

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**División de Estudios de Posgrado**

**Examen General de Conocimientos**  
**Trabajo escrito**

**DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLEMENTACIÓN DE**  
**SOLUCIONES CRM**

**Que para obtener el grado de**

**Maestro en Administración**  
**(Organizaciones)**

**Presenta:**

**Maricela Botello Rivera**

**Tutora: Mtra. Clotilde Hernández Garnica**

**México, D.F., Diciembre de 2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Quisiera agradecer el apoyo e interés de las personas que hicieron posible la realización de este proyecto:

Mis padres Jesús y Tita

Mis hermanas Marcela, Marisol

Mis amigas Ofelia, Raquel

Especialmente a Izela, Eduardo y Renata por toda su ayuda

## DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES CRM

### Índice

INTRODUCCIÓN	3
1. CÓMO Y CUÁNDO UTILIZAR EL MARKETING RELACIONAL	6
1.1. La estrategia del marketing relacional	10
1.2. El valor del cliente	13
1.3. Los programas de lealtad	19
2. FUNDAMENTOS DEL CRM	26
2.1. Elementos del proceso CRM	27
2.2. Arquitectura CRM	29
2.3. La función de la tecnología de la información	33
2.4 Implicaciones de una estrategia CRM	40
2. FACTORES FUNDAMENTALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM	47
3.1 Análisis de oportunidades de mercado	50
3.2 Identificar la información necesaria	55
3.3 Procesos de aprendizaje y modelo de interacción	64
3.4 Segmentación de clientes	66
3.5 Ejecución de tácticas	69
4. ESTRATEGIA PARA CONSERVAR A LOS CLIENTES Y OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DEL DATAWAREHOUSE	75
4.1 Alcance y objetivos del proyecto datawarehouse corporativo	76
4.2 Fases del proyecto	78
4.3 Algunos beneficios aportados por el datawarehouse corporativo	86

CONCLUSIONES	88
GLOSARIO	91
BIBLIOGRAFÍA	94

# **DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES CRM**

## **INTRODUCCIÓN**

El reto actual es conocer a los clientes y actuar para satisfacer las necesidades y deseos de cada uno, sin importar que sean miles. Esta posibilidad la ofrece la tecnología y las herramientas como el Customer Relationship Management (CRM por sus siglas en inglés) y las bases de datos, que hacen viable diseñar una estrategia para dirigirse de forma personalizada a miles de clientes.

Las nuevas tecnologías han irrumpido con fuerza en el mundo del marketing, la capacidad de almacenamiento y proceso de datos que ofrecen son fundamentales para la construcción y administración de un sistema de marketing relacional eficiente.

Hasta hace muy poco las empresas utilizaban el denominado marketing de transacciones, que buscaba conseguir clientes para obtener un beneficio a corto plazo. Mantenían relaciones distantes con el cliente hasta el punto de que sus relaciones algunas veces eran casi nulas y, en general ponía poco énfasis en el servicio al cliente.

Por el contrario, el marketing relacional coloca al cliente en el centro de su estrategia, su meta es mantener clientes por encima de conseguir nuevos y busca generar beneficios a largo plazo. Se dirige de forma personalizada y mantiene un contacto directo con el cliente además de mantener relaciones interactivas.

Es necesario conocer bien al cliente, almacenar y estudiar cada uno de sus contactos con la empresa. De esta forma es posible identificar sus patrones de comportamiento actuales y permitir predicciones futuras. Con estos datos y con la ayuda de la tecnología, se puede aspirar a ofrecer ofertas y respuestas

personalizadas a cada cliente, o por lo menos, a segmentos claramente identificados.

Actualmente la administración de las relaciones con los clientes se ha convertido en un elemento clave para las empresas, ya que las buenas relaciones con los clientes son la base del éxito de todo negocio.

CRM es un proceso que ayuda a unir todas las piezas que representan la información acerca de clientes, ventas, marketing, preferencias, comportamientos y tendencias del mercado. Es la transformación del enfoque de las empresas, hacia una atención "personalizada" del cliente. El cliente, más que nunca, ocupa un lugar de privilegio en la nueva economía digital; se ha convertido en el activo fundamental de las empresas y el reto es mantener su fidelidad.

Consecuentemente, los negocios deben reorientarse desde un enfoque de transacciones a otro decididamente focalizado en el cliente. Este cambio, traducido en términos de procesos, significa que la información que procede del cliente debe ser recogida, analizada, almacenada, tratada y explotada, con el fin de inferir de ella, qué necesidades deben ser atendidas, y qué cambios son previsibles en el comportamiento de los clientes para anticiparse a ellos y suministrarles ofertas de valor agregado.

Las tecnologías de la información como: el call center, el commerce center (front-office), datawarehouse, datamining (back-office), proporcionan diferentes soluciones conocidas como CRM, su objetivo es coordinar a las personas, los procesos y las tecnologías involucradas en la relación con los clientes.

El CRM es un desafío más de tipo estratégico que de tipo tecnológico. Si bien la tecnología ayuda a administrar las relaciones con los clientes de una manera operativa pero sin el correcto enfoque tanto estratégico como de personas y procesos, el proyecto nunca alcanzaría el éxito.

Así, el objetivo de este trabajo es hacer una revisión de los conceptos del marketing relacional y las tecnologías que actualmente se manejan en materia de bases de datos, marketing y CRM. Así como analizar un procedimiento con el que se implementó una solución de CRM.

Para lograr el objetivo, el presente trabajo se estructuró en cuatro capítulos. En el primer capítulo, Cómo y cuándo utilizar el marketing relacional se abordan: la definición de marketing relacional, el modelo de negocios basado en la estrategia propuesta por el marketing relacional; así como los programas de lealtad y su efectividad como base para el marketing de relaciones.

Fundamentos del CRM, ofrece una aproximación a los conceptos de las tecnologías que actualmente se manejan en el mundo de las bases de datos de Marketing y el CRM. Dado que los volúmenes de datos están incrementándose a una tasa sorprendente, el problema no es sólo la cantidad sino la forma en que las compañías están utilizando la información, por lo que es importante comprender las preferencias y comportamientos de los clientes.

Una vez analizados los conceptos básicos, en el capítulo titulado Los Factores fundamentales para la implementación del CRM, se analiza la manera en que la tecnología ayuda a conseguir las relaciones con los clientes, en el plano operativo.

El último capítulo, Estrategia para conservar a los clientes y obtener una ventaja competitiva a través del datawarehouse, se describe un caso de implementación del componente básico del CRM, el datawarehouse, en una empresa de telefonía celular, establecida en México.

## 1. CÓMO Y CUÁNDO UTILIZAR EL MARKETING RELACIONAL

El marketing relacional representa la evolución lógica de los principios y técnicas de marketing para satisfacer los requerimientos de los mercados actuales.

En los últimos tiempos se ha incrementado la competencia lo que ha contribuido a que, en las organizaciones haya crecido la preocupación y el interés por el cliente y se hayan desarrollado estrategias, técnicas y métodos de marketing centrados en él.

Otros factores importantes que han contribuido al desarrollo del marketing relacional, son los siguientes:

- Mercados saturados y de escaso crecimiento, más oferta y menos diferenciación de marcas.
- Globalización e internacionalización de los mercados
- Tendencia a bajar los precios al tiempo que los costos comerciales aumentan.
- Desarrollo de tecnología que permite el procesamiento y análisis de altos volúmenes de información.
- El cliente es cada día más exigente y cambiante.

Para efectos de este estudio se entenderá por marketing relacional:

El proceso para establecer y mantener una relación a largo plazo con el cliente con el objetivo de crear vínculos con beneficios para ambas partes, mediante el intercambio de información.

Sus objetivos son<sup>1</sup>:

- Crear un valor nuevo que comparten el productor y el consumidor.

---

<sup>1</sup> Reinares, Lara, Pedro J., Ponzoa, Casado, José Manuel; *Marketing relacional, Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*; España: Prentice Hall, 2000, p. 12

- Reconocer el rol de los clientes como individuos no sólo como compradores, definiendo el valor que desean. A través del marketing relacional, el cliente ayuda a la organización a crear el lazo de beneficio que él valora.
- Diseñar y normar los procesos, las comunicaciones, la tecnología y la gente con un enfoque al cliente para crear el valor que él desea.
- Buscar vínculos que fortalezcan progresivamente la relación con el cliente.
- Dirigir a las diferentes áreas de la empresa, con el fin de desarrollar estrategias integrales y una cultura de marketing.
- Construir cadenas de relaciones dentro de la organización y con su entorno.

Las relaciones están basadas en el conocimiento mutuo, por lo que, el marketing relacional intenta conocer plenamente al cliente, con el fin de personalizar al máximo la relación, de forma tal, que el cliente se sienta tratado de forma exclusiva. La utilidad que tiene el marketing relacional es reconocer en cada consumidor su valor potencial, y la estrategia que permita desarrollarlo.

En consecuencia, el enfoque de la organización debe orientarse hacia cinco áreas:<sup>2</sup>

- Utilizar la tecnología para comunicarse y servir al cliente como individuo. Es a través de la tecnología que la organización puede proporcionar al cliente o a un grupo de clientes seleccionados, el valor que cada uno requiere, muchas veces esto significa cambiar el proceso del negocio actual e integrar la tecnología. Por ejemplo, utilizar internet para generar órdenes de compra en línea; en este caso, el proceso de compra ha sido rediseñado y la tecnología ha sido incluida para no utilizar intermediarios en el proceso entre la compañía y el cliente, lo que puede significar no sólo un acercamiento entre ambos, sino también una ventaja competitiva.

---

<sup>2</sup> Gordon Ian, *Relationship marketing*; Canada: Wiley & Sons Canada Ltd, 2001, p. 9

- Crecimiento a través de cambios en el alcance y formar nuevas alianzas. Para algunas compañías puede ser necesario aumentar el alcance de sus productos y/o servicios; proporcionar al cliente más de lo que la propia compañía produce. En el proceso proporcionará productos o servicios de otros, es decir, la compañía puede verse en la necesidad de formar alianzas y sociedades incluso con sus competidores, de manera que los clientes cuenten con un servicio mejor o más completo.
- Selección de clientes. La organización se enfocará en los clientes apropiados y diseñará una estrategia para satisfacerlos.
- Cadenas de relaciones. Muchas de las organizaciones estudian cómo mejorar su cadena de abastecimiento, configurando el proceso de suministrar productos y servicios en un tiempo específico y con directrices de costo y calidad. Con el nuevo enfoque, la organización debe considerar cómo las necesidades y el comportamiento de los clientes puede modificar el suministro, la producción y logística, entre otras. La organización necesita desarrollar una cadena de relaciones para responder a demandas cambiantes.
- Replanteamiento de las 4p`s
  - Producto. El marketing relacional implica la interacción en tiempo real entre la compañía y sus clientes prioritarios, el producto es entonces, el resultado de un proceso de colaboración que crea el valor que el cliente desea para cada componente del mismo y sus servicios asociados.
  - Precio. Con el marketing relacional el precio variará de acuerdo a las preferencias del cliente, debido a que él define las características que un producto debe cubrir y los servicios asociados a éste, naturalmente desea pagar por cada componente de la cadena de valor por separado. Solo cuando el producto y servicio se desarrollen mediante un proceso de colaboración, el precio deberá reflejar las elecciones realizadas y el valor creado por ellas.
  - Promoción. El marketing relacional proporciona al cliente la oportunidad de decidir cómo desea la comunicación con la empresa, con qué frecuencia y con quién.

- Plaza. El marketing relacional considera la distribución desde una perspectiva del cliente que decide dónde, cómo y cuándo comprar, la distribución se convierte en un proceso, que permite al cliente seleccionar de dónde y de quién obtener el valor que desea.

Con el marketing relacional la organización se encuentra menos pendiente de vender lo que produce, en su lugar, está más atenta en obtener ganancias, alcanzar sus objetivos y dimensionar su producción con base en las demandas del cliente, el enfoque está en el cliente en lugar del producto.

Para lograr lo anterior el marketing relacional se centra en ocho componentes principales:<sup>3</sup>

- Cultura y valores. Deben facilitar la formación de una relación duradera.
- Liderazgo. Comprender el significado real de una relación antes de comprometer a la compañía al marketing relacional.
- Estrategia. Centrada en el cliente, con los objetivos y estrategias adaptadas a clientes individuales.
- Estructura. Considerar la estructura de la organización con base en relaciones y capacidades.
- Gente. Capacitar y desarrollar a la gente como dueños de un proceso que busca construir lazos con el cliente.
- Tecnología. Desarrollar la tecnología para obtener un mejor historial del cliente. Proporcionar al cliente diferentes opciones de comunicación para ayudarle a repetir la compra.
- Conocimiento y análisis. Invertir en el conocimiento y análisis del cliente.
- Procesos. Concentrarse en los clientes existentes, proporcionando a cada uno el valor y comunicación que desean para comprometerlos con la compañía.

---

<sup>3</sup> *Ibid* p. 22

## 1.1 La estrategia del marketing relacional

La estrategia del marketing relacional supone generar un modelo de negocio orientado a la creación y entrega de valor al cliente, para ello, la oferta de la empresa tiene que orientarse a la satisfacción de los deseos y exigencias de los clientes, aunque con frecuencia, la falta de satisfacción está más relacionada con los servicios agregados que con el verdadero núcleo de la oferta.

Se pueden identificar dos características importantes en las organizaciones orientadas al cliente:<sup>4</sup>

- Utilizan un proceso de planeación adaptable. Estas empresas son innovadoras, dinámicas y se encuentran en entornos altamente competitivos. El cambio es entendido como el medio para adaptarse para ofrecer una respuesta renovada y ajustada a las necesidades de sus clientes.
- Anticipación al mercado. La capacidad de las organizaciones de adelantarse a su competencia en la oferta de valor ofrecida al cliente supone una ventaja competitiva ganadora. El riesgo se minimiza mediante la planeación ordenada de las alternativas posibles en cada uno de los escenarios que marca el mercado, en el que, el cliente se sitúa en el centro. La toma de decisiones en el corto plazo la retroalimenta el propio mercado de una manera rápida y eficiente, sin perder por ello la llamada visión estratégica. La organización se convierte en pro-activa y conoce sus limitantes. El marketing relacional ha de ser capaz de canalizar la información con mayor calidad y en menor tiempo. La estrategia relacional permite profundizar en el conocimiento y minimizar el riesgo derivado de la anticipación; debe entenderse como la posibilidad de ver oportunidades de negocio antes que la competencia, nunca antes que los clientes o por encima de sus intereses.

---

<sup>4</sup> *Op cit* Reinares y Ponzoa, 2002, p. 89

La planeación e implementación de la estrategia relacional no solo es responsabilidad del departamento de marketing. Todos los componentes y procesos de la empresa, desde la recolección de información sobre clientes, la preparación de pedidos o la entrega a domicilio, deben contribuir a crear valor para el cliente. Se debe realizar desde una perspectiva global en la que todas las áreas están relacionadas entre sí.

La planeación en marketing parte de los objetivos definidos en la estrategia de la empresa, incluyéndolos y adecuándolos a sus propias estrategias globales, identificando cuáles son relacionales y cuáles transaccionales, estableciendo planes de marketing y comunicación para cada una de ellas. Gran parte del éxito en la implementación de la estrategia relacional depende de establecer esta diferencia, desde las primeras fases del diseño. La elaboración del plan para llegar a la estrategia relacional comprende al menos las siguientes fases:

**Análisis de la situación.** Esta fase contempla un estudio detallado del contexto en el que la empresa ejercerá su estrategia relacional, poniendo énfasis en los aspectos de índole estructural. Realiza, además una revisión de los recursos relacionales con los que la empresa cuenta para planear sus actividades futuras. Supondrá la necesidad de descubrir e incorporar los múltiples fenómenos críticos y diferenciadores de cada cultura entendiendo que ésta incluye aspectos fundamentales en lo que se refiere a los hábitos y comportamientos de los individuos con los que la empresa interactúa.

**Determinar la actividad de la empresa orientada al cliente.** Incluye la necesidad de definir con claridad la misión de la empresa. El posicionamiento en la estrategia relacional puede definirse como la posición relativa que ocupa la empresa o un determinado producto o servicio de la misma respecto al ideal de producto que el consumidor posee, en el que se integra servicio, calidad y la mezcla de marketing percibida. El proceso de creación de valor se debe concebir como una cadena de actividades muy amplia, que empieza con la colaboración de proveedores y

termina con los canales de distribución. Además es posible que la oferta no sea suficiente, y tenga que colaborar con otras firmas para completarla. Estas relaciones entre distintas organizaciones pueden llegar a ser tan fuertes que se constituyen como verdaderas redes interorganizacionales, transformándose en una barrera de entrada muy importante para terceros.

Alcance de la estrategia relacional. En esta fase, la empresa debe identificar, las áreas de negocio, productos y servicios en los que aplicará la estrategia relacional. Incluye la segmentación de mercados y unidades de negocios. La estrategia relacional puede no ser aplicable a toda la cartera de clientes, en todos los modelos de negocios y para la totalidad de los ámbitos de actuación de la empresa. Será preciso, identificar los escenarios en los que dicha estrategia tiene sentido, es eficiente y aporta resultados.

Podemos considerar las fases anteriores como los elementos estratégicos, sin embargo debemos establecer los de tipo táctico:

Búsqueda de contactos directos con el cliente. Implica la idea de conocer bien al cliente para desarrollar una oferta y un trato personalizado. En los sectores industriales y algunos de servicios, se conoce al cliente de forma individual, y es fácil personalizar la relación. El problema surge en los mercados masivos, este conocimiento resulta más difícil, pero se debe realizar un esfuerzo para conocer al cliente final.

Desarrollo de bases de datos. El conocimiento profundo del cliente demanda una base de datos que contenga la información más completa posible del mismo. Con ello se van a conseguir las siguientes ventajas:

- Mejorar las ventas: es una ventaja para la fuerza de ventas, al contar con información detallada sobre el cliente puede proporcionarle un trato más diferenciado y adecuado.

- Venta cruzada: es más fácil vender a un cliente actual que a uno nuevo. Se trata de conseguir que la cuota de la organización sea lo más alta posible y que el cliente compre menos productos de la competencia.
- No olvidar otras funciones que tienen la misma importancia como pueden ser los patrones de compra, índices de abandono, identificación de clientes con alta probabilidad de compra, rentabilidad de clientes, entre otros.

Sistema de servicio orientado al cliente. La empresa, concebida como un “negocio de servicios”, debe gestionar un sistema de servicios orientado hacia la satisfacción del cliente. Esto se hace mediante 4 elementos:

- Tecnología: Mediante el tratamiento de las bases de datos.
- Empleados: Su compromiso es esencial a la hora de iniciar y consolidar una relación con los clientes.
- Los propios clientes: Se ha podido comprobar que la calidad del servicio es mejor percibida por el cliente que es activo que por el que no lo es.
- Tiempo: La adecuada gestión del mismo genera costos para todos.

## **1.2 El valor del cliente**

Antes de iniciar una relación con un cliente, hay que tener en cuenta si él ve o no atractivo mantener una relación con la organización, esto depende de los beneficios que pueda recibir, y si la relación va a ser rentable para ambos. El análisis de la rentabilidad se realiza a través del estudio del valor de vida de un cliente.

El valor de vida de un cliente es el valor actual de los ingresos netos aportados cada año de su vida en la empresa, calculados al tipo de interés considerado como necesario para igualar el costo de capital. Se calcula el valor neto actual de los futuros flujos de efectivo del cliente y se resta a los costos que va a suponer para la organización, desde su captación hasta el mantenimiento.

De esta forma, se considera al cliente desde el punto de vista financiero, igualándolo a cualquier activo empresarial. La inversión inicial que se realiza para captar a ese cliente nuevo, debe ser compensado por los ingresos que se van a generar a lo largo de su vida con la empresa.

Para calcular el valor de vida de un cliente se toman en cuenta las siguientes variables:<sup>5</sup>

- Costo de la inversión: los recursos económicos y el tiempo que se dedican a captar un cliente.
- Costo de la generación de lealtad: la inversión que se realiza para que no se pierda la relación ya establecida con el cliente.
- Interrelación de los departamentos. A lo largo de la relación, el cliente va a estar en contacto con distintos departamentos. Dichas áreas deben estar conectadas entre si para reflejar una estrategia común de atención al cliente, de lo contrario, el cliente puede obtener una imagen muy negativa de la organización.
- Ingresos que genera el cliente a lo largo de la relación. Para su cálculo, hay que tener en cuenta el número de años, el volumen de compras y el margen generado por éstas.

Una herramienta que se utiliza para poder identificar los clientes más rentables para la organización, es la ley de Pareto. Se ha comprobado que en la mayoría de las organizaciones 20% de los clientes genera 80% de la facturación.

El problema con esta ley es que puede señalar que un cliente no sea rentable para la empresa, y que deba ser eliminado. Antes de tomar esta decisión, habría que analizar las causas de la falta de rentabilidad y si es posible superarlas.

El objetivo de la empresa va a ser fomentar las relaciones más rentables y analizar las menos rentables y sus causas. Si se pueden eliminar o mejorar las causas de

---

<sup>5</sup> Swift S., Ronald, Nuñez, Antonio, trad., CRM, *Cómo mejorar las relaciones con los clientes*; España: Prentice Hall, 2000, p. 74

una relación poco rentable, la relación debe continuar, de otro modo debe rechazarse.

Para intentar maximizar la relación, se necesita gestionar la cartera de clientes como un activo. Para lo cual es necesario segmentar el mercado en función del valor del cliente y la posibilidad de que responda favorablemente a las ofertas de la empresa.

Así, se podría situar a los clientes en función de su valor/lealtad en las siguientes categorías:<sup>6</sup>

- “Los que interesan”: son los clientes valiosos, los objetivos prioritarios de una empresa, ya que los recursos invertidos en ellos alcanzarán los mejores resultados.
- “Las extrañas parejas”: son clientes que tienen un alto valor para la empresa, pero no tienen intención de mantener una relación duradera con la empresa. Habría que analizar las causas de la falta de lealtad, que muchas veces es motivada por una falta de información y habría que intentar pasarlos al grupo de los clientes “que interesan”.
- “Atracciones fatales”: son muy fieles a la organización, pero suponen un valor muy reducido para la empresa. Son clientes de elevada rotación. Muchas veces, el motivo de su bajo valor es la falta de recursos económicos.
- “Los fantasmas”: son clientes que no le interesan a ninguna empresa, tanto por el mínimo valor que representan como por su baja fidelidad. Convendría investigar las causas que originan dicha situación, pero sería el grupo en el que gastaríamos menos recursos.

El fin de una estrategia relacional es conseguir la fidelidad del cliente. Para ello es necesario gestionar las organizaciones como si fueran empresas de servicios en

---

<sup>6</sup> *Ibid* p. 90

las que el arma estratégica y diferencial es dar un nivel adecuado de calidad de servicio.

Aquellas empresas que consiguen que sus clientes perciban una mayor calidad en sus servicios, obtendrán clientes satisfechos. De todo esto podemos deducir que la calidad de servicios es la vía más adecuada para conseguir mantener una relación a largo plazo con sus clientes.

La calidad del servicio es un concepto muy difícil de definir, al tener un alto componente subjetivo. Podríamos decir que existen dos tipos de calidades de servicio, una objetiva que se alcanza en cuanto el servicio se realiza siguiendo los estándares de calidad que establece la empresa y calidad subjetiva; se trata de la percepción que tiene el cliente del servicio.

Invariablemente, la empresa tiene que conocer las expectativas del cliente para poder diseñar un servicio de calidad.

Los clientes valoran la calidad del servicio al comparar lo que desean o esperan con lo que reciben o perciben que reciben. El resultando es una comparación entre lo que consideran que debe ser el servicio ofrecido por la empresa (sus expectativas) y su percepción de los resultados obtenidos con los prestadores del servicio.

Entendemos por expectativas, lo que piensan los clientes que ocurrirá durante el desarrollo del intercambio. Para entender sus expectativas, hay que tener en cuenta las necesidades que tiene el cliente y que espera obtener al acudir a una empresa para satisfacerlas. Por otro lado, las expectativas son diferentes ante una misma necesidad. Se trata de un concepto dinámico que varía en función del tiempo y de acuerdo con el propio mapa de la realidad del cliente.

En definitiva, un servicio será de calidad, siempre que identifique las necesidades de los clientes y sea capaz de satisfacer las expectativas.

La empresa puede mejorar la calidad del servicio no sólo ofreciéndolo mejor, sino moldeando las expectativas de los clientes. A pesar de los esfuerzos que realizan muchas empresas, hay casos en los que nunca proporciona el servicio deseado por sus clientes, las causas se pueden encontrar en los siguientes desajustes:<sup>7</sup>

- La percepción que tiene la dirección sobre las expectativas de los clientes son diferentes de los deseos reales.
- Las normas que establece la empresa no son capaces de transmitir la percepción que tiene la dirección sobre las expectativas de los clientes. Esto puede ser debido a tres motivos:
  - Compromiso insuficiente de la dirección con la calidad, buscando resultados a corto plazo.
  - Dificultad de encontrar normas precisas de servicios.
  - Creer que es imposible satisfacer los deseos de los clientes.
- El servicio que prestan los empleados es distinto a las normas establecidas. Son múltiples los motivos, desde una mala formación hasta las situaciones personales de los empleados.
- El servicio prestado es distinto al que la organización promete al mercado mediante su publicidad.
- La percepción que tiene el cliente sobre el servicio es inferior a las expectativas que éste tenía creadas.

Para poder contrarestar las causas anteriores existen varias posibilidades, desde realizar estudios de mercado adecuados, hasta campañas informativas al público de lo que realmente puede ofrecer. El punto de partida esencial sería conseguir un

---

<sup>7</sup> <http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=126&Tip=Secc&det=Articulos>, 28 Enero 2004.

compromiso de todos los miembros de la organización hacia un plan de calidad de la empresa.

Para conseguir el compromiso anterior, es clave identificar los puntos en los que se guía un cliente para valorar un servicio:<sup>8</sup>

- **Fiable:** Implica mantener la promesa que se ha dado a la hora de realizar un servicio. Cualquier error en su prestación puede traer consigo la pérdida de confianza en la organización.
- **Tangible:** Una característica esencial de los servicios es precisamente su intangibilidad, lo que dificulta enormemente la percepción del servicio por parte del cliente. Por ello, hay que potenciar todos los elementos tangibles que rodean a la oferta de servicios, como puedan ser instalaciones, equipos, mobiliario, folletos, tarjetas, etc. para que el cliente pueda fundamentar su percepción.
- **Responsable:** Deseo de servir a los clientes de forma rápida y eficaz. Dentro del mismo se incluiría el grado de accesibilidad que tienen los clientes para poder contactar con la organización.
- **Seguro:** Hace referencia a la tranquilidad del cliente durante la prestación del servicio. Para ello se necesita que el personal este altamente formado y preparado para atender al cliente.
- **Empático:** No sólo hay que entender al cliente, este tiene que percibir la total disposición de la empresa a atender sus solicitudes, mediante un buen proceso de comunicación que le mantenga informado y que le permita sentirse escuchado.

Con base en estos elementos se han desarrollado diversas herramientas para poder medir el nivel de satisfacción de los clientes, y la mayoría de las empresas

---

<sup>8</sup> <http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=125&Tip=Secc&det=Articulos>, 04 Febrero 2004.

del sector servicios (como bancos, aseguradoras u hoteles) se dedican a realizar estudios sobre cómo perciben los clientes la calidad de sus servicios.

Cuando una empresa no ofrece servicios de calidad, incurre en una serie de costos que perjudican su relación con los clientes. Entre ellos podríamos citar los siguientes:

- Pérdida de participación en el mercado. Una empresa puede incrementar su cuota de mercado de tres formas: captando nuevos clientes, incrementando el valor de los clientes actuales o reduciendo la fuga de clientes. En el momento que se ofrece un servicio pobre, se cierran las tres vías.
- Alta rotación de empleados. Es esencial cuidar al cliente interno, puesto que es un elemento importante para ofrecer un servicio de calidad. La insatisfacción de los empleados traerá consigo un alto nivel de rotación, con los costos que ello supone, sobre todo la pérdida de la inversión en formación.
- Altos costos de marketing y precios bajos. Ofrecer un servicio peor que el de la competencia tiene como consecuencias el incremento del presupuesto para atraer mayor número de clientes, y la necesidad de reducir el precio buscando la diferenciación.
- Costo de solucionar los errores. Cuando un cliente recibe un mal servicio, obliga a la empresa a repetir la prestación del mismo o a corregir la tarea equivocada, con lo que la empresa tiene que soportar un incremento de los costos por realizar otra vez la misma actividad. Además, habría que medir el costo de la publicidad negativa que realice el cliente insatisfecho, al transmitir su insatisfacción a otros clientes potenciales.

### **1.3 Los programas de lealtad**

Conocimiento del cliente, adecuar la oferta, el valor percibido y la duración e intensidad de las relaciones constituyen las bases sobre las que reside el marketing relacional.

El motivo de que la mayoría de las organizaciones estén buscando la satisfacción de sus clientes es de signo económico “altos niveles de satisfacción de clientes pueden constituir el mejor de los indicadores de los beneficios futuros de una empresa”. Por otro lado, hay que tener en cuenta que es de 6 a 10 veces más caro captar a un cliente nuevo que hacerlo leal. Reducir las bajas en 5% puede conseguir aumentar los beneficios en 35 por ciento<sup>9</sup>.

Los objetivos de hacer fieles a los clientes se pueden resumir en que; el cliente compre lo máximo posible, el máximo tiempo posible y promocioe a la empresa.

La satisfacción de un cliente viene determinada por la impresión de su experiencia después de realizar una compra, como comparación entre las expectativas del cliente y los sentimientos derivados de esa experiencia. La impresión puede ser positiva, cuando dichas expectativas se cumplen o se exceden, o negativa, cuando las expectativas se incumplen.

De manera general, podemos decir que, la calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente. Es por ello que las empresas que quieran desarrollar una estrategia relacional, deben encaminarse a que el cliente perciba que ofrece una calidad de servicios superior a la que obtendría de otra empresa.

Podemos distinguir dos dimensiones en el análisis de la fidelidad, una subjetiva y otra objetiva. La primera, como actitud positiva hacia la organización, que se genera mediante un proceso interno de evaluación. Aquí habría que centrarse en crear vínculos de tipo emocional. La segunda, como comportamiento; se interpreta como el grado de repetición de la compra y el incremento en las relaciones, se analizaría el comportamiento del cliente para medir de forma objetiva la relación.

---

<sup>9</sup> LeBoeuf, Michael Ph.D; *How to win customers and keep them for life*; United States of America: Berkley, 2000, p. 98

De estas dos dimensiones podríamos establecer cuatro situaciones posibles:<sup>10</sup>

**Fidelidad:** se produce cuando el individuo tiene una actitud favorable frente a la organización y sus compras de productos y servicios.

**Fidelidad Latente:** tiene una actitud muy positiva pero no mantiene la repetición de compra por múltiples factores (económicos, del entorno, sociales, etc). En este caso la empresa debería utilizar todos los recursos a su alcance para que se conviertan en fieles auténticos.

**Fidelidad falsa:** los clientes adquieren productos y servicios, pero su actitud ante la organización es desfavorable. No se cambian de empresa por factores como el costo del cambio, comodidad, etc. Surge el peligro de que la competencia actúe facilitando lo que realmente desean. Sería el caso de las entidades bancarias.

**No fidelidad.** Ni la actitud ni el comportamiento de compra son elevados. Esto se puede deber a dos causas: mercado innovador o con un producto o servicio nuevo o a que no haya diferencia sustancial con los competidores.

En la prestación de cualquier servicio, el cliente va a reaccionar de forma distinta ante el servicio prestado; fidelidad ante la empresa, abandono o iniciar un proceso de quejas.

Con la fidelidad la empresa obtiene tres resultados claros:

- Que los clientes actuales reiteren sus compras a pesar de las ofertas de la competencia, teniendo en cuenta la sensibilidad del precio.
- Incrementar el volumen de compra.
- Atraer a nuevos clientes, a través de las referencias.

---

<sup>10</sup> <http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=122&Tip=Secc&det=Articulos>, 04 Febrero 2004

Ante el abandono los clientes rompen la relación con la empresa, normalmente por un problema de servicio. La dirección debe analizar las causas para que el problema no se repita con otro cliente y para iniciar un proceso de recuperación de servicio.

Hoy en día las quejas se consideran una fuente de información esencial para mejorar el servicio.

Entre los posibles instrumentos para crear lealtad, se destacan tres, la venta cruzada, los programas de fidelidad y la recuperación del servicio.<sup>11</sup>

La venta cruzada. Trata de ofrecer un tipo de producto o servicio diferente al que hasta el momento consume el cliente. Para ello es esencial conocer las características personales del cliente, e intentar prever sus necesidades futuras. La venta cruzada se encuentra muy desarrollada en banca y seguros, y persigue un doble objetivo, que el cliente perciba que la organización se preocupa por él, anticipándose a sus necesidades futuras, e incrementar el valor del cliente.

Además, está demostrado que cuanto mayor sea el número de servicios o productos que el cliente tenga con la organización, mayor dificultad tendrá en romper la relación, y más rentable será.

Los programas de fidelidad. Buscan establecer vínculos profundos con el cliente. El club se convierte en una barrera de entrada frente a las acciones de la competencia y un mecanismo para incrementar la relación con el cliente que, recibe a cambio ventajas económicas como por ejemplo, descuentos, puntos y promociones, así como regalos tangibles, en el momento de entrar a formar parte del club.

---

<sup>11</sup> <http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=122&Tip=Secc&det=Articulos>, 05 Febrero 2004

Existen tres tipos de programas de fidelidad:

- Individuales: corresponden exclusivamente a una empresa, estando destinados a los consumidores que realizan sus compras en la misma.
- Con miembros adheridos: Creados por una empresa, posteriormente se unen otras empresas seleccionadas por la creadora del programa. El programa identifica básicamente a la empresa creadora del mismo.
- Con múltiples patrocinadores: Formados por un conjunto de empresas que ofrecen a sus clientes ventajas recíprocas por la compra de productos o prestaciones de servicios, por parte de cada una de las empresas que forman parte del programa. Suelen estar administradas por empresas especializadas. El problema es que los clientes no identifican cuáles son las empresas que participan en estos programas, y pueden convertirse más en programas promocionales en vez de programas de lealtad.

En general, los programas de puntos no suelen crear una fidelidad emocional en el cliente, y cuando el cliente encuentra una oferta mejor, se suele ir con la competencia. Los puntos se deben utilizar para generar información sobre los consumidores, y con base en ello segmentar y realizar distintas estrategias de comunicación.

Recuperación del servicio. Se trata de uno de los elementos menos utilizados a pesar de que es más rentable la recuperación de los clientes perdidos que realizar prospecciones.

Los clientes perdidos son más accesibles y más receptivos a los esfuerzos desarrollados por la empresa, pueden mantener cierto sentimiento afectivo hacia la misma y han podido tener experiencias posteriores igual de insatisfactorias con otras empresas, por lo que pueden aceptar el ofrecimiento de su empresa inicial. Si se conoce el motivo de su marcha, se puede comunicar la resolución del programa que originó su partida así como las medidas adoptadas para que no

vuelva a suceder. Por otro lado, se dispone de información recopilada de éste cliente, información muy costosa en el caso de un cliente nuevo.

La recuperación del servicio consistiría en el conjunto de acciones de la organización encaminadas a compensar los errores o fallos cometidos con el cliente durante la prestación del servicio. Estas compensaciones no tienen que ser siempre de tipo económico, pueden consistir en proporcionar al individuo una satisfacción de signo moral.

Para ello las bases de datos son un instrumento esencial para dar la voz de alarma sobre la fuga de clientes. Deben ayudarnos a recopilar la información necesaria para identificar las razones del abandono (servicio, precio, organización, producto, tecnología, etc.) y las posibilidades de actuaciones futuras de la empresa.

Un plan de recuperación de clientes sigue estos pasos:

- Reconocimiento de la falta de lealtad del cliente.
- Análisis de las razones de su abandono.
- Reacción para solucionar los problemas que llevaron al cliente a dejar la marca.

Como ventaja adicional, un cliente tiene mejor percepción de la calidad de servicio de una organización una vez que ha existido un problema puntual, y la empresa ha reaccionado con rapidez y eficacia, consiguiendo su satisfacción. En definitiva, el proceso de recuperación de servicio tiene como objetivo convertir clientes insatisfechos en clientes leales.

Desafortunadamente, solo 5% de los clientes insatisfechos llegan a plantear una queja formal ante la empresa. Para poder recopilar información sobre las quejas las empresas utilizan dos medios, el personal en contacto con el cliente, y procedimientos formales de reclamaciones. Para fomentar el planteamiento de las

quejas, las empresas utilizan los cuestionarios de calidad una vez concluido el servicio, y compensar económicamente a los consumidores.<sup>12</sup>

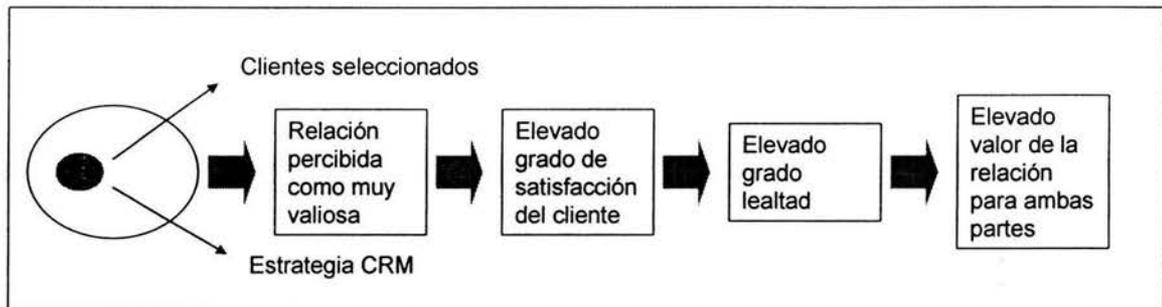
---

<sup>12</sup> Morillas, Javier; "El CRM como herramienta de Fidelización"  
<http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=4&Tip=Secc&det=Articulos>

## 2. FUNDAMENTOS DEL CRM

Desarrollar el marketing relacional como una estrategia de la empresa para seleccionar y administrar las relaciones con los clientes de mayor valor requiere de soluciones tecnológicas, las cuales serán analizadas en este capítulo.

Figura 1. Vinculación entre lealtad y valor de relación.



Fuente: En Reinares y Ponzoa, 2002, p. 265

El CRM es un proceso interactivo para integrar y administrar los contactos entre la empresa y el cliente de forma individual, con el objetivo de construir relaciones duraderas en el tiempo y de este modo crear valor. Permite desarrollar la habilidad de un negocio para crear relaciones rentables con sus clientes a través de:

- Mantener una visión completa del cliente a partir de los puntos de contacto que tiene con la organización
- Desarrollar una visión integrada de toda la organización
- Desplegar procesos de negocios enfocados en el cliente

El CRM comprende un conjunto de procesos de negocios y sistemas de capacitación que apoyan una estrategia empresarial para que logre:

- Construir y retener relaciones rentables a largo plazo con los clientes.
- Expandir los negocios para atraer a nuevos clientes.

- Optimizar la participación de cada negocio con el cliente.

El proceso de CRM da inicio con el análisis de los datos recolectados para crear perfiles de clientes. Se pueden ofrecer productos y servicios especiales a clientes específicos basándose en sus necesidades. La información del perfil es extraída de Bases de Almacenamiento de Datos y colocada en un “mercado” de datos operativos que apoya la gestión del CRM para lograr un soporte en línea, en tiempo real. Por último, se llega al nuevo conocimiento, con el análisis de los datos de los contactos que tuvo el cliente con las diferentes áreas de la empresa.

## 2.1 Elementos del proceso CRM

Los elementos que integran el proceso cíclico del CRM son:<sup>13</sup>

Figura 2. Ciclo del Proceso del CRM



Fuente: En Swift, 2000, p. 78

<sup>13</sup> Op cit Swift, 2000, p.77

Descubrimiento del conocimiento: Esta parte del proceso consiste en identificar, segmentar y predecir el comportamiento del cliente. Disponer de información detallada sobre el cliente, permite hacer un buen análisis de la información histórica y características del cliente, con el propósito de mejorar la toma de decisiones. El sistema debe recolectar datos detallados generados en las interacciones y transacciones con el negocio, estos datos se convierten en información. La concentración de la información detallada sobre el cliente permite a la empresa analizar las complejas relaciones entre los diversos elementos que contienen los datos y crear mensajes de marketing específicos y enfocados de manera precisa para satisfacer las necesidades de un cliente, porque se conocen las peculiaridades de sus hábitos de consumo.

Planeación de mercado: En este punto se definen las ofertas específicas, los canales de entrega, los programas y departamentos que se harán cargo de un cliente. Permite elaborar planes estratégicos de comunicación; predefinir modalidades de campañas específicas, preferencias en cuanto a canales de distribución y trato al cliente, finalmente, elegir o desarrollar actividades para ejecutar planes.

Interacción con el cliente: Es la fase crucial en la ejecución y administración de las comunicaciones con el cliente o el prospecto utilizando información y ofertas relevantes y oportunas, recurriendo a diversos canales de interacción y aplicaciones administrativas. En esta fase se ejecutan las acciones de los planes y mensajes creados a partir de las etapas anteriores. La interacción debe determinar las conexiones con los clientes, los sitios potenciales para ampliar las interacciones de la empresa y definir las estrategias de ventas, así como las acciones de compra de los clientes.

Análisis y depuración: Es la fase del proceso del aprendizaje continuo a partir del diálogo con el cliente.

## 2.2 Arquitectura CRM

Hasta ahora se han identificado cuatro componentes principales de un CRM:<sup>14</sup>

**Datawarehouse.** Los datos del cliente son la base del CRM. Los datos disponibles para la organización pueden obtenerse de las preferencias reveladas a la fuerza de ventas o al equipo de servicios, compra de productos o patrones de uso, o información demográfica adquirida de fuentes externas. El datawarehouse organiza estos datos en una forma precisa, consistente y de fácil acceso. Las bases de datos construyen procesos para proporcionar una visión multidimensional de la información.

Un datawarehouse eficiente requiere un compromiso permanente con la calidad de los datos, es indispensable identificar el impacto del datawarehouse en cada proyecto de sistemas, el presupuesto para mejoras continuas y contar con un grupo dedicado a analizar y resolver cuestiones de calidad de los datos.

**CRM analítico.** Incluye las herramientas que convierten los datos en información, ofrecen información valiosa sobre las relaciones que existen a nivel interno entre los diferentes departamentos de la empresa, unidades de negocio, áreas o personas, y en el nivel externo con los clientes, proveedores, suministradores o cualquier otro público. Un CRM analítico debe ser capaz de:

- Identificar qué sucedió en los comportamientos, mediante la incorporación de modelos analíticos de información basados en técnicas multivariadas.
- Prever qué sucederá y establecer alertas sobre lo que sucederá o está sucediendo, mediante la incorporación de límites o intervalos de seguridad a las actividades, eventos o acciones programadas.
- Proponer alternativas, mediante la incorporación de objetivos y en función del análisis de la información disponible de todas las fases anteriores.

---

<sup>14</sup> Reynolds, Janice, *A practical guide to CRM*, United States of America: CMP Books, 2002, p.6

El CRM analítico proporciona las herramientas para extraer la utilidad de los datos, pero requiere de un grupo de analistas calificados que generen información útil para tomar decisiones. Más aun, los analistas deben trabajar con administradores experimentados que revisen sus conclusiones, sugieran nuevas oportunidades a seguir, y reconozcan que resultados tienen implicaciones valiosas.

CRM operativo. Hace referencia principalmente a los procesos de negocio en la compañía. En este tipo de CRM se diferencia el back office del front office.

- Back office. Todos los procesos organizativos que configuran la estructura del negocio y dan forma al mismo, pero con los que el cliente no entra en forma directa en contacto. El cliente afecta a gran parte de dichos procesos desde su toma de decisiones y su interacción con la compañía, en la medida en que ésta modifica sus procesos y procedimientos para ofrecerle un servicio adecuado a sus expectativas y necesidades, pero no define ni articula dichos procesos, que pertenecen al propio conocimiento del negocio de la empresa.

El CRM interviene en el back office considerando a éste como un público interno, cuyas interacciones y relaciones están orientadas hacia la satisfacción del cliente, la consecución de objetivos y optimización de los recursos de la compañía por lo que:

- Parte de la base del intercambio de comunicación fluida entre los diferentes departamentos o áreas que integran el sistema de la organización.
- Incorpora procedimientos sobre dicho intercambio.
- Propone alternativas a las posibles desviaciones.
- Valora la efectividad de las partes involucradas.
- Se enriquece mediante la información aportada.
- Facilita la toma de decisiones.

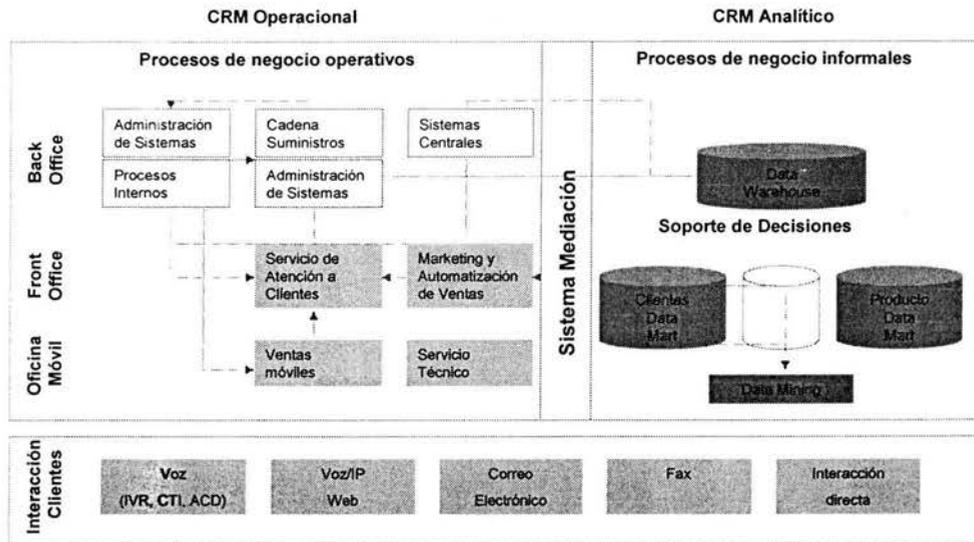
- Front office. Hace referencia a todas las áreas de la empresa que entran en relación directa con el cliente. Desde el centro de atención telefónica, hasta el establecimiento en el que se venden los productos o servicios que la empresa ofrece.

Un CRM operativo en el front office, tiene que:

- Ofrecer información relevante y actualizada al cliente, ya sea de forma directa o a través de un operador.
- Asegurar la privacidad y seguridad de los datos aportados, mediante la identificación efectiva del interlocutor.
- Facilitar la interconexión con todas aquellas áreas del *back office* cuya actividad afecte o pueda afectar a la satisfacción del cliente, especialmente producción y logística de envíos.
- Representar adecuadamente a la compañía, es el punto de contacto del cliente con la empresa.
- Almacenar y distribuir la información aportada por el cliente, altamente valiosa para la operación de la empresa y para su toma de decisiones.
- Facilitar y apoyar las relaciones, mediante un intercambio de información fluido y constante en el tiempo.
- Integrar el mayor número posible de canales de comunicación.
- Personalizar en función de los intereses e inquietudes del cliente.

Requiere una gran inversión, no se puede proporcionar simplemente la información a la fuerza de ventas y esperar que se conviertan en administradores de relaciones. El personal de ventas y servicio necesita entrenamiento extenso y continuo.

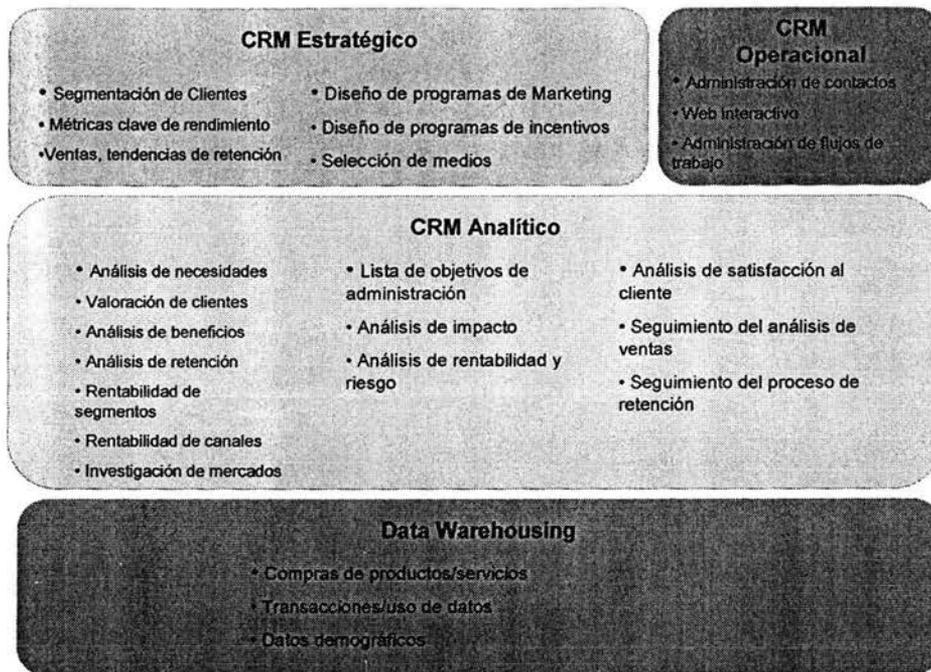
Figura 3. CRM Operativo y Analítico



Fuente: En Swift, 2000, p. 90

CRM Estratégico. Utiliza el conocimiento generado a través del CRM analítico para desarrollar estrategias centradas en el cliente o para diseñar y evaluar programas de ventas y marketing. Son las decisiones acerca de las estrategias y programas específicos que la organización debe emprender para mejorar los beneficios de sus relaciones con los clientes.

Figura 4. Componentes de CRM



Fuente: Randall B. Grossman, "The world of crm"<sup>15</sup>

### 2.3 La función de la tecnología de la información

Para obtener y conservar clientes rentables, en lugar de sólo limitarse a datos sobre transacciones y pagos, las empresas tienen que adquirir un conocimiento detallado sobre el cliente. Si el objetivo es crear un entorno que permita tomar decisiones de manera compartida y anticipada, forzosamente se tendrán que transformar los datos básicos en información útil.

El datawarehouse es el proceso de integrar los datos corporativos de toda la empresa en un almacén, de manera que pueda respaldar una variedad amplia de funciones de decisión-análisis, así como funciones operacionales estratégicas.

<sup>15</sup> [http://www.unisys.com/financiamiento/soluciones/banking/customer\\_contact\\_solutions/crm/index.htm](http://www.unisys.com/financiamiento/soluciones/banking/customer_contact_solutions/crm/index.htm), traducción propia, 9 Febrero 2004,

Generalmente, estos datos se originan de varias fuentes, formatos y tipos, que son consolidados, transformados y cargados en un sistema de almacenamiento de bases de datos, con el propósito de facilitar aplicaciones analíticas.

El datawarehouse puede consistir de una sola gran base de datos de toda la empresa, a la que los usuarios y administradores se conectan directamente; o puede incorporar varios sistemas más pequeños, llamados datamarts, cada uno de los cuales se refiere a un tema específico.

Los sistemas de soporte de decisiones existieron mucho antes de que se acuñara el término datawarehouse, generalmente comenzaban en los departamentos de marketing, ventas y finanzas, con cada grupo obteniendo los datos que ellos requerían desde los sistemas existentes hacia bases de datos pequeñas en sus servidores locales. Generalmente, estas soluciones eran implementadas de manera independiente, y sin asistencia de los servicios de informática. En consecuencia, los resultados podían ser inconsistentes, particularmente si se comparaban con los resultados obtenidos por organizaciones filiales con sistemas similares pero separados.

Estas experiencias favorecen un sistema empresarial único, central, que apoye a todas las necesidades de la organización, este tipo de solución puede, por lo menos, asegurar la consistencia de los datos y alcance a través de la organización.

Sin embargo, la metodología de datawarehouse empresarial tiene un punto en contra: requiere de tiempo, de coordinación entre muchos grupos a través de diferentes áreas de la organización. En particular, compañías con muchos departamentos en su estructura no se prestan fácilmente para una solución a lo largo de toda la empresa. En estos casos, los datamarts integrados pueden ofrecer gran adaptabilidad, mayor disponibilidad de los recursos de sistemas, y mayor independencia para las organizaciones participantes. Sin embargo, es importante, prestar un cuidado especial a las etapas de planeación de la adquisición,

transformación y consolidación de datos para un datamart. La consolidación centralizada puede ayudar a minimizar la inconsistencia de datos entre los datamarts.

Los datos pueden ser vistos y analizados desde un datawarehouse en un gran número de formas. Un paradigma de recuperación involucra el uso de un motor en línea de procesamiento analítico, On-Line Transaction Processing (OLAP, por sus siglas en inglés). OLAP se enfoca en procesar preguntas e inquietudes dentro de la base de datos.

Los productos OLAP ofrecen capacidades de análisis avanzadas, tales como proporcionar datos para análisis multidimensional, funcionalidad estadística, y la habilidad para ir desde los datos de alto nivel hacia niveles sucesivos de detalle en busca de un análisis iterativo. Los motores OLAP pueden entregar un alto desempeño para análisis extendido y herramientas de reporte, así como para sistemas de información ejecutiva personalizada.

Los datawarehouses también pueden ser usados para respaldar funciones de análisis operativo tales como sistemas de conteo de clientes y aplicaciones de detección de fraudes. Todas estas herramientas pueden ser utilizadas en conjunto con un proceso separado conocido como datamining.

Datamining es la práctica de extraer datos “interesantes” o “anormales” sin tener que realizar preguntas o búsquedas específicas, es ampliamente utilizado en la industria y generalmente es personalizado para las necesidades de la organización.

A continuación se detallan las tareas y temas de alto nivel necesarios para construir un datawarehouse eficiente. Esto no debe ser confundido con un procedimiento para construir un datawarehouse, son simplemente instrucciones amplias de los temas principales.

Fijar Metas Alcanzables. Comenzar con metas y expectativas alcanzables porque no es práctico ni deseable tratar de implementarlo todo a la vez. El reto de los datawarehouses no sólo es construirlos, sino también mantenerlos. El hecho de que el proceso de adquisición de datos parezca administrable, o que las tareas de modelación de datos parezcan razonables; no debe asumir que el despliegue, transformación y administración del proyecto sea simple. Más aún, los usuarios necesitan comprender las capacidades que tendrán en el funcionamiento inicial, así como las capacidades que serán pospuestas. Evitar sorpresas en el despliegue es crucial para una implementación sin contratiempos.

Validar los requerimientos totales. Asegurarse de que los usuarios finales, ejecutivos y los profesionales de sistemas estén de acuerdo y trabajando hacia el mismo conjunto de objetivos. Publicar los requerimientos y obtener un compromiso de todas las partes involucradas. Muchos tipos de usuarios obtienen beneficios de un datawarehouse, y sus motivaciones para implementarlo tienden a variar en gran medida. Ser específico al desarrollar los planes del proyecto y las especificaciones de las características.

Identificar las fuentes de los datos. Definir una lista clara de las fuentes de datos desde las que se poblará el datawarehouse. La complejidad, tamaño, y depuración de los datos fuente contribuirán más al nivel de dificultad de la implementación que cualquier otro aspecto del proyecto. Particularmente identificar qué fuentes de datos son compatibles en términos de tipos de datos, nivel de integridad, y contenido.

Planeación de Capacidad. Los datawarehouses, sin importar su arquitectura, pueden requerir de recursos de hardware y software significativos. Es importante, como parte de la definición de requerimientos, estimar la cantidad de datos que serán almacenados en el datawarehouse, así como el tipo de procesamiento que se realizará a los datos.

Evaluación tecnológica. En el análisis final, el datawarehouse es tan bueno como sus partes. Seleccionar la tecnología correcta es un paso importante para desarrollar la arquitectura de datawarehouse correcta. Seleccionar plataformas de software y hardware es un área en la que es mejor buscar el consejo de expertos, preferiblemente aquellos con experiencia en sistemas similares en tamaño y alcance al propio.

Definir el modelo de datos. El modelo de datos del datawarehouse es el aspecto más importante del proyecto desde el punto de vista de la funcionalidad y desempeño final de la aplicación. Diseñar el modelo de datos para los datawarehouses y datamarts es una tarea compleja que amerita el despliegue de especialistas en esta área. Existen diversas funciones para las que puede servir un datawarehouse, por lo que existen variados métodos de modelación que son relevantes para cada aspecto del datawarehouse, por ejemplo, para segmentos que darán soporte a requerimientos operativos y orientados a los niveles puntuales tales como promociones generadas por los clientes u órdenes asistidas por computadoras, se debe considerar un modelo normalizado para un desempeño óptimo.

Definir las estrategias de carga y mantenimiento. ¿Qué tan seguido se cargarán datos? La respuesta a esta pregunta determinará en parte lo que serán las ventanas de carga, y por cuánto tiempo los sistemas no estarán disponibles para los usuarios. ¿Es posible automatizar completamente el proceso?, ¿cuánta depuración de datos será necesaria?, ¿cuáles son las especificaciones y requerimientos de recursos para esos trabajos?, ¿quién será responsable de las cargas?, ¿existe un plan de contingencia para respaldar las cargas si es que hay errores o problemas? Este es el tipo de preguntas que necesitan respuesta inmediata para que la carga de datos y los procesos de transformación se planeen efectivamente.

Adquisición, transformación y depuración de datos. La transformación y consolidación de datos son elementos críticos de cualquier datawarehouse. La información del cliente puede ser recopilada desde iniciativas de lealtad del cliente

tales como programas de recompensas, la información de inventarios puede ser rastreada en un sistema de administración de almacén, etcétera. Con esto también se relaciona el problema de la calidad de los datos. Los datos de aplicaciones diferentes generalmente son inconsistentes. Los datawarehouses deben integrar información de sistemas dispares que han estado en el lugar desde hace varios años. Muchos sistemas de facturación, órdenes del cliente, contabilidad, y finanzas caen en esta categoría. Para que las solicitudes de información de diferentes departamentos obtengan resultados consistentes, los datos deben ser consistentes. ¿Qué constituye un cliente válido? y ¿qué sistema genera ganancias significativas? Son temas críticos para la salud de la compañía, y la transformación e integración de datos desde sistemas dispares puede ayudar a asegurar el tipo de consistencia que requiere su sistema de soporte de decisiones. La experiencia muestra que se requiere un portafolio de estas técnicas de administración de datos para decidir acerca de estos temas.

Planeación de Recursos. El tamaño del equipo requerido para el proyecto depende en gran medida de la complejidad del proyecto. Generalmente se pueden diseñar pequeños datamarts y construir grupos muy pequeños y enfocados que trabajen de forma cercana con los grupos de usuarios finales. Los grandes almacenes empresariales generalmente requieren de muchos recursos, y algunas veces más de un administrador de proyecto. Sin embargo, dada la disparidad de posibilidades existentes, es importante pensar en todos los temas planteados, y realizar una selección consciente respecto de los requerimientos de recursos para cada fase del proyecto.

Los factores para la implementación eficiente del datawarehouse son:

- Conocer las metas. Tal vez el factor más importante es tener en mente las metas de largo plazo. Es fácil dejar que el proyecto crezca más allá de los límites inicialmente fijados para él. Generalmente es un mal signo cuando los objetivos cambian significativamente después de ser fijados, o peor aún, después de que

ha comenzado la implementación. Mientras sea posible, será mejor apegarse a las metas con las que todos estaban de acuerdo inicialmente.

- **Desempeño.** El datawarehouse va a fallar si los usuarios no obtienen las respuestas de manera oportuna. Es por esto que las tecnologías de bases de datos, modelación de datos y actualización de datos, son críticas. Esta es un área en la que tiene sentido invertir, tanto en tecnología, como en expertos que sepan cómo maximizar la utilidad de esa tecnología.
- **Apoyo Ejecutivo.** Los datawarehouses son sistemas muy grandes, caros y complejos. Todos los proyectos de almacenamiento van a encontrar períodos difíciles, ya sea por retrasos tecnológicos, insuficiencias estructurales, o mala comunicación, entre otros. Todos los problemas se pueden resolver, pero si no hay patrocinadores en el nivel administrativo superior, estos problemas pueden adquirir proporciones monumentales muy rápidamente. Por patrocinadores, se debe entender a las personas que comprenden lo que implica el proyecto, y creen completamente en que construir el datawarehouse es la mejor ruta para resolver los problemas.

### Tecnologías Clave

- **Sistemas de bases de datos relacional ó Relational Data Base Management System (RDBMS por sus siglas en inglés).** La tecnología central para un datawarehouse es el RDBMS, en él se almacena la información, y es el motor que guía las aplicaciones y por lo tanto el análisis.
- **El Motor OLAP.** Las herramientas de front end utilizan el motor OLAP como un medio para obtener un mejor desempeño de preguntas a través de navegación agregada y muestreo, así como para proveer un conjunto de funciones analíticas.

Mientras los mercados se vuelven más competitivos, la habilidad para reaccionar rápida y decisivamente ante las tendencias del mercado y ajustar los productos y

servicios a clientes individuales es más crítica que nunca. Pese a que los volúmenes de datos continúan incrementándose a una tasa sorprendente, el problema no es simplemente de cantidad; en el centro del problema está la forma en que las compañías están utilizando su información.

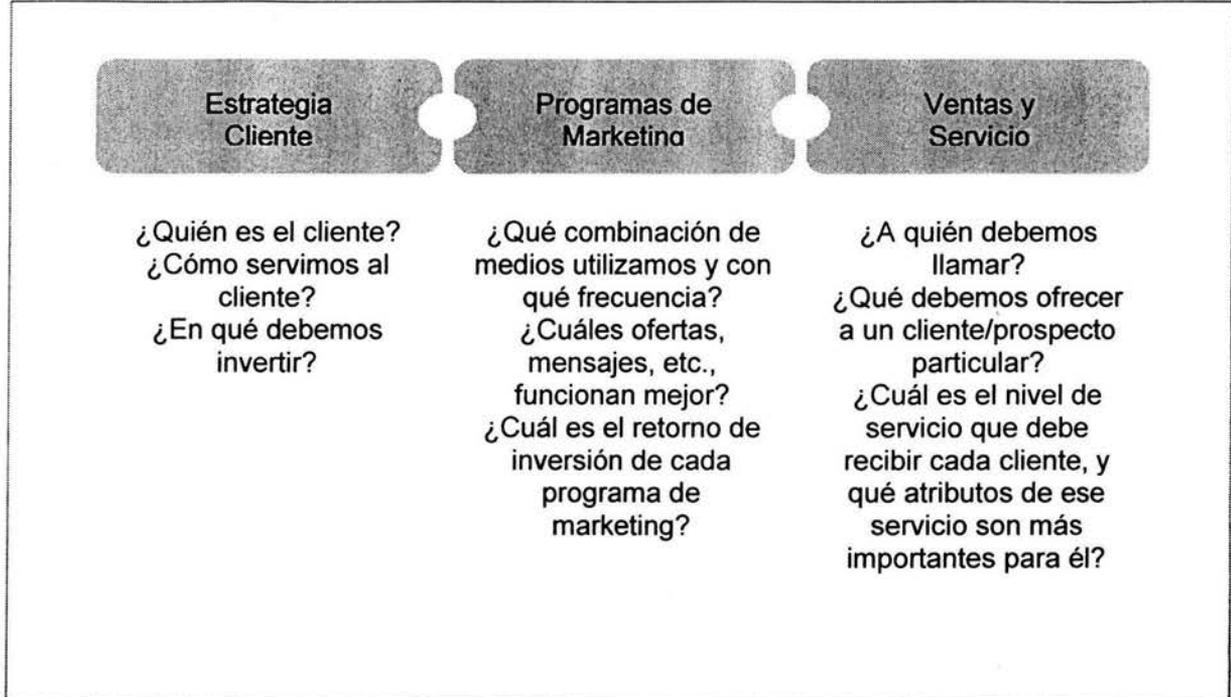
Cada vez más, es importante comprender las preferencias y comportamientos del cliente. Un datawarehouse puede ser un medio muy afectivo para organizar y analizar el flujo de información generado en el negocio, al tiempo que ayuda a generar modelos de negocios más efectivos para mantener rentable y satisfecha a la base de clientes.

## **2.4 Implicaciones de una estrategia CRM**

El CRM es un tema de dirección general, que integrará a todos los niveles de empresa, estrategia y comunicación, procesos, sistemas, organizaciones, personas y culturas.

Antes de que cualquier compañía pueda comenzar con un sistema de administración de relaciones con el cliente, debe comprender los complejos temas a los que debe referirse, así como a la necesidad de construir su estrategia a nivel empresarial. Existen muchas preguntas que deben ser abordadas. Parte del reto es hacer las preguntas correctas.

Figura 5. Parrilla W del CRM



Fuente: En Grossam, The World of CRM<sup>16</sup>

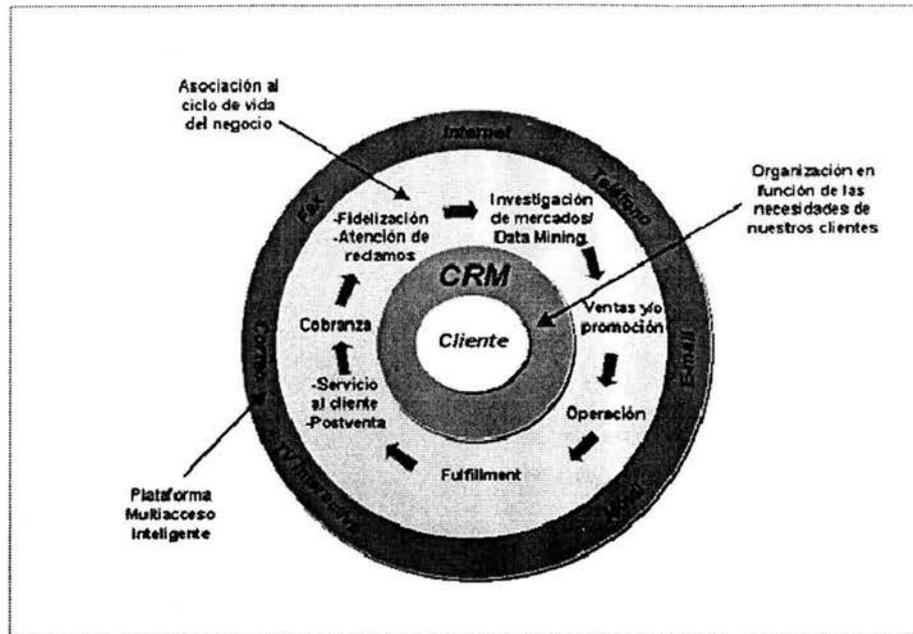
Estas preguntas se utilizan para coleccionar información en el proceso de hacer negocios con miles de clientes, esencialmente pretenden conseguir: entender, anticipar y entregar productos/servicios con valor conforme a las necesidades de cada cliente. Utilizar la información para guiar la estrategia de marketing, seleccionar los programas de marketing más efectivos, proporcionar a la fuerza de ventas y al grupo de servicio, el conocimiento para servir a los clientes/prospectos correctos de la manera más efectiva.

Es común que los clientes trabajen con múltiples unidades de la misma compañía. Generalmente, esto implica la utilización de diferentes canales de contacto, los que a veces atraviesan diferentes culturas.

<sup>16</sup> [http://www.unisys.com/financiamiento/soluciones/banking/customer\\_contact\\_solutions/crm/index.htm](http://www.unisys.com/financiamiento/soluciones/banking/customer_contact_solutions/crm/index.htm), traducción propia, 9 Febrero 2004,

La estrategia centrada en la relación y administración de clientes tiene un principio básico en donde toda la plataforma de multi-acceso es inteligente

Figura 6. Plataforma Multi-acceso



Fuente: Horacio Marchand, "CRM"<sup>17</sup>

Modelar el valor del cliente es otro tema importante. La contribución económica actual puede ser medida. Sin embargo, no es tan clara la capacidad de predecir ganancias futuras y cuantificar el valor de la habilidad de un cliente para recomendar el negocio o servir como referencia.

Una vez que el modelo de valor del cliente está desarrollado, ¿qué sistemas de información son necesarios para ayudarlo a reconocer rápidamente a un cliente de alto valor? Se ha visto a la tecnología como un salvavidas potencial para mejorar la productividad y la rentabilidad. Sin embargo, la realidad actual de las nuevas

<sup>17</sup> <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/columnas/horacio/nivel3crm.html>

tecnologías ha agregado nueva complejidad a los ambientes de negocios. ¿Dónde dejan las nuevas tecnologías a los sistemas existentes? ¿Cómo se puede potenciar a las infraestructuras de tecnologías de información actuales en cualquier iniciativa de administración de relaciones con el cliente?

La tecnología ha creado otro conjunto de complejidades a las que hay que referirse: la proliferación de métodos de acceso que utilizan los clientes para interactuar con las compañías. Hace tiempo, las interacciones eran cara a cara. Ahora, con la proliferación de centros de llamado, respuesta de voz interactiva e Internet, se ha dado una fragmentación de los controles en la relación con el cliente. A pesar de que los clientes pueden llegar a la empresa de diferentes maneras, ellos no quieren o no esperan una respuesta diferente de esos métodos de acceso. Los clientes quieren una respuesta común y coordinada cada vez que interactúan con su compañía.

También existe el reto de la complejidad de los datos. Las compañías tienen cantidades excesivas de datos almacenados a través de toda la organización, los que generalmente no están organizados. Incluso en organizaciones donde se han implementado soluciones de almacenamiento de datos, no es una tarea fácil encontrar y acceder a información relevante del cliente de manera oportuna. ¿Cómo puede una compañía reconocer los atributos únicos de los clientes para que puedan acomodarse?

¿Qué pasa con las necesidades desarticuladas? Raramente los clientes expresan lo que realmente quieren o necesitan. Aun así, los servicios de ofertas mejorados pueden ser deducidos al observar el comportamiento del cliente. Por ejemplo, un cliente pide un balance de cuenta a fin de mes, entonces se conecta al sitio Web para revisar las tasas de diferentes alternativas de inversión. El comportamiento de este cliente indica una necesidad desarticulada de consejo para inversiones.

¿Qué acciones de negocios son fuentes de fricción? Inevitablemente, la entrega de soluciones involucra cambios organizacionales. Las organizaciones jerárquicas se enfocan en objetivos de eficiencia. Sin embargo, lograr las metas de relaciones con el cliente puede requerir acciones que vayan contra las medidas de eficiencia. La duración de las llamadas telefónicas puede asegurar la eficiencia, pero pueden o no tener alguna relación con la solución del problema.

Las operaciones y procesos necesitan replantearse. Marketing puede identificar un servicio específico que puede atraer a clientes de alto valor. Pero la solución puede impactar fuertemente los departamentos de contabilidad o ventas.

¿Qué tan lejos está dispuesta la organización a ir para ser flexible y trasladar la toma de decisiones hacia cliente? Esto levanta preguntas respecto de quién en la organización controla la toma de decisiones. La mayor parte de la metodología actual para implementar el CRM tiene que ver con administrar los aspectos externos y técnicos del cambio. No faltan ideas respecto de cómo rediseñar roles, reingeniería de procesos, o instalación de software. Sin embargo, no todo el cambio es técnico.

El cambio más importante nunca es técnico. Los cambios en el comportamiento de las personas que utilizan toda esa tecnología —sus percepciones, sentimientos, y su habilidad para adaptarse y aceptar los cambios externos que están sucediendo— es de gran importancia. Sin importar cuán grandes sean los cambios técnicos, no se obtendrán los resultados deseados del CRM si no se comprenden y administra el impacto en las personas que viven con él y lo hacen funcionar diariamente. Es por eso que la gente —no un proceso más preciso y costoso— va a determinar qué tan centrada en el cliente se volverá la organización.

La clave para tratar exitosamente con los aspectos humanos del cambio es darles la bienvenida y confrontarlos cara a cara. Si la administración ignora los aspectos desagradables o, se aleja de ellos, el proyecto va a fracasar. La administración debe estar dispuesta a darle prioridad a los temas humanos.

En definitiva, para que el CRM sea eficaz es necesario que toda la organización entienda el poder de la información y participe en la obtención y análisis de todas las experiencias que un cliente tiene con la marca o empresa.

Esencialmente, la implementación de una solución de CRM tiene los siguientes beneficios:

- Ventas adicionales de productos y servicios a clientes existentes
- Identificación y retención de clientes rentables
- Identificación y retención de clientes de un alto valor de por vida
- Mejora la lealtad del cliente
- Incrementa la utilización de productos
- Incorporación de nuevos clientes rentables
- Identificación de nuevos productos que serán tanto rentables como deseables
- Reducción de los costos de marketing a través de una colocación más apropiada de los recursos
- Optimización de los costos del servicio de entrega
- Una comunicación más personal y rentable con el cliente en múltiples puntos de contacto
- Mejora en las tasas de respuesta y efectividad para las campañas de correo directo
- Respuesta más rápida ante las oportunidades del mercado

La clave para alcanzar y mantener una posición de ventaja en un entorno altamente competitivo, caracterizado por la globalización y la apertura de mercados, reside en la figura del cliente y la relación que la empresa mantenga con éste.

La empresa debe conocer quiénes son sus clientes, quiénes entre ellos son sus clientes más rentables, cómo se comportan y por qué, qué necesitan, qué desean, cómo y cuándo. En definitiva, la empresa debe conocer a sus clientes para poder poner en práctica aquellos mecanismos y estrategias de mercado que le permitan establecer una relación duradera y rentable con ellos, manteniendo en todo momento su fidelidad y valor.

La implementación de una solución CRM consta de tres fases: la integración de las distintas fuentes de información de cliente en un almacén común; el análisis de tal información y la acción (bajo la forma de definición y ejecución de campañas y acciones de marketing y comerciales concretas) a partir del conocimiento obtenido tras el análisis; y la retroalimentación continua de cada nueva transacción con el cliente de modo que la empresa esté preparada para responder dinámicamente a la información y conocimiento asociado a tales interacciones.

### **3. FACTORES FUNDAMENTALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM**

Las compañías necesitan gastar suficiente tiempo en agrupar a sus diferentes departamentos para tomar las medidas necesarias en la creación de un plan para implementar un CRM. La dirección y los encargados del proyecto necesitan conocer y evaluar la infraestructura corporativa, para entender en que estado se encuentra la compañía para evolucionar a una nueva manera de hacer negocios y crear un plan de implementación de la estrategia CRM.

La estrategia CRM de la compañía es única, por lo tanto debe incluir recomendaciones detalladas sobre la forma en que se pueden alcanzar las metas de orientación total al cliente, y estas deben estar alineadas con la estrategia general de negocios de la compañía. El proceso para alcanzar este tipo de ventaja competitiva, se inicia dentro de la compañía con la adjudicación de los recursos financieros y humanos necesarios para alcanzar el éxito.

Las fallas en la implementación de un proyecto CRM, por lo general, se le atribuyen a la tecnología, aunque esta no sea la causa principal de la falla. En realidad, la mayor parte de las fallas, se deben a estrategias de negocios inadecuadas, procesos deficientes de planeación y desarrollo, falta de apoyo por parte de la dirección y falta de información de los empleados encargados de utilizarla.

Es decir, se puede hacer una correcta implementación tecnológica para que soporte un proceso erróneo o una estrategia equivocada, de esta manera lo único que se logra es la automatización de la falla o del error. Para que la solución seleccionada funcione, los responsables de utilizarla deben conocerla y entenderla, la dirección debe respaldarla durante todo el camino y la compañía debe estar preparada para recibirla.

La clave para llevar a buen término la formulación de un proyecto de CRM, es crear un balance dinámico entre la estrategia, los procesos, la tecnología y las iniciativas

de aquellos responsables de usarla, dentro del tiempo y con los recursos limitados que se entregan a cada proyecto. Es por esto que se deben tener en cuenta las siguientes premisas mínimas:<sup>18</sup>

- Orientación basada en una visión corporativa y una estrategia de negocios claros.
- El compromiso de la Dirección en el desarrollo, evaluación, lanzamiento, implementación y puesta en marcha de la iniciativa.
- Creación de procesos abiertos y flexibles que permitan acomodar los cambios en los negocios.
- Posibilidad de una rápida implementación para ver resultados en el menor tiempo posible.
- Interacción cercana con los cambios que se realizan en los procesos de negocios y las posibilidades actuales del entorno organizacional.

De la misma manera deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos que son fundamentales para determinar la orientación de la estrategia corporativa hacia el cliente.

- Definir las estrategias de relaciones con los clientes para:
  - Adquirir nuevos clientes por medio de la difusión del elemento diferenciador que ofrece el producto/servicio.
  - Retener a los mejores clientes por medio de una mejor respuesta para satisfacer sus necesidades.
  - Aumentar el valor de su relación con el cliente.
- Diseñar e implementar programas y procesos CRM que permitan:
  - Crear una relación continua y más cercana con el cliente.
  - Manejar el ciclo de vida de la relación del cliente con la compañía y sus empleados.

---

<sup>18</sup> *Op cit* Reynolds, 2002, p. 71

- Responder y reaccionar en tiempo real a las necesidades, inquietudes, problemas, quejas y oportunidades a través de todos los puntos de contacto.
- Seleccionar, desarrollar e integrar las herramientas e infraestructura tecnológica que se requiere para:
  - Capturar todas las transacciones y la información relevante sobre el comportamiento, los requerimientos, las actitudes y expectativas del cliente.
  - Analizar toda la información recopilada, con el fin de crear un ambiente propicio y significativo que desarrolle la relación con el cliente a través de la experiencia, aún sin tomar en consideración los objetivos de marketing, ventas, servicio o de comunicación.
- Con base en las necesidades del cliente y los objetivos corporativos, planear las tácticas, los programas y las iniciativas que se implementarán en la interacción con el cliente.
- Proveer el apoyo necesario para que el personal encargado de interactuar con el cliente, pueda ejecutar sin demoras y en tiempo real, los procesos, programas e iniciativas planteados.

También se debe tener en cuenta que existen cuatro elementos críticos que preparan el terreno para la implementación de una estrategia exitosa de CRM.<sup>19</sup>

- La relación entre el cliente y la compañía es una relación de intercambio de valor de doble vía.
- La relación de los clientes con la compañía progresa en etapas como un “ciclo de vida”, por lo tanto, la meta principal de una estrategia de CRM es mover a los

---

<sup>19</sup> Lowenstein, Michael “Reaching for “divisible” customers: Why CRM Is (almost) all about the data”  
<http://www.crmguru.com/features/2002c/1024ml.html>

clientes a través de ese ciclo, llevarlos a las etapas más rentables del ciclo y mantenerlos allí.

- Toda la interacción con el cliente está basada en una serie de puntos de contacto y por lo tanto la relación debe mantenerse y existir solamente a través de esos puntos.
- El verdadero CRM está basado en una arquitectura de negocios que cierra la brecha y estrecha el círculo de la relación con el cliente, permitiendo que una interacción pueda ser atendida en tiempo real y su impacto medido inmediatamente.

Es importante recordar que un proyecto de CRM no es completamente exitoso cuando se han implementado los nuevos procesos o el software ha sido correctamente instalado, sino cuando contribuye a cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía. Las etapas deben implementarse completamente, siempre pensando en el tipo de relaciones que desea establecer con sus clientes. Actualmente, las compañías interactúan de manera inconsistente con los clientes en los diferentes puntos de contacto.

Los clientes desean experiencias consistentes y agradables en su interacción con las compañías. Para alcanzar el éxito se requiere una serie de prácticas, que permitan definir la estrategia, la tecnología, el nivel de inversión y el recurso humano necesario para implementar la estrategia CRM. A continuación analizo cada una.

### **3.1 Análisis de oportunidades de mercado**

¿Cuál es la diferencia entre datos, información e inteligencia? Los datos son la unidad estructural de toda la información de negocios y de la inteligencia de negocios. Son datos crudos, sobre los clientes, el mercado y la dimensión del negocio.

Estos hechos se transforman en informes de ventas comparando volúmenes de ventas contra períodos de tiempo. La información de negocios satisface propósitos pero se centran en el pasado. Sin embargo, el desempeño del portafolio de negocios en el pasado no es garantía de los futuros resultados. Cuando la gente de las compañías lee los reportes pueden deducir lo que sucedió en el pasado y por lo tanto inferir lo que pasará en el futuro, pero con un grado de certeza muy pequeño de lo que sucederá.

Por lo tanto, se requiere una producción de información de negocios que pueda predecir que pasará mañana, para tomar mejores decisiones al respecto y se necesita información de inteligencia de negocios que permita tomar decisiones sobre la forma en que se deben construir relaciones más rentables con los clientes.

Para definir los componentes de la inteligencia de negocios dentro de la arquitectura organizacional y dentro del marco de la estrategia CRM, se requiere definir los modelos de segmentación y los modelos de oportunidad. Los primeros brindan a la compañía pedazos específicos de información sobre los clientes; como el valor del cliente durante su vida y la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el cliente. Los modelos de oportunidad, consisten en la predicción que se utiliza para dirigir tácticas de mercado para la adquisición, crecimiento y retención de clientes.<sup>20</sup>

Existen muchos tipos de modelos de segmentación de clientes y por lo general varían de acuerdo a la industria o al tipo de negocio. Como lo vimos anteriormente, los modelos más importantes a desarrollar para implementar una estrategia de CRM son:

---

<sup>20</sup> Morillas, Javier; "El CRM como herramienta de Fidelización"  
<http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=4&Tip=Secc&det=Articulos>

Comportamiento del cliente o utilización. Este modelo provee información sobre los tipos de productos y servicios que el cliente demanda o utiliza, la frecuencia de compra y las cantidades que compra.

Valor del cliente. Se construyen con algoritmos simples y se cruzan con información transaccional y de cuentas. La mayor parte de los modelos de valor se basan en nivel de ventas, de ingresos o de rentabilidad y en los objetivos de la compañía.

Ciclo de vida del cliente. Este modelo se basa en los conceptos que ya se ha discutido. El propósito de este modelo es localizar a cada cliente dentro de las etapas definidas por la compañía que representan el estado de las relaciones con cada uno de los clientes. El modelo se construye con base en la información de comportamiento del cliente y se combina con las reglas que define la compañía para sus productos y servicios, los ciclos de compra y de recompra, para definir los estados del ciclo de vida. Al modelo se le puede agregar índices de medición importantes como tasas de conversión (visitas venta/compras reales) y ciclos de tiempo entre los diferentes estados del ciclo de vida.

Necesidades de los clientes. La segmentación basada en las necesidades de los clientes es una forma más avanzada de modelo y requiere de información preferencial. Este tipo de modelo va más allá sobre los indicadores construidos sobre lo que los clientes compran, para tratar de precisar lo que los clientes quieren.

Demográficas y Geográficas. Este tipo de modelos se producen utilizando información comprada a terceros. Al combinar esta información con otros tipos de segmentación se obtienen datos interesantes.

Los modelos de oportunidad permiten definir que tipo de tácticas se deben ejecutar para alcanzar diferentes clientes o segmentos. La organización de estos modelos predictivos se pueden organizar por metas que deben contemplar tres categorías:

adquisición, crecimiento y retención. Los modelos básicos de segmentación para CRM incluyen:<sup>21</sup>

**Adquisición.** Se utiliza la base de datos existente para construir perfiles de clientes, que permitan aumentar los clientes actuales. Con estos perfiles definidos, se buscan proveedores de bases de datos que haciendo datamining, encuentren clientes compatibles con los perfiles deseados o para usar publicidad que acerque nuevos clientes.

**Crecimiento.** Son el tipo más común de modelos de oportunidad. La premisa básica de este modelo es el crecimiento del valor del cliente aumentando el número de productos y servicios en cada compra o disminuyendo el ciclo de recompra, es decir vendiéndole la misma cantidad de producto pero más seguido. El mejor ejemplo es la venta cruzada. Este modelo se construye utilizando información de compra y creando asociaciones estadísticas entre productos que se compran conjuntamente. Si existe una correlación fuerte entre el producto A y el Producto B, cada vez que el cliente ordena el producto A, la compañía debería ofrecer el producto B.

**Retención.** Pueden ser descritos como una extensión especializada del modelo de ciclo de vida, que busca prevenir la pérdida de clientes. Dependiendo de la perspectiva de la compañía, estos modelos se pueden definir como los modelos de lealtad. Este tipo de modelos utilizan información de comportamientos y la combinan con el modelo de ciclo de vida para identificar patrones de clientes que han abandonado la compañía en el pasado, buscando predecir qué clientes podrían abandonar la compañía en el futuro cercano. Con la construcción de este modelo, se pueden desarrollar tácticas, usualmente llamadas programas de lealtad que pueden prevenir la pérdida de clientes.

---

<sup>21</sup> Grossman, Randall B; "The world of CRM"  
[http://www.unisys.com/financial/solutions/banking/customer\\_\\_contact\\_\\_solutions/crm/index.htm](http://www.unisys.com/financial/solutions/banking/customer__contact__solutions/crm/index.htm)

Los modelos de oportunidad permiten atraer, crecer y retener clientes. Con la creación de perfiles, un modelo de venta cruzada y un programa de lealtad se pueden dirigir una gran cantidad de tácticas de mercado que proveen resultados positivos y cuyos resultados se pueden medir contra márgenes y rentabilidad. Ahora se pueden contestar las siguientes preguntas:

¿Cómo son mis mejores clientes y en dónde puedo encontrar más?

¿Cuál es la siguiente mejor oferta que puedo hacer a mis clientes actuales?

Basado en su valor, ¿cuáles son los clientes que quiero conservar?

La mayor parte de las compañías no poseen las habilidades necesarias para hacer inteligencia de negocios. El error más común que cometen las compañías que quieren manejar una estrategia CRM, es construir datawarehouses enormes para poder realizar datamining.

Este tipo de proyectos se enfocan en la tecnología y no ponen demasiado énfasis en los objetivos del negocio (atraer, crecer y retener clientes). Consecuentemente, casi siempre los resultados son decepcionantes, no hay resultados medibles y se pierde dinero.

Para evitar esto, cada modelo debe ser construido por la compañía. En cada modelo la compañía definirá los parámetros de construcción de información, las variables que le son importantes y que le interesa medir, cruzar o crear. Si se puede identificar la oferta más tentadora para un cliente, servirá si se encuentra amarrada en una base de datos a la que no se puede acceder fácilmente. Los resultados de la inteligencia de negocios se deben entregar a la gente de marketing de manera que sea fácil desarrollar las tácticas, crear los mensajes, asignar los presupuestos y construir las reglas de negocios para ejecutar las estrategias de la manera más fácil y rentable posible.

### 3.2 Identificar la información necesaria

El CRM centrado en el cliente requiere un intercambio mutuo de información para hacerlo funcionar, como en toda buena relación. Los clientes deben estar dispuestos a compartir suficiente información sobre quiénes son y qué es lo que quieren, para que los proveedores sean capaces de responder a esos deseos. Ambas partes deben estar de acuerdo en compartir información, para lograr el beneficio mutuo y de largo plazo.

La tecnología pone a disposición de cualquier empresa la posibilidad de establecer prácticas de CRM, sin embargo, es solo la herramienta. La tecnología de CRM no cambia la naturaleza de los negocios o los de la competencia, en realidad debe ser un enfoque al cliente. Así, la primera etapa de una estrategia CRM, consiste en dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los clientes más valiosos y con qué margen contribuyen?
- ¿Cuál es el valor de cada uno a través de su ciclo de vida?
- ¿Qué actividad desempeña?
- ¿Cuánto cuesta atenderlo?
- ¿Cuáles son sus referidos?
- ¿Cuál es la amplitud, número de productos, de su relación con la compañía?
- ¿Qué es lo que necesita y espera de la relación con su compañía?
- ¿Qué es lo que valora y cómo es que el producto/servicio entra en su vida?
- ¿Qué problemas le resuelve el producto/servicio?
- ¿Qué se le permite hacer?
- ¿Cómo aprende sobre nuevos productos, servicios u oportunidades?
- ¿En quién y en qué confía?
- ¿Cómo toma la decisión de compra sobre la selección de nuevos producto/ servicio?
- ¿A quién y a qué le es leal?
- ¿Qué es lo que más valora en su relación con un producto, servicio o compañía?

La respuesta a estas preguntas permitirá diseñar una mejor experiencia para el cliente, identificar la etapa en que se encuentra del ciclo de vida y dirigir una estrategia CRM para él.

La clave para integrar los miles de esfuerzos que subrayan las iniciativas de CRM involucra comprender los puntos de contacto que ocurren dentro del ciclo de vida del cliente. Estos puntos de contacto pueden clarificarse en cuatro categorías, o patrones: Atracción, Transacción, Cumplimiento y Servicio (ATCS, por sus siglas en español).

Atracción es donde los esfuerzos de publicidad o marketing crean una conciencia inicial de la organización o la oferta de productos. El proceso de atracción se refiere a generar líderes y convertirlos en clientes. Sin embargo, existe una actividad de atracción que puede iniciarse en el proceso de servicio: venta cruzada/venta superior, lo que puede comenzar como una petición de servicio, puede terminar como una actividad de atracción.

Esta categoría cae predominantemente en el dominio del CRM, con la automatización de ventas y la administración de campañas como sus principales aplicaciones tecnológicas. Existen actividades de atracción, incluyendo interacciones personalizadas basadas en la Web y catálogos electrónicos, que básicamente apoyan al canal electrónico. Sin embargo, algunas funciones de atracción atraviesan todos los canales hasta llegar al cliente.

En el proceso de transacción, los clientes realmente compran la oferta de productos. Las actividades de transacción relacionadas incluyen la configuración de productos y ventas, los precios, y la administración de órdenes. La integración bi-direccional con las aplicaciones de administración de órdenes es un paso tecnológico indispensable en el proceso de transacción para entregar un ambiente comercial sin contratiempos, cualquiera que sea el canal.

En la categoría de cumplimiento la oferta se entrega al cliente. Esto puede consistir en un producto que se entrega físicamente al cliente, o si se trata de un producto electrónico, en el caso de un banco puede ser simplemente una transferencia de dinero electrónica. Cumplir con un servicio puede involucrar la intervención de consultores para completar un proyecto, o la reposición de un servicio como el teléfono o la electricidad.

Como otro proceso que se encuentra predominantemente en el dominio del CRM, el Servicio es la etapa final del ciclo de vida del cliente y generalmente involucra ayudar al cliente a trabajar con el producto ofrecido. Para hacer esto, la organización debe entregar funciones de apoyo que van desde preguntas hasta el reemplazo. Otras actividades incluyen el rastreo/resolución de problemas, auto-servicio, y venta cruzada/venta superior. Las tecnologías de CRM que soportan este patrón de proceso deben apoyar a múltiples puntos de interacción, para que el cliente pueda utilizar cualquier posibilidad de interacción que le parezca más apropiada. La noción de "satisfacción continua del cliente" también se cumple en esta etapa.

El punto fundamental es que cuando los negocios interactúan con sus clientes, el cliente perciba inherentemente que el negocio es capaz de mantener estos cuatro patrones del ciclo de vida. Ellos también esperan que este apoyo sea consistente, y que el flujo entre los patrones sea transparente, en otras palabras, ellos ni siquiera se dan cuenta de que está sucediendo.

Para lograr todo el potencial del CRM, los negocios deben optimizar su labor en el ATCS del ciclo de vida del cliente, y administrar las relaciones con el cliente a través de ese ciclo de vida.

Muchas organizaciones han igualado sus funciones de ventas, servicio y marketing existentes a los patrones de sus negocios en el ciclo de vida del CRM.

Existe un entendimiento básico de que Atracción es igual a marketing, Transacción es simplemente ventas, y así en adelante. Donde muchas organizaciones se quedan cortas es en entender que ventas, servicio y marketing impactan a todos los patrones del ciclo de vida del cliente. Cualquier interacción con el cliente debería involucrar las funciones de ventas, servicio y marketing de alguna manera. Las aplicaciones de CRM deben ser desarrolladas con eso en mente.<sup>22</sup>

Esto es fundamentalmente diferente de la forma en que muchos negocios están organizados. Ventas, servicio y marketing son, generalmente, funciones de negocios dispares, cada uno tiene sus propios procesos.

Trasladarse desde la organización aislada de las funciones tradicionales de ventas, servicio y marketing para cumplir cabalmente con la visión de CRM, demanda modelos de datos comunes y bases de datos que entreguen una visión panorámica del cliente y faciliten la convergencia organizacional.

La organización puede actualizar esta visión de CRM a través de una metodología sistémica llamada Customer Life Cycle Management (CLCM, por sus siglas en inglés).

El CLCM es un sistema de negocios de tres dominios: alineación de procesos de negocios, tecnologías, y el ciclo de vida del cliente. Este sistema de negocios debe integrar los procesos de ventas, servicio y marketing, así como el ambiente de tecnología de CRM, con el cliente. Para lograr cabalmente el potencial del CRM, los sistemas de negocios deben optimizar los patrones de ATCS con el cliente como punto central del diseño, no la tecnología o los procesos.

---

<sup>22</sup> Lowenstein, Michael "Reaching for "divisible" customers: Why CRM Is (almost) all about the data"  
<http://www.crmguru.com/features/2002c/1024ml.html>

Los sistemas de negocios de CRM deben alinear estos tres dominios en formas predecibles, repetibles y medibles. Estos sistemas deben estar claramente definidos, permitiendo que actividades de negocios predecibles sean automatizadas y potenciadas por la tecnología.

Los dominios que deben ser alineados dentro de la metodología del CLCM incluyen:

23

- Patrones del Ciclo de Vida del Cliente (ATCS)
- Patrones de Ventas, Marketing y Servicio
- Procesos de negocios involucrados en la adquisición y retención de clientes, incluyen:
  - Canales de ventas
  - Habilidades de servicio, soporte y cuidado del cliente
  - Programas de marketing, incluyendo publicidad, promoción, marketing directo y marketing de producto

La clave para cualquier sistema de información es la calidad de la información. El análisis del cliente no sólo requiere de información de calidad, sino que de una gran cantidad de ésta, y de una gran variedad de fuentes. Esta información debe ser integrada y colocada en un centro de almacenamiento de datos del cliente de manera que habilite tanto los reportes estándar como los análisis situacionales, entregue los medios para la segmentación, y permita la extracción de datos. Con un centro de almacenamiento de datos bien construido, es posible responder preguntas como:

¿Son los clientes recién adquiridos más rentables que los clientes actuales?

¿Cuál es el valor del tiempo de vida de los mejores clientes?

---

<sup>23</sup> Marchand, Horacio; "CRM"  
<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/columnas/horacio/nivel3crm.html>

¿Son rentables los clientes menores de 35 años?

¿Ayuda Internet al crecimiento de la empresa, y de ser así, cómo?

La información necesaria para el análisis del cliente generalmente representa “puntos de contacto” claves para el cliente (servicio al cliente, WWW, cajeros automáticos), puntos de ganancias claves (punto de ventas, orden de compra), y datos externos (demografía, estilo de vida, ingreso familiar).

Antes de poder compensar cualquier análisis, es esencial conocer la información disponible, la calidad de esa información, y el nivel de integración y depuración (extracción y transformación) necesarios para construir un centro de almacenamiento de datos funcional. El énfasis está en “funcional” más que en “completo”, porque con cualquier sistema de soporte de decisiones, incluyendo los sistemas de inteligencia de negocios, nuevas fuentes de información son identificadas, depuradas y agregadas constantemente.

Además, la información antigua debe ser evaluada de forma continua respecto a su relevancia para los negocios actuales y las demandas del mercado. La información clave, generalmente asociada con la fase de análisis del cliente, incluye el historial de servicio al cliente, el historial de marketing al cliente, las ventas y las ganancias por cliente, y datos demográficos y del estilo de vida del cliente.

Estas numerosas fuentes deben ser integradas para crear una visión completa del cliente en la base de almacenamiento de datos. Una vez que la información del cliente ha sido integrada para reflejar la compra de productos, ganancias, historial de servicio, demografía e información del estilo de vida, es posible hacer una clasificación del comportamiento y la rentabilidad del cliente, y desarrollar modelos que comiencen a predecir el comportamiento futuro.

Al mantener un historial completo de las ganancias, costo, y utilización de cada cliente, es posible:

- Determinar la rentabilidad del cliente
- Registrar la percepción y aceptación del cliente a diferentes formas de marketing
- Determinar el número y tipo de productos en uso
- Medir la retención de clientes y determinar el grado de lealtad
- Medir los patrones de autoservicio del cliente, basados en las actividades registradas en su sitio Web.

Debido a los avances en las organizaciones de negocios y en la tecnología, ahora se tiene una mayor habilidad en la captura de información sobre los clientes, que aquella que se tenía hace unos años. Esto es a la vez negativo y positivo.

Positivo porque ahora se puede capturar una gran cantidad de información sobre los clientes y utilizarla para construir una mejor relación.

Lo negativo es que ahora hay demasiada información y la mayor parte de ella no es importante. Para el establecimiento de un proceso de CRM, se debe procurar capturar la información correcta sobre los clientes. En la lucha por capturar la información, se debe tratar de contestar una serie de preguntas que permitan identificar en que momento del ciclo de vida se encuentra el cliente, con respecto a la compañía.

¿Quién es el Cliente?

¿En qué estado de su ciclo de vida se encuentra?

¿Por qué esta interactuando con la compañía hoy?

¿En qué productos y servicios está interesado?

¿Qué productos y servicios nos ha comprado?

- ¿Qué tipo de problemas ha experimentado?
- ¿Cuáles son sus preferencias?
- ¿Cómo se le ha respondido?
- ¿Cuándo se realizó la última interacción y por cuánto tiempo?

Obviamente, es imposible capturar toda esta información en un solo contacto, pero si se utiliza cada interacción con el cliente como una oportunidad para aprender más de él, la información se recopila y se agrega en poco tiempo. Con la debida motivación y con la oportunidad, el cliente mismo dirá sobre sus necesidades y preferencias. Pero es necesario estar preparados para capturar la información correcta en cada punto de contacto.

Hay dos tipos de información que se debe recolectar sobre los clientes, información sobre comportamiento y sobre preferencias. La primera, es la información transaccional que se observa cuando el cliente interactúa con la compañía. La segunda, es aquella que los clientes suministran sobre si mismos, a través de sondeos y perfiles.

Por lo general la compañía posee información de comportamiento de los clientes desde que inicio sus negocios con él, en forma de registro de productos, órdenes de compra, facturas, pagos, envíos, etcétera.

Por esta vía es que se recogen la mayor cantidad de información de los clientes, y por lo general es la primera que debe revisarse para comprender al cliente, con ésta, se debe tratar de construir el modelo (aunque incompleto) del ciclo de vida, el modelo de valor de cliente y el modelo de venta cruzada. Con el análisis de esta información, la compañía está en capacidad de mejorar el ingreso percibido de cada cliente y es donde se debe iniciar el esfuerzo de CRM.

Con la llegada de Internet, se ha creado un tipo adicional de información del comportamiento que se denomina información de observación, permite analizar el

contenido que busca el cliente, la forma de navegación, los temas que le interesan, la forma en que responde a la información y el tipo de información que solicita de las páginas que visita. Se puede hacer una analogía de si ese cliente llegara al punto de venta, y analizar que le interesa, que mira, que se prueba, que pone dentro de su “carrito de compra”, que es lo que compra.

Todas las observaciones recolectadas en una visita sencilla se agregan para crear un perfil de sesión. El perfil de la sesión ayuda a manejar el momento de la verdad porque proporciona la razón por la cual el cliente esta de visita en la página el día de hoy.

El verdadero reto sobre la captura de información es; ¿Cuáles observaciones recolectar? Es por esto que se debe conocer el modelo de ciclo de vida del cliente y el historial de interacciones del cliente con la compañía, por lo tanto se debe diseñar un modelo que capture lo siguiente:

¿Quién es el visitante, si es anónimo o esta registrado?

Si esta registrado, ¿en qué parte del ciclo de vida se encuentra?

¿Cuál es el propósito de esta visita: Información, recorrido, compra?

¿Qué productos y servicios miró el visitante?

¿Qué tipo de productos o servicios puso en su “carro de compras”?

¿Cuáles de estos realmente adquirió?

¿Cuándo tuvo lugar la sesión y cuánto tiempo duró?

Con el conocimiento del cliente y su ubicación en el ciclo de vida, se puede “intuir” que está necesitando ese cliente y por lo tanto inducir de manera proactiva una compra.

Con esta nueva información, la compañía esta avanzando en técnicas definidas de CRM. Comparar la información presente en las bases de datos de la compañía con

la que se recoge por observación proporciona un perfil de comportamiento y permite definir el estado del ciclo de vida en que se encuentra el cliente.

El marketing de las compañías se ha centrado en información de comportamiento, por la facilidad de capturarla. La información preferencial la llevan a cabo firmas privadas que conducen estudios de mercado, sondeos o investigación en sesiones de grupos.

Con la llegada de internet y del correo electrónico, se pueden hacer sondeos y recoger información preferencial de manera muy barata. Las investigaciones y sondeos de mercado, si se diseñan correctamente, pueden obtener para la compañía un caudal de información individual de cada cliente en cada punto de contacto que éste utilice, centralizando la información y poniendo ésta a disposición de la compañía para producir una relación más cercana y personalizada. Pero, ¿qué tipo de información se debe recoger? Se debe conocer el momento del ciclo de vida del cliente con la compañía. El objetivo de conocer al cliente, es saber la razón por la cuál compra. Si se logra saber la respuesta, se tiene una ventaja competitiva para atraer más a los clientes actuales, así como a nuevos clientes (con el mismo perfil del que ahora conocemos) y retenerlos.

Es ahora que se ha conseguido esa valiosa información, que se debe decidir como se utilizará para construir relaciones mejores y más rentables con los clientes.

### **3.3 Proceso de aprendizaje y modelo de interacción**

Los medios para entender a los clientes son muy numerosos, pero al mismo tiempo son demorados y bastante costosos. Algunas herramientas disponibles son:<sup>24</sup>

- Análisis de comportamientos de compra actuales
- Investigación de mercado

---

<sup>24</sup> Lowenstein, Michael "Reaching for "divisible" customers: Why CRM Is (almost) all about the data"  
<http://www.crmguru.com/features/2002c/1024ml.html>

- Investigación primaria
  - Sesiones de grupo
  - Entrevistas personales o telefónicas
  - Investigaciones cuantitativas por teléfono, correo, internet o personal
- Investigación Secundaria
  - Estudios de industria
  - Estadísticas Gubernamentales

No es posible proveer una guía fácil y completa sobre la cantidad de tiempo o de dinero que se debe invertir. Desafortunadamente, los clientes no expresan con claridad lo que desean de la compañía o cuales son los elementos de la relación con la empresa que más valoran.

Mientras la mayor parte de los negocios proclaman tener un conocimiento profundo sobre sus clientes, este conocimiento está limitado a la relación tradicional de vendedor/comprador. La diferencia de la experiencia del cliente, significa mirar estas relaciones, bajo una nueva luz, desafiando concepciones preexistentes, manteniendo una mente abierta, escuchando nueva información e intentando nuevas cosas. Frecuentemente en el campo de CRM, una compañía puede obtener una aproximación de lo que puede funcionar realizando tres tipos de análisis enfocados de la siguiente manera.<sup>25</sup>

- Revisando información de comportamientos de compra disponible, para identificar tanto a los mejores clientes y describir sus perfiles como a los clientes que parecen tener potencial para profundizar la relación con la compañía
- Realizar investigaciones cualitativas rápidas y fáciles, como las sesiones de grupo para probar hipótesis y describir opciones y escenarios de relación.

---

<sup>25</sup>Grossman, Randall B; "The world of CRM"  
[http://www.unisys.com/financial/solutions/banking/customer\\_\\_contact\\_\\_solutions/crm/index.htm](http://www.unisys.com/financial/solutions/banking/customer__contact__solutions/crm/index.htm)

- Realizar investigaciones enfocadas hacia la satisfacción del cliente para determinar si existen oportunidades en relaciones existentes no explotadas o problemas significativos que no se han identificado.

Esta es un área donde la investigación aplicada puede proveer una interesante visión de lo que de verdad les importa a los clientes. Con la selección de una muestra de clientes, es muy posible simular resultados, sin tener que invertir en esfuerzos muy caros.

El camino que la compañía seleccione, dependerá del producto o servicio ofrecido, del grupo de clientes en que se quiere enfocar, la naturaleza de la relación que quiere establecer, el estado del ciclo de vida en que se encuentran la mayor parte de los clientes, y el tipo de relación que se desea establecer con ellos.

### **3.4 Segmentación de clientes.**

El elemento crítico para entender al cliente está en el concepto de la segmentación. La meta final es hacerle creer al cliente que los empleados de la compañía tienen una relación única e integrada con él y están al tanto de sus necesidades. Esto solo se puede alcanzar, construyendo una arquitectura de negocios (recurso humano y tecnología) basada en CRM y configurada de tal manera que cada transacción e interacción se construye y conduce en el contexto de lo que el cliente quiere y necesita.

Para crear esta percepción, se deben diseñar unas reglas de negocio que den prioridad a esta meta y ayuden a fortalecer la relación. El establecimiento de una estrategia de CRM, debe considerar la segmentación a diferentes niveles, desde el nivel estratégico al nivel táctico.

Segmentación Corporativa. Al más alto nivel gerencial, la compañía puede identificar diferentes tipos de clientes basados en un amplio concepto de necesidades. Esta amplitud puede considerar dimensiones demográficas, geográficas, etcétera.

Segmentación Basada en el Valor. Una compañía puede segmentar a sus clientes por el valor que tienen o pueden tener para la compañía. Esta valoración se puede hacer por el total de los ingresos ya causados o por medio del margen obtenido, y puede ser medido en el presente o calculado en el futuro. Este es un medio para medir el perfil económico de una relación existente o potencial con los clientes, su ganancia, valor transaccional o valor durante su ciclo de vida como cliente de la compañía. Obviamente, un gran número de variables se vuelven importantes al crear una segmentación basada en el valor:

- Número de veces que el cliente compra el producto (en punto de venta, número de órdenes por mes, etcétera)
- Cantidad gastada en cada transacción
- Productos comprados y margen asociado con la compra
- Costo de adquisición
- Costo de servicio
- Perfil de la compra en el tiempo (Estacionalidad, ciclo de vida, etcétera)

La segmentación por valor permite conocer donde se sitúa al cliente el día de hoy, la vulnerabilidad de perderlo, de no cuidarlo, su valor si continúa siendo leal y la potencialidad de aumentar su valor al desarrollar con él una relación más estrecha.

Segmentación por el ciclo de vida. Las expectativas y necesidades del cliente varían de acuerdo al ciclo de vida que atraviesa dentro de la compañía. Se puede decir que los clientes requieren diferentes tipos de información cuando evalúan por primera vez un nuevo servicio o producto, que aquella que necesitan cuando han sido leales a una compañía o a un producto durante un tiempo. Más allá, los clientes pueden migrar a diferentes canales a medida que su relación con la compañía madura (de

vía telefónica a la página de internet). La compañía debe entender lo que el cliente puede llegar a hacer y como debe responder a medida que la relación se profundiza.

Segmentación por Comportamiento. El diseño de una buena experiencia para el cliente se basa en una segmentación que contempla comportamientos existentes, comportamientos esperados o comportamientos deseados en el cliente. Aún cuando los clientes exhiban necesidades o perfiles demográficos similares, la compra actual, el canal de la transacción o el comportamiento durante la interacción, son elementos importantes para tomar decisiones sobre el enfoque y la ubicación de iniciativas de marketing, de ventas o de servicio.

Desafortunadamente, los clientes típicos, no son confiables para que digan lo que piensan hacer. Aunque ellos desean lo mejor para la compañía, ellos mismos no son capaces de predecir lo que harán en un momento dado. El pasado puede predecir mejor el futuro, de manera que, observando directamente, analizando información de comportamientos de compra, e incluso preguntándoles a los clientes sobre lo que acaban de hacer, pueden ser formas efectivas para identificar y diferenciar segmentos basados en el comportamiento.

Rara vez es prudente segmentar a los clientes en cada una de estas dimensiones. En vez de eso, la segmentación que se seleccione, debe estar basada en los objetivos específicos que se desea alcanzar. Por lo tanto, es necesario iniciar con un esquema de segmentación que ayude a construir fortalezas para enfocar una necesidad del cliente.<sup>26</sup>

Con un centro de almacenamiento de datos del cliente en funcionamiento, es posible realizar sofisticadas segmentaciones del cliente para analizar e individualizar tanto

---

<sup>26</sup> Morillas, Javier; "El CRM como herramienta de Fidelización"  
<http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=4&Tip=Secc&det=Articulos>

las fortalezas como las debilidades en la base de clientes y prospectos. Algunas preguntas comunes de segmentación del mercado incluyen:

¿Qué cliente compra el producto A, pero no el B?

¿Qué cliente responde directamente a un programa de marketing en particular?

¿Cuáles son los clientes más rentables?

¿Varía la rentabilidad de los clientes de acuerdo a características geográficas o demográficas?

Actualmente segmentar es mucho más que elegir grupos socio-económicos, características generales y otros aspectos cuantitativos. La segmentación se realiza con base en aspectos cualitativos, separar a las personas y agruparlas en pequeños nichos con un modelo cultural en común, la idea es agrupar a los clientes y consumidores en diferentes nichos, por lo que son, piensan y hacen, para así, una vez insertados en cada parámetro, dirigir la comunicación de forma eficiente y con mejores resultados.

### **3.5 Ejecución de tácticas**

Este componente de la implementación de una estrategia CRM se enfoca en el lanzamiento y ejecución de tácticas de mercado y/o reglas de negocio en todos los puntos de contacto con el cliente.

Debido a la naturaleza convergente de la implementación de una estrategia CRM, es necesario introducirla como una regla general a pesar que en cada punto de contacto con los clientes existen una serie de características que las manejan de manera muy particular.

Por lo tanto a pesar de las particularidades, se construye un estándar de la compañía que se debe utilizar en todas las aplicaciones que se manejan en los puntos de contacto con el cliente.

Deben cumplirse dos condiciones para el lanzamiento de las reglas del negocio en toda la empresa y sus puntos de contacto con los clientes: La primera es que debe existir un documento oficial con todos los contenidos de los perfiles del cliente, los perfiles de sesiones con clientes y las reglas del negocio. La segunda es que en cada sistema que maneje un punto de contacto con los clientes debe haber una interfase basada en el documento planteado que transfiera toda la información al formato necesario, para su ejecución.

Existen asimismo, cuatro requerimientos que las aplicaciones de CRM deben satisfacer.<sup>27</sup>

- Acceso en tiempo real a los perfiles de clientes definidos en la fase de planeación.
- Acceso en tiempo real a los perfiles de sesión definidos en la fase de captura de información.
- Ejecución de acciones en tiempo real de las reglas del negocio basadas en condiciones probadas contra información contenida dentro de los perfiles de sesión y de clientes.
- Captura de códigos de respuesta de reglas de negocio en tiempo real.

Las reglas que definen estos requerimientos son simples. Cuando un cliente inicia una interacción con la compañía, se debe estar en capacidad de acceder el perfil existente del cliente o crear el perfil de un cliente nuevo. Segundo, se debe crear y construir un perfil de sesión durante toda la interacción.

---

<sup>27</sup> Fernández, López, Javier; "La lealtad del cliente, ¿se puede conseguir con un CRM?" <http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=125&Tip=Secc&det=Articulos>

Después que el cliente ha realizado acciones dentro de la interacción, se deben probar las condiciones de las reglas de negocio. Si se satisfacen las condiciones de las reglas de negocio, se ejecutan. Finalmente, se captura la información aun cuando el cliente no haya respondido a la acción. Se entiende que el cumplimiento de estos requerimientos es más sencillo de establecer que de implementarlos y cumplirlos, pero esta es la meta.

Se debe recordar que el éxito de su compañía, está en su habilidad para responder a las demandas que le hacen sus clientes y de hacerlo mejor de lo que lo hace la competencia.

Después de ejecutar lo construido, se deben medir los resultados y hacer las correcciones necesarias, basadas en lo aprendido. Para respaldar el aprendizaje, se requiere de una herramienta que permita resumir rápidamente la efectividad de los esfuerzos realizados en el mundo de CRM.

A esta herramienta la llamamos la tarjeta de calificación de clientes. La Tarjeta de Calificación de Clientes contiene los índices claves de desempeño del proceso de CRM que se esta implementando. La utilización continua de esta tarjeta, permite crear una guía direccional que la compañía puede usar para afinar su planeación y corregir sus tácticas, optimizando el desempeño de la estrategia de CRM.<sup>28</sup>

La tarjeta debe construirse específicamente para el negocio y la industria en la que se desenvuelve la compañía y debe contener medidas similares a las que se listan a continuación:

- Clientes totales, ingresos, márgenes y ganancias
- Clientes totales, ingresos, márgenes y ganancias por segmento
- Clientes totales, ingresos, márgenes y ganancias por estado del ciclo de vida
- Ingreso, tasa de respuesta y de conversión por programa de mercado

---

<sup>28</sup> Costa, Alberto; "El conocimiento de los clientes como elemento fundamental en el éxito"  
<http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=126&Tip=Secc&det=Articulos>

- Nuevos clientes y clientes perdidos por espacio de tiempo
- Tasa de movimiento y conversión dentro del ciclo de vida
- Visitas únicas, tasas de respuesta y de conversión por página de internet y referidos
- Total de llamadas, tasa de respuesta y de conversión por centro de llamadas y por representante
- Tamaño promedio de la orden de compra

En resumen, se han cubierto los factores fundamentales a tomar en cuenta en la implementación de una estrategia CRM.

Para el manejo de los “momentos de la verdad”, se debe considerar que todos los puntos de contacto con los clientes provean:

- Acceso a una visión consistente, precisa y actualizada del cliente y asociada a los perfiles de sesión y de cliente.
- Acceso visual al histórico de todas las interacciones de cada uno de los clientes
- Acceso a todas las transacciones y funciones
- Habilidad para ejecutar reglas de negocio guiadas por eventos o por perfiles
- Habilidad para capturar información específica de clientes y sus respuestas
- Tiempo de respuesta ágil

Se ha identificado que tipo de información es importante para la estrategia de CRM. El enfoque en esta información específica, permite acceder con rapidez a la construcción de relaciones rentables con los clientes. Utilizando, a modo de guía, el ciclo de vida del cliente con la compañía se identifica la información de comportamiento y de preferencias necesaria para soportar la estrategia CRM.

La información de comportamiento incluye la información transaccional y de observación. La información de observación es la forma más novedosa de información de comportamiento y se puede obtener capturando la información de navegación de los clientes en las páginas web.

Se han establecido los dos tipos más benéficos de inteligencia de negocios para una estrategia de CRM, los modelos de segmentación y de oportunidad. Sin embargo, se han planteado cinco modelos que incluyen el modelo de comportamiento, el modelo de ciclo de vida, el modelo de valor de clientes, el modelo de necesidades de clientes y el modelo demográfico de clientes. Los modelos de segmentación proveen información interna del cliente.

Se han planteado tres tipos de modelos de oportunidad que se utilizan para producir tácticas de mercado que maximizan el retorno de la inversión realizada en la estrategia de CRM, y son los modelos de adquisición de clientes, los modelos de crecimiento de clientes, ya sea en número o por aumento del volumen de clientes o por aumento de ventas en cada cliente actual y el modelo de retención de clientes. Se resaltó la importancia económica de enfocarse en estos modelos en lugar de construir unas gigantescas bodegas de datos. Estos principios incluyen el tratamiento personalizado de los clientes, utilizando el modelo del ciclo de vida de los clientes con la compañía como guía, aplicando reglas de negocio definidas y cerrando la brecha para realizar mediciones y afinar las estrategias y acciones.

De la misma manera se definieron cuatro tipos básicos de herramientas de planeación para la implementación de una estrategia CRM:

- Acceso a la información
- Manejo de listados
- Manejo de Campañas
- Manejo de perfiles de clientes y de reglas de negocio.

Se definieron los requerimientos especiales para el lanzamiento y ejecución de una estrategia de CRM a través de todos los puntos de contacto con clientes, de la compañía, el lanzamiento debe cubrir dos requisitos:

- Publicación de perfiles de clientes, de sesiones y de reglas de negocio.

- Interfaces abiertas y cerradas de intercambio entre los elementos de planeación y cada uno de los sistemas que se manejan en los puntos de contacto de la compañía.

En cuanto a la ejecución existen cuatro requerimientos:

- Acceso en tiempo real a los perfiles de los clientes
- Acceso en tiempo real a los perfiles de sesiones
- Ejecución en tiempo real de las reglas de negocio
- Captura en tiempo real de los códigos de respuesta de las reglas de negocio

Por último, se plantea la utilización de la tarjeta de calificación de clientes, para medir la efectividad de la estrategia para optimizar y retroalimentar los procesos.

Una estrategia de CRM es única, solo se puede construir desde adentro de la compañía, debe estar respaldada por todos sus niveles dentro de la compañía y requiere de cambios radicales en la filosofía de la compañía, en la estrategia de negocios y en la cultura corporativa.

#### **4. ESTRATEGIA PARA CONSERVAR A LOS CLIENTES Y OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DEL DATAWAREHOUSE**

Datawarehouse es una herramienta que proporciona soporte en la toma de decisiones por medio del análisis de información y reportes de acuerdo a las necesidades de los usuarios. La información contenida en el datawarehouse permite diferentes tipos de análisis, identifica tendencias no anticipadas y crea una visión unificada de los clientes en las diferentes áreas de la organización, permite a los usuarios reaccionar rápidamente a cambios en los indicadores que miden el desempeño del negocio y da a los tomadores de decisiones una visión específica de su área así como de la organización en general.

Este capítulo describe un ejemplo de una compañía celular que ha transformado sus principios de marketing en prácticas de CRM, con lo cual está consiguiendo clientes cada vez más satisfechos, con una lealtad más duradera y una mayor rentabilidad por cliente.

Compañía de Telefonía Celular (CTC), para efectos de este trabajo, es el nombre con el que identificaremos esta empresa. Es pionera en los servicios de telefonía celular en México, con más de un millón de suscriptores, tanto empresariales como personales, domina aproximadamente el 50 por ciento del mercado.

CTC, determinó que necesitaba explotar el caudal de datos sobre los clientes, reunido día tras día, ante una competencia nueva y cada vez más agresiva, sin embargo, sus tecnologías tradicionales de bases de datos usadas para los sistemas operativos y de facturación, no podían manejar las enormes cantidades de datos necesarios para las nuevas iniciativas de marketing.

Las razones que impulsaron la realización de un proyecto de datawarehouse en CTC fueron:

- Utilizar la información como herramienta competitiva, que se hace cada vez más imprescindible, debido al progresivo aumento de la competencia.
- Una buena parte de la gestión directiva se basa de forma creciente en la necesidad de obtener y analizar la mayor cantidad de información con la mayor velocidad posible.
- El uso de tecnología disponible en el mercado, que permite utilizar y gestionar almacenes de datos enormes bajo un concepto de centralización de la organización
- El foco de los negocios ha pasado del producto al cliente.

El proyecto datawarehouse en CTC surge pues como una necesidad concreta de disponer de una herramienta capaz de brindar soporte y ayuda en la toma de decisiones a un nivel dirección y gerencial en base a la información existente en los sistemas operacionales de CTC.

El objetivo es rastrear las necesidades de los clientes, patrones de uso y capacidad de enlace a las redes, para ayudar a desarrollar nuevos servicios rentables y ofertas dirigidas para incrementar la lealtad de los clientes y la eficiencia de operaciones en general.

#### **4.1 Alcance y Objetivos del proyecto datawarehouse corporativo**

Un datawarehouse es un ambiente estructurado de datos compuesto de 3 partes (sistemas origen, repositorios, y herramientas de explotación) donde se capturan, almacenan y organizan datos actuales e históricos provenientes de los diferentes sistemas de la compañía, ya sean transaccionales, corporativos, internos o externos.

El datawarehouse CTC es una herramienta que permitirá consultar información consolidada y actual, proveniente de los siguientes sistemas de facturación:

- Prepago: Las líneas que se recargan por medio de tarjetas, no tienen contrato de por medio y se pueden cancelar cuando quieran.
- Tarifario: Las líneas que se activan por medio de un contrato en el cual se paga una mensualidad y se obtienen minutos incluidos para llamadas.
- Corporativo: Personas morales que facturan a nombre de una empresa o entidad gubernamental.

El objetivo primordial del Datawarehouse CTC es proveer a los usuarios con un sistema funcional de soporte a la toma de decisiones, con el fin de fortalecer el análisis del negocio y proporcionar mejores elementos a los encargados de la toma de decisiones del negocio.

Algunas de las ventajas que proporciona el Datawarehouse CTC son:

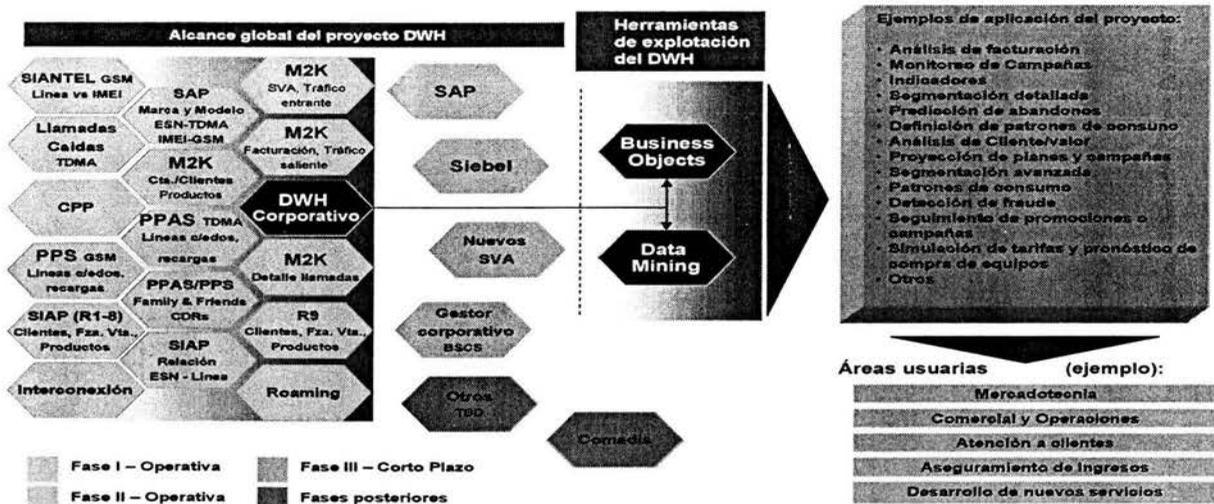
- La integración de la información de diversas fuentes en un modelo consolidado y compartido, es decir, CTC tiene una fuente de información única y consistente donde mantener la información.
- Es un sistema dedicado, independiente de los entornos operativos. Se evitan riesgos de posibles cambios en sistemas operativos y mejora las posibilidades de los procesos de cálculo.
- Proporciona una visión multidimensional de la información, permite visualizar los indicadores de gestión según los parámetros clave del negocio: clientes, servicio, tiempo, etcétera.
- Mayor disponibilidad y rapidez en la obtención de información estratégica para decisiones de negocio (definición de campañas, precios, servicios) mejor fundamentadas y en menor tiempo.
- Los usuarios acceden a la información de negocio de forma flexible e intuitiva, proporcionando mejores elementos para la gestión y toma de decisiones.
- Sistema construido para la toma de decisiones a nivel de dirección y gerencial.
- Mantenimiento de información histórica sin necesidad de recuperarla de los sistemas que la originan.

- Flexibilidad en el momento de aumentar el contenido, cubriendo las necesidades de las áreas usuarias.

## 4.2 Fases del Proyecto

El proyecto del DWH CTC está compuesto de tres fases, en las que, la incorporación incremental de información y sistemas adicionales permitirá conocer mejor a los clientes, mediante dos herramientas: la primera, para crear reportes, Business Objects y la segunda para generación de modelos, SAS Enterprise Miner.

Figura 7. Fases del Proyecto



Fuente: CTC

Fase I. La base de la información que se tiene en el DWH es la proveniente de las líneas celulares. Esta fase incorporó la información relacionada con los sistemas tarifario y corporativo. Abarca la información de números telefónicos, productos, servicios y planes tarifarios asociados a la línea, fechas de alta, de baja, de adeudo de la línea, etcétera.

En Octubre de 2002, se liberó la información contenida en el Datawarehouse Fase I e inicio el uso de la herramienta y la explotación de los datos; actualmente el uso de la información del DWH se ha incrementado significativamente, para algunas áreas, el sistema es ya la fuente de datos para la presentación de resultados mensuales y en otras áreas, por el momento es una herramienta importante de apoyo, ya que no se tiene cargada toda la información que necesitan para sus reportes de resultados.

Fase II. Con la entrada en producción de Fase II en Diciembre del 2003, se amplió el Datawarehouse con la información de Prepago, Trafico Entrante y Servicios de Valor Agregado, con dicha información se tiene disponible la mayoría de los sistemas operativo de CTC.

Las aplicaciones existentes en CTC integradas en las fases uno y dos fueron las siguientes:

Figura 8. Aplicaciones integradas al datawarehouse



Fuente: CTC

Fase III. Actualmente el Datawarehouse contiene suficiente información para dar apoyo en la toma de decisión e indicar tendencias de resultados en todas las áreas operativas y de negocio; sin embargo, no se puede considerar como el sistema único de análisis y generación de reportes ya que aún faltan sistemas por integrarse. Con la información de los sistemas propuestos en esta fase se completa el datawarehouse con lo que se podrá considerar al sistema como la herramienta única

de generación de reportes de CTC y se podrán estandarizar los indicadores de la compañía, disminuyendo los ajustes manuales a los reportes de operación.

La información de los clientes se encuentra dispersa en diferentes sistemas, por lo que su consolidación es fundamental para poder conocer mejor a los clientes de CTC, y en especial, para conocer a los clientes más rentables y evitar su captura por la competencia.

CTC debe explotar todo el conocimiento que tiene de sus clientes para poder ofrecer productos novedosos y atractivos que permitan maximizar la retención de los clientes.

El objetivo de la Fase III es incluir el resto de los sistemas operativos de CTC y dejar una herramienta evolutiva (siempre con un enfoque de rentabilidad) que le permita analizar y conocer mejor a sus clientes, así como mejorar sus resultados de negocio disponiendo en el Datawarehouse de información de sus principales sistemas de operación, para utilizar la información en segmentaciones y campañas, comprobar resultados, obtener informes financieros y de control, y todo tipo de información relacionada con cualquier aspecto de la compañía.

El enfoque para la tercera fase, se centra en incorporar los sistemas de los servicios que actualmente están en operación y que proporcionarán mayor información relativa a la evolución y penetración de los servicios de datos que proporciona CTC a sus clientes.

- La información de los sistemas de control de distribuidores y equipos.
- Implementar un esquema de seguridad donde los usuarios tengan permisos de acceso a la información a nivel campo. Implementación de un portal de reporte para aquellos usuarios que sólo utilizan los reportes para consulta.
- Implementar nuevos modelos de segmentación y predicción en la herramienta de Data Mining como resultado de la información de prepago y servicios de valor agregado disponibles con el arranque en producción de Fase II.

- Los beneficios que se obtendrán con la implementación de la solución de Data Mining serán:
  - Disponer de modelos predictivos, que permitirán a CTC realizar tareas correctoras sobre sus clientes con la suficiente antelación
  - Disponer de capacidad para generar nuevos modelos predictivos que permitan realizar proyecciones a futuro sobre el comportamiento de nuevas promociones o tarifas previo a su lanzamiento.

Los beneficios esperados son los siguientes:

- Disponer de un único punto de generación de información de gestión sobre los servicios de valor agregado.
- Posibilidad de cruzar la información de datos con otra información existente en el Datawarehouse para el mismo cliente.
- Completar la información de rentabilidad de los clientes teniendo una visión más clara de los diferentes productos que utiliza de CTC.
- Obtención de información financiera relevante (promociones, descuentos, inventario de modelos, etcétera) completando la que esta disponible, para el análisis cruzado de la misma con el resto de información disponible por parte del área de finanzas.
- Cruzar información del sistema de Comisiones a Distribuidores y de consumos de líneas para establecer los valores reales de comisión a distribuidores con el objetivo de prevenir y reducir fraudes.
- Ampliación del Cuadro de Mando desarrollado para la Alta Dirección (agregar indicadores de desempeño que no pudieron ser desarrollados en la primera fase al no disponer de acceso a los sistemas necesarios), así como la elaboración de Cuadros de Mando para las direcciones de Región 9, Regiones 1-8, Mercadotecnia y Finanzas con el objetivo de proporcionar indicadores de desempeño del negocio que permitan establecer acciones correctivas y de mejora de manera oportuna.

- Identificación y Clasificación de Incidencias en el servicio ofrecido al cliente, de manera que se puedan establecer acciones preventivas y correctivas, que finalmente se reflejen en mejores niveles de calidad en el servicio.
- Tiempos de Respuesta a Incidencias de los clientes de manera que se puedan mejorar los niveles de servicio.
- Disposición de mayor información personal del cliente que enriquezca la ya disponible, como ejemplo; nº de hijos, nivel socioeconómico de la colonia en que reside, profesión u ocupación, y que mejorarán los criterios de segmentación.
- Continuidad en la disposición de información de clientes corporativos pese a ser migrados a un nuevo sistema.
- Adaptación del modelo de datos al nuevo sistema manteniendo la información histórica existente.

El ritmo al que se producen los cambios en el negocio de las telecomunicaciones exige que las compañías, deban tomar decisiones de carácter estratégico con mayor dinamismo, siendo necesario que los ejecutivos cuenten con la información adecuada en el momento preciso.

Como respuesta a esta demanda de información se plantea la necesidad de implementar efectivamente un cuadro de mando para cada una de las siguientes direcciones: Dirección Comercial, Dirección de Aseguramiento de Ingresos y uno para la Dirección General.

Entendemos como cuadro de mando aquella herramienta que proporciona información veraz, integrada y consensuada sobre el rendimiento de la empresa o unidad de negocio, y que facilita la toma de decisiones por parte del equipo ejecutivo para llevar a cabo adecuadamente la estrategia formulada. Con los siguientes objetivos:

- Conseguir consenso entre el equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos de la empresa

- Comunicar la estrategia y objetivos a la organización
- Proporcionar una vista “navegable” del rendimiento de la empresa a nivel ejecutivo
- Soportar la toma de decisiones estratégicas por parte del equipo ejecutivo y la puesta en marcha de planes de acción para corregir/incentivar la consecución de determinados objetivos.
- Asegurar la alineación de los objetivos particulares de cada área con la estrategia formulada.
- Proporcionar una visión global comprensible sobre indicadores de rendimiento de las operaciones de la empresa a diferentes niveles.
- Establecer una base de evaluación y compensación consistente con los objetivos estratégicos de la organización

Los indicadores del cuadro de mando deben cumplir una serie de características para cumplir su función adecuadamente. Para verificar estos requisitos se pueden plantear una serie de cuestiones al respecto:

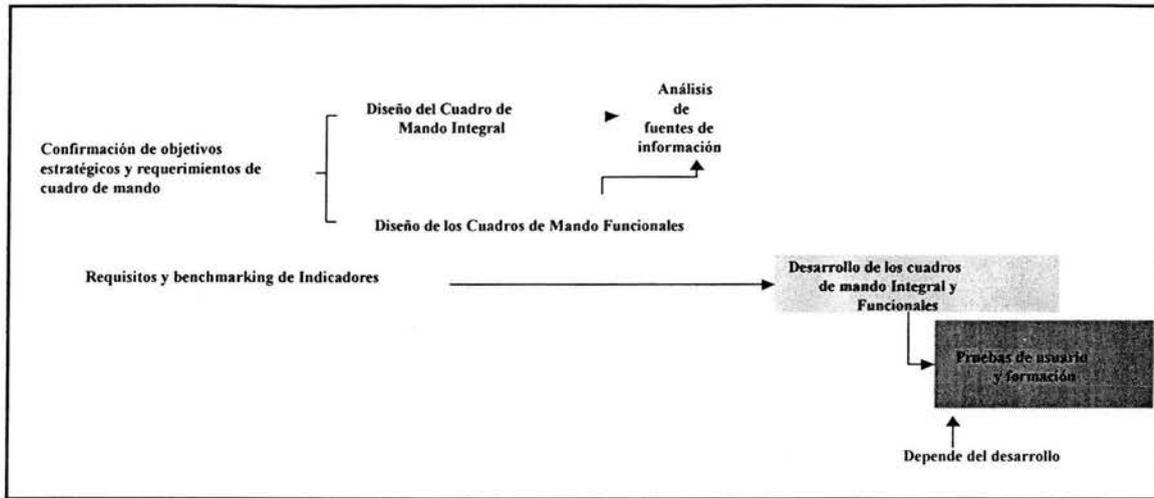
- Relevante: ¿La información que proporciona el indicador es la más importante y útil?
- Integrable: ¿Puede el indicador general ser descompuesto en sub-indicadores por área o por proceso?
- Válido: ¿Puede el indicador predecir adecuadamente la tendencia de resultados a futuro?
- Dispare acciones: ¿El valor que pueda tomar el indicador promueve acciones y estimula a mejorar?
- Manejable: ¿Puede la organización tomar medidas y acciones para variar el valor del indicador?

- Medible: ¿Puede el indicador calcularse a partir de datos disponibles en la empresa?
- Claro: ¿Su definición llevaría a toda la organización a calcular el indicador de idéntica manera?
- Comprensible: ¿Puede el indicador explicarse fácilmente a cualquier audiencia de la organización?
- Consistente: ¿Puede relacionarse el indicador a resultados pasados y/o resultados competitivos?
- Creíble: ¿Es el indicador resistente a manipulaciones?
- Aceptable: ¿Es útil para la organización y por tanto se va a utilizar?

Un sistema de cuadros de mando no se limita a la definición de un conjunto de indicadores, sino que es un sistema integrado de gestión que facilita el seguimiento y consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, vinculando los mismos a indicadores de gestión.

La metodología a utilizar para el desarrollo de la Fase III se muestra en la siguiente figura:

Figura 9. Metodología Fase III



Fuente: CTC

Durante la fase III, no solo se amplía el número de sistemas que forman parte del sistema, sino que también se amplía el número de usuarios que tienen acceso al mismo, como pueden ser:

- Área de Finanzas. En esta fase se propone incorporar totalmente al área de Finanzas, tomando sus requerimientos para, incluso elaborar un Cuadro de Mando específico para el área.
- Gerencias de comisiones y Áreas de detección de fraude. La incorporación del sistema de comisiones al Datawarehouse abre la puerta a estas gerencias para tener una herramienta adicional que les permita realizar un seguimiento de sus distribuidores y detectar posibles fraudes. De la misma forma, podrán identificar con mayor facilidad a sus mejores distribuidores.

Estas y otras áreas usuarias del sistema, serán tomadas en cuenta a la hora de realizar el análisis de requerimientos, diseño de la solución y diseño y realización de reportes. También se definirán los perfiles de acceso al portal de reporting y las autorizaciones correspondientes.

### **4.3 Algunos beneficios aportados por el Datawarehouse Corporativo**

El Datawarehouse corporativo ha permitido obtener beneficios, que se ampliarán a medida que se extienda el uso del mismo y entre en producción la Fase III, al incluir información de prepago se incrementa el volumen de clientes y líneas que pueden ser analizadas.

Algunos beneficios identificados:

- El nuevo sistema ha permitido incluir el concepto de cliente en CTC, concepto que no era soportado por los sistemas operativos, disponiendo de: Informes de ingresos por cliente, relación de cuentas y líneas por cliente, etcétera.
- Disposición de información de gestión diaria de forma automática.
- Identificación de cuentas ubicadas en planes que no se ajustan a su gasto.
- Obtención de una clasificación de riesgo de baja por cliente.
- Identificación real de altas de prepago.
- Mejor identificación de cuentas que consumen datos.
- Clasificación de líneas con mayor porcentaje de llamadas caídas para la realización de acciones.
- Se pueden realizar segmentaciones para la realización de campañas y hacer el seguimiento del resultado de las mismas de forma inmediata.
- Información de los sistemas operativos más confiable a partir de la depuración realizada.
- Estandarización en la definición de conceptos de negocio.
- Reorganización en la empresa, creando una gerencia de Datawarehouse que impulse nuevas iniciativas en el área de inteligencia de negocios.
- Información de pospago y prepago consolidada en un único sistema.
- Fuente única de consulta de reportes gerenciales para las diferentes áreas usuarias.
- Obtención de patrones de comportamiento de los clientes en el tiempo.
- Estimaciones de impactos económicos en nuevas tarifas.
- Segmentación preliminar de clientes por valor económico del cliente.
- Cuantificaciones para el programa de puntos.

- Reportes operativos de las áreas comerciales (altas, bajas, consumo, facturación, etcétera).
- Identificación de clientes Tarifarios que pueden ser tratados como Corporativos (Listado de Precorporativos).
- Impulsar la unificación de criterios de información financiera.
- Listados de clientes para promociones y eventos especiales.
- Evaluación de campañas comerciales, como es el caso de la campaña Ideas CTC.
- Seguimiento a la evolución de Servicios de Valor Agregado (fase I).
- Se ha incrementado la confianza en el sistema al ir validando la información del DWH con los sistemas transaccionales, lo que repercutirá en un mayor uso del sistema, disminución del tiempo de reporte de las áreas.
- Se está generando una conciencia del origen de los datos y la necesidad de conocer el detalle de la información reportada, ya que en algunos casos no se conoce el origen de la información que se reporta ni su desglose.

## CONCLUSIONES

En el proceso de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente y competir con éxito, una alternativa es el empleo del marketing relacional.

Los principales aprendizajes del estudio de este tema fueron:

- El enfoque al cliente es el concepto sobre el que gira la esencia 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.
- Es fundamental tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos/servicios enfocados a sus expectativas. Y este conocimiento se adquiere al recopilar datos y transformarlos en información útil para tomar decisiones.
- Con la 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 cuando empieza y cuando acaba.
- Es mucho mejor y más rentable volver fieles a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelidad de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.
- El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a clientes individuales en lugar de utilizar medios “masivos” (TV, prensa, etc.). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.
- Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en el análisis del mercado y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.
- Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el medio y largo plazos, 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 tiempo.

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la estrategia, no puede dejarse un proyecto CRM sólo en manos de la gente de sistemas. 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, por lo que los puntos principales a considerar en una implementación de CRM son:

- La implementación de herramientas CRM debe estar alineada con la estrategia corporativa y en consonancia con 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 se debe implementar sin que sea coherente con ellas.
- La implementación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el uso correcto que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando que todos sus integrantes se enfoquen al cliente. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.
- Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y efectivos. Al final, cualquier implementación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.
- En materia de tecnología es importante destacar que 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 recursos. Antes de adentrarse en un proyecto CRM es necesario tener claro qué objetivos empresariales se quieren conseguir, sólo entonces es el momento de

abordar las soluciones tecnológicas. Además, se debe hacer un análisis previo de la inversión y un seguimiento de los resultados.

Los negocios alcanzan éxito a largo plazo al mantener y fortalecer relaciones con los clientes. Crecer con ganancias y mantener la base de clientes, son componentes críticos para cualquier estrategia de CRM, al mismo tiempo que vitales para el punto de equilibrio. El CRM es una estrategia que incluye: hacer un mejor trabajo de enfoque en clientes individuales durante el marketing, vender y servir de manera que la relación entre el cliente y la empresa sea favorable a ambas partes. En definitiva, un CRM implicar cubrir todo el ciclo de vida de la relación con el cliente.

Dada la necesidad de crecer y mantener la base de clientes, el marketing tradicional está siendo rápidamente desplazado por el marketing relacional. La retención de clientes permite que los negocios maximicen las ventajas de las ventas cruzadas, la venta de productos similares, y las ventas de productos más rentables.

La estrategia de CRM es única, solo se puede construir desde dentro de la organización, debe estar respaldada por todos los niveles y requiere de cambios radicales en la estrategia de negocios y en la cultura corporativa.

## GLOSARIO

### Atención automática (Automatic attendant)

1. Capacidad de procesamiento de voz que automatiza la atención a un llamante. El sistema invita a seleccionar opciones, bajo la forma de "Si desea comunicarse con el departamento "A" marque "1", "Si desea información sobre sus cuentas, marque 4", etc., y luego coordina con el Distribuidor Automático de Llamadas (ACD) para encaminar al llamante a un destino específico.

2. (Auto attendant) Un sistema automatizado que es capaz de satisfacer las necesidades de atención de un cliente, sin que se requiera intervención humana.

### Autenticación

Proceso mediante el cual un usuario comunica sus datos a un sistema a efectos de que éste lo reconozca y le permita interactuar con él. En Internet en función del grado de confidencialidad de los datos que se manejan la autenticación puede ser más o menos sencilla; desde el login y la contraseña (password), hasta el uso de palabras clave, pasando por el valor aleatorio de una tarjeta de códigos de la que se dispone offline.

### Call Center

Departamento de una empresa donde se concentran las comunicaciones telefónicas con los clientes. En él se atienden desde peticiones de información realizadas por el usuario hasta quejas; pasando por ayuda en línea. Estos centros están evolucionando constantemente desde distintos puntos de vista. Por ejemplo, no necesariamente se encuentran dentro de la misma empresa; de un tiempo a esta parte los call centers se externalizan y se ubican en localidades en las cuales el costo de los espacios físicos es más bajo o aún en países donde la mano de obra es más barata. Además, se configuran como centros de recolección de datos para ser analizados por los departamentos de marketing; y se coordinan -vía Internet- con otros departamentos desde los cuales se puede dar una rápida respuesta a las necesidades de los clientes.

### Comercio Electrónico

Compraventa de bienes y servicios mediante Internet y la telefonía móvil sin que exista ningún tipo de contacto offline entre comprador y vendedor. Quien vende puede hacerlo por e-mail, en una página web o por medio de un mensaje de texto al teléfono móvil. Quien compra puede pagar aceptando el ingreso en cuenta, contra-entrega o dando el número de VISA vía formulario.

### Contact Center electrónico (e-Contact Center), o simplemente, Contact Center

Call Center con aplicación de las últimas facilidades de Internet (call-back, chat, e-mail, VoIP, web collaboration, etc.).

El nombre de Centro de Contacto quiere hacer énfasis en el uso de múltiples canales de comunicación con el cliente, en lugar de la pura vía telefónica.

### CRM (Customer Relationship Management)

Administración de las Relaciones con el Cliente. Filosofía empresarial que orienta las estrategias de las organizaciones a reforzar y mantener las relaciones con sus clientes más rentables, haciendo uso de los más diversos canales y tecnologías disponibles.

### Data Mining (Explotación minera de datos)

Técnica de explotación analítica de datos que se lleva a cabo con el fin de desentrañar patrones y asociaciones ocultas, y descubrir correlaciones no reveladas antes entre dos mercados.

### Datawarehouse (Almacenamiento de Datos)

Repositorio único de datos acerca de los clientes de una organización, al cual se llega como resultado de una agrupación e integración de los datos que se encuentran repartidos por los distintos sistemas de información y en los canales de comunicación con el cliente.

### Distribuidor automático de llamadas (Automatic call distributor, ACD)

Dispositivo programable que responde llamadas automáticamente, pone llamadas en la cola, distribuye llamadas entre los agentes, reproduce mensajes de demora a los clientes y provee informes de tiempo real e históricos sobre estas actividades. Puede ser un sistema autónomo o una capacidad incorporada en una central telefónica (CO), una red o una central privada (PBX).

### Encriptación

Es el proceso mediante el cual una información es codificada de tal manera que no pueda ser interpretada fácilmente. Es una medida de seguridad utilizada para que al momento de transmitir la información ésta no pueda ser interceptada por intrusos. Implica la existencia de un proceso de descryptación a través del cual la información puede ser interpretada una vez que llega a su lugar de destino.

### Identificación automática de número (Automatic Number Identification, ANI)

Función de una red telefónica que trasmite el número del teléfono que utiliza el cliente para llamar al centro de llamadas, en tiempo real.

### Integración Computador-Telefonía (Computer Telephony Integration, CTI)

Software y procesos que se usan para integrar el teléfono y las redes de computadores en orden a proveer una más eficiente y fluida interacción con el cliente de una organización.

### Personalidad de marca

La imagen que el fabricante quiere proyectar al mercado sobre un producto en específico. La diferencia con la imagen de marca es que la personalidad es

diseñada por el fabricante y la imagen es percibida por el consumidor. Lo ideal es que sean iguales.

#### Procesamiento Analítico En-Línea (On-Line Transaction Processing, OLAP)

Es una tecnología de procesamiento analítico que crea una nueva información empresarial a partir de los datos existentes, por medio de un conjunto de transformaciones empresariales y cálculos numéricos (motor de cálculo para obtener proporciones, desviaciones, tendencias, pronósticos, etc.). La tecnología OLAP se aplica en muchas áreas de una empresa, tales como: Producción, Ventas, Manufactura, Finanzas y Contabilidad de Costos.

#### Programas de Fidelización

Desarrollos informáticos destinados a retener a la clientela y aumentar la relación con la misma. En algunos casos, lo anterior se logra proporcionando la obtención de puntos por un sitio web, responder encuestas o comprar en comercios.

#### Servicio de identificación del número marcado (Dialed Number Identification Service, DNIS)

Serie de dígitos que la red telefónica transmite a un ACD, a un IVR u otro dispositivo, para indicar cuál fue el número que marcó el llamante.

#### Unidad de respuesta de voz (Voice Response Unit, VRU) También IVR (Interactive Voice Response).

Sistema que responde a los dígitos ingresados por un llamante o reconoce la voz, suministrándole información que se encuentra en las bases de datos de la organización y permitiendo realizar transacciones en forma interactiva.

#### Voz sobre Protocolo Internet (Voice over Internet Protocol, VoIP)

Conjunto de facilidades diseñadas para gestionar la entrega de información vocal usando el Protocolo Internet. En general, esto significa el envío de información de voz en forma digital más bien que en los tradicionales protocolos basados en circuitos de la red telefónica pública. Como ya lo están probando millones de usuarios alrededor del mundo, la ventaja más notoria de la Voz sobre IP y la telefonía basada en Internet es que son más baratas, debido a que se eliminan los cargos de peaje cobrados por los operadores de telecomunicaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

Anderson, Kristin, Kerr, Carol, Domínguez, Miguel, trad.; *CRM para directivos*; España: Mc Graw Hill, 2000.

Gordon Ian, *Relationship marketing*; Canada: Wiley & Sons Canada Ltd, 2001.

Greenberg, Paul, Garza, Roberto, trad.; *CRM. Gestión de relaciones con los clientes*; España: Mc Graw Hill, 2003

Hughes, Arthur M; *The complete Database marketer*, United States of America: Mc Graw Hill, 2002.

Imber, Jane, Toffler, Betsy-Ann, Hass, Roberto, trad.; *Diccionario de Mercadotecnia*; México: CECOSA, 2002

LeBoeuf, Michael Ph.D; *How to win customers and keep them for life*; United States of America: Berkley, 2000.

Newell, Frederick; *Loyalty.com - Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*; United States of America: Mc Graw Hill, 2000.

Reinares, Lara, Pedro J., Ponzoa, Casado, José Manuel; *Marketing relacional, Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*; España: Prentice Hall, 2000.

Reynolds, Janice, *A practical guide to CRM*; United States of America: CMP Books, 2002.

Robinat, Rivandulla, José Ramón, *La gestión y relación con los clientes*; México: Océano, 2002

Swift S., Ronald, Nuñez, Antonio, trad., *CRM, Cómo mejorar las relaciones con los clientes*; España: Prentice Hall, 2000.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

Abad, Raúl; "Reflexiones sobre marketing relacional, CRM y fidelización"  
<http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=122&Tip=Secc&det=Artículos>

Abad, Raúl; "Marketing relacional, futuro relacional"  
<http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=102&Tip=Secc&det=Artículos>

Benavides, Efraín; "CRM: Mucho más que una caja"

<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/mkt%20de%20relaciones/crm/nivel3crmmuchomas.html>

Costa, Alberto; "El conocimiento de los clientes como elemento fundamental en el éxito"

<http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=126&Tip=Secc&det=Artículos>

Fernández, López, Javier; "La lealtad del cliente, ¿se puede conseguir con un CRM?"

<http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=125&Tip=Secc&det=Artículos>

Grossman, Randall B; "The world of CRM"

[http://www.unisys.com/financiamiento/soluciones/banking/customer\\_\\_contact\\_\\_soluciones/crm/index.htm](http://www.unisys.com/financiamiento/soluciones/banking/customer__contact__soluciones/crm/index.htm)

Harder Carrillo, Jimena; "La importancia de las bases de datos para el CRM"

<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/mkt%20de%20relaciones/crm/nivel3importancia.html>

Lee, Dick; "New data leaves no doubt about why CRM results disappoint"

<http://www.crmguru.com/features/2002c/1003dl.html>

Lowenstein, Michael "Reaching for "divisible" customers: Why CRM Is (almost) all about the data"

<http://www.crmguru.com/features/2002c/1024ml.html>

Marchand, Horacio; "CRM"

<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/columnas/horacio/nivel3crm.html>

Morillas, Javier; "El CRM como herramienta de Fidelización"

<http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=4&Tip=Secc&det=Artículos>

Parenzan Smalley, Carol, "CRM: now what?"

<http://www.crmguru.com/features/2002c/0909cs.html>

Peppers and Rogers Group, "Analytical CRM: optimizing your customer initiative for maximum ROI"

[http://www.unisys.com/financiamiento/soluciones/banking/customer\\_\\_contact\\_\\_soluciones/roi/index.htm](http://www.unisys.com/financiamiento/soluciones/banking/customer__contact__soluciones/roi/index.htm)



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Maricela Botello Rivera**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Raúl Mejía Estañol	Presidente
M.A. Clotilde Hernández Garnica	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M.B.A. Jesús Pérez Ponce	Vocal
M.A. Alejandro Lerma Kirchner	Secretario
M.A. Lorenzo Manzanilla López de Llergo	Suplente
M.A. Claudio Alfonso Maubert Viveros	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Cd. Universitaria, D.F., 27 de septiembre del 2004.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**