

# ¿Qué ofrece Autentia Real Business Solutions S.L?

Somos su empresa de **Soporte a Desarrollo Informático**.  
 Ese apoyo que siempre quiso tener...

## 1. Desarrollo de componentes y proyectos a medida



## 2. Auditoría de código y recomendaciones de mejora

## 3. Arranque de proyectos basados en nuevas tecnologías

1. Definición de frameworks corporativos.
2. Transferencia de conocimiento de nuevas arquitecturas.
3. Soporte al arranque de proyectos.
4. Auditoría preventiva periódica de calidad.
5. Revisión previa a la certificación de proyectos.
6. Extensión de capacidad de equipos de calidad.
7. Identificación de problemas en producción.



## 4. Cursos de formación (impartidos por desarrolladores en activo)

Spring MVC, JSF-PrimeFaces /RichFaces,  
 HTML5, CSS3, JavaScript-jQuery

Gestor portales (Liferay)  
 Gestor de contenidos (Alfresco)  
 Aplicaciones híbridas

Tareas programadas (Quartz)  
 Gestor documental (Alfresco)  
 Inversión de control (Spring)

Control de autenticación y  
 acceso (Spring Security)  
 UDDI  
 Web Services  
 Rest Services  
 Social SSO  
 SSO (Cas)

JPA-Hibernate, MyBatis  
 Motor de búsqueda empresarial (Solr)  
 ETL (Talend)

Dirección de Proyectos Informáticos.  
 Metodologías ágiles  
 Patrones de diseño  
 TDD

BPM (jBPM o Bonita)  
 Generación de informes (JasperReport)  
 ESB (Open ESB)



[Home](#) | [Quienes Somos](#) | [Empleo](#) | [Foros](#) | [Tutoriales](#) | [Servicios Gratuitos](#) | [Contacte](#)

**Autor del tutorial:** *Cristhian Kirs Herrera Basurto*



▪ **Lugar de residencia:** Quito - Ecuador

*Cuento con experiencia en el área de desarrollo de software y en la docencia académica. Dentro de la construcción de software he manejado las etapas de: análisis, diseño, personalización e implementación de aplicaciones bajo ambientes Cliente / Servidor e Internet.* [Cristhian.Herrera@gmail.com](mailto:Cristhian.Herrera@gmail.com) / [cherrera@kruger.com.ec](http://cherrera@kruger.com.ec)

Descargar este documento en formato PDF [crm1.pdf](#)

#### **JSP and XML Editor**

Edit JSP, XML, DTD, Schema, XSLT & SOAP, Easy-to-Use, Free Trial D/L.

#### **Soluciones on-line**

Desarrollo web avanzado, gestión de contenidos, intranet, extranet.

#### **Leptomycin B, >99% Pure**

Great Prices! 5ug \$89 - 10ug \$149 See competitors' purity/prices here

#### **Desarrollo Proyectos Web**

Expertos en diseño de páginas web y desarrollo de aplicaciones internet

Anuncios Google

## CAPÍTULO 1

### GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES (CRM)

#### 1.1 INTRODUCCIÓN AL CRM

El mundo actual es sumamente complejo y exigente; por esto, enmarcadas en los márgenes de exigencia, calidad y atención, que impone la denominada "nueva economía", las empresas<sup>1</sup> competitivas de hoy en día han comprendido y aprendido que el éxito hay que buscarlo en el manejo de una exitosa **Relación con los Clientes**, más allá de la rentabilidad por producto o líneas de producto del pasado. El éxito, y por ende la rentabilidad empresarial, vienen entonces de la mano con la interacción con el cliente, del conocimiento del cliente, de reconocer su valor actual y potencial, de saber qué productos le gustan, de escuchar sus quejas y sugerencias y saber cómo utilizarlas en beneficio de la compañía, en definitiva se trata de poder conocer y predecir el comportamiento actual y futuro de los clientes para garantizar su completa y plena satisfacción, para finalmente conseguir su lealtad hacia la empresa.

En este contexto, las nuevas tecnologías son el vehículo que le permite a una empresa competir más eficazmente. Tener la información disponible, allí en donde se la necesite y en el momento en el que se la necesite, se ha convertido en una variable estratégica para la competitividad. Esta variable afecta, entre otros parámetros, a la optimización de recursos, la satisfacción de los clientes, la optimización del tiempo, y la capacidad de adaptación al cambio.

En un corto plazo, las compañías tendrán que aprender a medir la rentabilidad de cada cliente y deberán asignar a sus gerentes la administración de grupos de clientes, de modo que será cada vez más frecuente que sea la empresa quien lleve los productos al cliente y no el cliente el que se acerque directamente a adquirirlos.

#### 1.2 DEFINICIÓN DE CRM

Antes de expresar una definición del CRM como tal, se deben tener claros los conceptos involucrados con éste término, los mismos que son:

- ◆ Customer (Clientes)
- ◆ Relationship (Relaciones / Interacciones)
- ◆ Management (Administración / Manejo / Gestión / Gerencia <sup>1</sup>)

### 1.2.1 DEFINICIÓN DE CLIENTE PARA EL CRM

Puede pensarse en un **cliente**, como un "ente"<sup>2</sup> que se involucra con una **empresa** por medio de la regular y periódica adquisición de bienes y/o servicios que ésta le proporciona. De este modo a la **organización** le interesa los ingresos que puede generarle su interacción con el cliente, y al **cliente** le interesa los servicios y la atención que recibe de parte de la empresa donde "habitualmente" los adquiere. De acuerdo con ésta definición el cliente de una organización puede ser un individuo, o una organización, o ambos.

#### 1.2.1.1 Tipos de clientes

En general el *concepto de cliente* puede tener más de un significado y es por esto que muchas empresas y organizaciones incluyen varios conceptos de cliente dentro de sus definiciones de negocio. Las siguientes definiciones corresponden a algunos "**tipos de clientes**" que suelen incluirse en iniciativas y estrategias empresariales enfocadas en el CRM:

- ◆ **Agente.-** Aunque los agentes no compran productos y servicios, sin embargo, controlan las relaciones de las organizaciones y los consumidores finales que compran sus productos. En la industria de los seguros, a menudo se considera al agente como un tipo interesante e importante de cliente. Porque los agentes independientes son libres de vender los productos de cualquier compañía de seguros, cada compañía debe convencer a los agentes del valor de su producto en particular. Estas compañías deben poseer el atractivo suficiente para convencer a los agentes independientes de hacer negocios con ellas. En el caso de los "agentes cautivos" estos venden sólo un producto o grupo de productos pertenecientes a una compañía en particular, pero el mismo concepto también se aplica.
- ◆ **Beneficiarios.-** Los beneficiarios se encuentran en muchas industrias, tales como seguros, banca, e inversión por nombrar algunos. Aunque no todas las compañías pueden coleccionar toda la información, que les gustaría tener, acerca de los beneficiarios, para guardarla en sus bases de datos de clientes, todos reconocen que cuando un beneficiario obtiene beneficios en un producto determinado, él tiene un potencial verdaderamente alto para volverse un cliente aprovechable para la empresa, de modo que a la mayoría de las organizaciones que tratan con beneficiarios les gustaría llevar hasta el máximo el valor de estas relaciones.
- ◆ **Competidor / Asociado.-** Las organizaciones están tomando un interés creciente en la competencia que tienen en su sector al punto que pueden llegar a incluir a sus competidores en sus propias definiciones de "clientes" debido a que bajo ciertas condiciones un competidor puede llegar a convertirse en un cliente o en un "asociado de negocios". Por ejemplo, en la industria de las comunicaciones inalámbricas, las compañías con cobertura de satélite de banda ancha venden el uso de estos medios a sus competidores. Así, una compañía pequeña que no dispone de las comunicaciones reales se conecta con una compañía más grande y luego vende este servicio "directamente" a sus propios clientes.
- ◆ **Empleado.-** Un empleado es un cliente algo similar a un agente. La mayoría de compañías que desarrollan una definición de cliente incluyen a sus propios empleados en esta definición. Se incluye a los empleados por varias razones. Primero, los empleados a menudo tienen la facilidad para comprar productos y servicios de la compañía, con un descuento preferencial. La mayoría de las compañías tienen interés en rastrear la rentabilidad que les proporcionan estos empleados. Están también interesadas en obtener la "comprensión de las características" (conocimiento del cliente) de los empleados que aprovechan los paquetes que les facilita la empresa, así como también conocer las características de aquellos empleados que no lo hacen. Además, los empleados pueden ser una fuente tremenda de información para generación y regeneración de campañas para desarrollo de productos, ventas y mercadeo. Segundo, e igualmente importante, las compañías tienen interés en rastrear las relaciones que los empleados tienen con el cliente externo. La habilidad que tienen los empleados para involucrarse con los clientes y obtener la reciprocidad de los mismos, debe estar directamente ligada a las estrategias de ventas y a las

campañas de satisfacción de clientes.

- ◆ **Garante:** Un garante es un individuo u organización que somete u otorga una garantía para el reembolso de un crédito, por ejemplo en el caso en que un banco presta dinero a una persona, el garante es quien se compromete a ayudar al deudor a responder por el dinero recibido. Las compañías suelen incluir un garante cuando el negocio que han emprendido con un determinado cliente involucra riesgos de tipo financiero. Aunque los garantes posean o no, productos y servicios de la organización, siempre se consideran como buenos prospectos para la misma. En el proceso de aceptar una garantía, una organización colecciona datos e información relevante sobre el garante. Se puede, entonces, usar esta información para perfilar a ese garante e identificar potenciales oportunidades de ventas.
- ◆ **Prospecto.-** Un prospecto es un tipo de cliente que surge cuando una organización rastrea y usa con eficacia los nombres que obtuvo o compró de listas o de su propia información cruzada. Algunas tácticas de mercadeo incluyen el envío de cartas o correos electrónicos masivos hacia listas de potenciales consumidores de sus productos, para luego tratar de medir el grado de aceptación de sus productos y servicios entre estos posibles clientes, de modo que resulta bastante común el que una compañía maneje los conceptos de "clientes" y "prospectos".
- ◆ **Proveedor.-** Un proveedor es un tipo de cliente que aumenta en importancia a medida que la tecnología habilita a las compañías a proporcionar acceso electrónico a más información por medio de aparatos portátiles y por el Internet. La habilidad de un proveedor para encontrar y satisfacer, rápidamente, demandas cambiantes de las organizaciones y su propia capacidad de innovación pueden jugar un papel muy importante dentro del éxito de esas organizaciones y en la satisfacción de los clientes de las mismas. Muchas compañías reconocen la importancia de un afinamiento y puesta a punto de la cadena de suministros y por esto manejan muchos más estrechamente sus relaciones con sus proveedores importantes.

#### 1.2.1.2 El ciclo de vida del cliente [CVC]

El propósito del *Ciclo de Vida del Cliente (CVC)* consiste en "Definir las fases por las que un cliente atraviesa cuando evalúa, compra (o alquila), y usa los productos que ofrece una compañía o empresa. Su propósito es, también, definir el proceso de negocio apropiado que utiliza una compañía para mover a sus clientes a través del CVC. Los gerentes del negocio requieren una comprensión detallada de cada fase del CVC para poder organizar, identificar y manejar las interacciones con el cliente. Una mejor comprensión de esta posición del CVC puede, por ejemplo, habilitar al gerente de la cuenta a planear una interacción más apropiada con el cliente de forma que se preserven las posibles ventas y en consecuencia se forjen las bases para consolidar una relación con el cliente" [1].

La figura 1.1 ilustra un Ciclo de Vida del Cliente genérico. Las fases que se muestran representan procesos típicos para clientes y compañías. Aunque estas fases pueden o no cambiar, es probable que el proceso de negocio difiera de compañía a compañía.

Se grafica al Ciclo de Vida del Cliente como un círculo (o elipse) para representar el hecho de que éste es, efectivamente, un ciclo, e idealmente las empresas quieren mover a sus clientes a través del mismo, una y otra vez, con el fin de obtener los mejores réditos de estos.

Cuando un cliente está considerando la compra de un producto o servicio, atraviesa por una serie de procesos o fases [1]:

- ◆ Identifica todo lo que tiene que llenar (formas, garantías, solicitudes, etc.) por un producto o servicio disponible para la compra.
- ◆ Intenta desarrollar un conocimiento acerca de la organización, que le ofrece el producto o servicio, y que podría satisfacer su necesidad.
- ◆ Considera cómo los productos y servicios ofrecidos por la organización satisfacen o no sus requerimientos.
- ◆ Evalúa los productos y servicios de la compañía contra otros (la competencia) para identificar el que mejor satisface sus necesidades.
- ◆ Decide comprar el producto o servicio de la compañía, o en su defecto las adquiere a un competidor. A esta fase se la conoce como el **Momento del Cliente**.

Una vez que el cliente ha sobrepasado ésta fase y decide comprar el producto o servicio ofertado por la compañía, pasa a convertirse en un *cliente real*. En ese momento las fases en el CVC sufren una transición desde un enfoque basado en las decisiones de compra de los clientes, hacia un enfoque establecido en función de la satisfacción del cliente con los productos o servicios que ha adquirido.

Toda organización cuenta con la habilidad para influenciar en el grado de satisfacción del cliente. Sin embargo, ésta influencia puede ser negativa o positiva, por ejemplo el cumplimiento inexacto o a destiempo de los pedidos sumado a un servicio pobre, puede dar por resultado la decisión del cliente de no comprarle más productos o servicios adicionales a la compañía. En cambio, los clientes satisfechos pueden volverse clientes de por vida, seguirán adquiriendo muchos productos y servicios, y al mismo tiempo sus comentarios y recomendaciones los convertirán en excelentes generadores de ganancias para la organización. Después del *momento del cliente* en el CVC se incluyen los siguientes eventos:

- ◆ **Adquisición del producto o servicio:** Representa la entrega física del producto o servicio, y se constituye en la primera interacción que el cliente tiene con la organización después de decidirse por la compra del bien ofertado.
- ◆ **Uso de los productos y/o servicios:** Se produce durante el ciclo de vida del producto, y a veces más allá de éste. Por ejemplo, muchos productos requieren de la venta posterior de repuestos o suministros para continuar funcionando.
- ◆ **Reentrada en el CVC:** Representa la decisión positiva, por parte del cliente, de realizar negocios adicionales con la organización. Los clientes satisfechos son quienes reeditan su experiencia con la compañía una y otra vez.

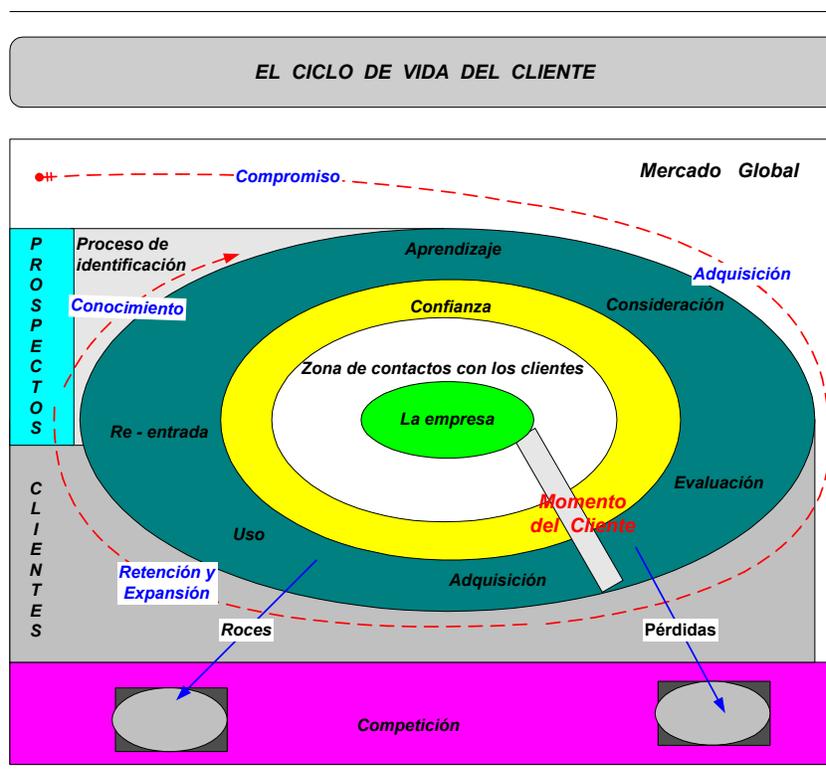


Figura 1.1: Ciclo de Vida del cliente

La línea punteada de la Figura 1.1 ilustra los procesos de la organización para mover un cliente a través del CVC. Una vez que se determinan las conductas posibles del cliente cuando se mueve por el CVC, se pueden identificar las interacciones que la organización tiene con estos clientes. Si se trazan apropiadamente estas interacciones en el CVC, será más probable leer o interpretar adecuadamente una determinada situación y será más seguro que la acción que se toma se adelantará a las expectativas del cliente en la próxima fase del CVC [1]. El proceso del CVC cae en las siguientes categorías generales:

- ◆ **Fase de Compromiso:** Incluye los esfuerzos de la organización para garantizar la atención de un prospecto, a éste se le proporciona información de la compañía y sus productos y /o servicios, y finalmente se lo compromete en un diálogo diseñado para moverlo dentro de las fases del CVC.
- ◆ **Fase de Adquisición:** El simple hecho de que los prospectos estén informados acerca de la organización no garantiza que comprarán los productos o servicios. Se debe trabajar para educar a los prospectos sobre la compañía, y se debe mantener la atención de los prospectos para alimentar el interés en los productos e influenciar positivamente en su decisión de compra.
- ◆ **Fase de Retención y Expansión:** Después de que un prospecto compra sus productos o servicios y se convierte en un cliente real, el verdadero trabajo apenas empieza. Muchas de las estrategias del negocio se diseñan para aumentar la satisfacción del cliente y se busca conducir al cliente en esta fase del CVC para ganar la lealtad del cliente.
- ◆ **Fase de Conocimiento:** El seguimiento constante de la conducta del cliente a través de todas las fases del CVC le da a la organización información suficiente de los hábitos de consumo y datos personales del mismo, el procesamiento, refinamiento, estudio y análisis de ésta información generará lo que se conoce como "Conocimiento del Cliente".

### 1.2.2 DEFINICIÓN DE RELACIÓN PARA CRM

El término **Relación**, se puede definir como sigue:

"Una relación es la conexión, interacción o correspondencia entre una cosa y otra".

Una **relación** entre una organización y sus clientes se establece cuando éstos empiezan a adquirir periódicamente los productos y/o servicios suministrados por la compañía. Desde este punto de vista una relación se construye y se sustenta a largo plazo, y el objetivo de la organización es "fidelizar"<sup>1</sup> a sus clientes y el de los clientes obtener los mayores beneficios y servicios posibles de parte de la organización.

Desde el punto de vista del CRM, enfocar las estrategias de una organización en el "Cliente", requiere considerar diferentes tipos de relaciones. El tipo de relación más obvio es el que considera la interacción entre una organización y sus clientes. Esta relación existe cuando:

- ◆ **Un cliente compra un producto o servicio de la organización.-** La relación más básica es aquella en el que un cliente posee o usa productos y servicios de la compañía. Algunas organizaciones encuentran difícil identificar exactamente quienes son los dueños de los productos que proveen, mientras que otras no pueden determinar el número de productos que posee un cliente en particular.
- ◆ **Las organizaciones asignan a un empleado o agente para que administre la relación con el cliente.-** Ésta es una verdadera llave o conducto entre una organización y sus clientes. En este tipo de relación, la organización asigna a un empleado específico para manejar (administrar) a un cliente o grupo de clientes. Esta situación no limita, de ningún modo, al cliente para interactuar con otro empleado cuando se lo considere necesario o conveniente, y adicionalmente proporciona la disponibilidad de contar con un gerente de la relación dentro de la organización para que sea el quien coordine la mayor parte de las interacciones con el cliente.

### 1.2.3 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN (MANAGEMENT) PARA CRM

La idea de **Administración** indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de los procesos para cumplir con los objetivos y alcanzar las metas de la organización.

Para el CRM la **Administración** es el "pegamento" que consolida los conceptos de Relación, Interacción y Colaboración y que en su conjunto proporciona una visión congruente y unificada del negocio, y a su vez implica la generación de "valor"<sup>1</sup> tanto para los clientes como para la organización.

Aunque, para las organizaciones, empresas o negocios, la mayoría de las interacciones involucran el trato con los clientes y éstas merecen un justo manejo, no todas las interacciones, con el cliente, requieren ser administradas o manejadas. La misión crítica es identificar aquellas interacciones, dentro de la organización, que deben ser administradas y enfocadas en el cliente, para luego priorizarlas en función de la satisfacción del cliente y con el nivel de cambio requerido hacia la estrategia CRM de la empresa.

#### 1.2.4 EL CONCEPTO DE CRM

De acuerdo a la definición de Microsoft Corporation, la misión de los sistemas destinados al "Manejo, administración o gestión de la relación con los clientes", -**Customer Relationship Management (CRM)** por sus siglas en inglés)- es la de habilitar a las empresas con la tecnología necesaria para obtener las ventajas competitivas necesarias para la optimización de los recursos de ventas y marketing, y que a la vez permitan una relación especializada, efectiva y satisfactoria con los clientes en referencia a los productos y servicios proporcionados, incrementando los ingresos y mejorando rentabilidad de los negocios.

"Se puede pensar en un **CRM** como la conjunción de un ecosistema tecnológico, procedimientos internos y cobertura de los aspectos del ciclo de venta y de relación con el cliente.

El ecosistema tecnológico debe contar con la integración y seguridad necesarias de tal manera de constituirse en una parte del Sistema Nervioso Digital; desde donde se puedan transformar los tres elementos fundamentales de una empresa:

- ◆ Relaciones con clientes y socios de negocio.
- ◆ Flujo de información y relaciones entre los empleados o personal interno de una empresa o manejo del conocimiento.
- ◆ Procesos internos de negocios. Las aplicaciones CRM deben contar con integración o conexión con los sistemas de planificación, análisis de datos y toma de decisiones de la empresa; así como con herramientas de flujo de trabajo, trabajo colaborativo y de gestión operativa.

Los aspectos del ciclo de venta o de relación se ven reflejados en las etapas de preventa, la transacción propiamente dicha, el despacho o entrega y los servicios relacionados. Cada una de estas etapas es mensurable, cuantificable, predecible, repetible y debe ser definida claramente para que la tecnología pueda replicarla y soportarla, reforzando y haciendo posible su ejecución. Estos sistemas deben pues soportar browsers (navegadores) de capacidad flexible así como soportar dispositivos móviles tales como hand-helds y laptops, Palm pilots etc." [23]

Pero en realidad, un **CRM** es mucho más que un maravilloso conjunto de herramientas tecnológicas o inmensas bases de datos con información de nuestros clientes, sino que a más de todo aquello, el CRM debe encaminarse fundamentalmente hacia un cambio en la estructura empresarial y en el modo de pensar de los vendedores, de modo que los procesos y estrategias del negocio empiecen a "centrarse en el cliente" y no sólo en los "valores del mercado", recordando siempre que la *construcción de relaciones con los clientes* es un proceso continuo y sostenido cuya finalidad es la de conseguir la lealtad de los clientes hacia la empresa para obtener mejores réditos de los mismos.

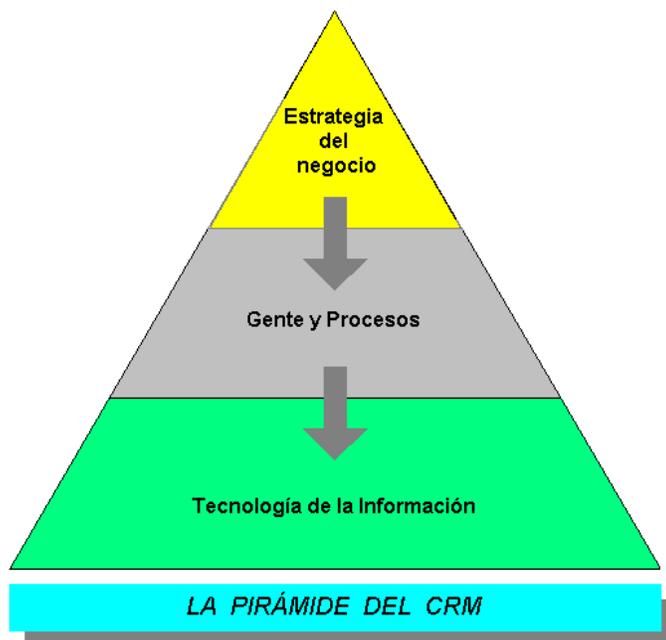


Figura 1.2: Pirámide del CRM

Como lo expresa la figura 1.2 el **CRM** debe arrancar como una estrategia del negocio, con cambios en la organización y en los procesos de trabajo, para

finalmente poder hacer uso de la tecnología de la información. Lo contrario no se aplica, una compañía no puede automatizarse si antes no ha emprendido una nueva estrategia de negocios.

Idealmente, el **CRM** obtiene información de los clientes desde todos los canales<sup>1</sup> posibles (puntos de ventas, internet, correo electrónico, llamadas telefónicas, bases de datos, etc.) y usa el conocimiento generado a partir de esos datos para administrar la relación con el cliente, tal como lo expresa la figura 1.3: [32]



**Figura 1.3:** Descripción de un solución CRM ideal

La figura 1.3 describe la interacción del CRM con cada uno de los puntos de contacto de clientes con los clientes, su objetivo primordial es tener la certeza de que cada cliente reciba el nivel de atención apropiado para que ninguna oportunidad potencial de ventas se pierda. Por otro lado el CRM debe proporcionar a cada departamento de la empresa, la información que requiera para poder cubrir sus necesidades particulares. El objetivo primordial es lograr la fidelización del comportamiento de los clientes y fortalecer los lazos de relación con la compañía.

CRM constituye un esfuerzo para modificar el comportamiento del cliente a largo plazo y para fortalecer el lazo entre el cliente y la compañía. Siendo el CRM un verdadero proceso persona a persona, nos lleva del objetivo tradicional de adquirir clientes nuevos a cualquier costo a la retención de clientes, de la compartición del mercado a la compartición de una cartera, y del desarrollo de transacciones a corto plazo a la obtención de un valor "de por vida" a favor del cliente. Finalmente el objetivo del CRM es maximizar el valor de la relación con el consumidor para su propio beneficio y el de la empresa. En general, las aplicaciones CRM se emplean para dar apoyo en tareas de mercadeo, ventas, comercio, procesos de servicio, como se muestra en el mapa de soluciones CRM en la figura 1.4: [3]

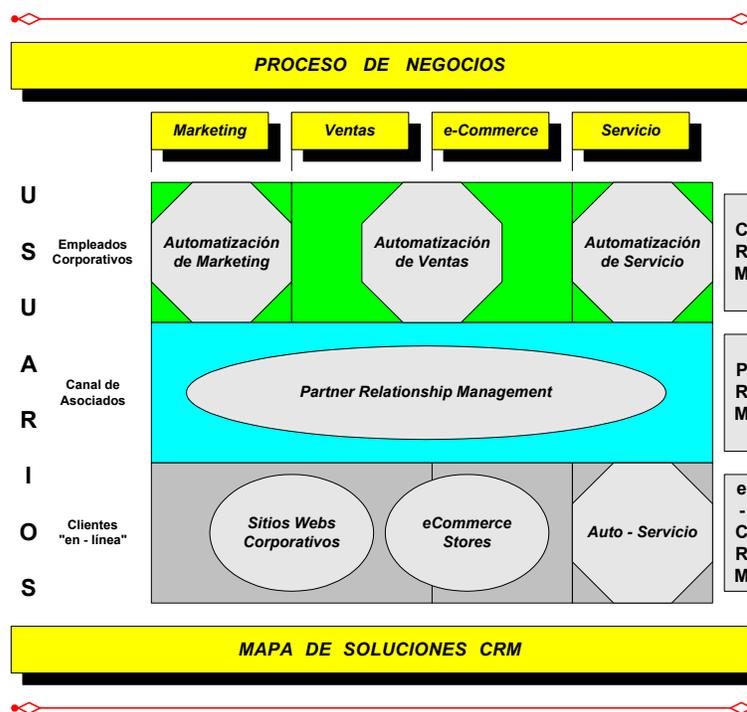


Figura 1.4: Mapa de soluciones CRM

La figura 1.4 muestra, el universo de soluciones CRM y su integración con cada una de las áreas de la empresa, en todas las áreas se busca la mayor interacción posible con todos los tipos de usuarios que pueda tener la organización, así como la automatización de los procesos corporativos.

“Los empleados de las empresas deben ser los primeros usuarios de las aplicaciones CRM. Las aplicaciones de negocio electrónico o CRM electrónico fueron introducidas para permitir a las empresas a operar con sus clientes por medio de aplicaciones de sitios web, tiendas de comercio electrónico, y autoservicio. Finalmente, empezando desde 1999, las aplicaciones PRM (Partner Relationship Manager) dieron en el blanco, diseñando un canal asociado de soporte y otros intermediarios entre unas empresas y sus clientes finales” [2].

Estas aplicaciones de soporte siguiendo el complicado proceso de negocios en el ciclo de vida de las relaciones entre clientes, se resumen en lo siguiente:

- ◆ **Mercadeo:** Búsqueda de prospectos y adquisición de nuevos clientes, empleando técnicas de minería de datos, dirección de campaña, y dirección de distribución.
- ◆ **Ventas:** Cierre de negocios con un efectivo proceso de ventas, usando generación de propuestas, herramientas de dirección de conocimiento, directores de contacto, además de la definición de estrategias para el soporte al equipo de ventas.
- ◆ **Comercio electrónico:** En la era de Internet, el proceso de ventas puede realizarse de una manera más rápida, conveniente, y a un bajo costo.
- ◆ **Servicio:** Manejando un servicio de ventas por correo y emitiendo soporte con llamadas sofisticadas al centro de aplicaciones o clientes basados en la web con productos de auto servicio.

Como puede apreciarse, CRM es un concepto bastante complejo de definir y su significado puede variar para cada empresa, organización y / o persona. Sin embargo la mayor parte de empresas y consultoras coinciden en señalar que: **“CRM es una estrategia de negocio que pretende asegurar que cada interacción con el cliente sea manejada de una manera apropiada, generando ventas de productos en todos los casos posibles, buscando obtener datos relevantes y consistentes sin importar el canal de comunicación que se haya utilizado”** [24].

Por todo esto, se debe tomar en cuenta que:

- ◆ CRM es una estrategia enfocada en lograr una mayor diferenciación en el negocio de compra y venta de productos y servicios.
- ◆ Implementar una estrategia CRM requiere cambios en la forma de pensar de la organización, esto es: cultura, procesos del negocio, tecnología, estrategias de marketing, etc.
- ◆ La información generada por el CRM debe emplearse para desarrollar estrategias de ventas y servicios, de tal modo, que sean únicas y apropiadas para cada cliente.
- ◆ Las estrategias de CRM deben ser ejecutadas y evaluadas consistentemente en todos los puntos de contacto con los clientes.
- ◆ El CRM es una estrategia de negocio, no es una tecnología o un producto en sí mismo.

En resumen, **CRM** es una *estrategia disciplinada de negocios* para crear y sustentar provechosas y duraderas relaciones con clientes. Las iniciativas CRM, exitosas, comienzan con estrategias de negocios y se mantienen gracias a la filosofía de alinear las actividades de las compañías alrededor de las necesidades de sus clientes.

### 1.2.5 OBJETIVOS DE UN CRM

El objetivo primordial de un **CRM** es identificar aquello que genera valor para el cliente, para luego proporcionárselo en el momento y lugar oportuno, y aunque cada cliente puede poseer un punto de vista diferente con respecto al valor, siempre existirán conceptos y apreciaciones comunes. En este contexto, las empresas deben satisfacer los conceptos de valor comunes para cada grupo de clientes y brindarles los servicios que verdaderamente requieran.

El empleo de las nuevas tecnologías de la información acopladas a un CRM permite, entre otras cosas:

- ◆ Conocer a nuestros clientes actuales y potenciales y sus posibles comportamientos dándoles los servicios que valoran y ofreciéndoles los productos que desean comprar.
- ◆ Tener una única visión del cliente en la organización, un único lenguaje, incrementando la eficacia de la empresa, mejorando la atención al cliente y el ahorro de tiempo.
- ◆ Ahorrar dinero, diferenciando acciones de marketing para cada segmento de mercado.
- ◆ Conocer, a priori las probabilidades de éxito de una campaña en cada segmento, anticipando comportamientos.
- ◆ Conocer el valor actual y potencial del cliente, lo que permite desarrollar planes de fidelización personalizados y desarrollar ventas cruzadas.
- ◆ Gestionar y desarrollar campañas proactivas eficientes de marketing.

Adicionalmente, el hecho de llegar a conocer a los clientes en profundidad, debe usarse para:

- ◆ **Usar las relaciones actuales para incrementar las ventas.** Es bien sabido que las probabilidades de vender a clientes ya existentes son mucho mayores que las de vender a un cliente nuevo, con lo que el costo comercial es mucho menor. La llamada venta cruzada consiste en aprovechar la relación con el cliente para ofrecerle un producto o servicio complementario al que ha comprado.
- ◆ **Usar la información para dar un servicio excelente.** Si conocemos bien las necesidades de nuestros clientes tenemos oportunidades de

ofrecerles un mejor servicio o un *producto + servicio* (concepto de producto ampliado). La gestión de los reclamos es otro aspecto muy importante a controlar para mantener un proceso de mejora continua.

- ♦ **Introducir procesos reproducibles de ventas.** Encontrar relaciones entre los clientes nos permite realizar ofertas estandarizadas y lanzar campañas a segmentos determinados, con un costo comercial menor y una mayor probabilidad de éxito.
- ♦ **Crear valor y fomentar la fidelización.** Ofrecer al cliente algo que valore y que no tenga la competencia es obtener una ventaja competitiva muy importante. Un ejemplo muy importante está en el canal de interacción Web, en el cual cada vez más las tiendas electrónicas se están convirtiendo en proveedores de utilidades para los clientes.
- ♦ **Implementar soluciones proactivas.** Si se detecta un problema en un producto a través de la información que han proporcionado los clientes, es posible entonces resolver el problema en el resto antes de que se reproduzca, causando una impresión excelente.

Sin embargo hay que recordar que no todos los conceptos de valor producirán un cambio en el comportamiento del cliente o fortalecerán su lealtad hacia la compañía, y adicionalmente no todos los valores serán prácticos o dignos de difundirse. Para citar un ejemplo, un cliente podría adquirir sus *herramientas de trabajo* en el "FERRISARIATO", pero no su *ropa de fiesta*, ya que vender la *ropa de fiesta* de éste cliente puede impactar negativamente la imagen de "FERRISARIATO" ante otro sector más numeroso o importante de clientes.

### 1.2.6 EL BENEFICIO DE UN CRM

"Inicialmente las empresas se ven obligadas a realizar inversiones para obtener clientes, a esto se lo conoce como el *Costo de Adquisición*, pero una vez que se han realizado ventas de los primeros productos empiezan a contar con cierta rentabilidad. A medida que transcurre el tiempo y la compañía gana experiencia con sus clientes, empieza a ser capaz de servirles con más eficiencia. Los clientes, al sentirse satisfechos darán buenas referencias de la institución a otros potenciales clientes y finalmente estarán dispuestos a pagar más por los servicios que están recibiendo, puesto que tienen la confianza de que serán bien atendidos". [24]

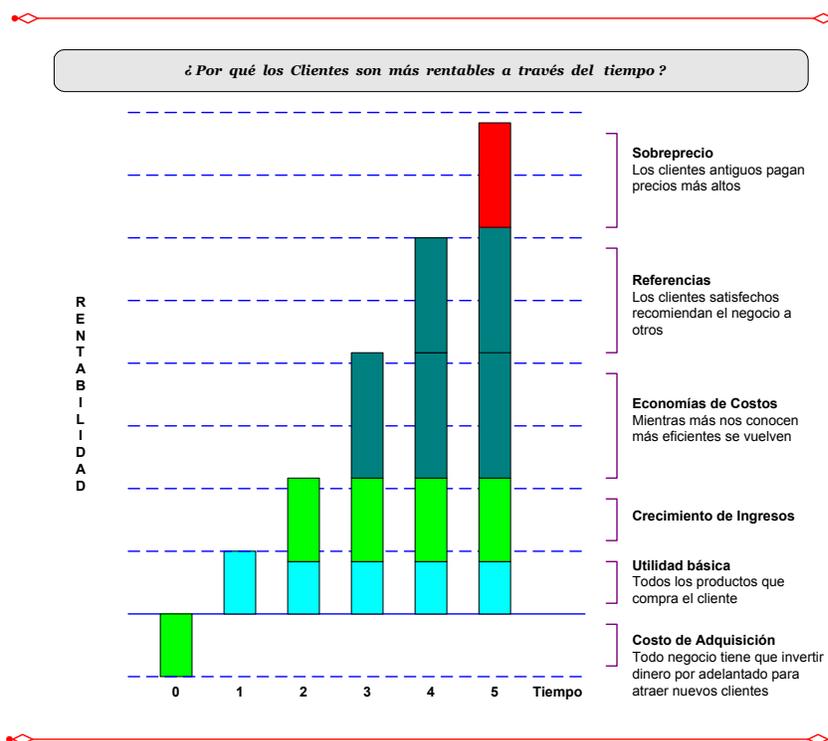
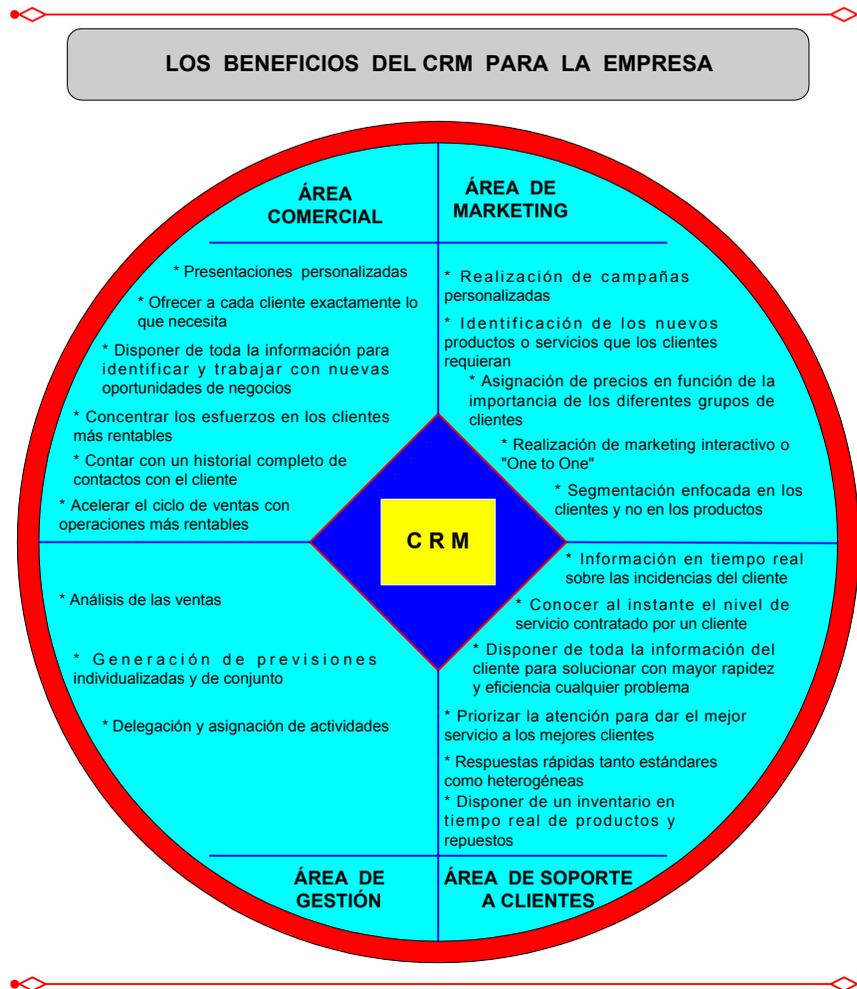


Figura 1.5: Crecimiento de la rentabilidad en el tiempo generada por los clientes.

Tal como lo expresa la figura 1.5, a medida que transcurre el tiempo, en la evolución de la relación con un cliente, las ganancias que éste retribuye hacia la compañía empiezan a crecer, un cliente satisfecho generalmente se convierte en un "vendedor o promotor más" de la compañía al transmitir su satisfacción dentro de su círculo de influencia y siempre estará dispuesto a pagar un poco más a cambio del servicio que recibe.



**Figura 1.6:** Beneficios del CRM para la empresa

La figura 1.6 muestra los beneficios del CRM en todas las áreas de la empresa, demostrando cómo el CRM es la solución idónea para establecer estrategias encaminadas a obtener un mejor conocimiento del cliente.

El estrecho conocimiento del cliente permite rentabilizar de mejor manera las acciones de ventas y marketing:

- ◆ Se conocen las características individuales de los clientes, con una visión holística o de 360 grados<sup>1</sup>.
- ◆ Se completa y actualiza la información sobre el cliente en cada contacto.
- ◆ La integración de las bases de datos permite ofrecer un servicio más personalizado al dotar a toda la organización de acceso a información actualizada sobre los clientes.

El cliente accede con mayor facilidad a la información:

- ◆ Existen diferentes canales de acceso (mail, web, telefonía, contacto personal), todos ellos integrados. El cliente elige el canal más conveniente en un momento determinado.

- ◆ El cliente dispone de servicio y atención las 24 horas.

Se realizan ofertas personalizadas:

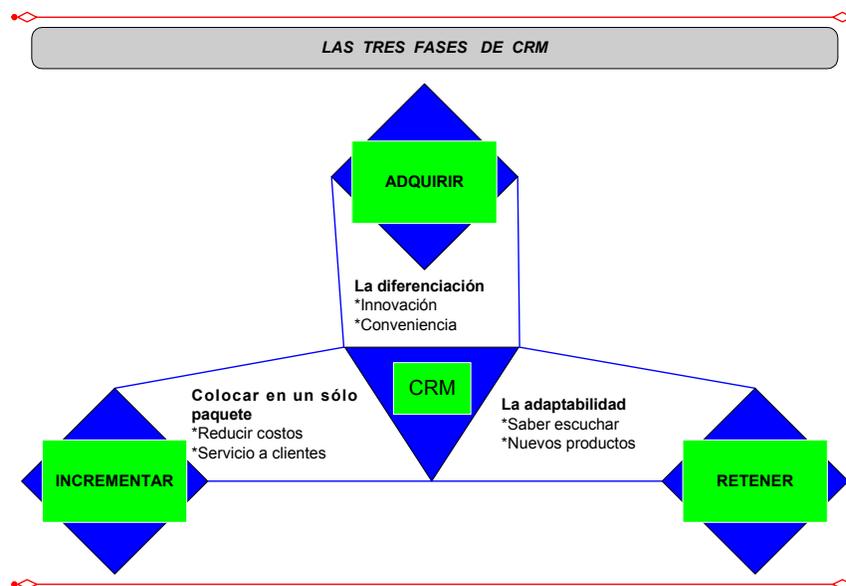
- ◆ La existencia de una base de datos actualizada e integrada, permite conocer mejor el mercado y ofertar productos que se ajusten exactamente a los diferentes segmentos.
- ◆ Ayuda a detectar nuevas necesidades, generando nuevas oportunidades de negocios.

Se rentabiliza la inversión:

- ◆ Permite la diferenciación de los servicios y por tanto el aumento de ingresos y márgenes.
- ◆ Generalmente, la tecnología CRM, es de rápida implantación y fácil actualización.

### 1.2.7 EL CRM Y LA ADMINISTRACIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE

La figura 1.7 muestra claramente las fases del CRM: adquisición, mejoramiento y retención [59]. Cada fase tiene un impacto diferente en la relación con el cliente y cada una puede vincular más de cerca de la compañía con la vida de sus clientes.



**Figura 1.7:** Las tres fases del CRM

Como lo indica la figura 1.7, todas las fases de CRM están interrelacionadas. Pero llevar a cabo, con éxito, las tres fases es una propuesta por demás difícil. Las compañías con frecuencia tienen que decidir cuál de las tres dimensiones será su principal centro de atención. Sin olvidar que elegir una dimensión para dominarla no significa abandonar las otras dos. Simplemente quiere decir que la compañía está determinando una dimensión de valor en la cuál basará su reputación y estrategias de mercadeo. Ésta decisión es importante ya que dicta la estrategia de la infraestructura tecnológica.

- ◆ **La adquisición de nuevas relaciones:** Una compañía puede adquirir nuevos clientes promoviendo un liderazgo de producto / servicio que empuje las fronteras del desempeño respecto a la conveniencia y la innovación. La propuesta de valor para el cliente es la oferta de un producto superior, respaldado por un excelente servicio.
- ◆ **Mejorar las perspectivas de obtención de ganancias con los clientes existentes (Incrementar):** Para mejorar la relación es necesario fomentar la excelencia en las promociones y en los programas de ventas cruzadas. Al hacer esto, la relación con el cliente se vuelve más profunda. La propuesta de valor para el cliente es una oferta de mayor conveniencia a bajo costo.

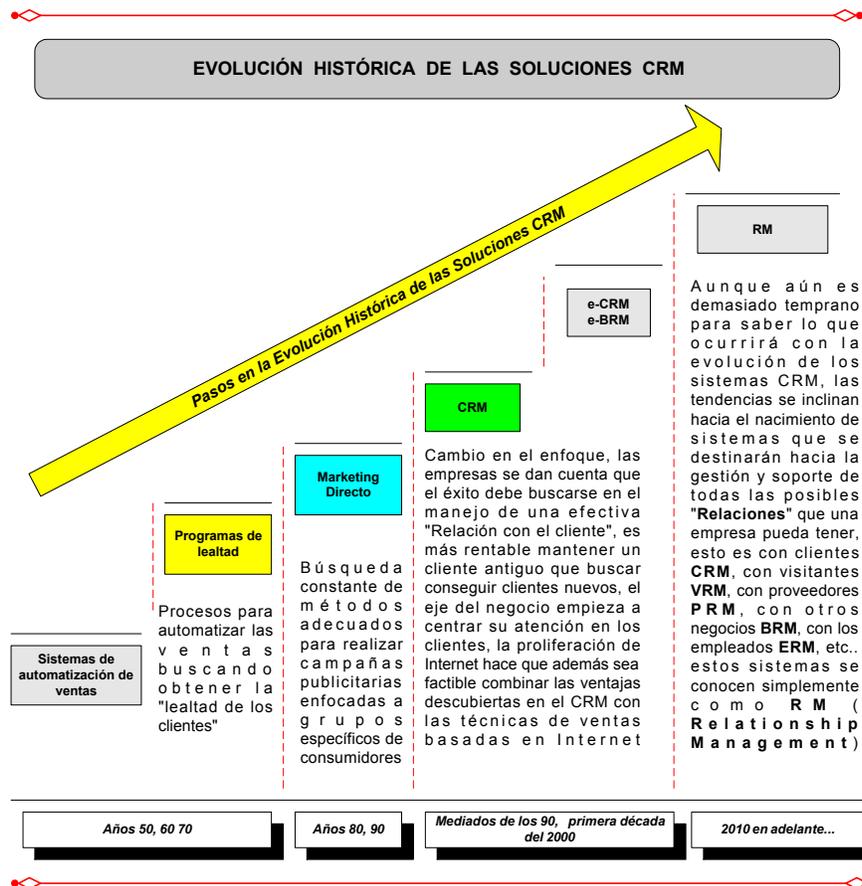
- ♦ **Retener a los buenos clientes por siempre:** La retención se enfoca en lo adaptable que puede ser el servicio, dar no lo que el mercado quiere, sino proporcionar lo que los clientes quieran. La propuesta de valor para el cliente es una oferta de relación proactiva que debe trabajar de acuerdo a los intereses de los clientes, pero en función de obtener mejores réditos para la compañía. En la actualidad, las compañías líderes se enfocan mucho más en retener a sus mejores clientes que en atraer clientes nuevos. El razonamiento es simple, si la compañía quiere ganar más dinero lo más saludable es que se aferre a sus mejores clientes.

### 1.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS SOLUCIONES CRM

Podemos considerar que el origen de los CRM puede: "Remontarse a los sistemas de automatización de la fuerza de ventas (o SFA en inglés - *Sales Force Automation*) que en su camino de crecimiento fueron agregando nuevas herramientas y metodologías para acercarse a un entorno de cuidado del cliente que pudiera ser accedido y utilizado por varios sectores de una organización. En su crecimiento ha recibido funcionalidades de seguimiento de despachos, status de pedidos y archivos históricos de comportamiento de compras, relacionados directamente con transacciones comerciales. Con el advenimiento de Internet como medio y como tecnología, éstos se van integrando directamente con comercio electrónico. El concepto de CRM se está así acoplado con la realidad de Internet para producir CRM con tecnología Web habilitada. Esta interacción con los sistemas CRM tradicionales está dando paso a nuevas alternativas, conocidas como eCRM o eBRM o e- Business Relationship Management.

Los CRM's han ido evolucionando desde sistemas de ventas con foco exclusivamente interno hacia sistemas con centro en la integración de socios, canales y clientes, al resto de la organización interna. Cuando esta integración entre las distintas entidades se realiza a través de WEB's y de Internet, se ingresa al mundo del negocio electrónico". [23]

La figura 1.8 muestra la evolución de los sistemas CRM desde otra perspectiva. Luego de la segunda guerra mundial las naciones volcaron sus esfuerzos e iniciativas hacia el desarrollo del sector productivo e industrial, las empresas consideradas grandes y las transnacionales empezaron a buscar un posicionamiento efectivo en el mercado mundial, durante esa época, el objetivo central era captar el mayor número posible de clientes, esto sentó las bases para una gran competencia entre los vendedores "estrellas" de las grandes compañías, quienes poco a poco empezaron a percatarse acerca de las grandes ventajas que les proporcionaba la compilación de los datos de "sus clientes", fue así como las empresas empezaron a acumular grandes bases de datos de clientes y a la vez en los albores de la década de los años 60 – 70 aparecen en el horizonte costosos esquemas de "programas de membresía y descuentos" que estaban íntimamente ligados con el área de ventas de las empresas.



**Figura 1.8:** Evolución de los sistemas CRM

Estos programas además de ser los primeros intentos por automatizar los procesos de ventas, buscaban generar "la lealtad de los clientes hacia la compañía", pero la experiencia terminó demostrando que resulta imposible "comprar" la lealtad de un cliente, los indicadores mostraron que los consumidores cambiaban con mucha frecuencia los lugares donde adquirirían los productos que regularmente consumían o utilizaban. Es por esto que a mediados de los años 70 y 80 la aparición de los grandes centros comerciales y centros de consumo masivo marcó una verdadera revolución en los conceptos de marketing y nace lo que se conoce como "marketing con bases de datos centrado en la compañía" el mismo que engloba un conjunto de estrategias que buscan explotar y segmentar las grandes bases de datos de clientes, para obtener segmentos específicos hacia los cuales se pueda dirigir las campañas de mercadeo, así fue como surgieron términos como "segmentación de mercados"<sup>1</sup>, "marketing uno a uno"<sup>2</sup>, etc. Estas estrategias gozaron de un importante éxito inicial, sin embargo se mantenía el mismo problema de las estrategias que les antecedieron, seguía resultando muy difícil mantener una base fiable de clientes, además la mayor parte de las empresas no guardaba ninguna confidencialidad con respecto a la información de sus clientes y en muchos casos vendían o intercambiaban ésta información con otras compañías. Como resultado de lo anterior muchas empresas perdieron importantes porcentajes de clientes, quienes cada vez más concientes de lo importante que eran las compañías empezaron a demandar una mejor y mayor oferta de productos y servicios, esto provocó un cambio en el enfoque y visión empresarial, las organizaciones notaron que, para sobrevivir ante una competencia tan exigente, tenían que enfocar su atención en los clientes y en las relaciones que mantenían con ellos, antes que en los propios procesos del negocio, de esto modo podrían generar los productos y servicios efectivos que realmente satisficieran a sus clientes esto en resumen marcó el nacimiento del concepto de CRM y motivo el desarrollo de mucha tecnología y estrategias alrededor de esta idea, el mismo que ha tenido un importante despegue desde mediados de los años 90 hasta la fecha. La tendencia actual en este tipo de sistema está marcada por la influencia de Internet y la integración con todos los procesos empresariales. Es mucha la expectativa generada alrededor de CRM y todo lo que involucra, sin embargo aún es muy pronto como para predecir todo lo que el CRM pueda producir en un futuro cercano, aunque las tendencias se inclinan hacia el nacimiento de sistemas que se orientarán hacia la gestión y soporte de todas las posibles "Relaciones" que una empresa pueda tener, esto es con clientes **CRM**, con visitantes **VRM**, con proveedores **PRM**, con otros negocios **BRM**, con los empleados **ERM**, etc.; estos sistemas se conocen simplemente como **RM** (**R**elationsh**i**p **M**anagement), se espera que sistemas con estas características, capaces de englobar por completo el funcionamiento de una empresa y sus distintas formas de relacionamiento con su entorno, empiecen a ver la luz desde la segunda década del presente

siglo.

## 1.4 ASPECTOS DE LA TECNOLOGÍA CRM

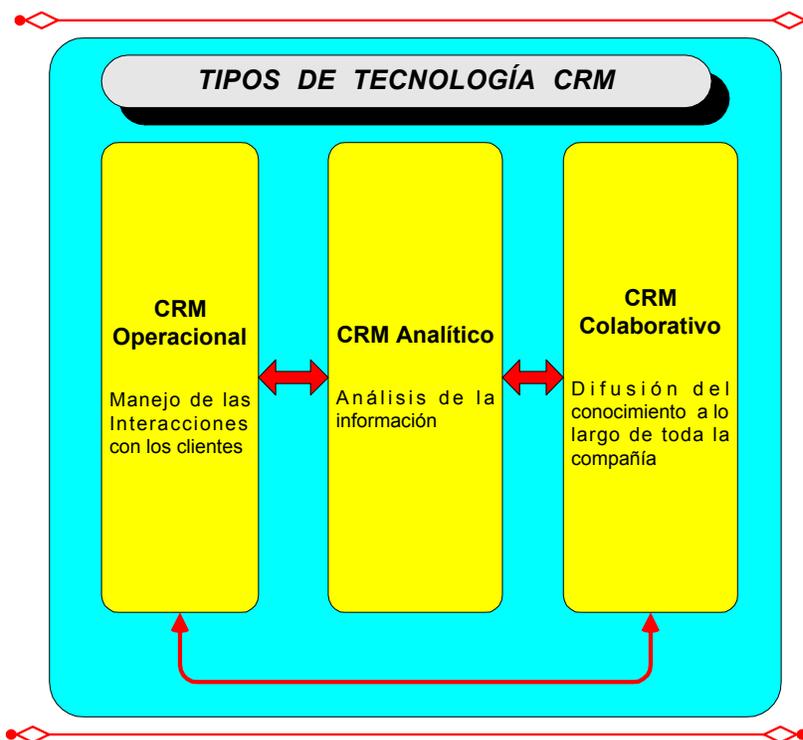
### 1.4.1 TIPOS DE TECNOLOGÍA CRM

Básicamente, la tecnología inherente a la implantación de una estrategia **CRM** se centra en tres aspectos:

- ♦ Interacción con el cliente (CRM Operacional)
- ♦ Conocimiento del cliente (CRM Analítico)
- ♦ Difusión del conocimiento en la compañía (CRM Colaborativo)

Los aspectos, antes mencionados denotan los principales campos de acción de las soluciones CRM, las mismas que tratan de abarcar y aprovechar estos aspectos, en la mejor manera posible.

Lo ideal es que una empresa trate de utilizar, en su conjunto, los 3 tipos de tecnologías CRM que existen, pero es posible que se presenten casos, en donde no sea posible hacerlo ó en donde ciertos aspectos tecnológicos simplemente no resultan aplicables, en estos casos es preferible limitar el alcance tecnológico y reforzar en la iniciativa CRM la parte administrativa y la colaboración organizacional para solventar dichas limitaciones.



**Figura 1.9:** Tipos de Tecnología CRM

Como lo señala la figura 1.9, la arquitectura tecnológica, involucra un gran intercambio de información entre cada uno de los componentes involucrados en la tecnología de CRM. El "**CRM Operacional**" se constituye en el "rostro" que la compañía muestra a sus clientes, generalmente requiere de la automatización de la fuerza de ventas, la automatización del mercadeo empresarial, y de sitios "*front-office*" que cercan todo el entorno empresarial de forma simultánea. El segmento del "**CRM Analítico**" incluye data *marts* o depósitos de datos tales como almacenes de clientes que son usados por

aplicaciones para aplicar algoritmos para seccionar los datos y presentar estos en forma usual para los usuarios. Finalmente tenemos, el segmento del "CRM Colaborativo", el mismo que funciona a manera de arteria, buscando simplificar los canales de comunicaciones para que la información del cliente fluya adecuadamente a través de todos los estamentos de la institución.

#### 1.4.1.1 CRM Operacional

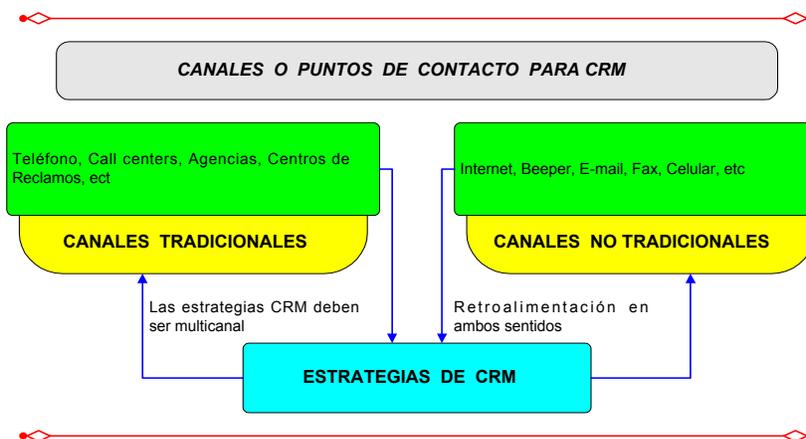
Este segmento de un CRM debe centrar su atención en todos los posibles puntos de contactos con el cliente.

Las funciones típicas que los negocios buscan automatizar y que les permiten obtener datos valiosos y contactos con sus clientes son las siguientes: servicio automático a los clientes, órdenes de factura / anuncio, o automatización y dirección de ventas y mercadeo, etc; constituyen un espectro muy amplio de un portafolio de servicios moderno y actual. Este es tal vez el uso primario, que actualmente, las empresas buscan para el CRM.

Una faceta importante del CRM Operacional es la posibilidad de su integración con las funciones de los recursos financieros y humanos de las aplicaciones de la planeación de recursos de la empresa (ERP) como lo hacen las soluciones de PeopleSoft, Oracle y SAP.

Cuando se emprende una estrategia CRM, el primer objetivo es crear un conjunto de productos y servicios que deben ser apropiados y relevantes para cada cliente individual y a la vez puedan ser ejecutados consistentemente en todos los puntos de contacto que utiliza el cliente para interactuar con la compañía, esto constituye la esencia del componente operacional de un CRM.

La figura 1.10 muestra los puntos de contacto (canales), utilizados por las estrategias para CRM. Estos canales son tradicionales y no tradicionales, y pueden usarse por separado o en conjunto indistintamente, sin embargo, independientemente de cómo se empleen, el impacto del CRM debe producirse por igual en cada uno de ellos.



**Figura 1.10:** Canales o Puntos de Contacto para CRM

Entre los canales tradicionales se puede mencionar: Call Centers, Agencias, Teléfono, Publicidad Tradicional (Televisión, Radio, Vallas publicitarias, Anuncios en los medios escritos).

Del lado de los canales no tradicionales, se encuentra presente una gran influencia de Internet y de dispositivos de comunicaciones sin hilos y están generando una gran demanda de parte de los consumidores finales. Estos canales y dispositivos pueden ser computadores personales accedidos vía Internet, beepers, e-mails, fax, teléfonos celulares, etc.

Cuando se aplica la estrategia de CRM al manejo de puntos de contacto con el cliente surge el concepto de "Personalización Dinámica". [24]

#### 1.4.1.1.1 Personalización Dinámica

Es la capacidad de customizar<sup>1</sup> (personalizar) la presentación y el contenido de los productos y servicios ofrecidos por la organización a un segmento ó persona individual basado en sus preferencias e intereses. Esto se aplica a los diferentes programas ó dispositivos (canales) que interactúan con el cliente, por ejemplo: Internet. Incluso se aplica en los canales tradicionales donde el cliente no interactúa con el dispositivo sino que se encuentra físicamente con un funcionario de la organización como podría suceder en un centro de reclamos. Las aplicaciones destinadas a lograr este tipo de personalización de servicio, pueden ser orientadas a un determinado canal como Internet o pueden ser diseñadas de modo que su orientación abarque todos los canales de contacto con los clientes.

La **personalización** es un tema muy importante, en particular cuando el cliente utiliza canales electrónicos para acceder a los recursos de la institución, donde no hay un contacto personal y el reto que se enfrenta es cómo ofrecerle una interacción especial, para capturar su atención, garantizar su satisfacción y finalmente lograr construir una relación persistente.

La tendencia en Personalización va hacia la "Toma de Decisiones en Tiempo Real". Se trata de utilizar programas que puedan crear ofertas personalizadas de productos, a nivel individual, y en tiempo real, es decir programas que puedan tomar la decisión sobre qué producto ofrecer al cliente en tiempos menores a un segundo y que presenten estos resultados en los puntos de contacto. Estas aplicaciones harán uso en gran medida del CRM Analítico y se basarán en la exploración y explotación eficiente de bodegas de datos, mineo de datos, y en el empleo de programas especializados de toma de decisiones.

"Cuando el cliente establece un contacto con la institución y solicita un producto o servicio, ya sea por propio interés ó por una sugerencia realizada por la institución, inmediatamente se inicia un proceso para atender y servir su requerimiento. Si bien resulta muy importante atender eficiente y personalizadamente este requerimiento, es en la ejecución del mismo y en la capacidad de darle seguimiento y de informar al cliente, donde las empresas deben buscar diferenciarse definitivamente de su competencia. Esto introduce el concepto de: *Automatización del Flujo de Trabajo*". [24]

#### 1.4.1.1.2 Automatización del Flujo de Trabajo

"Los procesos son un conjunto de actividades que generan valor para el cliente. Es muy importante que si un cliente realiza un requerimiento a una agencia de la organización, pueda ver en Internet por ejemplo, cuál es el estado del mismo en un momento dado. Lo ideal es que, en cualquier momento, el cliente pueda llamar al Call Center, revisar en el sitio web de la compañía ó acercarse hasta cualesquiera de las agencias y recibir información sobre la situación actual de su solicitud. Así mismo el cliente debe tener la posibilidad de ser notificado por múltiples medios de la ocurrencia de uno o varios eventos que puedan suscitarse durante el proceso, como por ejemplo la aprobación final del mismo, la fecha de un pago ó cuando la organización requiera de documentación adicional para continuar con el trámite. Y por supuesto se debe poder capturar requerimientos en cualquier canal y completar los mismos y notificar al cliente utilizando cualquier medio de entrega" [24].

#### 1.4.1.2 CRM Analítico

EL **CRM Analítico** puede definirse como una suite completa de aplicaciones analíticas que permiten conocer más sobre nuestros clientes, sus necesidades, y como servirlos mejor sin sacrificar nuestra rentabilidad. El CRM Analítico debe ofrecer una visión integral sobre el cliente, la misma que sirve de base a los métodos analíticos consistentes que permiten medir, predecir y optimizar las relaciones con los clientes.

El objetivo principal del CRM Analítico se puede separar en 2 partes:

- ♦ Aplicar la información eficientemente para mejorar los procesos de planeamiento y los operacionales y así incentivar la retención y adquisición de clientes.
- ♦ Mejorar el entendimiento de las necesidades del cliente durante la interacción diaria a través de los diferentes puntos de contacto.

El CRM Analítico se basa en la captura, depósito, procesamiento, interpretación, y reporte de datos de clientes a los usuarios. Algunas compañías proveedoras de soluciones de CRM, tienen desarrolladas aplicaciones que pueden capturar estos datos de clientes desde múltiples fuentes, los mismos que son almacenados en depósitos de datos de clientes (generalmente data marts o datawarehouse empresariales), y luego usan cientos de algoritmos para analizar e interpretar los datos necesitados. El valor de estas aplicaciones no reside sólo en los algoritmos y depósitos de datos, sino que realmente se centra en la habilidad para personalizar individualmente la respuesta de los datos usados.

El CRM Analítico nos debe permitir: [24]

- ◆ ¿Conocer cuán rentable es nuestro cliente en este momento?
- ◆ ¿Conocer cuán rentable puede ser en el futuro?
- ◆ ¿Cómo segmentar a nuestros clientes?
- ◆ En base a las transacciones que realicen los clientes debemos:
  - Identificar dónde las realiza, con qué frecuencia, que tipo de transacciones
  - Detectar patrones de uso para proveer un servicio más eficiente y definir mejores estrategias de servicio

El CRM Analítico hace uso de un repositorio de datos, el mismo que se alimenta de información general sobre los clientes y las transacciones que realizan. El CRM Operacional colabora con el CRM Analítico en la captura de información adicional que se requiere, en especial en cuanto a conocer mejor al cliente. Igualmente se utilizan herramientas de mineo de datos que permiten identificar patrones ocultos en la relación entre los clientes y los productos y /o servicios que adquieren a la organización.

#### 1.4.1.3 CRM Colaborativo

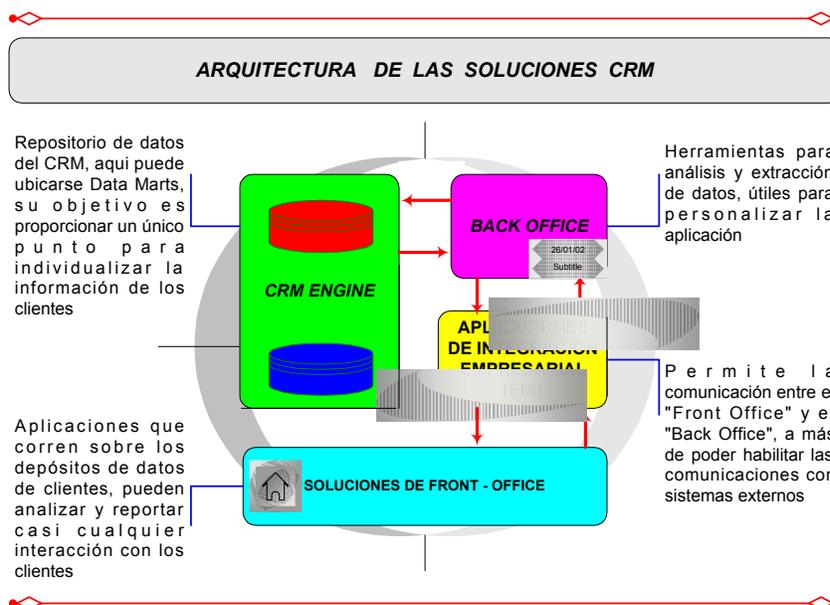
Podría definirse como "el centro de comunicación", la red de comunicación que provee el sendero *neural* al cliente y los dependientes de la compañía. Puede significar un portal, aplicaciones de dirección de relaciones asociadas (PRM), o un centro de interacción de clientes (CIC). Su meta es simplificar los canales de comunicación tales como la web o el correo electrónico, aplicaciones de voz, el centro de llamadas, etc buscando definir estrategias que se difundan y practiquen dentro del entorno de la empresa. En otras palabras, esto es alguna función CRM que provee un punto de interacción entre el cliente y el canal en si mismo.

#### 1.4.2 ARQUITECTURA DE LOS SISTEMAS CRM

Adicionalmente a los *Tipos de Tecnología CRM* que fueron analizados, existen los *componentes* que hacen esto posible. ¿En qué se diferencian? Para entenderlo, se debe visualizar al CRM Operacional, Analítico, y Colaborativo como modelos de autos, de manera que "los componentes de CRM" se verán como las cosas que se encuentran colocadas bajo la carrocería, como pueden ser el motor, el sistema de frenos y engranajes, etc. La unión de los componentes conforma la Arquitectura de los Sistemas CRM

Entre los componentes deben constar:

- ◆ Un motor de base de datos eficiente que pueda manejar y procesar grandes volúmenes de información. La base de datos del CRM debe centralizar la información de los clientes y proporcionar una visión única del cliente para cada uno de los departamentos de la empresa.
- ◆ Un conjunto de herramientas y procesos que permitan explotar adecuadamente éstos datos así como su distribución e integración con todos los procesos del negocio
- ◆ Un conjunto de aplicativos que permitan entregar, visualizar y analizar la información que necesita el usuario del CRM.



**Figura 1.11:** Arquitectura de las soluciones CRM

La figura 1.11, muestra los principales componentes de la arquitectura de una solución CRM:

- ◆ **CRM Engine:** contiene el depósito de datos de los clientes.
- ◆ **Back Office:** conjunto de herramientas para análisis y extracción de datos.
- ◆ **Aplicaciones de Integración empresarial (EIAs):** proveen la interface entre el Back Office y el Front Office a más de posibilitar la comunicación con sistemas externos.
- ◆ **Front Office:** Componente que provee la interface hacia los clientes y usuarios del sistema.

#### 1.4.2.1 CRM Engine

Puede ser definido como el depósito central de los datos de clientes (en inglés **Customer Data Warehouse CDW**), donde toda la información de los clientes es capturada y almacenada.

El propósito final de este componente es el de proporcionar un único punto para individualizar la información de los clientes de manera que se unifique la perspectiva del cliente para todos los departamentos de la compañía que necesiten acceder a los datos de un cliente o segmento de clientes de una manera consistente y lógica.

Entre la información que se almacena, puede incluirse datos básicos tales como nombres, direcciones, números telefónicos, y fecha de cumpleaños ó puede tratarse con información más sofisticada tales como el número de tiempo que el cliente "Juan Gutiérrez" estuvo conectado al sitio web de la compañía y qué páginas visitó, las acciones que hizo en las páginas a las que pudo acceder, incluyendo el equivalente de tiempo que le tomó arribar a la información que estaba buscando. Además se puede incluir el soporte helpdesk y adquirir la historia completa de las compras realizadas por "Juan Gutiérrez".

#### 1.4.2.2 Soluciones Front - Office

Se denomina así a la unificación de las aplicaciones que corren encima de los depósitos de datos de los clientes. Pueden ser la fuerza automática de ventas, el mercadeo automático, además de el servicio, soporte y aplicación de interacción de los clientes. La ventaja que tienen estas aplicaciones es que pueden analizar, y reportar de manera casi instantánea todo cuanto sucede en la interacción con el cliente, y el hecho de que proporcionan un fácil acceso a la información que generan se convierte en el "valor agregado" de las mismas. En ambientes tipo "cliente / servidor", estos sistemas proveen a los empleados la información que necesitan para hacer una elección en base a un cliente determinado –en todo caso esto puede convertirse en una oportunidad de ventas cerrando o disolviendo una queja del cliente.

La mayor aplicación específica, para este tipo de soluciones, provee un elemento de autoservicio para los clientes. Por ejemplo, cuando una persona ingresa a **amazon.com** con su número de identificación personal y contraseña, obtiene recomendaciones específicas que están basadas en algoritmos analíticos complejos que son capaces de interpretar sus preferencias, por lo que hacen que los clientes se sientan especiales y generalmente terminan adquiriendo algo de la lista de sugerencias, por lo cual este es sin duda un componente esencial para complementar un sistema CRM.

#### 1.4.2.3 Aplicaciones de integración empresarial (EAI) para CRM

Esta es el componente de aplicaciones CRM que se ubican entre el "back office" y "front office", adicionalmente permiten comunicaciones "CRM –to-CRM". Una aplicación EAI debe proveer el servicio de mensajería y mapeo de datos que permitan disparar comunicaciones hacia otros sistemas considerando el menor formateo posible de los datos que se intercambian. La potencialidad futura de estas aplicaciones es promisoría y algunas compañías como "Scribe System" están empezando a desarrollarlas a precios razonables, lo que a futuro permitirá la existencia de conectadores muy efectivos para la interacción multisistema como por ejemplo enlazar soluciones Siebel a SAP o a Oracle, con lo cual las posibilidades de adaptación y configuración se multiplicarían notoriamente.

#### 1.4.2.4 CRM en el Back Office

Las herramientas analíticas son las aplicaciones de back-office para CRM. Sencillamente son "back office" porque operan detrás de la escena y son utilidades completamente transparentes al cliente y el usuario. Sin embargo, son usadas para la personalización de la aplicación. Pueden emplearse para producir información basada en análisis de demografía, geografía, o para el análisis financiero del negocio. Generalmente están compuestas por un conjunto de herramientas OLAP y procesos basados en rutinas y algoritmos inteligentes que pueden automatizar un número importante de acciones por lo cual se constituyen en un elemento muy importante para el apoyo a la toma de decisiones.

### 1.5 DESCRIPCIÓN DE ALGUNAS SOLUCIONES CRM EXISTENTES EN EL MERCADO

Sin duda alguna, el CRM, se ha convertido en una de las herramientas tecnológicas que más importancia ha cobrado en los últimos tiempos, ya que las empresas están empeñadas en que la frase "**El cliente es lo primero**" se convierta en uno los paradigmas más fuertes y sustentados del entorno empresarial; éste convencimiento por parte de las empresas ha motivado el surgimiento de muchos sistemas que pretenden cumplir con este objetivo, tanto es así que la consultora internacional Gartner Group tiene registradas más de 500 empresas que ofrecen software para CRM, todas ellas enfocadas a satisfacer ciertas necesidades o conjuntos de requerimientos específicos relativos al servicio al cliente.

Entre las soluciones CRM más destacadas se puede mencionar a QAD, Atento, PeopleSoft, SAP, Epicor , Oracle y Nortel Networks, entre otras.

Las siguientes secciones tienen por objetivo presentar una breve descripción de lo que ofrecen las principales empresas proveedoras de sistemas CRM en sus soluciones para éste tipo de demanda, no se establece ningún criterio de comparación entre las mismas, el objeto de colocarlas en éste documento es de carácter informativo.

La información que se presentará a continuación está basada en el artículo "Soluciones CRM" publicado en la revista PC–Magazine [37] en Julio del 2001.

### 1.5.1 EL CRM DE QAD

Para esta empresa un CRM es una estrategia de negocios encaminada a incrementar el nivel de servicio a clientes a través de un conocimiento profundo de los mismos y es importante además que el CRM vaya ligado a la estrategia de negocios de la empresa ya que es una herramienta orientada hacia obtener información de ventas y tendencias y a la definición de las estrategias de mercado y por otro lado también es importante que la solución CRM se encuentre ligada a toda la infraestructura de tecnológica con la que cuenta la empresa.

Las soluciones CRM de QAD se encuentran estrechamente ligadas a su sistema ERP MFG / PRO lo que garantiza la integración de la información en todo el proceso de las misma. Estas soluciones brindan su apoyo en las siguientes áreas:

- ◆ **Ventas:** Permite información que sirve de base para conocer mejor al cliente, por ejemplo cuan rentable es, los productos que suele comprar y cuáles no compra. Adicionalmente, tiene un componente inteligente que permite detectar oportunidades de ventas y tener conocimientos de prospectos y de clientes, permitiendo realizar mejores segmentaciones de mercado y por ende un mejor posicionamiento de la empresa a lo largo del ciclo de ventas.
- ◆ **Configuradores de producto:** Si la empresa lo requiere existe un módulo que permite a los vendedores garantizar una correcta cotización y un tiempo de entrega adecuados a sus prospectos.
- ◆ **Mercadotecnia:** Otorga información de los clientes de la empresa, la cual es valiosa para generar campañas de mercadotecnia, como por ejemplo telemarketing o correo directo, convirtiéndose en un inteligente generador de oportunidades.
- ◆ **Área de servicio al cliente:** Componente que se integra perfectamente con los servicios de post – venta , conocidos también como “Centros de Atención al cliente”, y permite agilizar todos los procesos, minimizando las posibilidades de descontentos de los clientes por llamadas o pedidos mal atendidos o atendidos a destiempo.

### 1.5.2 PEOPLESOFT CRM

PeopleSoft es una empresa que se caracteriza por proveer soluciones de aplicaciones e-Business para la optimización de la relación con el cliente (CRM), optimización de recursos humanos, finanzas y la cadena de suministros, además de una amplia gama de soluciones para la industria.

PeopleSoft CRM es una solución completa e integrada para CRM, optimización empresarial, inteligencia empresarial y comercio electrónico. La incursión de PeopleSoft en el mercado CRM empieza desde finales de 1999 y culmina a mediados del 2000 con la adquisición de “Vantive” empresa proveedora de soluciones CRM. PeopleSoft CRM está basado en Internet para las empresas que tienen el objetivo de aumentar las ventas, mejorar las relaciones con los clientes, y generar mayores ingresos y al mismo tiempo una mayor retención de los mismos. Aprovecha Internet para aumentar la efectividad de las ventas, la mercadotecnia, el centro telefónico, el servicio de campo, la ayuda de escritorio y la atención vía Internet.

Esta solución permite el uso de portales personalizados y basados en roles, con escalabilidad y desempeño para clientes y empleados. A través de un navegador estándar y teniendo acceso a Internet, los usuarios internos (empleados) o externos (empleados o clientes) pueden acceder, manejar y administrar información empresarial crítica a cualquier hora y en cualquier lugar.

Los módulos que integran la solución CRM de PeopleSoft son los siguientes:

- ◆ **Vantive eSales:** Ofrece a los representantes y gerentes de ventas, así como a los diversos canales y/o socios de negocio, herramientas para la administración y manejo de las ventas, esto mediante el empleo de un navegador Web que se conecta en forma directa al módulo Vantive Sales.
- ◆ **Vantive eService:** Permite a los usuarios – sean empleados o clientes – acceder a PeopleSoft CRM desde cualquier lugar a través del Internet

para resolver problemas, obtener información de productos, presentar casos y revisar el estado de los mismos.

- ◆ **Vantive eFieldService:** Permite a los técnicos de servicio de campo recibir y revisar sus tareas y asignaciones, verificar los contratos de nivel de servicio y actualizar las órdenes de servicio desde cualquier lugar donde tengan acceso a Internet.
- ◆ **Vantive eHelpDesk:** Permite a los empleados a través de Internet revisar el estado de los problemas y la información sobre activos, realizar búsquedas de información sobre productos y llevar a cabo consultas bajo parámetros existentes para resolver problemas.

### 1.5.3 SOLUCIÓN CRM DE SAP CORPORATION

SAP ofrece una solución a la cual ha denominado "**mySAP Customer Relationship Management**" (mySAP CRM) y de acuerdo con ellos, ésta solución elimina las barreras existentes entre las compañías y sus clientes a lo largo de todas las fases de la relación, desde la contratación del cliente y la negociación de transacciones a través del cumplimiento de órdenes y aseguramiento de la satisfacción del cliente.

MySAP CRM permite a las compañías establecer centros de interacción con el cliente, ofrecer funciones interactivas de autoservicio en la red (Internet), servicios administrativos, rango completo de los procesos de demanda, rastreo de información y solicitudes del cliente, así como una amplia variedad de aplicaciones y servicios hospedados a las empresas que buscan escenarios de colaboración para dar un valor agregado a sus clientes.

### 1.5.4 EL CRM DE ATENTO

La empresa española "Atento" provee soluciones de subcontratación según las necesidades de los clientes en las áreas de Atención a Clientes a través de todos sus canales de contacto (telefónico, Internet, correo electrónico, fax, contacto directo y más)

Instalar la solución completa CRM de Atento toma entre 2 a 12 semanas, lógicamente esto depende de qué módulos se van a instalar y al igual que otras soluciones CRM, los módulos se instalan de acuerdo a las necesidades de la empresa, y por ende el retorno de la inversión realizada también depende de la empresa y la implementación realizada.

Los módulos que integran la solución CRM de Atento son los siguientes:

- ◆ **Investigación de Mercado:** Que permite entre otras cosas:
  - Diseño de Guiones
  - Estudios de satisfacción
  - Análisis de mercados
  - Estudios de opinión
  - Orientación de publicidad
- ◆ **Ventas y Promoción**
  - Diseño de Guiones
  - Concertación de visitas
  - Televentas
  - Marketing promocional
  - Apoyo logístico
- ◆ **Servicio al Cliente / Atención de Reclamos:** A través de éste componente se pueden atender:
  - Atención de consultas
  - Entrega de información
  - Atención / Seguimiento de reclamos

- Help Desk
  - Soporte Postventa
  - Mesa Central
- ◆ **Internet Contact Center:** Componente que integra la aplicación con el mundo del Web
    - Apoyo e-commerce
    - Help Desk
    - Asistencia a navegantes ( Chat / Voice IP)
    - Respuesta a correos electrónicos
  - ◆ **Facturación y Cobranza:** Módulo que permite realizar:
    - Análisis de cartera
    - Telecobranza
    - Facturación Inteligente
  - ◆ **Fulfillment:** Permite efectuar los procesos de:
    - Trámite de pedidos
    - Tracking
    - Almacenamiento
    - Logística / Distribución
  - ◆ **Fidelización:** Módulo que basado en el análisis del comportamiento de los clientes, permite entre otras cosas:
    - Diseño y administración de programas de lealtad
    - Análisis de resultados
    - Tracking de Comportamiento de clientes
  - ◆ **Data Base Marketing / Data Mining:** Módulo encargado de administrar toda la información de las bases de datos de la aplicación
    - Creación de bases de datos (Data Entry)
    - Administración de bases de datos
    - Actualización de bases de datos
    - Análisis y Depuración de bases de datos
    - Segmentación de listas para campañas

### 1.5.5 CRM DE NORTEL NETWORKS

Esta empresa ofrece una solución integrada que cuenta con la capacidad de automatizar el proceso de captura, configuración y procesamiento de pedidos de servicio complejo.

La solución CRM de Nortel Networks permite desplegar, soportar y analizar rápidamente Redes Privadas Virtuales (VPN), ópticas y de Internet Inalámbrica de próxima generación, así como otros servicios avanzados de red y permite a los proveedores de servicio correlacionar la métrica de red y las estadísticas CRM con el servicio de un cliente, proporcionando una sola vista de definiciones, compromisos y disponibilidad de servicios. También permite administrar todo el proceso de convenios de nivel de servicio (SLA) – desde la definición de nivel de servicio, negociación, evaluación y análisis, hasta los reportes al cliente.

Los beneficios del conjunto CRM incluyen menores costos de operación mediante automatización de pedidos y disminución en caída de pedidos, mejor generación de ingresos y retención de clientes rentables, con servicios diferenciados vía herramientas de Análisis Lógico de Servicio, mayor lealtad de clientes mediante monitorización y evaluación de servicio de atención al cliente, para asegurar la entrega de servicios comprometidos y la resolución de problemas, así como menores costos de integración y tiempo más corto hasta la entrega de servicio, por medio de la integración de funciones de ventas

administración y producción.

### 1.5.6 SOLUCIÓN CRM DE EPICOR

La empresa "Epicor Software Corporation" cuenta con una solución CRM denominada **Cientele 7.0** la misma que permite a las empresas del mercado medio recolectar, efectuar seguimiento y compartir la información asociada a los clientes, además de administrar las actividades de marketing, ventas y servicio al cliente. Ello con la finalidad de incrementar la satisfacción del cliente, y al mismo tiempo, reducir los costos de ventas.

Entre las aplicaciones más importantes con las que cuenta Clientele 7.0 se destacan las siguientes:

- ◆ **Ventas y Marketing:** Ayuda a localizar objetivos, capturar contactos altamente calificados y medir la eficacia de las campañas de marketing en ventas.
- ◆ **Asistencia al cliente:** El conjunto de aplicaciones de asistencia al cliente ofrece una solución de servicio y soporte al cliente que le ayuda a registrar, resolver y responder rápidamente a problemas y consultas del cliente.
- ◆ **Conductor:** Proporciona un modo de administrar toda la actividad de Clientele 7.0 de manera inmediata, eficaz y precisa
- ◆ **Mesa de Ayuda:** Permite efectuar un servicio de "Mesa de Ayuda" (Help Desk) oportuno y experto.
- ◆ **Conector:** Diseñado para conectar sitios y usuarios remotos con facilidad, lo que resulta en acceso instantáneo y completamente integrado a los mismos datos que se presentan en el sitio.

<sup>1</sup> A lo largo del desarrollo del presente documento se manejarán indistintamente, como sinónimos, los términos: Empresa, Organización, Institución ó Compañía

<sup>1</sup> A lo largo del desarrollo del presente documento se emplearán indistintamente, como sinónimos, cualquiera de éstos términos: Administración, Manejo, Gestión, ó Gerencia

<sup>2</sup> De acuerdo al diccionario: "Aquello que existe, es o puede existir"

<sup>1</sup> "Obtener lealtad, confianza, generar compromiso"

<sup>1</sup> "Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer necesidades y proporcionar bienestar"

<sup>1</sup> Desde el punto de vista del negocio un **canal** es cualquier medio que permita establecer algún tipo de comunicación o contacto con los clientes.

<sup>1</sup> Desde el punto de vista del negocio, implica proveer a cada instancia de la organización de información actualizada y adecuada de los clientes, partiendo de un conjunto depurado y centralizado de los datos de los clientes.

<sup>1</sup> Estrategia de mercadeo que busca identificar una porción de mercado, en el cual sea posible enfocar y aplicar una estrategia de ventas

<sup>2</sup> Marketing personalizado o aplicado específicamente hacia un cliente o segmento de clientes en particular

<sup>1</sup> Término derivado del inglés (americanismo) que denota la acción de personalizar o hacer único algo

[Anterior](#)

[Indice](#)

[Siguiete](#)

Si desea contratar formación, consultoría o desarrollo de piezas a medida puede contactar con

**Formación en nuevas tecnologías**

Somos expertos en:  
**J2EE, C++, OOP, UML, Vignette, Creatividad ..**  
 y muchas otras cosas

## Nuevo servicio de notificaciones

Si deseas que te enviemos un correo electrónico cuando introduzcamos nuevos tutoriales, inserta tu dirección

de correo en el siguiente formulario.

Subscribirse a Novedades	
e-mail	<input type="text"/>
	<input type="button" value="Enviar"/>

## Otros Tutoriales Recomendados ([También ver todos](#))

Nombre Corto	Descripción
<a href="#">Endogamia y estrategia tecnológica</a>	Este es otro atípico tutorial donde, a través de un cuento, os invitamos a realizar una reflexión sobre las decisiones estratégicas que muchas veces criticamos.
<a href="#">Todo está en los libros</a>	Este es un atípico tutorial en nuestro Web donde, a través de la interpretación personal de obras de psicología y estrategia actuales, os invitamos a aprender a apreciar este tipo de libros, lo que seguro contribuirá a vuestra evolución profesional.
<a href="#">Bibliografía básica recomendada</a>	Os comentamos algunos libros que creemos interesantes para aquellos que quieren avanzar (madurar ideas) en el mundo del desarrollo del Software, a todos los niveles.
<a href="#">Generador automático de Webservices</a>	Os mostramos como crear un servicio Web a partir de una clases, gracias a generadores automáticos de código y NetBeans
<a href="#">Crear pdfs a partir de páginas HTML</a>	Os mostramos como agrupar y convertir páginas HTML que os interesen en documentos PDF a través de herramientas gratuitas
<a href="#">Wap Hosting</a>	Os mostramos como crear nuestro primer portal Wap y las herramientas para navegar por él de un modo gratuito.
<a href="#">La Eficacia Personal</a>	Os invitamos a reflexionar sobre si gestionamos de un modo eficaz el tiempo .... probablemente el bien más escaso
<a href="#">Construcción ficheros HLP usando HTML</a>	Os mostramos como montar un fichero HLP a partir de un árbol estático de HTML con la herramienta HTMLtoHLP
<a href="#">Aplicaciones con el framework de Microsoft .NET</a>	Ejemplo de desarrollo de una aplicación con el framework de Microsoft .NET (creación de un servicio deEncuestas Web)
<a href="#">Instalar OpenCms</a>	Open CMS es uno de los principales gestores de contenidos gratuitos basados en Java. Os enseñamos a instalarlo sobre MySQL

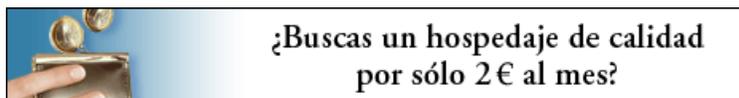
Nota: Los tutoriales mostrados en este Web tienen como objetivo la difusión del conocimiento.

Los contenidos y comentarios de los tutoriales son responsabilidad de sus respectivos autores.

En algún caso se puede hacer referencia a marcas o nombres cuya propiedad y derechos es de sus respectivos dueños. Si algún afectado desea que incorporemos alguna reseña específica, no tiene más que solicitarlo.

Si alguien encuentra algún problema con la información publicada en este Web, rogamos que informe al administrador rcanales@adictosaltrabajo.com para su resolución.

[Patrocinados por enredados.com .... Hosting en Castellano con soporte Java/J2EE](#)



www.AdictosAlTrabajo.com Optimizado 800X600