía para comunicar el progreso del proyecto.
- Mantenga un lazo con los empleados en el que proporcione información y claridad acerca de lo que está sucediendo.
- Fomente a los empleados a hablar más acerca de cambios y escuche lo que ellos tienen que decir.
- Dé a los empleados tiempo de hacer la transición y ajuste al nuevo enfoque CRM.
- Respalde a los directores que están liderando el proyecto de CRM a entender que una implementación efectiva es un proceso cultural; que esto puede tomar tiempo para todos y para los ajustes a las nuevas formas de hacer negocios.
- Informar a los clientes acerca de la visión de la compañía para ser una organización centrada en los clientes⁶⁵.

Finalmente se presentan los 10 Top de las características a tener en cuenta a la hora de decidirse por un sistema CRM:

10 característica para tener en

1. Análisis del ciclo de venta
2. Integración con su back office accounting system
3. Que utilice estándares abiertos
4. Continuo flujo de información entre los sistemas corporativos

⁶⁵ Ibid.,

y los sistemas remotos de los empleados.

5. Reportes y análisis en tiempo real

6. Automatización de workflow

7. Administración de contactos y campañas

8. Múltiples lenguajes and multi-currency capabilities

9. habilidad para personalizar fácilmente la solución con las necesidades de su negocio.

10. La escalabilidad para acomodarse al crecimiento futuro de su negocio⁶⁶.

⁶⁶ *Ibíd.*,

13. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los datos mostrados en el presente informe se presentan a continuación las conclusiones finales.

En relación al primer objetivo específico formulado, factores claves para la implementación de una estrategia exitosa de CRM, se observó:

- Las empresas cada vez más conocen a sus clientes y encaminan todos sus esfuerzos por obtener datos de estos con los cuales puedan diseñar estrategias cada vez más acertadas; sin embargo, lo que se pudo palpar con este estudio es que las empresas obtienen muchos datos de sus clientes pero muchas veces no saben qué hacer con esta información y lo que es más grave, gastan cantidades de dinero realizando estudios y estrategias donde al final del ejercicio los resultados no justifican estas inversiones.
- Después de realizado el estudio se detectó que las empresas apenas están empezando a implementar una cultura alrededor del CRM y que en su mayoría no involucran a la totalidad de su organización en este proceso, lo que conlleva inconvenientes tales como no conocer las experiencias del cliente en cada punto de interacción y momentos de verdad en el ciclo del servicio, esto a su vez impide que la información fluya a los departamentos y personas encargadas de implementar y diseñar las estrategias para lograr la satisfacción del cliente.
- Aunque en la mayoría de las empresas analizadas se detectó que el conocer al cliente es muy importante para el correcto diseño de las estrategias, también se detectó que al interior de estas empresas ven muchas veces a los sistemas de CRM no como una herramienta sino como una carga adicional impuesta por la gerencia que les genera mayores procesos, y tienen la percepción que no siempre los datos consignados en el sistema son tenidos en cuenta debido a que, al no verse al CRM enmarcado dentro de la cultura de la organización, se pierde la retroalimentación de este proceso.
- La incidencia del costo – beneficio percibido por las medianas empresas analizadas es un factor determinante al momento de implementar un sistema de CRM en las organizaciones, ya que el costo de estos procesos que permiten conocer al cliente e involucran a todo el personal son elevados, y no siempre se ven los resultados inmediatos, que es en muchos casos la opinión de la alta

gerencia, prefieren invertir en otras áreas o sistemas dejando a un lado el conocimiento del cliente.

- El precio y la flexibilidad de un sistema de CRM fueron los dos criterios que las empresas más analizaron al momento de tomar la decisión de implementar este sistema en sus empresas, ya que desean adquirir un sistema que sea durable en el tiempo y se pueda amoldar a los continuos cambios que tienen las organizaciones actuales.

- Se observó que todas las empresas analizadas tienen uno o varios procesos encaminados a conocer y satisfacer las necesidades de los clientes como por ejemplo la Automatización de la fuerza de ventas, Call Center, Programas de fidelización y lealtad, etc., pero muy pocas de estas empresas analizan los datos e información obtenida de manera específica, ya que simplemente ven estos procesos como una forma de agradecer al cliente y darle un valor agregado.

Así mismo, en cuanto al segundo objetivo específico planteado, el sector y empresa que resulta más sensible a la implementación y utilización de un sistema de CRM, se pudo observar:

- Se puede concluir que las empresas y sectores sensibles a la implementación y utilización de un sistema de CRM como estrategia de negocio son las empresas de servicios que tienen gran cantidad de clientes y que por su naturaleza tienen varios momentos de verdad e interacción con el cliente en el ciclo del servicio. Otras empresas sensibles a esta implementación son las empresas de consumo cuyos productos tienen gran cantidad de sustitutos y competencia, ya que es allí donde se necesita conocer las necesidades exactas del cliente, sus gustos, sus percepciones y sus hábitos para llegar a ellos de manera inmediata y eficaz.

Finalmente en cuanto a la consecución del tercer objetivo específico, presentación de una guía para la evaluación y análisis de los factores claves para tomar la decisión de implementar o no un sistema de CRM, se desarrolló en capítulo aparte (capítulo 12) como un documento patrón o modelo que sirva para tal fin, conformada por cuatro (4) pasos descritos de forma sencilla que conlleven a la toma de la decisión más adecuada para cada empresa.

14. RECOMENDACIONES

Se debe dar a conocer a la gerencia de la empresa todos los beneficios que conlleva la implementación y utilización de un sistema de CRM en su organización, anotando que no es solo una herramienta de sistemas que sirve para sistematizar la información de los clientes, sino que puede llegar a convertirse en la herramienta más útil a la hora de obtener más clientes fidelizando los clientes actuales, de forma tal que pueda hacerse un seguimiento efectivo de cada uno de ellos, con datos como gustos, necesidades, motivaciones, entre otros, lo que sin duda resultará en beneficios para toda la empresa.

Así mismo, se deben tomar medidas de sensibilización y concientización de los colaboradores, proveedores, empleados y demás miembros de la organización para que la implementación de un sistema de CRM como estrategia de la empresa, se lleve a cabo de la mejor manera haciéndoles ver que estos sistemas son de gran ayuda para fortalecer las ventas y mantener sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

ABAD BECERRA, Paola. Modelo CRM para un hotel de 4 estrellas. Tesis de grado. Maestría en Ciencias en alta dirección de empresas turísticas. México: Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Turismo, 2009. 125 p.

Accelerating Customer Relationship: using CRM and Relationship Technologies (Swift). Estados Unidos: Prentice Hall, 2001.

ALFARUS, M. Temas clave de Marketing Relacional. Aravaca, México: McGraw-Hill, 2004.

ÁLVAREZ, J. J. Marketing Uno a Uno. México: E-camara, marzo 27 de 2003 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.e-camara.net/nosescriben/mkt2.htm>.

BARLOW, R. G. Marketing de Relaciones. Como retener a los mejores clientes [en línea]. Brasil: Unifran, marzo 25 de 2003 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://unifran.br/daltro/site/marketing/textos/MKT08>.

Como escoger un CRM (Customer Relationship Management). Mind. Open mind. Pdf.

CRM Automation (Goldenberg). Estados Unidos: Prentice Hall, 2002.

CRM Handbook, The: A Business guide to customer Relationship Management (Dyche). Estados Unidos: Addison – Wesley Professional, 2002.

Essential guide to Knowledge Management, the: E-Business and CRM Application. (Tiwana). Estados Unidos: Prentice Hall, 2001.

GAJARDO, S. Implementación de CRM en las PYMES [en línea]. Colombia: Hypermarketing, 2002 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/mkt%20de%20relaciones/crm/nivel3crmpymes.html?nobid=1>

GARCIA, V. CRM. Gestión de la Relación con los clientes. Madrid: Fundación Confemetal, 2001.

GIRALDO GALLEGO, Adriana y GONZÁLEZ BELTRÁN, Norly. Diagnóstico de la relación cliente-proveedor, para proveedores de material de empaque con clientes grandes y medianos del sector manufacturero de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira. Tesis de grado. Ingeniero Industrial. Cali: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería, 2000. 170 p.

GRÖNROOS, C. *Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value*; Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa; Vol. 9 (3), 2000. 24 p.

_____. *Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications; Management Decisions*; Vol. 34, N° 3, 1996. 14 p.

_____. *Value-driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies; Journal of Marketing Management*; Vol. 13 (5), 1997. 419 p.

GUARÍN, Adriana. Diagnóstico y propuesta para el mejoramiento integral del servicio al cliente en una cadena de joyerías del Valle del Cauca. Tesis de grado. Ingeniero Industrial. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería, 2000.

JEAN-FRANCOIS, L. Los 4 mitos acerca del CRM [en línea]. Colombia: Hipermarketing, marzo 25 de 2003 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet:
<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/mkt%20de%20relaciones/html>.

JORDÁ, A. ¿Cómo organizar mi sistema de marketing relacional? [en línea]. Colombia: Hipermarketing, marzo 25 de 2003 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet:
<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/mkt%20de%20relaciones/crm/nivel3relacional.html>

Kit CRM práctico. Guías de autodiagnóstico para estrategia de CRM. Pdf. 10 p.

KOTLER, P. y Levy, S. *Broadening the Concept of Marketing*; Journal of Marketing; No. 33 , enero, 1969. 15 p.

PÉREZ GONZÁLEZ, Daniel. Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión. Tesis. España: Universidad de Cantabria. Departamento de Administración de Empresas, 2005. 65 p.

QUIROGA, Julián Esteban y RAMÍREZ, Verónica. Análisis y optimización del área de servicio al cliente en las pymes de confecciones del programa Expopyme de la Pontificia Universidad Javeriana. Tesis de grado. Administrador de Empresas. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Administración, 2006.

REINARES, P. Los 100 errores del CRM. Madrid: Esic Editorial, 2005.

RENAU, P. J J. La Gestión de las relaciones con clientes (CRM) como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos. Tesis Doctoral. Dirección de Empresas. Valencia, España: Universidad de Valencia, Facultad de Económicas, 2005.

SÁNCHEZ ARRIETA, Antonio Jesús. El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial. Tesis Doctoral. España: Universidad de Málaga, 2007. 402 p.

STAIR R. y REYNOLDS G. Principio de sistemas de información. Mexico. Thompson Editores. 2000. 39 p.

VARGAS J. A. Creando una estrategia de CRM [en línea]. Colombia: Monografías, abril 10 de 2003 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos12/creauno/creauno.shtml#uno>.

VILLARREAL GONZÁLEZ, Rubén Ramón. CRM + ERP en la federación nacional de competencia. México, 2005.

ZEITHAM V. y BITNER M. Marketing de Servicios. México: McGraw Hill. 2002. 178 p.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta aplicada

Favor marque con X la opción elegida, es necesario que sólo elija una opción para cada respuesta.

- 1- ¿Cuenta la empresa con un área de mercadeo estructurada?
- 2- ¿Aplica la empresa el marketing relacional como filosofía o estrategia de negocio?
- 3- ¿Cuál es la cultura organizacional predominante en su organización :
 - a- Cultura Orientada al Desarrollo de Producto
 - b- Cultura Orientada a las Procesos / Gestión de Calidad
 - c- Cultura Orientada o centrada en el Cliente
- 4- ¿Está su empresa dispuesta a modificar su cultura empresarial para desarrollar un perfil más centrado en el cliente?
- 5- ¿Tiene la empresa conocimiento del comportamiento de los clientes potenciales o actuales?
- 6- ¿Cuáles son los clientes que la empresa quiere tener?
- 7- ¿Dónde están estos clientes?
- 8- ¿Cómo les desarrollan curiosidad sobre su oferta de productos o servicios?
- 9- ¿Por qué comprarían a su empresa y no a otra?
- 10- ¿Cuáles son sus criterios de decisión de compra?
- 11- ¿Cómo desean sus clientes ser atendidos?
- 12- ¿Cómo quieren los clientes de su compañía que se comuniquen con ellos?
- 13- ¿Qué hace que un cliente sea leal a su compañía?
- 14- ¿Qué deben hacer para que un cliente les compre más?

- 15-Identifique qué procesos de negocio pueden ser mejorados de cara al cliente
- 16- Identifique potenciales mejoras que puedan ser aprobadas por la alta dirección en procesos que tengan relación con el cliente
- 17-Identifique proyectos en áreas en las cuales sus competidores estén tomando ventaja, que estén relacionados con el cliente
- 18- De los siguientes ítems, cuáles ha desarrollado su compañía al interior:
- a- Automatización de La Fuerza de Ventas
 - b- Call Center / Contact Center
 - c- Programas de Fidelización y Lealtad
 - d- CRM

Anexo B. Plantilla propuesta iniciativa CRM al interior de una empresa

[Nombre de la Empresa]



[Logo de la Empresa]

**PROPUESTA PARA IMPLANTACIÓN DE UNA
INICIATIVA DE CRM AL INTERIOR DE [Nombre de
la Empresa]**

PREPARADO POR: [Nombre del Líder o Patrocinador]
[Cargo]
[Ciudad]
[Fecha]

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| MÓDULO 1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA INICIATIVA DE CRM | 3 |
| MÓDULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA DE CRM | 4 |
| 1. RESUMEN DEL PROYECTO..... | 4 |
| 2. NECESIDAD DE DESARROLLAR UNA INICIATIVA DE CRM AL INTERIOR DE [NOMBRE DE LA EMPRESA]... | 4 |
| 3. DECLARACIÓN DE UNA INICIATIVA DE CRM PARA [NOMBRE DE LA EMPRESA]..... | 5 |
| 4. PLAN DE TRABAJO PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA LA INICIATIVA DE CRM..... | 6 |
| 4.1. <i>Portafolio de Proyectos</i> | 6 |
| 4.2. <i>Cronograma estimado de ejecución de Proyectos</i> | 6 |
| 5. RESULTADOS ESPERADOS DE LA INICIATIVA DE CRM..... | 7 |
| MÓDULO 3. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA INVERSIÓN EN LA INICIATIVA DE CRM | 8 |
| 1. CÁLCULO DE LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO (INICIATIVA GENERAL DE CRM)..... | 8 |
| 3.1 <i>Ahorros administrativos</i> | 8 |
| 3.2 <i>Incremento en las ventas</i> | 8 |
| 3.3 <i>Incremento en la satisfacción de clientes</i> | 9 |
| 2. CÁLCULO DE LA INVERSIÓN PROYECTADA PARA EJECUTAR LA INICIATIVA DE CRM..... | 9 |
| 3. ANÁLISIS DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN LA INICIATIVA DE CRM..... | 9 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 11 |

Módulo 1. Información General de la Iniciativa de CRM

| | | |
|---|--|------------------------------------|
| Título del proyecto | [Nombre que le desea dar al proyecto] | |
| Director del proyecto | [Nombre del Líder Propuesto] | Cargo |
| | | [Cargo actual del líder propuesto] |
| Descripción general del alcance de la iniciativa de CRM: | [Descripción resumida del alcance de la iniciativa de CRM. Tome la información desarrollada en el documento llamado "Definición de la Iniciativa de CRM para la Organización" que forma parte del Kit CRM Práctico.] | |
| Duración de la Iniciativa de CRM (Meses): | [Ingrese el número de meses estimado que toma la implementación de la iniciativa de CRM] | |
| Costo Total del proyecto: | [Ingrese el valor total estimado de la implementación de la iniciativa de CRM] | |
| Indicadores financieros del proyecto: | ROI: [Ingrese el valor calculado del ROI] VPN: [Ingrese el Valor Presente Neto del Flujo de Caja del Proyecto] Tiempo estimado en el cual se paga el proyecto: [Ingrese el Payback del Proyecto] | |
| Equipo de trabajo propuesta y asignación de tiempo de cada uno de ellos: | [Ingrese los nombres, cargos y asignación de tiempo propuesta para cada una de las personas que usted propone formen parte del equipo de proyecto] | |
| Principales beneficios del proyecto: | [Ingrese una relación de los principales beneficios del proyecto y sus métricas respectivas] Incremento en Ventas: Reducción de Costos Operacionales: Reacción a cambios de mercado y entorno: | |

Módulo 2. Descripción de la Iniciativa de CRM

1. RESUMEN DEL PROYECTO.

[Redacte un resumen de la iniciativa de CRM en la cual realice una descripción de la problemática que actualmente está viviendo la organización. Tome como base los resultados del Análisis DOFA, los cuales puede extractar de los ejercicios desarrollados en el documento llamado "Análisis Interno y Externo como base para CRM". Incluya un resumen de la forma como se desarrollará cada uno de los 4 pilares de CRM. Así mismo, incluya una relación de recursos humanos, técnicos y financieros requeridos para ejecutar la iniciativa de CRM. Finalmente incluya los beneficios que se obtendrán]

2. NECESIDAD DE DESARROLLAR UNA INICIATIVA DE CRM AL INTERIOR DE [NOMBRE DE LA EMPRESA]

[Redacte en este apartado una descripción detallada de los motivos por los cuales se propone que se lleve a cabo una iniciativa de CRM en la organización. Exponga en detalle, con una metodología de causa-efecto, las razones que llevan a que sea necesario emprender una iniciativa de centralización en el cliente. Tome como base los siguientes elementos:

Elementos claves de la planeación estratégica de la empresa

Resultados del Autodiagnóstico para ambientes de CRM (por favor remitirse a los resultados del ejercicio del documento llamado "Autodiagnóstico para Ambientes de CRM incluido en el Kit CRM Práctico

Resultados del Análisis DOFA para ambientes de CRM (documento del Kit CRM Práctico

Puede incluir los siguientes cuadros para ilustrar de mejor manera la situación actual, tanto interna como externa:

| Análisis Interno | | | | | | |
|------------------|----|------------|------|----|-------------|------|
| Componente | | Fortalezas | Peso | | Debilidades | Peso |
| Procesos | F1 | | | D1 | | |
| | F2 | | | D2 | | |
| | F3 | | | D3 | | |
| Personas | F1 | | | D1 | | |
| | F2 | | | D2 | | |
| | F3 | | | D3 | | |
| Datos | F1 | | | D1 | | |
| | F2 | | | D2 | | |
| | F3 | | | D3 | | |
| Herramientas | F1 | | | D1 | | |
| | F2 | | | D2 | | |
| | F3 | | | D3 | | |

| | | | |
|------------|------|------------|------|
| Total Peso | 100% | Total Peso | 100% |
|------------|------|------------|------|

Incluya un cuadro que permita ilustrar el análisis externo, como por ejemplo:

| Análisis Externo | | | |
|------------------------------------|-------|---------------------------------|-------|
| Matriz de Oportunidades y Amenazas | | | |
| Oportunidad / Amenaza | | Probabilidad de que se produzca | |
| O-A 1 | | Alta | Media |
| O-A 2 | | | |
| O-A 3 | | | |
| O-A 4 | | | |
| O-A 5 | | | |
| | | | |
| Nivel de impacto para la empresa | Alto | | |
| | Medio | | |
| | Bajo | | |

Incluye un párrafo en el cual describa la situación a futuro sino se implementa una estrategia de CRM al interior de la organización]

3. DECLARACIÓN DE UNA INICIATIVA DE CRM PARA [NOMBRE DE LA EMPRESA].

[Defina brevemente el proceso utilizado para llegar a una declaración del contenido de la Iniciativa de CRM (tome como base el ejercicio desarrollado con base en el documento llamado "Definición de la Iniciativa de CRM para la organización". Tome la definición desarrollada en el ejercicio y transcribala en este apartado. A continuación se presenta un ejemplo:

La siguiente es la declaración de Iniciativa de CRM para la empresa:

"Definir planes de trabajo específicos con cada uno de los clientes del segmento VIP de manera conjunta, para lo cual se asignarán Gerentes de Cuenta que contarán con recursos de las diferentes áreas funcionales de la empresa para dar respuesta ágil a las necesidades y requerimientos de cada uno de nuestros clientes e incrementar el volumen de negocios con cada uno de ellos. Para los segmentos de clientes Masivo y Sectorial, estableceremos multicanalidad de interacción a través de la puesta en operación del Contact Center Nacional y del Portal de Servicio al Cliente. Nuestra meta para el año 20X9 será lograr un índice de lealtad del 96% para el segmento de clientes VIP y del 85% para los segmentos Masivo y Sectorial. Esto se debe traducir en una rentabilidad promedio de cada uno de estos segmentos

Propuesta para la ejecución de la Iniciativa de CRM en [Nombre de la Empresa] 5

así: VIP 34% AII, Masivo 21% AII y Sectorial 19.5% AII. Queremos estar atentos a resolver cualquier inquietud o solicitud de nuestros clientes de manera inmediata y que el servicio sea nuestro gran diferenciador en el mercado con un índice de satisfacción de clientes en el 20X9 del 92%”

4. PLAN DE TRABAJO PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA LA INICIATIVA DE CRM

[Redacte en este apartado un resumen de los cuatro pilares de una iniciativa de CRM y el estado en los cuales se encuentran al interior de la organización. Explique como se identificaron los proyectos requeridos en cada uno de los pilares. Para esto se puede basar en los resultados de los ejercicios desarrollados en los documentos de Análisis DOFA y de Definición de la Iniciativa de CRM]

4.1. Portafolio de Proyectos

[Tome los resultados de los ejercicios de Análisis DOFA y de Definición de la Iniciativa de CRM y haga una descripción detallada de cada uno de los proyectos propuestos. Tome el cuadro de resultados de estos ejercicios e inclúyalo en esta sección.

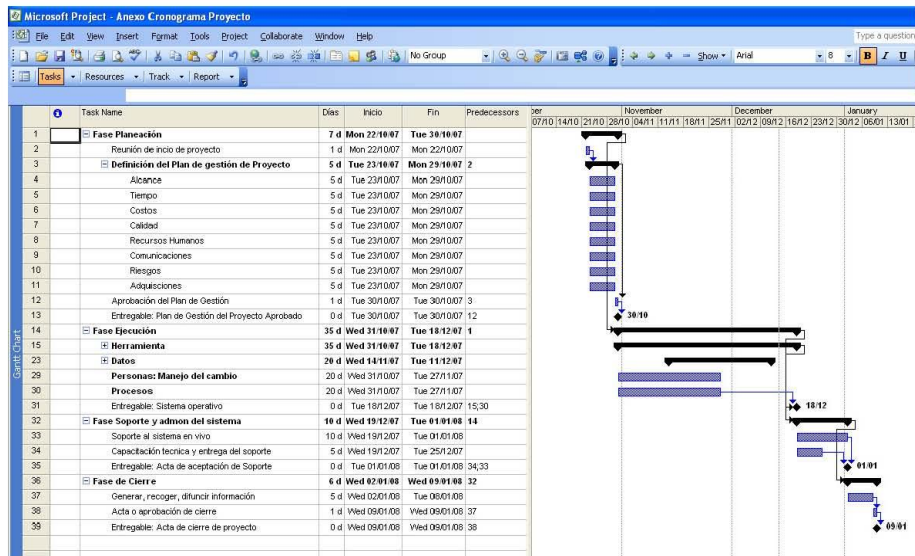
| <i>Componente de CRM que apoya el Proyecto</i> | <i>Descripción General del Proyecto</i> | <i>Prioridad del Proyecto</i> | <i>Nombre del Responsable y Cargo</i> |
|--|---|-------------------------------|---------------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Ilustre de forma breve cada uno de los proyectos y la necesidad de cumplirlos para llevar a cabo la implantación de la iniciativa de CRM]

4.2. Cronograma estimado de ejecución de Proyectos.

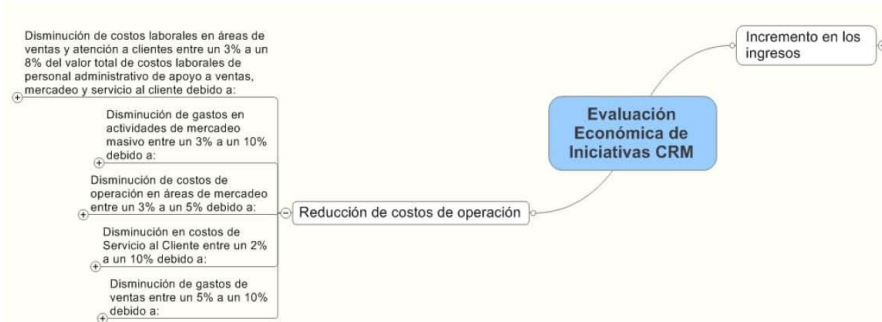
[Incluya en este apartado el cronograma general de la iniciativa de CRM. Incluya todos los proyectos del portafolio definido en el numeral anterior con cada uno de sus principales bloques de actividades y recursos asignados. Incluya las actividades macro que sean suficientemente significativas, sin entrar en tanto detalle.

Incluya una gráfica con el diagrama Gantt del Proyecto]



5. RESULTADOS ESPERADOS DE LA INICIATIVA DE CRM

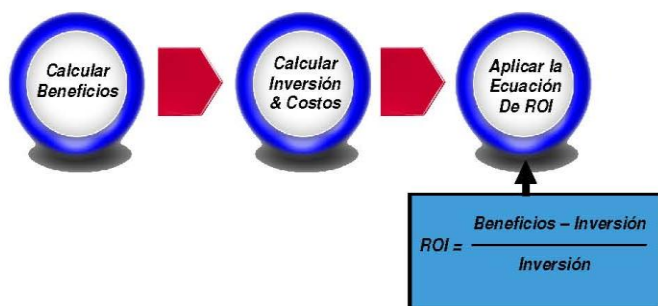
[Realice una descripción detallada cualitativa y cuantitativa de los principales beneficios que se pueden obtener al poner en práctica una iniciativa de CRM al interior de la organización. Redacte en detalle cada uno de los beneficios esperados. Para esto utilice los resultados de ejercicio desarrollado con base en el documento llamado "Justificación Financiera de una iniciativa de CRM – Modelo ROI". No incluya aquí los resultados del modelo ROI, estos se incluirán en un apartado diferentes, pero si tome como información para este apartado los beneficios esperados y sus cifras correspondientes. Si puede utilizar herramientas como por ejemplo, mapas conceptuales, para ilustrar de manera más gráfica los beneficios esperados, será mejor, más fácil de entender, por ejemplo:



Es muy importante ilustrar aquí de manera contundente los beneficios esperados de la iniciativa de CRM].

Módulo 3. Evaluación Financiera de la Inversión en la Iniciativa de CRM

Se ha utilizado un modelo de análisis de Retorno de la Inversión (ROI) para evaluar la viabilidad financiera del proyecto al interior de la organización. Los elementos que se han tenido en cuenta son:



1. CÁLCULO DE LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO (INICIATIVA GENERAL DE CRM).

De acuerdo con el análisis desarrollado por el equipo de trabajo al interior de [Nombre de la Organización], se han identificado y cuantificado los siguientes beneficios (Para desarrollar este trabajo, favor utilizar el documento del Kit CRM Práctico llamado: Justificación Financiera de una iniciativa de CRM – Modelo ROI y la hoja de cálculo en la cual se desarrolla el ejercicio del cálculo del ROI):

| Beneficios Obtenidos de la Implementación de SFA | | | |
|--|------------------|----------------|----------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Ahorros administrativos | | | |
| Reducción de personal | \$ 52,800,000 | \$ - | \$ - |
| Incremento en Ventas | | | |
| Impacto por tiempo dedicado a ventas | \$ 800,000,000 | \$ 240,000,000 | \$ 72,000,000 |
| Impacto por mejor calidad de proceso | \$ 800,000,000 | \$ 240,000,000 | \$ 72,000,000 |
| Incremento en la satisfacción de clientes | | | |
| Impacto por mejor servicio | \$ 800,000,000 | \$ 240,000,000 | \$ 72,000,000 |
| Total de Beneficios Obtenidos | \$ 2,452,800,000 | \$ 720,000,000 | \$ 216,000,000 |

[Nota: Tome los resultados de la hoja de cálculo a transcribala en este apartado].

La forma como se ha calculado cada uno de los beneficios proyectados es:

3.1 Ahorros administrativos.

[Describe en este apartado como fue la forma como se desarrollo el cálculo de los ahorros de tipo administrativo]

3.2 Incremento en las ventas.

[Describa en este apartado como fue la forma como se desarrollo el cálculo del incremento proyectado en ventas como consecuencia de la implantación de la estrategia de CRM]

3.3 Incremento en la satisfacción de clientes

[Describa en este apartado como fue la forma como se desarrollo el cálculo de los beneficios derivado de mejorar la satisfacción de los clientes como consecuencia de la implantación de la estrategia de CRM]

2. CÁLCULO DE LA INVERSIÓN PROYECTADA PARA EJECUTAR LA INICIATIVA DE CRM.

En la siguiente tabla se relacionan las cifras de inversión proyectada para llevar a cabo la implantación de la iniciativa de CRM:

[Tomar las tablas resultantes del diligenciamiento de la hoja de cálculo del ejercicio de ROI].

| Inversión requerida para el proyecto | | | | | |
|---|-----------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Concepto | | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Personal | Cantidad | | | | |
| Fase de Planeación | | | | | |
| Valor asignación de Gerente de Proyecto | 200 | \$ 7,500,000 | | | |
| Valor de asignación de Grupo de usuarios | 200 | \$ 21,500,000 | | | |
| Contratación de Asesoría / Consultoría | | \$ 15,000,000 | | | |
| Fase de Ejecución | | | | | |
| Grupo de trabajo adecuación de procesos | 150 | | \$ 16,125,000 | \$ 3,225,000 | \$ 806,250 |
| Costo sensibilización a Fuerza de Ventas | | | \$ 8,000,000 | \$ 1,600,000 | \$ 800,000 |
| Costo de ajustes a planta de personal | | | \$ 45,000,000 | \$ 4,500,000 | \$ 4,500,000 |
| Costo entrenamiento en uso de tecnología | | | \$ 8,000,000 | \$ 1,600,000 | \$ 800,000 |
| Gastos de Personal dedicado al proyecto | 400 | | \$ 43,000,000 | \$ 8,600,000 | \$ 2,150,000 |
| Tecnología | | | | | |
| Proceso de evaluación y selección | | | \$ 18,000,000 | \$ - | \$ - |
| Compra de licencias de software | | | \$ 100,000,000 | \$ 20,000,000 | \$ 10,000,000 |
| Valor Servicios Profesionales asesoría en montaje | | | \$ 80,000,000 | \$ 16,000,000 | \$ 5,000,000 |
| Valor soporte y mantenimiento anual de software | | | \$ 20,000,000 | \$ 20,000,000 | \$ 20,000,000 |
| Compra de equipos (PC's y dispositivos móviles) | | | \$ 60,000,000 | \$ 12,000,000 | \$ 6,000,000 |
| Costo de servicios de comunicaciones | | | \$ 60,000,000 | \$ 66,000,000 | \$ 72,600,000 |
| Datos | | | | | |
| Servicios de depuración de datos | | | \$ 20,000,000 | \$ 6,000,000 | \$ 2,000,000 |
| Digitación de información complementaria | | | \$ 5,000,000 | \$ 1,000,000 | \$ 1,000,000 |
| | | | | | |
| Total de Inversión | | \$ 44,000,000 | \$ 483,125,000 | \$ 160,525,000 | \$ 125,656,250 |

A continuación se presentan en detalle y se explica cada uno de los rubros de inversión necesaria para llevar a cabo la implantación de la iniciativa de CRM.

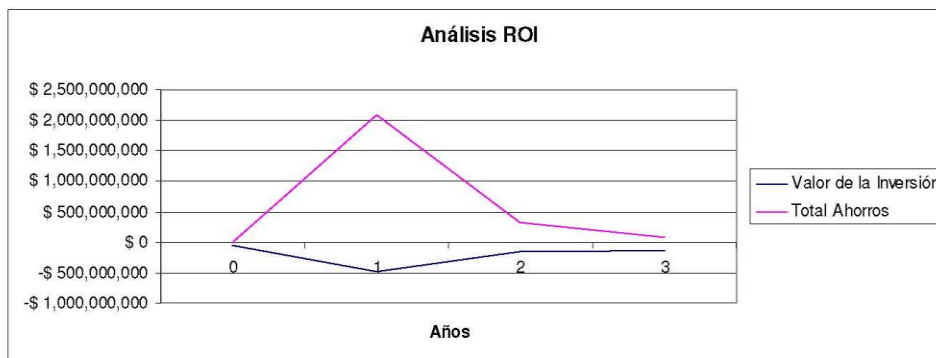
[Proceda a explicar en detalle cada uno de los elementos de inversión desarrollados durante la ejecución del ejercicio de ROI. Explique en detalle cada una de las fases del proyecto y las inversiones en las cuales se incurre durante toda su ejecución].

3. ANÁLISIS DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN LA INICIATIVA DE CRM

Con base en la información detallada de inversión requerida, flujo de efectivo y beneficios proyectados, se ha desarrollado un ejercicio de análisis del retorno de la inversión, el cual se presenta a continuación:

[Anexar en este apartado los resultados de la hoja de cálculo de ROI]

| Evaluación Financiera del Proyecto | | | | |
|--|----------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| | Año | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Valor de la Inversión | -\$ 44,000,000 | -\$ 483,125,000 | -\$ 160,525,000 | -\$ 125,656,250 |
| Beneficios de la implementación de SFA | | | | |
| Beneficios Obtenidos de la Implementación de SFA | \$ 0 | \$ 2,084,880,000 | \$ 324,000,000 | \$ 75,600,000 |
| Total Ahorros | \$ - | \$ 2,084,880,000 | \$ 324,000,000 | \$ 75,600,000 |
| Flujo de Caja del Proyecto | \$ -44,000,000 | \$ 1,601,755,000 | \$ 163,475,000 | \$ -50,056,250 |
| Total Inversión | -\$ 44,000,000 | -\$ 483,125,000 | -\$ 160,525,000 | -\$ 125,656,250 |
| Total Ahorros | \$ - | \$ 2,084,880,000 | \$ 324,000,000 | \$ 75,600,000 |
| Valor Presente Neto Total | \$ 1,207,853,351.80 | | | |
| Valor Presente Neto Inversiones | \$ -557,819,744.39 | | | |
| Valor Presente Neto Beneficios | \$ 1,765,673,096.19 | | | |
| TIR para cada año | | 331.54% | 101.84% | -39.84% |
| PayBack (Meses) | 3.79 | | | |
| ROI | 217% | | | |



Conclusiones y Recomendaciones

Una vez analizada la necesidad y posibilidad de emprender una iniciativa de CRM al interior de [Nombre de la Empresa], se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones a la alta dirección de la empresa:

Principales Conclusiones:

[Incluya en este apartado las conclusiones relacionadas con los elementos estratégicos que deben llevar a la organización a emprender una iniciativa de CRM y las razones y consecuencias sino lo hace]

[Conclusión 1]

[Conclusión 2]

Las siguientes son las recomendaciones que el grupo de trabajo presenta a la alta dirección de la empresa, relacionadas con la Iniciativa de CRM al interior de la organización:

Recomendaciones del Equipo de Trabajo:

[Incluya en este apartado las recomendaciones en cuanto a la fase inicial de la iniciativa de CRM. Normalmente debe incluir aquí los pasos de validación estratégica y obtención de una aprobación formal de la iniciativa de CRM a nivel de la alta dirección de la empresa con el compromiso de asignar los recursos necesarios y participar de forma activa en el desarrollo de la iniciativa de CRM]

[Recomendación 1]

[Recomendación 2]

Anexo C. Correlación objetivos, metodología, hallazgos y conclusiones

Cuadro 36. Correlación objetivos, metodología, hallazgos y conclusiones

| Objetivos | Metodología | Hallazgos | Conclusiones |
|--|--|--|---|
| <p>Analizar los factores claves para que la implementación de una estrategia de CRM sea exitosa en las Medianas empresas</p> | <p>Revisión bibliográfica</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Visitas a la empresa <input type="checkbox"/> Sesiones de grupo <input type="checkbox"/> Entrevistas personal directivo | <p>Se necesita conocer los datos básicos de los clientes (empresas o personas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conocer las intenciones de compra, porque compran, donde compran, que compran, cantidades adquiridas, la periodicidad de compra, etc. <input type="checkbox"/> Para los clientes empresariales se necesita conocer toda la información posible de las personas que están involucrada en el proceso de compra. <input type="checkbox"/> Se necesita rastrear y tener un control sobre todos los procesos en el que intervienen los clientes como por ejemplo procesos de ventas, reclamos, asesorías postventa, cotizaciones, reparaciones, servicio al cliente, call center, etc. <input type="checkbox"/> Se debe nombrar un área o personal responsable para liderar esta estrategia. <input type="checkbox"/> La socialización de esta estrategia deberá venir de la gerencia General y deberá estar alineada con la estrategia general de la compañía. <input type="checkbox"/> Se debe contar con el acompañamiento de una asesoría externa para la realización de este plan y realizar un seguimiento detallado a los procesos planteados. <input type="checkbox"/> El cliente al final de este proceso deberá percibir un cambio en la manera como la empresa se relaciona con él, por esto es importante que todas las personas de la empresa estén al tanto de los cambios ya que con un solo eslabón de la cadena de CRM que falle vera comprometida la imagen de la compañía frente al cliente. | <p>Las empresas cada vez más conocen a sus clientes y encaminan todos sus esfuerzos por obtener datos de estos con los cuales puedan diseñar estrategias cada vez más acertadas; sin embargo, lo que se pudo palpar con este estudio es que las empresas obtienen muchos datos de sus clientes pero muchas veces no saben qué hacer con esta información y lo que es más grave, gastan cantidades de dinero realizando estudios y estrategias donde al final del ejercicio los resultados no justifican estas inversiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aunque en la mayoría de las empresas analizadas se detectó que el conocer al cliente es muy importante para el correcto diseño de las estrategias, también se detectó que al interior de estas empresas ven muchas veces a los sistemas de CRM no como una herramienta sino como una carga adicional impuesta por la gerencia que les genera mayores procesos, no verse al CRM enmarcado dentro de la cultura de la organización, se pierde la retroalimentación de este proceso. <input type="checkbox"/> La incidencia del costo – beneficio percibido por las medianas empresas analizadas es un factor determinante al momento de implementar un sistema de CRM en las organizaciones, ya que el costo de estos procesos que permiten conocer al cliente e involucran a todo el personal son elevados, y no siempre se ven los resultados inmediatos, que es en muchos casos la opinión de la alta gerencia, prefieren invertir en otras áreas o sistemas dejando a un lado el conocimiento del cliente. |

Cuadro 36. (Continuación).

| Objetivos | Metodología | Hallazgos | Conclusiones |
|---|--|---|--|
| <p>Detectar cuáles sectores y empresas objeto del estudio son sensibles a la implementación y utilización de un sistema de CRM como estrategia de negocio, partiendo del Marketing Relacional como filosofía.</p> | <p>Revisión bibliográfica</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Visitas a la empresa <input type="checkbox"/> Entrevistas personal directivo <input type="checkbox"/> Sesiones de grupo | <p>Se pudo determinar que dentro de los segmentos o áreas determinadas a los que pertenecen las empresas participantes, en las empresas de servicios es donde predomina o debería predominar la cultura orientada al cliente, mientras que en las empresas de sectores de producción la cultura empresarial está más enfocada a los procesos o al desarrollo de nuevos productos.</p> | <p>Se puede concluir que las empresas y sectores sensibles a la implementación y utilización de un sistema de CRM como estrategia de negocio son las empresas de servicios que tienen gran cantidad de clientes y que por su naturaleza tienen varios momentos de verdad e interacción con el cliente en el ciclo del servicio. Otras empresas sensibles a esta implementación son las empresas de consumo cuyos productos tienen gran cantidad de sustitutos y competencia, ya que es allí donde se necesita conocer las necesidades exactas del cliente, sus gustos, sus percepciones y sus hábitos para llegar a ellos de manera inmediata y eficaz</p> |
| <p>Desarrollar una guía con la cual las Medianas empresas evalúen y analicen los factores claves para tomar la decisión de implantar o no un sistema de CRM como un plan estratégico:</p> | <p>Revisión bibliográfica</p> | | <p>Se presenta la guía como modelo para evaluar la situación en las medianas empresas de forma tal que puedan analizar los factores claves para que tomen la decisión de implementar o no un CRM</p> |

Fuente: Los autores.