



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA PARA EFICIENTAR EL SERVICIO AL
CLIENTE A TRAVÉS DEL SISTEMA DE
ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON
CLIENTES.**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN INFORMÁTICA**

PRESENTA:

SILVIA ÁLVAREZ GONZÁLEZ

ASESOR: L.I. CARLOS FRANCISCO MÉNDEZ CRUZ



MÉXICO, D.F.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

A mis padres,
por su incansable esfuerzo, apoyo, ejemplo y guía.
Gracias por sus elecciones, su entereza, su constancia.
Gracias por estar aquí, junto a mí. Dios los bendiga.

A tí Edgar,
gracias por todo tu apoyo, tu tiempo, tu comprensión.
Formas gran parte de mi vida y mis logros.

A mi familia,
Gracias por estar conmigo en todo momento.

Mi más sincero agradecimiento
para el L.I. Carlos Francisco Méndez Cruz
cuya profesional asesoría, me permitió
culminar el presente trabajo.
Por su tiempo y dedicación, muchas gracias.

Silvia.

INDICE

CAPÍTULO I

1. GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD

1.1	Marco de referencia de la globalización	12
1.1.1	Concepto de globalización	15
1.2	La globalización de los años noventa	19
1.3	Efectos de la globalización en México	22
1.4	La globalización: un nuevo paradigma de eficiencia	27
1.5	Qué es competitividad	29
1.6	La competitividad a nivel organizacional	30
1.6.1	La visión de Michael Porter	30
1.6.2	Las cuatro dimensiones de la competitividad	35

CAPÍTULO II

2. EL SERVICIO AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

2.1	Importancia y naturaleza del servicio al cliente	43
2.2	¿Quién es el cliente?	54
2.3	Rasgos de la empresa orientada al cliente	56
2.4	Inicios de la Tecnología de Información	62
2.4.1	Evolución de la Tecnología de Información	69
2.4.2	Impacto de la Tecnología de Información	70
2.5	La tecnología de información y las empresas	74
2.6	La administración de la innovación tecnológica	76

CAPÍTULO III

3. LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES (CRM)

3.1	Ser diferente a la competencia	79
3.2	Consideraciones para proceder a implementar la filosofía CRM	82
3.3	Antecedentes de la filosofía CRM	89
3.3.1	Foco en el cliente	91
3.3.2	Definición de un sistema CRM	92
3.4	Programas de lealtad	98
3.4.1	Funcionalidades generales de un sistema CRM interactivo	98
3.4.2	Administración de la fuerza de trabajo	99
3.4.3	Calendarización	100
3.4.4	Manejo de canales	101
3.5	Funcionalidades para la mercadotecnia	103
3.5.1	Telemercadeo	104
3.5.2	Televentas	107
3.5.3	Ventas de campo	108
3.5.4	Servicio	109
3.5.5	Servicio en campo	110
3.5.6	Autoservicio	111
3.6	Funcionalidades generales de un sistema CRM analítico	112
3.7	El software de CRM	115

CAPÍTULO IV

4. EMPRESAS CON ÉXITO EN CRM

4.1	La experiencia CRM	118
4.1.1	Grupo Bosscch	118
4.1.2	Frihalsa Logística, S.A. de C.V.	124

4.1.3	Telvisa, S.A. de C.V.	126
4.1.4	Telecom Soluciones	131
4.2	Herramienta de diagnóstico	137
4.3	Presentación gráfica	145
	Conclusiones	156
	Bibliografía	159

Todos los artefactos son en realidad palabras, mismas que al tener un adecuado entendimiento de su rol o papel, pueden significar un tesoro de alta valía. Si esto se aplica para el país que haga suya la innovación tecnológica logrará una significativa relación del fondo y la figura, ya que al entrar en un verdadero diálogo hombre – máquina, realizará muchas actividades con gran éxito.

Marshall McLuhan.

Introducción

Es posible afirmar que una de las características principales de la moderna sociedad, es que todo está en transición y la marcha de las organizaciones no es ajena a este fenómeno. Por lo tanto, el mundo de los negocios requiere de una administración diferente que destaque la búsqueda de la calidad y la productividad, que fomente el progreso y el desarrollo cuidando la calidad de vida de la comunidad, mediante una orientación al cliente y un adecuado desarrollo de la tecnología, todo esto, acompañado de la expresión de valores organizacionales que identifiquen la convicción de cualquier empresa, esto es, su razón de ser.

Pero inevitablemente, la transición conlleva sus riesgos, como puede ser el peligro de clausura de algunas empresas, siendo las que presentan un riesgo mayor las que no tengan la adaptabilidad necesaria o en las cuales el producto o el servicio no pueda competir con sus similares, estando también en peligro aquellas organizaciones en las que solamente se susciten cambios superficiales.

Aunado a esto, hoy en día el mercado protegido ha llegado a su fin y las empresas ya no pueden depender de aranceles y restricciones proteccionistas como lo fue en las décadas de bonanza, cuando los empresarios tenían la certeza

de que sus productos y/o servicios se venderían con la calidad y precio que fuera, debido a que no existía en el mercado otra posibilidad.

Además, debido a la apertura comercial, el competidor extranjero frecuentemente puede mejorar el precio a la vez que ofrecer productos de una calidad consistente, lo que propicia que la empresa mexicana -de cualquier giro y tamaño- tiene que darle importancia, por citar algunos rubros: a la calidad del producto a precio competitivo; a la observación de medidas tendientes a proteger el medio ambiente; a propiciar un mejoramiento continuo en el servicio al cliente; a mejorar constantemente sus procesos organizacionales y a disponer y servirse de los adelantos tecnológicos que la informática ofrece, tratando de borrar la imagen que durante muchos años se formó de los productos y servicios mexicanos.

En la actualidad, sería difícil encontrar una empresa que no exprese con orgullo que es una empresa orientada al cliente, centrada en el cliente o, al menos, atenta al cliente. Sin embargo, si se observa más de cerca la manera en que las compañías ponen en práctica sus afirmaciones, se descubrirá una madeja de nociones y suposiciones que van de lo superficial e incompleto a la desorientación, lo que propicia que las ideas, creencias o valores que se conciben sobre el servicio, caigan en un abanico de posibilidades, que no favorecen la cohesión y la operatividad organizacional.

Por lo tanto, considerando que se vive una época de constantes cambios, en donde muchas organizaciones e instituciones y la misma sociedad en su conjunto están evolucionando hacia otras formas de administración y gestión, hacia otras formas de relaciones y donde las personas también sufren transformaciones en sus pensamientos, creencias, valores y comportamientos, es determinante concebir que el disponer de herramientas –como lo es el sistema de administración de las relaciones con clientes- que garanticen una mayor eficiencia en el servicio y por ende una mayor competitividad empresarial, es condición

ineludible para toda empresa moderna que se precie de estar orientada al cliente. Lo anterior, conduce a exponer la justificación del presente trabajo de titulación.

Justificación

La razón por la cual se ha decidido estudiar la filosofía CRM, obedece a que se considera que el proceso de globalización en el cual se inserta la economía mexicana, demanda de parte de las empresas, de cualquier tamaño y giro, rediseñar sus estrategias de mercado, siendo determinante orientar los procesos organizacionales hacia quien hace posible la existencia y supervivencia de las empresas, esto es hacia el cliente.

De esta manera, se considera que para ir en búsqueda de la competitividad y para enfrentar con éxito los cambios y superar los retos del entorno actual, las empresas deben transformarse, y deben cambiar de lo que se considera la empresa tradicional a una nueva organización, lo que implica que hoy en día las empresas deben ser vistas como un sistema abierto, vivo, que interactúa con los cambios del entorno, en transformación constante y que pueden aprender del medio y autorregularse, otorgando importancia mayúscula al cliente, no como sólo como una actitud pasajera sino como un compromiso permanente de la dirección.

Por tanto, reconociendo que es mucho lo que en la actualidad se pregona sobre la necesidad de brindar un excelente servicio al cliente, se puede decir que para reorientar la empresa, una primera condición es proceder a un diagnóstico, y, a partir de ahí, proponer y/o diseñar caminos más eficaces y eficientes encaminados a ofrecer un servicio al cliente de calidad, aspecto que sin duda, permite la puesta en marcha de un sistema de administración de las relaciones con clientes.

Objetivo

El objetivo general del trabajo se centra en demostrar los beneficios de negocio que aporta la implementación de un sistema de administración de las relaciones con clientes en dos empresas del ramo de servicios. Por su parte, los objetivos específicos se refieren a estudiar los aspectos más relevantes del proceso de globalización y la competitividad, así como analizar los elementos inherentes al servicio al cliente, destacando la aportación de las nuevas tecnologías de la información, y, finalmente, conocer y explicar las partes de que se compone un sistema de administración de las relaciones con los clientes.

Hipótesis

El razonamiento que da lugar a la hipótesis de trabajo de la presente investigación queda plasmado en el siguiente supuesto:

"La implementación del sistema de administración de las relaciones con clientes, proporciona mayor eficacia y eficiencia en el servicio al cliente, y por ende mayor competitividad empresarial.

En este caso, la variable dependiente la conforma la eficacia y la eficiencia en el servicio al cliente y el mejoramiento de la competitividad empresarial, que depende de factores o variables independientes (aspectos manipulables) como lo es en este caso, la implementación de un sistema de administración de las relaciones con clientes.

Metodología

La realización del trabajo comprendió al método deductivo, pues se partió de un marco general de referencia a uno particular. También, se hizo uso del método

analítico, ello al separar las partes objeto de estudio en el capitulado y examinar las relaciones entre ellas. Además, la investigación cobró las características de exploratoria, descriptiva y bibliográfica. Es exploratoria porque tiene como objeto familiarizarse con los beneficios de un sistema de administración de las relaciones con clientes en empresas del ramo de servicios.

La investigación fue descriptiva, porque tuvo por objeto precisar las acciones que tendientes a mejorar el servicio al cliente, ponen en práctica una muestra de empresas, además de resaltar las características y componentes del sistema CRM, y es bibliográfica, porque la investigación llevó a la consulta de fuentes, que permitieron analizar y definir con claridad los tópicos de estudio señalados en el capitulado.

Cabe señalar que la herramienta que apoyó la investigación de campo fue la encuesta, siendo importante mencionar que las personas con quien la sustentante tuvo contacto en cada empresa, avalaron – vía oral – que dicha información fuera usada para los fines académicos perseguidos.

CAPÍTULO I

I. GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD

1.1 Marco de referencia de la globalización

De acuerdo con el investigador John Saxe Fernández (2006) existen dos perspectivas para analizar el fenómeno de la globalización: primero, el de la globalización como categoría científica, es decir, como un concepto cuyo referente histórico y empírico está centrado en el largo proceso de la internacionalización económica que adquirió gran fuerza después de la segunda mitad del siglo XIX, como resultado de la segunda revolución industrial, y la multiplicación de grandes unidades empresariales de base nacional, que, con los antecedentes de las compañías mercantiles de siglos anteriores, empezaron a operar internacionalmente.

Como categoría histórica, la globalización es un equivalente a la internacionalización económica y por lo tanto es un fenómeno íntimamente vinculado con el desarrollo capitalista, intrínsecamente expansivo y que tiene en la experiencia colonial e imperial una de sus más claras expresiones históricas y contemporáneas. En este sentido - explica Saxe Fernández - es en el que la globalización ocurre en los contextos de poder y contradicciones del capital. El citado autor agrega que "si por globalización entendemos la internacionalización económica, es decir, la existencia de una economía internacional relativamente abierta y con grandes y crecientes flujos comerciales y de inversión de capital entre las naciones, entonces no es un fenómeno nuevo, inédito ni irreversible" (Saxe, 2006:10).

Dicho investigador agrega que es igualmente cierto que estos flujos de bienes, inversiones, producción y tecnología tienden a ajustarse a pautas de

especialización y de división internacional del trabajo, así como que el peso del comercio y de la inversión se va modificando a favor de ésta última, un hecho especialmente notorio a partir de la década de los ochenta, cuando la inversión extranjera directa profundiza su papel como eje organizativo de la estrategia capitalista.

Pero una segunda perspectiva en torno a la globalización es la de la sociología del conocimiento y desde éste ángulo se enfoca la atención crítica sobre el discurso globalista - opina Saxe - que se ha instalado como una oferta de moda, eufórica y determinista, superficialmente aceptada por grandes públicos empresariales, políticos y académicos. Así, el fenómeno de la globalización plantea que la internacionalización económica ha ocurrido en el contexto de las variables independientes y las fuerzas y contradicciones que emanan del poder del capital, pues "la globalización es un proceso de dominación y apropiación del mundo; la dominación de estados y mercados, de sociedades y pueblos, se ejerce en términos político - militares, financiero - tecnológicos y socio - culturales" (Saxe, 2006: 12).

González Casanova explica que la apropiación de los recursos naturales, la apropiación de las riquezas y la apropiación del excedente producido se realizan después de la segunda mitad del siglo XX - de una manera especial, en que el desarrollo tecnológico y científico más avanzado se combina con formas muy antiguas, incluso de origen animal, de depredación, reparto y parasitismo, que hoy aparecen como fenómenos de privatización, desnacionalización, desregulación, con transferencias, subsidios, exenciones y concesiones, hecho de privaciones, marginaciones, exclusiones, depauperaciones que facilitan procesos macrosociales de explotación de trabajadores y artesanos, hombres y mujeres, niños y niñas. Así, la globalización se entiende de una manera superficial, es decir, engañosa, si no se le vincula a los procesos de dominación y de apropiación

Interesante es mencionar que el origen del concepto *globalización* se encuentra en la propuesta que sobre aldea global realizó hace más de treinta años el pensador canadiense Marshall McLuhan, el cual invitaba a pensar en un mundo psicológicamente más cercano e informacionalmente más accesible por el desarrollo tan vertiginoso de la tecnología de comunicación, la cual ha provocado fuertes efectos económicos en las sociedades más desarrolladas.

Pero a pesar de que la globalización en su sentido actual conserva un carácter de inmediatez y cercanía del orbe, es un hecho también que el mundo empieza a dividirse a nivel internacional, y hacia el interior de ciertos países, sobre todo, los que conformaron la Europa del Este, en términos de fervor nacional e intolerancia étnica y religiosa. Es importante señalar que esta aparente unión y división del mundo en términos de comercio internacional, y por supuesto de política y cultura, tiene también implicaciones para esta nueva fase de desarrollo de la economía. Aunado a esto, los gobernantes de los diferentes países del orbe mantienen su atención en la evolución de las variables financieras y económicas del país más rico, Estados Unidos.

Por tanto, el mundo ha entrado en una nueva fase de competencia económica a nivel mundial provocada por dos hechos principales; el primero es el sistema capitalista que apareció después de la segunda Guerra Mundial, cuya finalidad fue ayudar al resto del mundo industrializado - en la medida de lo posible - a alcanzar a los Estados Unidos en cuanto al Producto Interno Bruto, a lo que Lester Thurow cita que "este fin ya se ha conseguido, pues los Estados Unidos han bajado de proveer el 75% de la producción industrial mundial a un 23%" (Gibson, 1998: 273).

El segundo hecho, es - en opinión del citado investigador - la implosión del comunismo, para lo cual 1,900 millones de personas han decidido unirse al mundo capitalista, lo cual no es posible digerirlo sin que cause algún impacto.

Así, lo que ha cambiado es el juego en sí, por lo que es indispensable reconocer que el sistema de comercio que gobernaba la economía mundial del pasado no podrá ser el sistema que la gobierne en el futuro. Ahora, se ha llegado al pleno desarrollo de una gran economía mundial y la carrera está entre tres: Japón, Europa (Comunidad Europea principalmente) y los Estados Unidos para ganar el dominio de esa economía. De esta manera, la economía global presente y futura demanda una competencia económica muy fuerte, pero el entorno común requiere cooperación global. Revisemos ahora el concepto de globalización

1.1.1 Concepto de globalización

El investigador Alfredo Vogel Zolondz explica que algunos economistas europeos como W. Michalski y Soltfedel exponen que la globalización es un proceso mundial irreversible y crecientemente acelerado. No obstante, cita Vogel, el contenido de dicho concepto es polisémico, es decir, que la globalidad tiene una pluralidad de significados y se refiere con frecuencia a procesos de naturaleza distinta.

Por lo tanto, la búsqueda de la verdad sobre la globalización - según Vogel - requiere un fundamento analítico y ético, para lo cual es indispensable adoptar una posición contraria al escepticismo, que niega la posibilidad de conocer la verdad y sumerge en la ideología del relativismo. Pero tratando de encontrar una definición sobre globalización, Alejandro Lerma Kirchner cita que "la globalización es la posibilidad real de producir, vender, comprar e invertir en aquel o aquellos lugares del mundo donde resulte más conveniente hacerlo, independientemente de la región o país donde se localicen" (Lerma, 1999: 70).

Este autor agrega que la globalización no fue posible en la antigüedad porque no existían los desarrollos tecnológicos necesarios para hacer que cualquier sitio del mundo fuese de inmediato accesible para el hombre o la mujer

de negocio, además de considerar que la globalización presenta tanto oportunidades como riesgos, como lo muestra la siguiente tabla (Lerma, 1999: 72).

GLOBALIZACION

Oportunidades	Riesgos y/o costos
Obtención de economías de escala en producción y distribución, que resultan del considerable incremento de los mercados meta, dado el gran potencial productivo generado por el desarrollo tecnológico.	Mayor vulnerabilidad de la empresa por aparición de más competencia capacitada y disminución de los niveles de fidelidad de los consumidores hacia las marcas y productos.
Mejoría en el nivel económico de vida, como consecuencia de precios más bajos para el consumidor así como una vasta y variada disponibilidad de satisfactores.	Menores márgenes de utilidad unitaria al concurrir al mercado mayor número de oferentes con una oferta más diversificada.
Desarrollo de recursos humanos en habilidades gerenciales a nivel internacional, con la inclusión en los planes de estudio y en la experiencia laboral cotidiana, de conocimientos en múltiples factores estratégicos de índole regional y mundial.	Mayor dependencia tanto a nivel empresa como a nivel país por el enorme entramado productivo, comercial, técnico, administrativo y financiero que sucede a lo largo y ancho del globo terráqueo.
Acceso más fácil y rápido a nuevas tecnologías que permitan actualizar la planta productiva, así como la utilización pronta de las ventajas que éstas ofrezcan para la satisfacción de	Necesidad constante de actualización en diseño de producto, tecnología de producción y mecanismos de comercialización, por el acelerado proceso de obsolescencia debida a la

las necesidades de la sociedad, en el mundo globalizado.	dinámica del desarrollo tecnológico, moda y aparición de nuevos conceptos y prioridades generalizadas.
--	--

Por lo tanto, con la aparición de la globalización, Lerma Kirchner explica que hay aspectos que pueden ser positivos o negativos, dependiendo de la habilidad que cada país tenga para el manejo, y en su caso, aprovechamiento de éstos, como son: especialización en la producción de un número reducido de productos, para los cuales se cuenta con ventajas comparativas y competitivas, mayor y más rápido movimiento de capitales, mercancías y personas, incremento o disminución de fuentes de trabajo por regiones o países, como resultado del movimiento internacional de capitales, tecnología y de los medios de producción, y migración poblacional hacia los sectores y localidades de empleo, con el consecuente abandono de las actividades y lugares de origen.

Pero, ¿cuáles son los factores tecnológicos de la globalización? Alfredo Vogel (2001:31) explica que el momento histórico mundial soporta en la revolución tecnológica de la microelectrónica y de los procesos lógicos e informacionales que se procesan con base en ellos, todas las formas culturales y simbólicas creadas por el hombre, mismas que pueden hoy apoyarse en la operación de circuitos capaces de almacenar, procesar y transmitir información, e incluso de tomar decisiones.

Por lo tanto, este cambio tecnológico ha modificado el lugar de los seres humanos en el proceso productivo, así como su reacción con las fuerzas de la naturaleza, las mediaciones en las relaciones de poder y hasta la producción misma del conocimiento. Vogel explica que cuatro son las dimensiones principales

en las que la tecnología transforma tanto a la cultura como a la estructura social (Vogel, 2001: 36).

La función, ello, al no existir diálogo con el pasado y romper con la repetición y la tradición de esquemas y criterios apegados a las formas externas de la naturaleza. Después está **la energía** al ser reemplazadas las fuentes de energía tradicionales por otras no imaginadas en el pasado. Posteriormente se tiene **la fabricación**, ya que al ser perfeccionado, originalmente en Japón el modelo de manufactura industrial, se reemplazó el trabajo manual y aumentó la velocidad, sincronidad, flexibilidad y calidad en la fabricación, y por último, **la comunicación y el control**, ello, al integrarse el procesamiento y transmisión de información, tanto entre seres humanos cuanto entre éstos con las máquinas y las máquinas entre sí.

De esta forma, hoy en día la economía se apoya en la infraestructura de las nuevas tecnologías de información (NTI) desarrolladas a partir de la red para conectar computadoras (Arpanet), de la *Advanced Research Projects Agency* del Departamento de Defensa de Estados Unidos (ARPA), que evolucionó hacia la tecnología de conexión de redes impulsada por centros de investigación (Internet) y su derivación hacia una red global con estándares mundiales (world wide web).

Alfredo Vogel (2001) agrega que el siglo XXI atestiguará sin duda a la naturaleza humana recalcitrante, pero inmersa ahora (en diferentes escalas entre naciones y al interior de cada una de ellas), en un solo sistema tecnológico cualitativamente distinto que se basará en la creciente presencia de máquinas automáticas para la realización de tareas manuales, mentales y de comunicación que realizan los humanos.

Además, las nuevas tecnologías han producido un cambio cualitativo en la economía de proporciones gigantescas, pues al tener aumentos de escala en la

obtención de rendimientos, debido al aumento de la productividad, se ha cambiado el eje de la oferta: lo que los humanos desean ahora y expresan en sus decisiones de compra es decisivo en lo que se produce y en los niveles de producción. Así, este cambio de oferta a demanda sustentado en la nueva tecnología es lo que crea la economía moderna, pues en el sistema tecnoeconómico capitalista, la especialización es condición para el logro de la eficiencia que a su vez es la base del progreso económico.

1.2 La globalización de los años noventa

Se puede decir que la década de los noventa se inició en un ambiente de grandes expectativas, pero también de gran incertidumbre acerca de las posibilidades de superar los atrasos acumulados, la persistencia de muchos de los problemas de la década pasada, la acentuación de las desigualdades de toda índole y el vertiginoso desarrollo de las comunicaciones.

Así, los cambios registrados establecieron las bases de una nueva estructura económica mundial, aunque no se puede definir como un sistema internacional totalmente acabado (Vogel, 2001). Sin embargo, las modificaciones que la globalización introducía en muchas esferas no se reflejaron en la eliminación de las múltiples desigualdades que venían manifestándose en el ámbito social y económico entre los países. Por el contrario, hubo mayor acentuación de las mismas, el aumento del desempleo se generalizó en varios países del mundo incluyendo a los más industrializados por efecto de las nuevas tecnologías, del aumento de la productividad, de los sistemas de seguridad social, de la menor capacidad de demanda de los sectores más dinámicos y más demográficos.

Es así como el proceso de globalización de la economía surge como un intento burgués de desintegrar la relación espacial Estado y mercado, por lo que el capital ya no se reproduce nacionalmente sino que ha trasladado partes del

proceso de producción y/o realización a diversos espacios nacionales y de este modo, no sólo el Estado pierde soberanía frente al capital, sino que la sociedad civil deja de ser un referente del mercado. Ante esto, interesantes son las explicaciones del investigador Alfredo Vogel cuando cita que "la globalización actual es una respuesta a la crisis económica y social surgida en la década de los setenta en la que el capital avanzado antepuso nuevas condicionantes para sortear la crisis, el desarrollo tecnológico constante y la flexibilización en los procesos de trabajo a escala internacional" (Vogel, 2001: 44).

Así, con base en este escenario de globalización existe por primera vez una posibilidad de que los movimientos sociales ampliamente representados a través de los organismos de la sociedad civil expongan sus problemáticas fundamentales y éstas sean escuchadas, apoyadas y/o asumidas en cualquier parte del mundo. Hay que reconocer que la globalización se manifiesta en espacios humanizados a través de dos formas contradictorias: la concentración productiva de bienes, servicios, capital y población en algunas ciudades y la dispersión de la fuerza de trabajo. Esta concentración-dispersión selectiva profundiza el desarrollo geográfico desigual, conformando un nuevo mapa geo-político mundial con ciudades y regiones polarizadas, con espacios fragmentados por la segregación social.

Sin embargo, la globalización, también conocida como tecno-globalización se apoya en la división internacional de trabajo cuya característica central es la internacionalización del proceso de trabajo mismo, cuyas fases se reparten mundialmente y no como la constitución de una fábrica global simple. O bien la creencia que emana desde la Organización Mundial de Comercio, que hace de la globalización un fenómeno exclusivo de tecnologías como las telecomunicaciones, describiendo el proceso por sus manifestaciones culturales, informáticas, de comunicación y educación.

No debe olvidarse que detrás de la globalización existe un proceso neoliberal, modernizador y de mercado impulsado por una nueva derecha mundial-local. Nada se gana con decir que la informática y las telecomunicaciones son los instrumentos de la globalización si se olvida que detrás del proyecto económico de la cuarta división internacional del trabajo hay fracciones empresariales nacionales y supranacionales que soportan dicho proyecto y echan mano de todo a su alcance para lograrlo. Vogel explica que esta aseveración coincide con la concepción weberiana de dominación como otra forma de poder, ya que al comparar la política de internacionalización de las empresas transnacionales en los años 60 y 70 con la de las corporaciones multinacionales de la tecnoglobalización, lo que distingue al fenómeno es justamente la internacionalización del proceso de trabajo y su segmentación por países y regiones.

Pero desde la interpretación del Fondo Monetario Internacional, la globalización es un proceso multidimensional que incluye la mundialización de los mercados, pero es más complejo que eso, ya que inciden en este nuevo tipo de globalización las redes empresariales que cubren el planeta, las nuevas tecnologías de información, los problemas de las sociedades contemporáneas, los problemas de las democracias, etc. Por tanto, lo que lo convierte en un problema nuevo es justamente la multidimensionalidad, pues no es posible medirla con índices de comercio o de inversión extranjera.

Cabe señalar que la globalización da más importancia a la centralización y concentración de capitales a través de la búsqueda de nuevos sitios donde producir, mediante la centralización del control y la coordinación de las unidades de producción descentralizadas y mundializadas, además de la interdependencia e influencia de las transnacionales con gobiernos y sindicatos nacionales. Así, existe un conjunto de características que definen el proceso de globalización, y por eso ha sido llamado multidimensional. Sin embargo, entre todas, debe haber un

punto de partida que consiste en la lógica de la acumulación de capital y de la creación de un nuevo tejido mundial de producción o tecnoglobalización.

Entonces, la globalización es en realidad el libre juego y expresión de la ley de valor lo que constituye el verdadero eje de la fase actual del capitalismo. Por lo tanto, los mecanismos de imposición y los efectos del libre juego de la ley del valor, apoyados en la productividad tienen su expresión en la teoría de la polarización o lo que se ha llamado la globalización deshabitada por los métodos que emplea la economía de mercado, que son más que parecidos al capitalismo salvaje de finales del siglo pasado.

Lo anterior, lleva a reconocer que lo que distingue al capitalismo actual de las etapas anteriores es la forma en que se produce el trabajo excedente y a partir de este proceso el volumen de empleo, o bien la jornada social de trabajo con el aumento de productividad. Por el contrario, - señala Vogel - se observa en la sociedad latinoamericana que el aumento de la productividad conlleva una disminución del volumen de mano de obra empleado y así se entiende que cada trabajador empieza a rendir lo que antes era realizado por tres, por lo que de esta forma, la cuota de plusvalía y su masa aumentan por los efectos de la productividad del trabajo y no por un aumento de la masa de trabajo empleada. Pero ¿cómo ha sido la globalización para México?

1.3 Efectos de la globalización en México

El condicionamiento de las estructuras más característicamente globalizadoras que afectan a nuestro país lo orientan sin lugar a dudas hacia una nueva dinámica de dependencia con los Estados Unidos. Además, el hecho de que la política nacional esté fuertemente determinada por las presiones internacionales, genera que nuestro capital en muchas ocasiones migre, a través

de las relaciones desiguales de intercambio, por las altas tasas de interés o por la fuga originada en la desconfianza y el temor.

Si bien la globalización acelera los flujos de información y acerca comunicacionalmente a las personas, posee también dinamismos poderosos que inhiben el desarrollo del pueblo como sujeto de su historia. La globalización en general, y en particular en lo relativo a sus efectos sobre México, opera desde el punto de vista de que es posible lograr acuerdos prácticos, poniendo entre paréntesis la verdad respecto a lo que somos.

Otorgando importancia a este último comentario, el investigador Roberto Blancarte (1994) explica que para comprender el cambio organizacional en México es importante entender la identidad cultural mexicana. Así, en una excelente obra escrita por Roberto Blancarte que tiene como finalidad revisar, a 500 años del encuentro de dos mundos, los debates ideológicos y políticos que durante los últimos 180 años han definido nuestra visión de la historia, de los diversos aportes culturales de las diferentes civilizaciones y doctrinas y de la particular conciencia o *identidad nacional* que de allí se derivan, se explica que con la llegada del V Centenario del Encuentro de Dos Mundos, se presenta una oportunidad invaluable para reconsiderar la historia, muchas veces oscurecida por los debates ideológicos y políticos, inevitables, aunque también deseables, en la formación de la conciencia nacional de los pueblos.

Así, Roberto Blancarte agrega que una parte de esta historia ha estado ocupada por grandes debates acerca de la formación de una identidad nacional, distinta de las europeas o de las de otras aportes del mundo, pero a la vez consciente de sus afinidades culturales y de los aportes que en especial las primeras han hecho al acervo de nuestro país, citando que:

“Al mismo tiempo, la necesidad de establecer la independencia, física e ideológica, de México y otros países de lo que hoy conocemos como “América latina”, frente a la antigua potencia colonial y las nuevas potencias mundiales, nos llevó a la búsqueda de un pasado, real y mítico, que pretendía la recuperación de valores autóctonos, de raíces específicas, que nos permitieran definir con claridad nuestra identidad nacional al mismo tiempo que enfrentar mejor los deseos de dominación de otras potencias” (Blancarte, 1994: 7).

Por lo tanto, en este contexto, se han dado en México una serie de debates políticos e ideológicos que han definido en cierta medida el curso general del país, a la vez que han influido en una determinada concepción de nosotros mismos, de nuestro pasado y de nuestra identidad. El pretender conseguir una unidad regional para convivir en el mundo globalizado a partir de la dinámica de mercado y del poder es algo que puede ser, pero no en la práctica, ya que se cierra de inicio al ignorar los factores reales que construyen la unidad con los compatriotas y con nuestros vecinos en términos del país. Entonces, algo verdaderamente importante a defender es que el modo de afrontar éticamente el fenómeno de la globalización en México es reconociendo que existe una parte de la vida que no es reducible al poder o al intercambio comercial.

De esta manera, el juicio ético que ha de surgir para evaluar el modo en que la globalización nos afecta tiene que pasar por esta convicción, pues de nada sirve medir desde la razón ilustrada un proyecto por demás pragmático y ajeno al mundo en que estamos instalados. Esto conduce a entender que el problema de la globalización en México es un problema de sensibilidad al fundamento, y que este fundamento debe buscarse no teóricamente, sino experiencialmente, ya que es a través del afecto, las representaciones y los valores como se pone en juego el significado último de la vida.

El caso de la globalización - según Blancarte - es que las comunidades mexicanas viven en un desfase sociocultural debido a que los fines y los medios

que usan en la convivencia diaria no corresponden a aquellos propios de las estructuras que nos rigen como país, al menos en el mundo del trabajo.

En lo referente a los efectos macroeconómicos de la globalización, es de llamar la atención la contraparte de la liberación de los mercados impuesta por los países industrializados: la profundización de la tendencia al déficit comercial crónico de las economías no industrializadas, lo que puede entenderse como perpetuación de la relación de dependencia financiera respecto de las economías exportadoras de capitales; la relativa sobrevaloración del peso que favorecía las importaciones por falta de cultura tecnológica del empresariado y la ausencia de verdaderos instrumentos de fomento al desarrollo de tecnología. Esta debilidad estructural explica la falta de competitividad de la industria mexicana en los mercados mundiales.

Otro punto de vista sobre la no competitividad de la empresa mexicana es el que sostiene Garza Treviño (1996) el cual da a conocer una encuesta realizada entre empresarios mexicanos, entre las que destacan las siguientes razones: el alto costo y escasez del financiamiento empresarial por la improductividad del sistema bancario, el burocratismo, los elevados impuestos, la corrupción institucional del sistema de gobierno, lo precario del mercado interno marcado por el desempleo y los bajos salarios, la hostilidad y corrupción del sector sindical, la falta de continuidad de las políticas económicas, financieras y fiscales entre cada sexenio, la deficiente y costosa infraestructura de energéticos, comunicaciones y educación y la mediocridad y lo caro de nuestros servicios públicos, aunado a la insensibilidad oficial ante las quejas de los usuarios, la irresponsabilidad de muchos proveedores con incumplimiento de los requisitos de calidad y la inseguridad pública que aqueja a las empresas y a los empresarios en sus bienes y en sus personas. A las anteriores explicaciones, Garza Treviño explica que es posible agregar otras razones de la no competitividad en las empresas mexicanas, como son: el proteccionismo para las empresas mexicanas, las concesiones y monopolios

desarrollados, la búsqueda de autoconsumo al mercado nacional y el conformismo con los logros y resultados.

También, a continuación se expone una publicación del periódico Reforma, en donde se dio a conocer la opinión de importantes empresarios e investigadores mexicanos sobre la no competitividad de las empresas mexicanas, a saber:

Principales factores que frenan la competitividad de México

(Tomado de Reforma, Febrero, 2003)

Valentín Díez Morodo Presidente Grupo Modelo	Claudio X González Presidente Kimberly Clark de México	Federico Sada González Dir. Gral. Vitro	René Villareal Presidente centro de Capital Intelectual y Competitividad	Enrique Dussel Profesor facultad de Economía UNAM	Carlos Maroto Socio en México del Institute for Management for the Development
Protección de la propiedad	Inseguridad	Abasto energético	Tipo de cambio	Tipo de cambio	Tecnología
Discrecionalidad de las reglas.	Falta de Estado de derecho	Carga impositiva	Falta de crédito	Financiamiento	Falta de inversión
Inseguridad	Infraestructura	Educación y tecnología	Tasas de interés	Ignorancia sobre China	Infraestructura
Servicios públicos	Sobrerregulación	Sobrerregulación	Débil defensa industrial	Centralismo de fondos	Baja productividad empresarial
Falta de recaudación	Entorno	Financiamiento	Falta de prioridades	Falta de prioridades	Sistema financiero

Por lo tanto, con lo expuesto hasta el momento, cabe preguntarse, ¿por qué la globalización impone a los países en desarrollo un mismo patrón de eficiencia? Enseguida se revisa tal aspecto.

1.4 La globalización: un nuevo paradigma de eficiencia

Antes de dar una respuesta al planteamiento anterior es posible agregar otro, ¿por qué hoy en día no se les permite la sobrevivencia a aquellos productores incapaces de innovar y se le expulsa del mercado mundial en tanto no saben o no pueden reinsertarse competitivamente? El investigador Jaime Ramírez Fáunderz (1998) explica que es posible pensar que estas preguntas no tienen aún respuestas suficientes y por lo mismo, nos dirigen nuevamente sobre la temática de la globalización y la ciencia.

El citado investigador agrega que si se ven los esfuerzos emprendidos por las empresas mexicanas para enfrentar la competencia global se nota una multiplicidad en la búsqueda de métodos y concepciones para alcanzar eficiencia y también, se evidencian resultados enormemente diferenciados. Jaime Ramírez Fáunderz expresa que en México, en la búsqueda para incrementar eficiencia al interior de las organizaciones, se está privilegiando una alternativa: la adopción de sistemas adquiridos a través de la compra de tecnología y/o alianza estratégica con una empresa transnacional. El problema - cita el autor - es para aquellas empresas que no pueden tomar estas opciones y que son la mayor parte. Entonces, ¿cuál sería la alternativa para estas organizaciones? La respuesta a todas las interrogantes residiría en una encadenación de dos expresiones del proceso de acumulación de capital: la lógica de acumulación y sus posibles cambios y las modificaciones ocurridas en las formas de valorización del trabajo social.

Un esfuerzo de comprensión teórica en torno a la problemática de la globalización y la modificación del paradigma de eficiencia debería, por lo menos,

iniciar una investigación que contemple los siguientes apartados temáticos (Ramírez, 1998: 91).

- a) El incremento de la competencia internacional en el mundo de las transacciones globales.
 - Las tendencias generales del incremento de la competencia, globalización, especialización y regionalización.
 - Tendencias de la inversión externa directa: globalización y regionalización.
 - La empresa transnacional global: competencia y colaboración estratégica.

- b) La globalización y la nueva lógica de acumulación.
 - El planteamiento del problema.
 - Globalización y las nuevas formas de valorización del trabajo social.
 - Globalización y patrón de acumulación.
 - Consideraciones y propuesta.

- c) La globalización, la competencia y el quehacer eficiente.
 - La globalización y el cambio tecnológico.
 - La globalización y el nuevo paradigma organizacional.
 - La globalización y la empresa del conocimiento.

Con relación a las categorías analíticas principales que a juicio del maestro Ramírez Fáunder permitirían alcanzar en la comprensión teórica de la globalización y el cambio de paradigma de eficiencia se señala que nos encontramos en una etapa de redefinición de las condiciones de la competitividad pues, por una parte, el desarrollo científico - tecnológico proporciona los medios para lograr una mayor productividad y por otra parte, otorgando un nuevo conjunto de criterios de eficiencia apegados totalmente a esquemas de competitividad, fenómeno del que precisamente se procede a tratar.

1.5 Que es competitividad

En la época actual, ser competitivo es una necesidad indiscutible para las empresas porque competir es ofrecer calidad, precio y servicio al nivel de las mejores organizaciones, pues no hacerlo, es correr el riesgo de desaparecer. Pero detengámonos un momento y analicemos el significado del concepto “*calidad*”, para lo cual se ha recurrido a reconocidos autores. Así, según Philip Crosby “calidad es cumplir con los requisitos” (Crosby, 1992: 22). Por su parte, Joseph Jurán explica que “calidad es adecuación al uso” (Jurán, 1995: 14) y según Howard Gitlow “calidad es el juicio que tiene los clientes o usuarios sobre un producto o servicio” (Gitlow, 1993: 9).

Cabe señalar que es posible que existan tantas definiciones de calidad como se antoje, pues cada persona que tenga que ver con ella tendrá su propia visión de la calidad. Así, se pueden reconocer tres ideas básicas y muy generalizadas en torno a la competitividad, a saber:

“La competitividad es una estrategia para conseguir los resultados deseados. Proponerse metas y conseguirlas es competitividad. No hay competitividad si no hay una definición de resultados. La competitividad también se asocia con excelencia y cumplimiento de expectativas. Los resultados se deben conseguir con niveles de excelencia, satisfaciendo los requisitos deseados. La competitividad es superioridad sobre otras opciones en el mercado. Competitividad es también ofrecer un beneficio adicional, que nos haga ser la mejor opción para el consumidor” (Garza Treviño, 1996: 816).

Por lo tanto, es necesario interpretar la competitividad en tres niveles distintos: a nivel país o nación, a nivel empresa y a nivel personal. Se habla de competitividad a nivel de países, cuando estos como una estructura socioeconómica y política alcanzan logros y resultados frente a los demás, midiendo así su nivel de competitividad. Sin embargo, la competitividad también se asocia con las empresas en particular al comparar IBM con Apple, Kodak y Agfa, Xerox y Cannon, Coca Cola y Pepsi Cola, etc., y también es posible hablar de

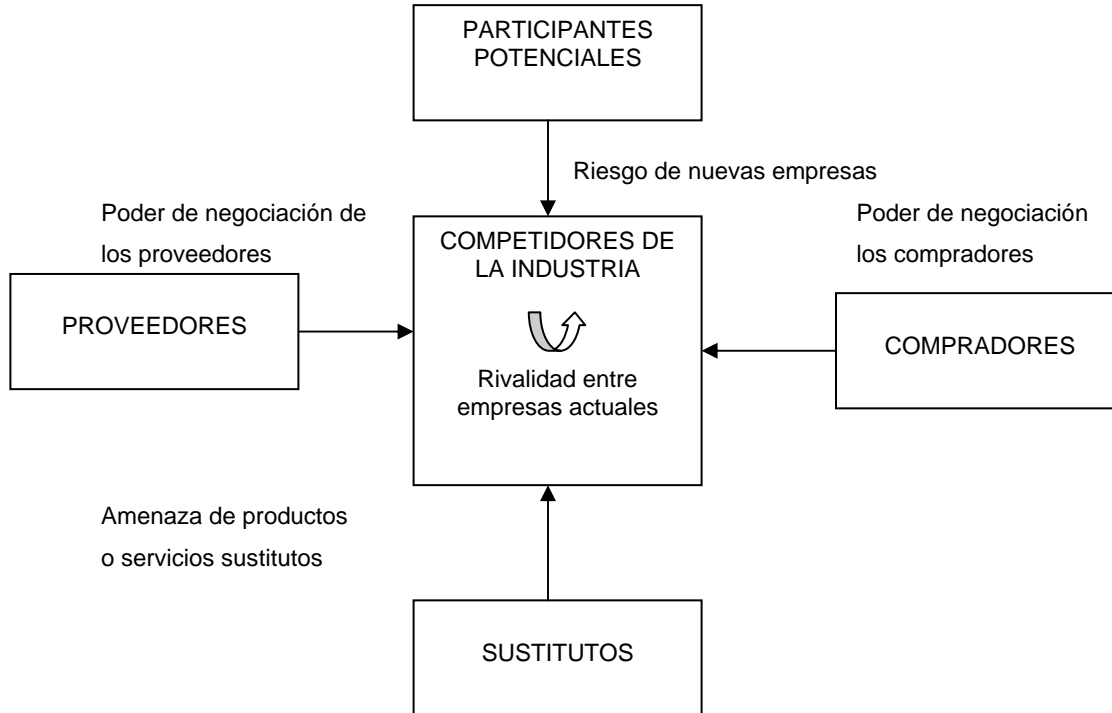
competitividad personal, pues finalmente, la competitividad de una organización o de un país está condicionada a la habilidad, el talento y espíritu de reto de las personas que conforman una estructura social, por lo que un grupo es la suma del talento y de la capacidad de los individuos que lo conforman. Precisamente, enseguida se hace referencia a la competitividad organizacional, desde el punto de vista de diversos investigadores.

1.6 La competitividad a nivel organizacional

En este apartado, se estarán revisando las propuestas que para aspirar a lograr la competitividad dentro del seno de las organizaciones presentan Michael Porter, Víctor Barssé Casas y Elizabeth y Gordon Pinchot.

1.6.1 La visión de Michael Porter

Al abordar el estudio sobre el análisis estructural de las industrias, Michael Porter (2000) sostiene que la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente y, aunque el ambiente relevante es muy amplio, pues abarca fuerzas económicas y sociales, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite, además de que la estructura de la industria contribuye decididamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Así, Porter agrega que la intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte, sino por el contrario "se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales" (Porter, 2000: 19). Por tanto, la propuesta central de Porter radica en el hecho de que la intensidad en una industria depende de cinco fuerzas competitivas, las cuales se muestran en la siguiente figura (Porter, 2000: 21).



Así, Michael Porter explica que el análisis estructural de esas cinco fuerzas sirve para diagnosticar la competencia de cualquier país o en un mercado internacional, si bien puede diferir algunas de las circunstancias institucionales, agregando que dicho análisis se debe aplicar por igual a las industrias de productos y de servicios. De esta forma, las cinco fuerzas competitivas - entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales- reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos, pues los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos competidores de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento, lo que lleva a designar a la competencia como rivalidad ampliada o extensa.

Es importante comentar que en el análisis estructural, cada compañía tendrá sus fuerzas y debilidades especiales cuando enfrente la estructura de la industria, la cual puede cambiar gradualmente con el tiempo, y, de hecho, lo hace. Michael Porter explica que el hecho de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las **barreras actuales contra la entrada**, las cuales las divide en seis partes, a saber:

Economías de escala. Estas indican las reducciones de costos unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo. Así, las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que las obligan a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien a invertir poco y aceptar una desventaja de costos, opciones ambas poco atractivas.

Diferenciación de productos. En este punto, Porter se refiere a que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria. Así, la diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia.

Necesidades de capital. Quiere decir que la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irre recuperables. Es probable que en ocasiones actividades como crédito al consumidor, inventarios o cobertura de las pérdidas al inicio de las operaciones requieran capital.

Costos cambiantes. En este punto, Porter comenta que la existencia de costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, por ejemplo, en el caso de los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor a otro. Estos costos pueden ser los relativos al reentrenamiento de los empleados, el de un nuevo equipo auxiliar, el costo y tiempo de probar o evaluar otra fuente, la necesidad de ayuda técnica para recurrir a la asesoría de ingeniería del vendedor, el rediseño de productos e incluso los costos psicológicos de dar por terminada una relación.

Acceso a los canales de distribución. Esta barrera surge cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto, pues como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los competidores, si se quiere que acepten su producto habrá que persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales aminoran las utilidades.

La política gubernamental. Es la última fuente de barreras contra la entrada, y se explica debido a que el gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder la licencia y restringiendo el acceso a materias primas. Una vez que Porter analiza las barreras contra la entrada señala que "atendiendo a las utilidades de la industria, el caso óptimo es aquel en que las barreras contra la entrada son fuertes y las barreras contra la salida son débiles" (Porter, 2000: 38).

Respecto a los **productos sustitutos**, Porter comenta que todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos, los cuales limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. Importante es señalar que para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma

función que el de la industria, lo que requiere en ocasiones acciones colectivas de la industria. Por tanto, Michael Porter recomienda especial atención en aquellos sustitutos que: están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio - desempeño con el producto de la industria, ó los que generan industrias que obtienen altas utilidades. Así, el análisis de estas tendencias influirá al momento de decidir si se atacara el sustituto como una estrategia o si se planeará una estrategia incluyéndolo como un factor esencial.

Atendiendo al **poder de negociación de los compradores**, el citado autor sostiene que el poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global, por lo que un grupo de compradores será poderoso si se cumplen con condiciones como si el grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor; si los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos de las adquisiciones que realiza; si los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados; si el grupo tiene pocos costos cambiantes; si el grupo obtiene bajas utilidades; si los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás, si el producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios ó si el grupo tiene toda la información.

En sí, todas estas fuentes de poder pueden atribuirse a los consumidores, lo mismo que a los clientes industriales y comerciales, sólo que hay que modificar el marco de referencia. Finalmente, Michael Porter plantea que las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores, además de que un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen condiciones como que el grupo esté dominado por pocas compañías y muestre mayor concentración que la industria a la que vende; que el grupo de proveedores no esté obligado a competir con otros productos sustitutos

para venderle a la industria; que el producto de los proveedores sea un insumo importante para el negocio del comprador; que los productos del grupo de proveedores estén diferenciados o acumulen costos cambiantes y que el grupo de proveedores constituya una amenaza seria contra la integración vertical.

En sí, las condiciones que rigen el poder de los proveedores no están sujetas sólo al cambio, sino algunas veces también al control de la compañía, sin embargo, como sucede en el poder de los compradores, a veces puede mejorar su situación aplicando una estrategia. Por tanto, una vez diagnosticada la competencia y sus causas fundamentales, Porter explica que a toda compañía le será posible identificar sus puntos fuertes y débiles en relación con la industria, para lo cual estará en posibilidad de dar respuesta a las preguntas: ¿Cuál es la situación frente a los sustitutos?, ¿Cuál es la situación frente a las fuentes de barreras contra la entrada?, y, ¿Cómo enfrentar la rivalidad de los competidores ya establecidos?

Cabe señalar que una buena estrategia competitiva deberá emprender acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una buena posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas, para lo cual toda empresa podrá recurrir a varias alternativas entre ellas: posicionamiento, influir en el equilibrio, explotar el cambio, realizar una estrategia de diversificación o efectuar un análisis estructural y de definición de la industria.

1.6.2 Las cuatro dimensiones de la competitividad

De acuerdo con el investigador Víctor Barssé Casas, el identificar a una empresa con las aseveraciones siguientes, se puede estar satisfecho de ser parte (todavía) de una empresa competitiva (Barssé, 2001: 24).

- *Sabemos que todas las empresas deben ser competitivas para sobrevivir.*
- *Sabemos que nuestra empresa es (todavía) competitiva.*
- *Sabemos especificar y medir los factores competitivos críticos de nuestra competitividad (aunque sólo la conocemos a posteriori por medio de valores acumulativos generales; volúmenes de venta, participación en el mercado; márgenes de utilidad operativos y razones financieras.*
- *Sabemos cómo se formó y sustentó nuestra competitividad actual, como la fuimos construyendo: con satisfacción completa de todos nuestros clientes, calidad confiable y en continuo mejoramiento, costos competitivos, fuerza de trabajo calificada y motivada y una organización flexible y participativa, que trabaja como un equipo efectivo.*

El citado investigador explica que las razones para dar la señal de alerta a la mayoría de las empresas mexicanas sobre su nivel de competitividad son, en primer lugar, que los factores críticos de la competitividad a nivel internacional están cambiando aceleradamente, pues cuantitativamente la economía globalizada ha acercado a todos los competidores del mundo y cualitativamente, los avances tecnológicos en todos los campos se están acelerando, así como los cambios en las formas de cómo las empresas emplean sus recursos para ser más competitivas.

Cabe señalar que estos cambios dependen cada vez más de una utilización competitiva de la tecnología de la información: computación, telecomunicación e Internet. Así, las empresas más competitivas son las que encabezan estos cambios, las que adaptan sus organizaciones más rápidamente y utilizan con efectividad los nuevos factores críticos de la competitividad, como **tiempo**, para desarrollar avances tecnológicos y convertirlos en productos y servicios. Tiempo de respuesta a todas las necesidades del cliente. Tiempo para adaptarse a todas las necesidades del cliente. Tiempo para adaptarse rápidamente a todos los cambios competitivos, comerciales, tecnológicos y organizativos y **conocimiento**,

siendo este el nuevo y más valioso activo de las empresas competitivas, para crear y utilizar con efectividad creciente su capital humano. Para lograr esto, es necesario, por supuesto, efectuar cambios en la forma de organizar y dirigir a las empresas, encabezados por equipos directivos realmente competitivos, es decir, capaces de competir como tales a nivel internacional. Por lo tanto, todas las empresas que estén decididas a alcanzar la competitividad integral y sostenible, como sustento de su supervivencia en riesgo, deben, según la opinión del maestro Víctor Barssé, diagnosticarse, lo que implica revisar los conceptos y los temas de las cuatro dimensiones de su competitividad.

Las cuatro dimensiones básicas se presentan inicialmente cuando las empresas van adoptando e implementando las medidas necesarias, dependiendo de las prioridades que cada empresa determine. La herramienta que propone Barssé Casas se presenta en los Anexos de este trabajo.

Dimensión I: Reforzamiento de la competitividad básica de productos y servicios.

Se refiere a la percepción y evaluación que los clientes actuales y potenciales hacen acerca de los productos y servicios que usan o consumen, incluyendo la calidad de la atención que reciben. De fallar esta clase de competitividad, las empresas pierden el sustento del mercado y tendrán dificultades serias para desarrollarse.

Dimensión II: Consolidación de la competitividad basada en la competitividad del personal.

Esta consolidación se dará sólo a través del continuo desarrollo de la capacidad competitiva de todo el personal, que es el que apoya y ejecuta todas las operaciones que crean y sostienen la competitividad básica de los productos y

servicios. Barssé (2001) explica que las empresas son sólo tan competitivas como sus empleados, por lo que la consolidación sólo se logrará con la participación e integración de todos los recursos humanos, con sus aptitudes y actitudes competitivas en continuo desarrollo. Así, el objetivo será que la participación del personal llegue hasta las aptitudes humanas superiores de iniciativa, creatividad y responsabilidad para integrarse en una empresa realmente competitiva, en continuo desarrollo, porque tiene la capacidad de atender y anticiparse a los cambios, antes de que éstos afecten directamente a la empresa.

Dimensión III: Aseguramiento de la competitividad sostenible de las empresas.

Aquí, el objetivo es lograr un nivel competitivo internacional y ser capaz de sostenerlo continuamente, por lo que se requiere la constitución de una verdadera empresa competitiva basada en una cultura organizacional, que promueva y dé soporte a la competitividad, impulsada por el liderazgo del equipo directivo competitivo. La competitividad integral y sostenible se logrará con el equilibrio dinámico de todas las capacidades de la empresa. El aseguramiento será el resultado de la conjunción de todo lo anterior, mediante el ejercicio del liderazgo creativo en toda la empresa.

Dimensión IV: Proyección de la competitividad hacia el futuro inminente.

Significa que la revolución de la información y la comunicación digitales, incluyendo Internet, está cambiando aceleradamente muchas reglas de competencia en todos los mercados, y que estos cambios afectarán a todas las empresas, lo perciban o no. Por lo tanto, para integrar estos cambios a su visión estratégica las empresas competitivas deben adquirir las capacidades necesarias para adaptarse rápidamente, primero, revisando e integrando sus procesos básicos para implementar en todos ellos un enfoque empresarial sustentado por un sistema integral de información digital, interno y externo y, segundo, proyectando y

evaluando todos los efectos que Internet tendrá en el negocio para tratar de aprovecharlos o defenderse de ellos.

En este sentido, es necesario considerar que es cuestión de supervivencia que todas las empresas aprendan a competir manteniéndose competitivas permanentemente, para ello, el maestro Víctor Barssé propone un método de autodiagnóstico que las mantenga en *estado de alerta*, evaluando, desarrollando e implementando continuamente todas las capacidades necesarias para sobrevivir.

En resumen, la competitividad sostenible no es una condición a la que se llega, sino un estado dirigido de cambio permanente, no sólo de adaptación sino también de experimentación y anticipación a los cambios posibles, por eso, las cuatro dimensiones reflejan la evolución de la capacidad competitiva global que se ha desarrollado, en la que las empresas continuamente deben cambiar y acumular capacidades con base en sus productos y servicios; en sus recursos humanos, en su capacidad de integrar comunidades y en las capacidades para utilizar creativa y productivamente las formidables fuerzas de la tecnología de información para transformar el tiempo y el espacio para integrar, entre otros efectos, una verdadera comunidad humana mundial.

Es importante considerar que todo lo aquí expresado, no debe tomarse como una verdad acabada, sino como una invitación a la reflexión y al análisis, como un punto de partida para romper paradigmas, como lo hacen precisamente los autores Tania y René Villarreal, mismos que expresan que es determinante crear una estrategia hacia la búsqueda de la competitividad sustentable, siendo necesario en primer término apreciar las características de la hipercompetencia, comparándolas con la competencia tradicional (Villarreal, 2003: 145).

- La competencia tradicional busca crear ventajas competitivas sustentables. La hipercompetencia remite a un contexto de

confrontación en que ninguna ventaja es inmutable y se vuelve obsoleta en poco tiempo.

- La competencia tradicional busca una estrategia estable, basada en el ajuste entre los recursos que se tienen y los objetivos estratégicos. La hipercompetencia cambia muy frecuentemente sus estrategias, las cuales están basadas en la velocidad de la respuesta, la rapidez, la sorpresa, la búsqueda de una constante innovación, el cambio constante de reglas y en ataques simultáneos en varios factores.
- Mientras que la estrategia competitiva tradicional reconoce y crea estructuras competitivas, en la hipercompetencia la capacidad de crear una disrupción de las estructuras y generar caos son las ventajas competitivas más buscadas.
- La estrategia tradicional crea ventajas competitivas sustentables. La hipercompetencia genera ventajas competitivas, no sostenibles a largo plazo, pero lo hace en forma constante.
- La competencia tradicional busca un estado en el que las utilidades sean crecientes o por lo menos estables. En la hipercompetencia se reducen las utilidades por unidad vendida en forma constante. Una vez que un mercado ya no genera utilidades se pasa a una nueva manera de competir, o a una nueva definición de valor para el producto o negocio.
- El último aspecto de la hipercompetencia es el cambio hacia nuevas definiciones de valor para el producto o negocio, lo cual define uno de los rasgos clave del juego competitivo actual. ¿Cuáles son las

nuevas definiciones de valor para el producto?, ¿mediante qué proceso se organiza el cambio de las definiciones de valor del producto?, ¿se trata de un proceso caótico, tal como sugiere el concepto de hipercompetencia o existe un patrón establecido?

Así, para entender lo que es la hipercompetencia, hay que reconocer que:

"El mundo ha pasado de una competencia en mercados semi-abiertos a una en mercados totalmente abiertos, globales e independientes. Estos elementos se pueden resumir en lo que hemos denominado los tres impulsores del mundo de la economía y los negocios del siglo XXI (el conocimiento, la globalización y el cambio) los cuales han dado lugar al nuevo nombre del juego, la hipercompetencia global, donde la lucha por sobrevivir y prosperar económicamente se caracteriza por su velocidad, globalidad y permanencia" (Villarreal, 2000: 25).

Es innegable que nuestro país se encuentra de lleno en la era de la globalización y la competitividad, para lo cual es atractivo considerar que:

"La competitividad en los mercados internacionales de los distintos sectores (empresarial e industrial) de un país, es un concepto cuya cuantificación no siempre puede definirse con claridad, ya que convergen para su análisis diversos factores que generan una red de causalidades en la que influyen distintas variables propias de la teoría económica de la empresa, con otras del *management*. La competitividad posee un carácter sistémico que involucra un cambio en distintos niveles, sobre todo en la toma de decisiones de múltiples actores, cuya coherencia establece las condiciones favorables para la competitividad que requiere el tejido de una red de interconexiones en la cadena productiva de las empresas. De ahí, que para el diagnóstico sea necesario un enfoque integral, que abarque los distintos niveles de la competitividad: microeconómico, macroeconómico, internacional, institucional y político - social" (Villarreal, 2000: 284 – 300).

Otras interesantes reflexiones ofrecen los pensadores Al Ries y Jack Trout en la obra de Rowan Gibson cuando dicen que "la tendencia clave que afectará la estrategia de marketing en el siglo XXI será el comercio global: porque no hay duda alguna de que el mundo se está convirtiendo en una economía global y en un mercado global. Eso significa que la situación se va a volver más difícil. Cuando la competencia se desarrolle globalmente, todo el mundo intentará arrebatarse el negocio a todo el mundo" (Gibson, 1998: 17).

Cabe señalar que la relación que se puede encontrar entre este capítulo, dedicado al fenómeno de la globalización y la filosofía CRM es totalmente proporcional, pues en la era de la globalización, lo que determina la presencia o muerte de las organizaciones, es el diseño que haga la alta gerencia sobre la manera de atender y relacionarse con sus clientes. Se considera que hacer caso omiso a esto, es alejarse a pasos agigantados de la necesidad de ajustar las estructuras organizacionales y los procesos de las empresas, y condenar a toda organización a su desaparición. Debido a esto, el siguiente capítulo está dedicado a analizar la trascendencia del servicio al cliente como una estrategia de negocio.

CAPÍTULO II

2. EL SERVICIO AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

2.1 Importancia y naturaleza del servicio

De acuerdo con la opinión del investigador Jonathan Kitching (2001) resulta cada vez más evidente que las empresas están regresando a verdades tradicionales, pues están reconociendo que en un mundo cada vez más competitivo, el servicio de calidad excepcional es esencial para sobrevivir y prosperar y que en el largo plazo, las amenazas externas sólo pueden enfrentarse convirtiéndose en la mejor elección para el cliente, generando así su lealtad.

Cabe señalar que durante siglos, la mayor parte de los habitantes del mundo occidental se dedicó a trabajar la tierra y que en los últimos 200 años las sociedades se ganaron la vida trabajando mayoritariamente en fábricas, manufacturando productos para venderlos, pero en la actualidad, la mayoría de los trabajadores están empleándose en el sector servicios, haciendo cosas que otras personas pagan para que se hagan. Pero, la era del servicio no ha llegado por accidente, pues es parte de la evolución de la sociedad, para lo cual hay que entender que los seres humanos tienen necesidades y que éstas son los grandes impulsores o motivadores.

Así, es lógico pensar que si se carece de las necesidades básicas como alimento y techo, se luchará incansablemente para obtenerlas, y que cuando éstas se satisfacen, surgen otras más sofisticadas, buscando un entorno más seguro y una mayor estabilidad en la vida. Pero aún logrando esta situación de bienestar, lo más probable es que no se esté satisfecho y que las necesidades pasen a ser la aceptación y el reconocimiento, las cuales promueven una sensación de valía y

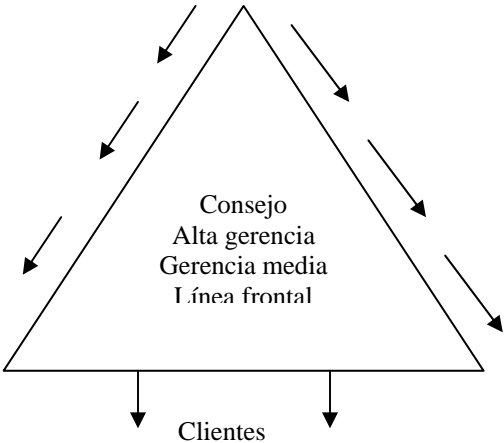
autoestima y apuntalan y vigorizan muchos aspectos de la vida, siendo esto cierto tanto en la vida personal como en la organizacional, o sea, los negocios.

El investigador Jonathan Kitching señala que en los últimos 50 o 60 años, tanto los individuos como las sociedades han vivido con esta jerarquía de necesidades, pero que en la actualidad, en diversos países, la gente se siente con derecho a tener un alto estándar de vida y poseer casas, automóviles, vacaciones y todo tipo de artefactos eléctricos y electrónicos que son ya bastante comunes. De esta forma, Kitching explica que "nuestras necesidades han rebasado la posesión material; buscamos algo más sofisticado. Deseamos ser tratados como personas importantes, queremos ser valiosos. Estamos hambrientos de un trato de calidad, tema toral de la era del servicio" (Kitching, 2001: 14).

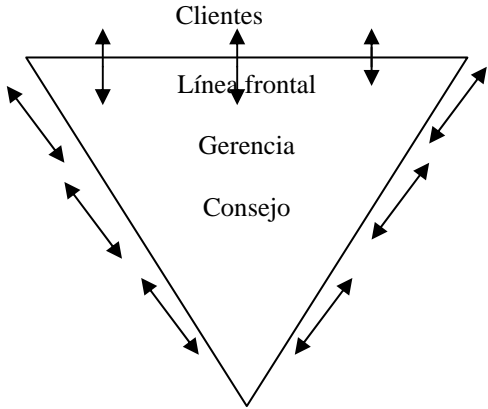
Ante esto, el investigador comenta que se experimenta frecuente y diariamente el servicio al cliente y todas las personas son expertas en esto, conociendo la diferencia entre un buen y un mal servicio. Por tanto, es necesario reconocer que la obsesión con el cliente debe ser el factor individual más importante para el éxito en los negocios, siendo la prioridad más alta de cualquier empresa ganarse a sus clientes y conservarlos, además de recordar que las fallas a este respecto se traducen en ausencia de utilidades, falta de crecimiento y desarrollo, pérdida de empleos y fracaso del negocio. De esta forma, Jonathan Kitching agrega que el éxito premia a quienes en el mundo competitivo de la actualidad reconocen que el cliente es el principal activo de la empresa; que el cliente paga los salarios, bonos y dividendos; que el cliente acude a quien le proporciona mejor atención y que en los negocios, se debe ser la primera elección del cliente.

Con las ideas anteriores es como se han apuntalado los grandes negocios del pasado y sus secretos son estudiados en todos los rincones de la industria y el comercio, convirtiéndose en la gran fuerza impulsora de todas las empresas

excelentes "poner al cliente en primer lugar" y considerando el servicio al cliente como la ruta más segura para lograr ventajas competitivas. Investigando sobre la importancia de "poner al cliente en primer lugar", el mismo Jonathan Kitching explica que parte de la revolución de enfocarse al cliente requiere examinar las estructuras tradicionales y las maneras de pensar y operar, pues tradicionalmente, las organizaciones han funcionado como lo sugiere la figura siguiente:



Cabe señalar que esta estructura descendente está basada en políticas y decisiones tomadas "en las alturas" y comunicadas hacia abajo hasta la línea del personal de menor nivel, quienes suministran el producto o servicio a los clientes. Así, el modelo es jerárquico, de una sola vía, por lo general lento y desalentador de dinanismos o iniciativas. Entonces, para revolucionar la organización el mensaje debe ser que los clientes son más importantes que los gerentes, por lo que el cliente debe ser el jefe, invirtiéndose así la pirámide.



En este caso, los elementos clave de esta estructura descendente son entonces aquellos que están en contacto con los clientes, siendo la línea frontal la que conforma las impresiones del negocio. En este tipo de organización, esta gente - meseros, despachadores de boletos, personal de reparto, asistentes de mostrador - es la compañía para el cliente. Ellos le dan forma a la imagen de la organización y generan las percepciones de los clientes. Aquí, todas las gerencias y todas las funciones existen solamente para facilitarle a la línea frontal complacer a los clientes, y cualquier otro propósito debe considerarse una distracción.

La posición de esta pirámide debe propiciar el diálogo permanente - del cliente a la línea frontal, de ésta a la gerencia y de regreso -. En esta clase de empresa, el personal está interesado en los deseos de sus clientes y no en los de sus gerentes, sintiéndose la necesidad de impulsar, desarrollar habilidades y asumir responsabilidades e iniciativas en todos los contactos con los clientes, para facilitarles hacer negocios con la empresa y ayudarlos a sentirse complacidos al hacerlo. Así, la tarea de la gerencia consiste en modelar a través de su contacto con el personal, los estándares de servicio, la calidad del trato y la atención deseada para el cliente. Ante ello, si la tarea de la línea frontal es constituirse en los héroes del servicio, la de los gerentes es ser líderes del servicio.

Por tanto, toda empresa existe porque tiene clientes, por lo que el negocio debe consistir en tener clientes satisfechos que siempre quieran regresar, además de que las empresas crecen sólo por dos motivos, el primero es cuando logran que sus clientes actuales consuman más, y el segundo, cuando logran conquistar nuevos clientes.

Ahora, atendiendo a la naturaleza del servicio, es importante citar que las palabras que giran en torno a la idea de servicio provienen de la palabra latina *servus*: siervo; de allí servir, servidumbre, servidor, servicial, servil, y también servilleta. Pero si se quiere ir más a fondo hay que preguntar: ¿y de dónde salió la

palabra *servus*? Aunque la ciencia etimológica no siempre tiene la claridad y el aplomo de otras ciencias, se sabe que en el primer milenio antes de Cristo, en la península Itálica, como en muchas otras partes del mundo, la ley de la guerra era drástica y categórica: el vencedor se convertía en dueño del vencido; la vida de éste estaba en sus manos, y podía matarlo si era su deseo.

Pero pronto sucedió lo que se vislumbraba y algunos capitanes se preguntaron: ¿y qué se gana matando a cientos o miles?, ¿no sería más sensato y útil preservar, conservar, reservar a algunos de los más aptos para que trabajen para mí y para mi ejército?, ¿y para ponerlos a trabajar en nuestras casas? Y del verbo *servare* resultó el sustantivo *servus* (el conservado, el siervo), y en plural *servi* (los siervos). Con el correr del tiempo las ocupaciones de los *servi*, que eran los trabajos más humildes, necesitaron una etiqueta verbal, y así, de *servus* se formó el verbo *servire*.

En los tiempos modernos, abolida ya la servidumbre o esclavitud, la palabra servicio resulta apropiada para connotar especial atención y dedicación, actitud obsequiosa y obediente, y hasta un aspecto de humildad. Por lo tanto, el servicio es un proceso interpersonal que implica respeto, no tanto en el sentido afectivo sino en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente. Hecha la aclaración anterior, se puede entender al servicio como “todo el conjunto de esfuerzos, destinados a proporcionar bienes y/o servicios satisfactorios para el cliente o consumidor, dándole un trato afable antes, durante y después de la venta, y logrando su satisfacción plena que redundará en una imagen positiva de la empresa” (Reza, 1997: 31). Entendido de esta manera, se puede considerar que el servicio es la acción de participar los bienes apreciados a las personas apreciadas, con la firme intención de hacerles el bien y obtener gozo de ello.

Por su parte, el investigador Arturo Schoening (1997) expresa que el concepto de *servicio* es un término que se puso de moda a principios de los

noventa, en donde además, abundaron los cursos. También, algunas empresas importaron extranjeros para que impartieran conferencias sobre dicha materia y muchos empresarios hicieron lo mismo frente a la imperiosa necesidad de mejorar el servicio, capacitando a los empleados para que prestaran un mejor servicio y así, éste se convirtió en una preocupación general del universo productivo, preocupación que continúa viva en menor grado. Así, Schoening explica lo que significa para él servicio y cita que “el servicio es simplemente la consecuencia de una actitud que nos permite vivir civilizadamente y, en otros términos, puede considerarse la etapa superior de la comunicación” (Schoening, 1997: 4).

Se puede afirmar que en la actualidad, la mayoría de las organizaciones mexicanas se enfrentan al reto de que, si no se adaptan, morirán, por lo que es necesario que toda compañía se encargue de diseñar su futuro ideal, y no sólo adaptarse a lo que viene, por lo que los directivos de toda organización que se precie de estar orientada al cliente, deben continuamente entender el medio ambiente que les rodea y buscar crear un futuro mejor, y lanzarse hacia él. Sin embargo, es un hecho conocido que muchas personas experimentan repugnancia, o por lo menos desagrado, ante la perspectiva de prestar un servicio, por lo que es frecuente que los padres, para estimular en sus hijos el amor al conocimiento, les recomiendan que cursen una carrera para que no pasen el resto de su vida *sirviendo a los demás*.

De esta manera, la palabra servicio, entre otras cosas, es sinónimo de persona que desempeña oficios de muy baja categoría, a la que en nuestro medio se le denomina peyorativamente “*gato*”, provocando que todos deseen llegar a ser *jefes* para librarse del servicio, pues se considera una esclavitud. Esta situación provoca que a menudo se escuchen expresiones como: “*estudié medicina para no servir*”, “*soy ingeniero, no mesero*” o “*a mí me gusta que me sirvan, no servir*”.

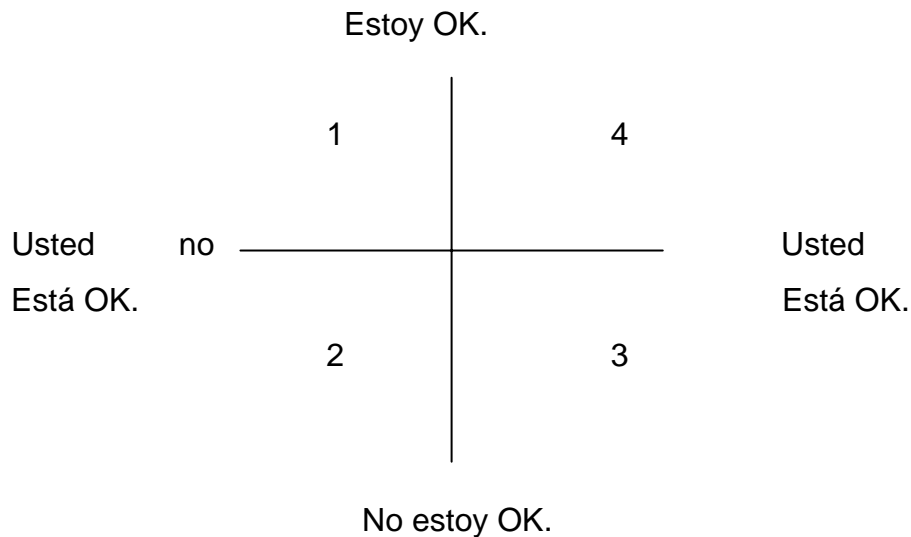
Así, las ideas anteriores orillan a librarse en la familia de prestar servicios y, en el trabajo, además de que perfeccionar el servicio representa un esfuerzo que no siempre se está dispuesto a realizar: incomoda porque se siente que se está siendo colocado en una posición subordinada, pues la idea de que uno es un servidor no siempre resulta aceptable. Tal aversión se origina, quizá, en que el concepto de servicio se confunde con el de “servilismo”, pero la diferencia entre ambos es enorme: la actitud servil – de aceptación plena y sin limitaciones de los deseos de otro – dista mucho de la actitud que se asume para prestar un servicio. Así, el individuo servil es un “agachón”, un “arrastrado”, pues identifica a un individuo de escaso valor.

También, en la prestación de un servicio, todos desean que se les trate de la mejor manera, por lo que regularmente se espera que quien desee vender algo, ofrezca una actitud amable, paciente y cordial. Sin embargo, lamentablemente es común encontrar la presencia de aspectos como el desaire, evasivas, aire de superioridad, “reglamentismo”, “robotismo”, frialdad o apatía en las personas que se encargan de brindar servicios.

Las situaciones anteriores son entonces todo lo contrario a lo que se entiende como un *momento de verdad*, que es aquel en que el cliente se retira sintiéndose enriquecido y deleitado por la experiencia. Pero cuando se usa un servicio o se adquiere un producto, casi nunca se está consciente del manejo que se le está dando a la *experiencia* del cliente, por lo que de acuerdo con el ya citado Jonathan Kitching cualquier experiencia de un cliente con una empresa depende de cuatro aspectos: personal, producto, presentación y procesos.

Por lo que se refiere al *personal*, es necesario reconocer que el éxito del servicio de un negocio depende de la gente que lo maneja y que los consumidores pueden deleitarse o desilusionarse por las acciones de sus empleados, por lo cual hay necesidad de invertir en desarrollar sus habilidades, entre las que se pueden

encontrar: hacer sentir bien al cliente; manejar bien las primeras y últimas impresiones; mantener una actitud positiva, comunicar mensajes claros, mostrar alta energía y trabajar bien bajo presión. Importante e interesante es citar que gran parte de lo que sucede entre la gente puede explicarse conjuntando diversas variantes de actitudes, produciéndose la siguiente combinación:



La explicación al esquema anterior es que en cualquier momento, todo individuo está situado en alguno de estos cuadrantes y es muy ilustrativo analizar cómo puede esto afectar a sus relaciones con los demás. Por ejemplo, en el cuadrante 1, una persona que se enfoca a la vida de esta manera puede parecer en diferentes momentos arrogante, dominante, prejuiciado, devaluador, sesgado en sus opiniones, condescendiente, enjuiciador, crítico, impersonal, incapaz de escuchar o burocrático, y tratar a los demás con molestias o fuentes de irritación.

En el cuadrante 2, el individuo actúa con poca energía, muy negativo, esquivando responsabilidades, apático y poco contribuyente, falto de compromisos, sin reacciones, carente de iniciativa y rápido en aceptar sus derrotas. En el cuadrante 3 la persona muestra poca confianza, se siente impreparado, indefenso, sumiso sin asertividad y servil. Pero en el cuadrante 4, la

gente muestra más confianza en sí misma y en los demás, por lo que reaccionan, se orientan a las acciones, aparecen calmados bajo presión, son racionales, energéticos, creativos, flexibles, dispuestos a considerar otras opiniones, saben escuchar y se interesan en los problemas de los demás para tratar de ayudar a resolverlos.

Es en el cuadrante 4, donde se da el origen de toda la calidad en el servicio, pues ambas partes se sienten satisfechas de la interacción. En este cuadrante, el prestador del servicio actúa positiva y confiadamente, usando sus habilidades y talentos en beneficio del cliente, pues lo reconoce como valioso y merecedor de atención. Cabe señalar que en otros cuadrantes, pueden existir actitudes de desprecio al cliente o de servilismo muy diferentes al servicio de calidad. Una importante aclaración es que la idea no es que alguien permanezca en un cuadrante en particular, pues dependiendo del estado de ánimo, la situación en particular y muchos otros factores, una misma persona puede ocupar distintos cuadrantes en diferentes momentos. Esta situación conduce a recordar las hipótesis del liderazgo situacional en que se reconocen principalmente cinco diferentes estilos de liderazgo, pudiendo mostrar un gerente o líder más de un estilo, dependiendo ello del ambiente prevaleciente.

En lo que concierne al *producto*, se puede decir que el buen servicio no es remedio de un mal producto, pues si alguien visita un restaurante donde el servicio es excelente, el cliente es tratado con cortesía y como un individuo importante, la decoración es atractiva, pero la comida es inferior, probablemente no se regresará a ese lugar. Puede suceder en ocasiones, que un negocio se preocupe tanto en desarrollar las habilidades interpersonales de su gente, que se olvide de cuidar sus productos básicos, por lo que todo negocio centrado en el cliente debe comprometerse a mejorar continuamente la calidad de sus productos.

Ahora, cuando el cliente se fija en las características circundantes del producto o servicio recibido, entonces le está dando importancia a la *presentación*. Ejemplo de ello es cuando la gente juzga un libro por su cubierta, por lo que la calidad del servicio debe tomar esto en cuenta. Es determinante reconocer que si el personal se siente bien con relación a los productos y el lugar de trabajo, existirán buenos cimientos para el resto del paquete de servicio, por lo que es muy útil preguntarse ¿comunica el lugar de trabajo lo que intenta decir? y/o ¿hay algo que se debería hacer para mejorarlo?

Pero además de las mejoras continuas de las habilidades de la gente, los productos y la presentación, la calidad en el servicio requiere que todos los *procesos* estén enfocados en los clientes, organizando el negocio de manera tal que se satisfagan sus deseos cuando les surjan. Cabe señalar que la creación de un buen clima interno de servicio contribuye a mejorar los procesos, requiriéndose en ocasiones equipos interfuncionales para estudiar dónde están los bloqueos e impedimentos para el servicio de calidad en los procedimientos. El objetivo, entonces, debe ser contar con sistemas y procesos diseñados para satisfacer al cliente y no a los departamentos internos.

Para corroborar la importancia que hoy en día tienen los procesos, Michael Hammer, creador de la Reingeniería de Procesos propone “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer,1995:34). Michael Hammer agrega al analizar los *procesos*, que éste es el concepto de mayor importancia, pero también el que les da más trabajo a los gerentes, pues muchos de ellos no están orientados a los procesos, sino están enfocados en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos. Así, Hammer define un proceso de negocios como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente” (Hammer, 1995: 37).

En resumen, el objetivo de analizar la trascendencia que cobra el personal, el producto, la presentación y los procesos en el servicio al cliente es con la intención de resaltar diferencias que puedan existir en la prestación del servicio, para lo cual es recomendable realizar una verificación de acuerdo a los elementos propuestos por Kitching. Respecto al personal se puede medir el acercarse a recibir al cliente, el acercarse a servir al cliente y el acercarse a despedir al cliente. En cuanto a los productos, se puede analizar la diversidad de productos ofrecidos y su calidad. De la presentación, cabe verificar las instalaciones y exhibidores y la apariencia del personal. Por último, la verificación de los procesos puede incluir primariamente el enfoque de servicio al cliente, el número de personal disponible y la respuesta a ¿es fácil obtener la atención del personal?

Para cerrar este apartado es menester recordar que la insatisfacción de los clientes para toda empresa genera un alto costo, situación que se ha corroborado en frecuentes investigaciones, arrojando que el mal servicio le cuesta a las empresas el 20% de sus utilidades anuales, reduce las ventas en un 10% y se pierde la participación de mercado a una velocidad de 2% anual, mientras que las de buen servicio aumentan su participación en un 6% cada año.

Las conclusiones a las que han llegado empresas dedicadas a la investigación de mercados, después de estudiar a miles de negocios en todo el mundo durante muchos años, han sido que el 96% de los clientes insatisfechos no se queja con la empresa causante pero sí se lo dice a un promedio de otras diez personas, además de que el 40% de los clientes que cambian de proveedor lo hacen como resultado de un mal servicio y el 66% de ellos dan como razón una mala actitud de parte de algún empleado de la empresa. Enseguida, pasaremos a conocer el punto de vista del investigador John Wellemin, sobre la pregunta, ¿quién es el cliente?

2.2 ¿Quién es el cliente?

En opinión de John Wellemin (1997) esta pregunta sencilla no debe ignorarse sin pensar un poco en lo que significa. Así, si se trata de definir el significado de “*cliente*”, lo más probable es que se responda que el cliente es el usuario o consumidor final de los productos. Sin embargo, en el camino que va del diseño de un producto, a través de sus diversas etapas de fabricación, prueba, empaques, despacho, almacenamiento, facturación, instalación servicio y cobranza, existe una larga cadena de actividades, cada una de ellas realizada por una persona o un grupo de ellas, con el resultado de que todos los demás integrantes de la cadena utilizan tal actividad. Por tanto, cada persona que recibe parte de este producto es un cliente y debe ser considerado igual que un cliente externo o usuario final. Así, John Wellemin expresa que “cualquier persona que utilice el resultado del trabajo de alguien es un cliente, esté dentro o fuera de la empresa” (Wellemin, 1997: 24).

Al abordar el concepto de “cliente interno”, Wellemin explica que quizá no resulte fácil cambiar la actitud de los compañeros al considerarlos como *clientes* o *proveedores*, sea cual sea el caso. Sin embargo, si se desea brindar un apoyo adecuado al usuario final, entonces no es posible ignorar los eslabones intermedios en la cadena. De esta manera, el personal que entra en contacto directo con los clientes no podrá proporcionarles un buen servicio a menos que, a su vez, cuenten con un apoyo eficiente por parte de los demás integrantes de la cadena. Se capacita al personal que tiene contacto directo con los clientes y usuarios finales en cuanto a los conocimientos necesarios para atenderlos. Al utilizar los mismos conocimientos con cada cliente interno, se fortalecerá la cadena completa, lo que permitirá ofrecer un apoyo más integral al usuario final.

Wellemin expresa que puede ser difícil aceptar estas ideas, siendo una de las razones el que jamás se haya hecho antes, pero ¿quién es el cliente interno?

Basta plantearse la siguiente pregunta, ¿quién emplea el resultado de mi trabajo?, y se tendrá la respuesta. Cualquier persona que utilice el resultado del trabajo de alguien esté dentro o fuera de la empresa. En consecuencia, muchas veces se cuenta con clientes cuyas necesidades y prioridades son muy diversas.

Respecto al "cliente externo" el citado autor agrega que es obvio que las necesidades que se deben satisfacer son las del usuario final, ya que es la fuente de ingresos. Sin embargo, a veces existen clientes intermedios que tienen necesidades propias que es necesario satisfacer. Estos intermediarios pueden ser agentes, distribuidores, mayoristas, detallistas u otras personas; y es necesario satisfacer las necesidades de todos ellos.

Cabe señalar que en la época de la empresa orientada al cliente, el trabajo individualizado ha quedado atrás y, en cambio se necesita personal creativo, abierto al cambio, dispuesto al conocimiento, con capacidad, disciplina multifuncional. Personal con expectativas sin límites, podría decirse que se necesita gente en constante desarrollo y sin fronteras, que tenga un conocimiento administrativo basado en estudios superiores, que posea un dominio y destreza para manejar situaciones complejas con adaptabilidad a las incongruencias en acontecimientos impredecibles. Además, personal que procure relaciones más perdurables que acepte el comportamiento emergente como condescendiente de expectativas de su papel y orientado a la meta.

Así, en la esfera del servicio, el famoso investigador Karl Albrecht considera que lo que se debe buscar es la llamada "*excelencia en el servicio*" o lo que es lo mismo, un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, ganar una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfrutar de un margen de utilidad superior al de sus competidores.

Para continuar el desarrollo del presente capítulo, enseguida se revisan las características de la empresa orientada al cliente.

2.3 Rasgos de la empresa orientada al cliente

La necesidad de afrontar los retos de los últimos meses de los años 90 para llegar con éxito al siglo XXI, ha llevado a replantearse la empresa, en diferentes aspectos. Uno de los más importantes se refiere a los cambios fundamentales que se tienen que llevar a cabo en el nuevo mundo de trabajo y a su vez en los cambios en el factor humano. Así, para enfrentar con éxito los cambios y superar los retos del entorno actual, las empresas deben transformarse, deben cambiar de lo que podemos llamar la empresa tradicional a una nueva organización. Pero ¿hacia dónde se están transformando las organizaciones? ¿Cuáles son las principales tendencias en juego hoy en día? ¿En qué dirección se están moviendo las empresas más exitosas? Existe un sinnúmero de respuestas a las preguntas anteriormente formuladas; y de acuerdo con Arturo Morales Castro "no han bastado por ejemplo, ahorros y reducciones drásticas en el número de trabajadores, una medida que siempre se intenta cuando se trata de aumentar la productividad. No basta, porque aún reducida la empresa conserva el mismo modelo de organización piramidal, jerárquica y funcional que corresponde a un modelo en vías de superación" (Morales, 1999: 33).

En realidad, se trata de transformar de raíz este modelo de organización del trabajo. Así, un modelo de trabajo dinámico deseable en toda empresa orientada al cliente estará caracterizada en primera instancia por una organización por procesos y equipos que implique la desaparición del trabajo en serie por departamentos separados, y formación de grupos multidisciplinarios, compuestos por personas con diversas funciones, encargadas de realizar un proceso total. Además, el personal será multifuncional, pues ante la desaparición del trabajo en serie, los equipos requieren conocimientos básicos de todo el proceso, por lo que

los miembros deben participar y estar capacitados para realizar tareas diversas, aun cuando no corresponda a su propia área.

También, en la empresa orientada al cliente existirá personal fortalecido, lo que significa que como parte de un equipo donde todos son responsables del resultado de un proceso total, el empleado requiere cierta autoridad para tomar decisiones inmediatas y resolver los problemas del cliente, además de que si para sacar adelante un proceso total el empleado requiere de autoridad, también es importante que cuente con una buena educación que le permita ejercer su propio criterio, para determinar lo que debe y no debe hacer. Así, hay que reconocer que el entrenamiento aumenta la destreza y enseña al empleado el cómo de un oficio y por su parte, la educación incrementa la comprensión y enseña el porqué de las cosas.

Aunado a lo anterior, la empresa que se precie de estar orientada al cliente promoverá actividades productivas orientadas a resultados a corto plazo, pues aun cuando el trabajo realizado por ciertos empleados carezca de valor incuantificable, al formar parte de un equipo de procesos, la empresa no debe olvidar que esta parte del trabajo contribuye al aumento de la productividad y ganancia, por tanto, no se debe descuidar ningún proceso, así parezca tan sencillo, lo cual debe guiar a lograr que todo trabajo se lleve a cabo para la satisfacción del cliente, tomando en cuenta que orientar los esfuerzos realizados a la plena satisfacción del cliente ya no es suficiente, dado que ahora hay que satisfacer y superar sus expectativas, siendo ésta la meta organizacional. Además, los gerentes de la empresa orientada al cliente deberán convertirse en gerentes desarrolladores, lo que significa que en una empresa reestructurada el jefe debe dejar atrás la función de revisión del trabajo para convertirse en un capacitador, cuyo deber consista en procurar el desarrollo del personal y sus habilidades, para que los empleados sean capaces, por sí mismos, de crear procesos valiosos para la institución.

Parte muy importante en el diseño de la empresa orientada al cliente será el contar con estructuras planas y flexibles, pues cuando la responsabilidad de un proceso recae en todos los miembros de un equipo, muchos niveles de la organización pierden su razón de ser. Finalmente, una característica indispensable en la empresa orientada al cliente es que los ejecutivos se conviertan en líderes, recordando que en un ambiente reestructurado, los resultados dependen más de las actitudes y los esfuerzos de los empleados que de los proyectos elaborados detrás del escritorio. Por esto, ante una estructura plana, el ejecutivo tiene mayores posibilidades de acercarse a los empleados, para influir y reforzar los valores que ellos poseen en torno a la nueva estructura organizacional, por lo que la labor de un ejecutivo líder es una estructura plana será cuidar que los empleados puedan desempeñar las tareas requeridas y que estén realmente motivados por los sistemas administrativos de la empresa.

Otorgando la importancia debida al tema del liderazgo, los investigadores Gay Hendricks y Kate Ludeman expresan al describir la nueva mística empresarial, que si alguien se muestra abierto a convertirse en fuente de integridad, visión e intuición en su empresa, ya está dando un paso hacia el liderazgo, independientemente del escalafón que tal persona ocupe. Lo opuesto es encontrar gente que espera a que le enseñen o le recuerden que tiene que tomar posesión de dichos poderes. Así, el empresario místico sabe que el auténtico y la verdadera diversión consisten en ser uno mismo la fuente, y al serlo, se asumirá la responsabilidad total de crear la filosofía empresarial deseada, invitando a que todos pueden ser fuente, reconociendo que pensar que se es hace que se sea. Cabe recordar en este caso la máxima aristotélica que reza *somos lo que pensamos*. Así, en opinión de los investigadores Hendricks y Ludeman “los líderes se sienten a gusto siendo fuente de integridad, visión e intuición. Buscan ser productores, y no meros consumidores, de estas tres escasas facultades. Los líderes inspirados tienen además, una cualidad añadida. Se sienten comprometidos a hacer que todos los demás sean también fuentes. En otras

palabras, sienten la necesidad de ser la fuente que da origen a otras fuentes" (Hendricks/Ludeman, 2000: 47).

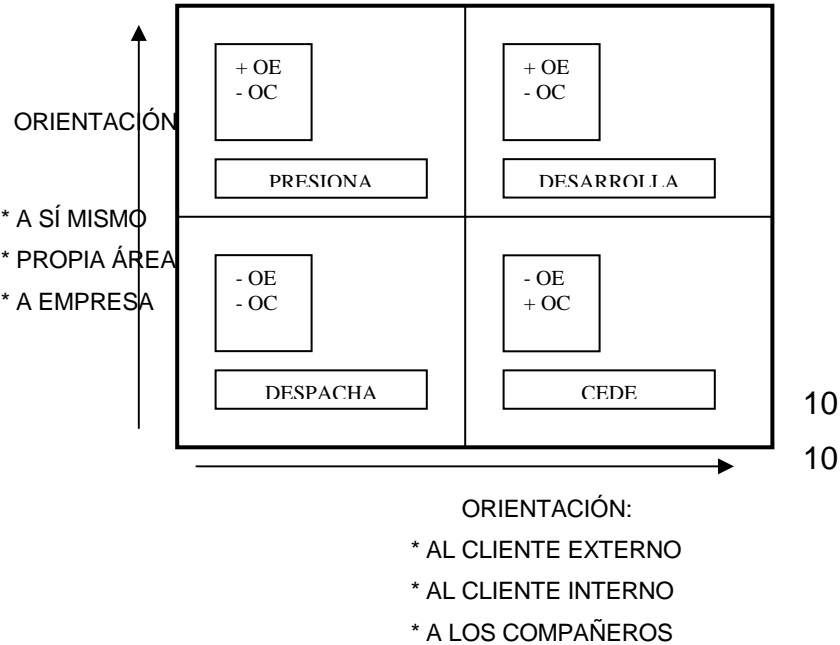
Pero, ¿qué es el liderazgo? Una interesante aportación sobre el significado del liderazgo es la que hace el investigador Joan Ginebra que expresa que "el liderazgo es, en parte, una cualidad personal y, en parte, un fenómeno situacional que produce o ayuda la convergencia de una organización hacia un propósito, sin perjuicio de que esta convergencia esté impulsada también por otros procedimientos que actúan sobre la organización. El líder tira, arrastra y los otros procedimientos empujan. Y el arrastre se mueve en la espontaneidad" (Ginebra, 1994: 6).

Por tanto, en la época de la empresa orientada al cliente, las empresas proveedoras de productos y servicios que tengan éxito serán aquellas con la capacidad de crear y mantener relaciones estratégicas con sus clientes. Relaciones en que los clientes noten que tienen un socio favorable a la acción, sensible ante su futuro y necesidades cambiantes que proporcione apoyo estratégico. Así, en opinión del investigador Richard Handscombe "las empresas que tengan éxito serán las que cuenten con una estrategia activa centrada en la provisión sobre la marcha de productos y servicios oportunos de alto valor añadido que sean reconocidos por los clientes como valor por dinero" (Handscombe, 1993: 35).

También, tener el diseño, desarrollo y distribución de productos y servicios que satisfagan cada vez más las necesidades estratégicas a medio y largo plazo de los clientes como contraposición a la satisfacción únicamente de necesidades operativas y de solución de problemas a corto plazo. Para ello, será necesario desarrollar la capacidad de respaldar a los clientes en el acceso, evaluación y uso de innovaciones y tecnología relevantes y disponibles para diseñar, producir, distribuir y respaldar sus productos y servicios. Así, lograr esta nueva cultura corporativa es y será un reto duro, una tarea que requerirá una fuerte participación

de la alta dirección que ha de encabezar el proceso de desarrollo estratégico y estar personalmente al tanto de las necesidades y aspiraciones de los clientes.

Consultando la opinión de los investigadores Mauro Rodríguez y Ricardo Escobar respecto a lo que implica la orientación de toda organización hacia el cliente, dichos investigadores sostienen que hay un esquema muy sencillo que define las diferentes mentalidades acerca del cliente, siendo muy simple, pues o se está orientado hacia el cliente o se está orientado hacia la empresa. Estos autores utilizan la misma idea de un *cuadrante* para ejemplificar lo anterior:



La explicación al esquema anterior es que en el cuadrante I el negocio se limita a despachar y los empleados hacen lo estrictamente necesario no otorgando ningún valor agregado. Normalmente, estas empresas están dirigidas por jefes autócratas que inhiben al empleado y lo desmotivan. Se castiga el error y se cuenta con muchas reglas y procedimientos que no se revisan en caso de que se vea afectada la eficiencia. En este caso, el empleado comúnmente es apático, grosero con el cliente y poco cálido, no presentándose el trabajo en equipo pues cada cual

ve por sus intereses personales.

En el cuadrante de la empresa presionadora (II), se tienen reglas muy estrictas y no se hace ninguna excepción con los clientes. Estas empresas normalmente cumplen y son muy organizadas, pero no respeta al cliente ni al empleado. Es probable que sean líderes en el mercado y no sientan competencia fuerte, lo que les permite poner las reglas del juego. En este caso, los empleados son regularmente estrictos, organizados y planificados. Por su parte, el vendedor es emprendedor y muy duro en las negociaciones, pues impone condiciones muy estrictas al cliente sin darle opciones. Es probable que no se preocupen por perder clientes.

El cuadrante III corresponde a la empresa complaciente, la cual respeta mucho al cliente y le otorga amplia libertad al empleado. Es común encontrar un ambiente muy agradable de trabajo, pero un poco desorganizado. En cuanto al cliente, se le trata en forma muy amable pero se le incumple con frecuencia y en lo que toca al empleado típico, éste es poco planificado y muy amable. Por último, en el cuadrante IV están las empresas desarrolladoras, orientadas hacia el cliente, las cuales cuidan mucho la organización interna, la planificación y la flexibilidad al mismo tiempo. Estas empresas regularmente se adaptan al cambio y cuentan con sólidas estrategias de servicio, pues constantemente sondean el mercado. Se valora la creatividad y el empleado permanece regularmente motivado. También, se trabaja en función de objetivos y no de tareas, apareciendo el trabajo en equipo con cierto grado de autonomía controlada.

Sin embargo, cabe citar que cada tipo de empresa presenta ciertos riesgos, pues por ejemplo para el negocio despachador su mayor peligro es morir desahuciada por falta de clientes. Para la empresa presionadora el peligro se presenta con mayor probabilidad en las empresas pequeñas, que con base en un tenaz esfuerzo y dedicación, unida a una flexibilidad para adaptarse a los cambios,

puede ir quitándole porciones de mercado mediante una estrategia de *guerra de guerrillas*, en la cual se observan las fallas del enemigo y se le va agotando lentamente atacándolo en sus debilidades. Por último el peligro de la empresa complaciente es entrar en el caos total, pues en su deseo de satisfacer al cliente, a cualquier costo, puede ocasionar la quiebra, pudiendo ser víctima de las estrategias bien planeadas de sus competidores.

Importante es señalar que el estilo de la empresa responderá a la mentalidad de sus integrantes y que sin ser regla general, las empresas pasan por varias etapas en donde se permiten ir forjando su *filosofía*. A continuación, pasaremos a conocer los inicios de la tecnología de información.

2.4 Inicios de la tecnología de información

Antes de plasmar los inicios de la tecnología de información se considera relevante hacer un espacio para reconocer, como lo hace Elihayu Goldratt, que regularmente nos vemos ahogados en océanos de *datos* y, sin embargo, parece que rara vez tenemos suficiente *información*. Pero para hacer notar la diferencia, es conveniente aclarar en primera instancia lo que se debe entender por *datos* e *información*. Por lo tanto, ¿qué son los *datos*? Goldratt explica que el domicilio de un proveedor es un dato, el precio de compra de un artículo es un dato así como cada detalle del diseño de un producto. De esta forma, Goldratt agrega que "tal parece que toda sucesión de caracteres que describe algo, lo que sea, sobre nuestra realidad, es un dato" (Goldratt, 1992, 4).

Pero entonces, ¿qué es la *información*? El citado autor considera que la única forma de responder a esta pregunta es refutar lo que se acaba de postular. Por ejemplo, el domicilio de un proveedor es en dato, pero para la persona que necesita enviarle una carta quejándose, este domicilio es definitivamente *información*. Por lo tanto, la misma sucesión de caracteres a la que se hizo

referencia como *dato*, bajo algunas circunstancias puede llamarse *información*, por lo que se puede afirmar que la información está en los ojos de quien observa. Visto de esta forma, es necesario comprender que "la información es aquella porción de los datos que tiene un impacto sobre nuestras acciones, o cuya escasez o carencia, tendrá un impacto en nuestras acciones" (Goldratt, 1992: 4).

Ante estas definiciones, es importante aclarar que la misma sucesión de caracteres, podría ser para diferentes personas o aún para la misma persona en momentos diferentes, datos e información. Por lo tanto, es imperativo tomar en cuenta que la distinción entre datos e información no está en el contenido de una sucesión dada de caracteres, sino en la relación que tenga con la decisión en cuestión, pues si no sabemos qué tipo de decisión vamos a tomar, ni qué necesitamos exactamente, entonces todo dato podría, en un momento dado, ser considerado como información.

Pero al hablar de información, se hace necesario evaluar algunos aspectos éticos relacionados con ello, surgiendo así las preguntas: *¿quién debe tener acceso a cierta información?, ¿a quién pertenece la información?, ¿quién es responsable de la calidad y/o seguridad de la información?, ¿la organización o individuo afectado debe tener conocimiento de que su información es accesible para otros?, ¿capturar una información implica o no una responsabilidad con respecto a monitorear su uso, o ¿hasta que grado nuestras decisiones deben de tener como base información de la cual los afectados no tienen conocimiento?*

Tratando de responder los cuestionamientos anteriores, el investigador Richard Mason propone una categorización de acuerdo a ciertos atributos éticos a los cuales hay que poner atención. Así, este autor distingue cuatro atributos principales, como son: *privacía, propiedad, calidad y precisión y seguridad y acceso*. Revisemos cada uno de ellos:

Atributo No. 1: Privacía

Quiere decir que las capacidades de captura, acceso, procesamiento, transmisión, almacenamiento, combinación y rastreo hacen posible obtener, organizar y diseminar grandes cantidades de información acerca de individuos u organizaciones, que describen su historia y comportamiento. Así, aquellos que buscan obtener acceso a esta información pueden creer que su disponibilidad justifica su uso para apoyar sus decisiones, sin embargo, los individuos o las organizaciones preocupadas por sus derechos de privacidad pueden argumentar que deben tener la oportunidad de decidir quién tendrá acceso a la información relacionada con ellos. En este sentido, es necesario determinar que información acerca de un individuo u organización debe ser revelada a otros por considerarse de carácter público, en que condiciones y con qué mecanismos, y que información debe considerarse como privada.

Atributo No. 2: Propiedad

Este atributo indica que así como las capacidades están relacionadas con derechos de privacidad, lo mismo ocurre en lo que se refiere a derechos de propiedad, pues las interrogantes: ¿quién es dueño de la información? y ¿quién es dueño de los canales por los cuales se transmite?, son preguntas que obligadamente están relacionadas con este tema.

Atributo No. 3: Calidad y precisión

Quiere decir que mientras más información se captura, almacena y distribuye, más posibilidades existen de problemas en la calidad y precisión de la información y de los efectos que esto pueda causar. Esto lleva a preguntar: ¿quién es responsable de la autenticidad, fidelidad y precisión de la información, y quién

va a responder por errores en la información y por los daños que se inflijan a raíz de ellos?

Atributo No. 4: Seguridad y acceso

Este cuarto atributo invita a tomar en cuenta que mientras más información se maneje, más necesario es considerar los mecanismos de seguridad que habrán de instrumentarse para respaldar las decisiones que se tomen respecto de los derechos de privacidad y propiedad. Asimismo, se debe preguntar: ¿qué información puede ser accedida por individuos y organizaciones, bajo qué condiciones y a través de qué mecanismos?

Como se puede apreciar, los atributos de la información conducen a serias interrogantes que corresponderá responder a cada sistema organizacional, todo ello de acuerdo a las estrategias que se diseñen para incorporar la tecnología de información a la empresa.

Pero el conocido consultor y creador de la Teoría de Restricciones, Elihayu Goldratt comenta: *¿será posible diseñar en lo absoluto algo que, se pudiera llamar sistema de información, especialmente cuando no se pretende diseñar este sistema para un sólo tipo de decisión o una sola función administrativa?* De esta forma, se debe reconocer que el camino hacia la enorme tarea de recolectar y conservar océanos de datos está completamente abierto, por lo que se hace necesario recurrir a la tecnología.

Pero ¿qué es la tecnología? Alicia Vega y Noé Urzúa cuestionan si la ciencia y la tecnología realmente han mejorado al mundo, agregando que parte de los malentendidos se debe a la falta de un acuerdo sobre el significado de *tecnología*, por lo que es necesario entenderla como “la organización y aplicación de conocimientos para el logro de fines prácticos. Incluye manifestaciones físicas

como las máquinas y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados" (Vega/Urzúa, 1999: 442). A su vez, la tecnología se puede clasificar en:

- a) *Tecnología Intensiva*, cuya aplicación sobre algún objeto está determinada por la retroalimentación del mismo.
- b) *Tecnología Mediadora*, que se manifiesta en las organizaciones cuya función principal es vincular a usuarios que son o quieren ser interdependientes, por ejemplo: bancos o el correo.
- c) *Tecnología Secuencial*, que se manifiesta mediante la interdependencia en serie de procesos, es decir, se realiza el acto Z, luego de realizado el acto Y, éste luego de haberse realizado el acto X. La producción en serie, en gran escala, representa este tipo de tecnología.

Una vez definidos los conceptos de *información* y *tecnología*, cabe citar que la teoría de sistemas, propuesta por el biólogo alemán Bertalanffy propició que diversas disciplinas que anteriormente se veían por separado, se conjugaran, pasando así a formar nuevas corrientes, y es de esta forma como se formó el concepto de Tecnología de Información.

Ahora, para hacer referencia a los inicios de la Tecnología de Información, el investigador Alfredo Vogel Zolondz explica que es de vital importancia abordar el fenómeno de la globalización de la economía mundial, tema ya revisado en el primer capítulo de esta tesis. Por lo tanto, con la aparición de la globalización, hay aspectos que pueden ser positivos o negativos, dependiendo de la habilidad que cada país tenga para el manejo, y en su caso, aprovechamiento de éstos, como son:

- Especialización en la producción de un número reducido de productos, para los cuales se cuenta con ventajas comparativas y competitivas.
- Mayor y más rápido movimiento de capitales, mercancías y personas.
- Incremento o disminución de fuentes de trabajo por regiones o países, como resultado del movimiento internacional de capitales, tecnología y de los medios de producción.
- Migración poblacional hacia los sectores y localidades de empleo, con el consecuente abandono de las actividades y lugares de origen.

Por lo tanto, el cambio tecnológico ha modificado el lugar de los seres humanos en el proceso productivo, así como su reacción con las fuerzas de la naturaleza, las mediaciones en las relaciones de poder y hasta la producción misma del conocimiento, destacándose el *world wide web* que en opinión de Mariano Siminiani "es un servicio de Internet; es un sistema que permite el acceso por red telefónica, a coste de llamada local, a documentos multimedia, enlazados entre sí y que residen en servidores situados por todo el mundo. Está disponible en cualquier lugar y a cualquier hora de cualquier día, desde cualquier plataforma, y las posibilidades de búsqueda de información son prácticamente ilimitadas" (Siminiani, 1997: 41).

Por lo tanto, se puede decir que cada vez más, las NTI se hacen presentes en la vida cotidiana, el trabajo, la cultura; formando un nuevo entorno en la civilización humana mundial que paradójicamente se hace imperceptible a medida que se generaliza en las sociedades avanzadas. Alfredo Vogel agrega que el siglo XXI atestiguará sin duda a la naturaleza humana recalcitrante, pero inmersa ahora (en diferentes escalas entre naciones y al interior de cada una de ellas), en un sólo sistema tecnológico cualitativamente distinto que se basará en la creciente presencia de máquinas automáticas para la realización de tareas manuales, mentales y de comunicación que realizan los humanos.

Además, las nuevas tecnologías han producido un cambio cualitativo en la economía de proporciones gigantescas, pues al tener aumentos de escala en la obtención de rendimientos, debido al aumento de la productividad, se ha cambiado el eje de la oferta: lo que los humanos desean ahora y expresan en sus decisiones de compra es decisivo en lo que se produce y en los niveles de producción. Así, este cambio de oferta a demanda sustentado en la nueva tecnología es lo que crea la economía moderna, pues en el sistema tecno-económico capitalista, la especialización es condición para el logro de la eficiencia que a su vez es la base del progreso económico.

Pero después de todas estas explicaciones, qué se debe entender por *Tecnología de Información*. Según el investigador Nelson Roca, mucha gente piensa que cuando se habla de TI solamente es acerca de computadoras, sin embargo, las TI se refieren a todo lo relacionado con la captura, transportación, proceso y uso de información, es decir, todo lo que involucra equipos de cómputo (hardware), programas de cómputo de infraestructura y aplicativos (software) y las telecomunicaciones.

El investigador Nelson Roca apunta que hoy en día, el mercado global demanda una respuesta al cliente oportuna, lo cual implica que haya una coordinación efectiva entre el diseño, la producción, la distribución y entrega que no puede cumplirse sin el apoyo de las tecnologías de información. Por lo tanto, para aprovechar las oportunidades que brinda el uso de las TI, es necesario llevar a cabo una buena planeación de la Tecnología de Información en las organizaciones. Cabe citar que esta planeación debe estar guiada por la condición estratégica y tecnológica del negocio, y no por ambiciones técnicas de sus administradores, ya que de nada serviría tener la más alta tecnología en el negocio si ésta no se utiliza para ayudar a lograr los objetivos trazados y obtener ventajas competitivas.

2.4.1 Evolución de las tecnologías de información

De acuerdo con la opinión de Lilia Narcisa, investigadora del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, la necesidad de información es tan antigua como el ser humano. Para ejemplificar esto, es posible remontarse a la época en que el hombre vivía en las cavernas, en donde ya resolvía su necesidad de información por medio de jeroglíficos y lenguaje no verbal, pues requería información para saber qué plantas comer y cuáles no; que piedras utilizar para elaborar sus lanzas o cuando mudarse de lugar.

Así, la lucha del hombre por contar con mayor información lo llevó a la Revolución Industrial, donde se hicieron grandes inventos, tales como la máquina de vapor, el teléfono y el telégrafo. Sin embargo, el ingenio, talento, inteligencia y sobre todo necesidad, llevaron al hombre a concebir el transistor y posteriormente el chip, trayendo como consecuencia una avalancha de sorprendentes avances que sin duda alguna permiten conocer el estado de las cosas con gran confiabilidad, utilidad y rapidez. Nelson Roca menciona que es interesante citar que la mayoría de las personas piensan que la nueva tecnología es riesgosa y que aguardar y ver es mejor que experimentar de manera activa, sin embargo, las organizaciones están cada vez más preocupadas por el cambio y ésta hace presencia día a día.

Por su parte, Lilia Narcisa agrega que la implantación de la TI en una organización implica un gran esfuerzo, pues esto no solo involucra la simple adquisición de la tecnología. La implantación de la TI, si se quiere que sea exitosa, debe envolver todo un análisis organizacional que responda a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué rumbo tomará la organización?
- b) ¿Qué información requiere la empresa?

- c) ¿La manera en que se están desarrollando los procesos es la más efectiva y eficiente?

Además, todo directivo o empresario debe reconocer que las tecnologías se hacen rápidamente obsoletas y que la duración de la vida de los productos se acorta y la competencia innova cada vez más, por lo que las empresas no son las únicas afectadas, toda asociación y toda administración de cualquier negocio se ve afectada también. Por lo tanto, el ritmo y la frecuencia pueden ser diferentes, así como sus motivos, pero también cambian. Precisamente, enseguida se revisan los aspectos sociales y organizacionales que se han visto afectados por las TI.

2.4.2 Impacto de las tecnologías de información

Es posible afirmar que la manera en que las personas se comunican en una organización, hasta hace algunos años, estaba muy relacionada con la estructura jerárquica de la misma; sin embargo, las barreras organizacionales se vuelven cada vez menos relevantes como resultado de las comunicaciones electrónicas. Lo anterior, conduce a entender que los niveles verticales dentro de una empresa pueden ser saltados a través del envío de un correo electrónico, aunado a que una persona puede trabajar de tiempo completo fuera de su lugar físico de trabajo y ser localizada de manera inmediata a través de radiolocalizadores o teléfonos celulares, e incluso, establecer video conferencias con otras personas de distintas sucursales en diferentes ciudades del mundo.

Esta situación se puede observar de igual manera en la vida cotidiana, fuera de la empresa, ya que como consumidores, estamos expuestos a un sinnúmero de mensajes publicitarios en diferentes medios como la televisión, radio, correo electrónico y teléfono, por mencionar algunos. Así, cada vez es más fácil comunicarse con los conocidos, comprar productos o reservar servicios en otras ciudades o países, esto gracias al Internet; platicar con otras personas a

través de un *chat*, e incluso hablar con ellas, no importando donde se encuentren, sin necesidad de pagar un alto costo por la llamada de larga distancia.

Luis Francisco Kat comenta que desde el punto de vista de la economía y de la rapidez en que se da la comunicación, el avance de las TI ha sido extraordinario, pero también, hay que considerar el impacto que el uso o abuso de éstas han traído a la sociedad. Por lo tanto, los efectos sociales que han tenido las TI en los consumidores, han repercutido en los siguientes aspectos:

Igualdad social

Significa que una de las desventajas de las TI es que no son accesibles a todos los grupos sociales, pues muchas familias con ingresos muy bajos no cuentan con servicios tan comunes como el teléfono (por mencionar un ejemplo) y, muy difícilmente pueden acceder a servicios de salud, asistencia. Por lo tanto, es impresionante la cantidad de medios electrónicos que se tienen para comunicarnos, pero es aún más impresionante saber que existen personas de escasos recursos que no pueden hacer uso de ellos, debido a su alto costo.

Relaciones personales

Quiere decir que el uso del correo electrónico es un claro ejemplo de que tan rápido es posible comunicarse con otras personas en distintas partes del mundo; sin embargo, esto tiene sus desventajas, dado que el correo electrónico no proporciona el componente no verbal de la comunicación que tiene la reunión cara a cara y tampoco transmite las emociones y expresiones que pasan a través de las entonaciones verbales en las conversaciones telefónicas. Hay que recordar que el hombre por naturaleza es gregario y busca ese sentido de pertenencia y adaptación dentro de un grupo y que las relaciones personales buscan satisfacer esa necesidad de afiliación de las personas.

Privacidad

En este punto, Luis Francisco Kat hace una distinción entre dos dimensiones de privación: libertad a partir de intrusiones no deseadas y control sobre información personal. Las intrusiones electrónicas hacen referencia a todos aquellos comunicados ya sea a través del fax, correo electrónico, llamadas por teléfono, que son realizadas con fines publicitarios o promocionales, para aplicar encuestas, o simplemente con el afán de proveer información irrelevante. Con respecto al control de información personal, muchos proveedores de diversos servicios financieros y/o crediticios verifican el historial crediticio de las personas que solicitan el crédito. Así, cada vez que se realiza una transacción o se utiliza una tarjeta de crédito, o un cheque, se está dejando información que posteriormente las empresas van a utilizar para ofrecer nuevos productos o servicios, descuentos, membresías, etc. En ambos casos, la privacidad de las personas se está viendo afectada, lo cual ha provocado que se establezcan leyes que protejan y permitan a los consumidores dar su consentimiento para compartir esta información.

Comportamiento criminal

En este caso, uno de los malos usos que se le ha dado al Internet es el de robar información, muchas veces de tipo confidencial y que supuestamente tiene un acceso restringido. Así, el tránsito por la Red de los llamados *Hackers*, ha provocado que muchas personas vean este medio como un lugar inseguro para realizar transacciones comerciales, ya sea entre empresas o entre empresa - consumidor. Es posible identificar diversos tipos de actividades criminales como lo pueden ser la piratería, los fraudes financieros, distribución de virus a través del correo electrónico, obtención de códigos de acceso privados, sólo por mencionar algunos.

Efectos culturales

Para explicar este punto, Luis Francisco Kat argumenta que las computadoras fomentan un estado mental y cultural que se puede denominar "*tecnopolio*", en la cual la tecnología define y extiende su control en todos los aspectos de la vida, pues el uso excesivo de las computadoras ha llegado a crear una cierta dependencia hacia ellas, además de condicionar a nuevas formas de relacionarse con las personas.

Efectos de salud y ambientales

El impacto de las TI aplicadas a tópicos como la salud y la ecología han sido de gran utilidad gracias a los grandes avances que ha tenido la ciencia y la tecnología. Sin embargo, es necesario considerar un punto: ¿Qué pasa con las computadoras obsoletas?, ¿Qué se hace con los componentes que ya no se pueden volver a utilizar? También, otros aspectos importantes a considerar son el consumo de energía y la radiación electromagnética emitida por algunos dispositivos electrónicos, así como las lesiones resultantes por el uso excesivo de computadoras, entre las que se pueden destacar los daños ocasionados al sentido de la vista y las lesiones en las manos provocadas por la exposición excesiva a los monitores y al uso muy frecuente de los teclados, respectivamente.

Es necesario aclarar que con lo citado con anterioridad, no se está tratando de decir que las TI son malas para la sociedad. No es necesario hacer una profunda investigación para señalar que las TI han sido un factor clave en el desarrollo de las organizaciones, haciéndolas más competitivas y ofreciendo mayores ventajas a quienes las utilizan; sin embargo, también es importante señalar que no todo es beneficio, pues hay ciertos aspectos que se deben considerar, ya que están impactando positiva o negativamente a las personas.

Por lo tanto, respetar la privacidad de las personas y que respeten la nuestra, interactuar personalmente con nuestros semejantes, convivir con quienes nos rodean, permitir que todos tengamos servicios de igual manera, actuar de manera legal respetando las leyes que nos gobiernan, conservar y valorar nuestras tradiciones, cuidar nuestra salud y el medio ambiente, son algunas de las primicias que se deben promover en la sociedad. A continuación, se revisan las nuevas capacidades que brindan las TI a las empresas.

2.5 La tecnología de información y las empresas

Con la evolución de la tecnología de información, hoy en día existe un conjunto de capacidades que las empresas pueden aprovechar, entre las que se pueden mencionar las siguientes, la capacidad de acceso, lo cual significa que las NTI hacen posible que un número mayor de usuarios accedan a gran cantidad de información a un mayor nivel de detalle. Por ejemplo: una agencia de crédito puede dar información detallada de las transacciones financieras de millones de personas a otras agencias. Está también la capacidad de captura, que en este caso, las NTI permiten capturar y utilizar información que anteriormente hubiera sido imposible o incosteable obtener. Por ejemplo, un sistema de punto de venta hace posible conocer a detalle qué productos se venden, a quién se venden y quién los vende. La capacidad de transmisión y procesamiento, pues la evolución de las NTI ha hecho posible contar ahora con dispositivos de gran poder de procesamiento que pueden realizar cálculos, manejar símbolos y apoyar la toma de decisiones en las organizaciones. Esto ha traído consigo el manejo digital de diferentes tipos de información y una mayor convergencia entre la computación y las telecomunicaciones.

Por otro lado, está la capacidad de almacenamiento, ya que las NTI permiten almacenar grandes cantidades de información por periodos ilimitados de tiempo reduciendo el espacio requerido para clasificarla y el tiempo necesario para

recuperarla. Hay que resaltar también la capacidad de duplicación, lo cual se traduce en el hecho de que las NTI permiten duplicar información y programas para procesar esta información, no solo de una manera más rápida o simplificada, sino haciendo esto posible en instancias que antes no existían. Un evento más lo forma la capacidad de rastreo, pues las NTI permiten seguir paso a paso las transacciones realizadas a lo largo de un determinado proceso o llevar un registro periódico de la posición de vehículos, materiales o personas. Por ejemplo, un sistema de radiolocalización permite llevar un registro de la posición de los vehículos de transporte en un sistema de distribución. También hay que tomar en cuenta la capacidad de combinación, ya que en este caso, gracias a algunas de las capacidades de acceso, captura, almacenamiento y velocidad de procesamiento señaladas, la evolución de las NTI permite ahora que se combinen piezas de información para obtener nueva información, en otras palabras, el conjunto de estas piezas proporciona más información que la suma de ellas.

Como se puede apreciar, las capacidades que pueden explotar las empresas respecto a las NTI son enormes, sin embargo, para muchas organizaciones que crecieron a raíz de sus éxitos pasados, el impacto de la tecnología puede representarles una seria amenaza. Esto se da en las compañías que han fallado en mantener la continuidad para la innovación o de procesos sistemáticos de innovación, y que han sido rebasadas por organizaciones más jóvenes y vigorosas. Cabe señalar que en otros casos, la falta de habilidad del líder para anticiparse a los efectos de la nueva tecnología, es lo que ha propiciado la desaparición de algunos negocios, pues sería muy simple afirmar que la ausencia de tecnología es la única variable determinante de la desaparición de las empresas.

Por lo tanto, ante la aparición de las NTI, el reto no es nada más de innovación, sino que también se llama de administración de la innovación

tecnológica, claro está, con fines redituables. Revisemos dicho tema para finalizar este capítulo.

2.6 La administración de la innovación tecnológica

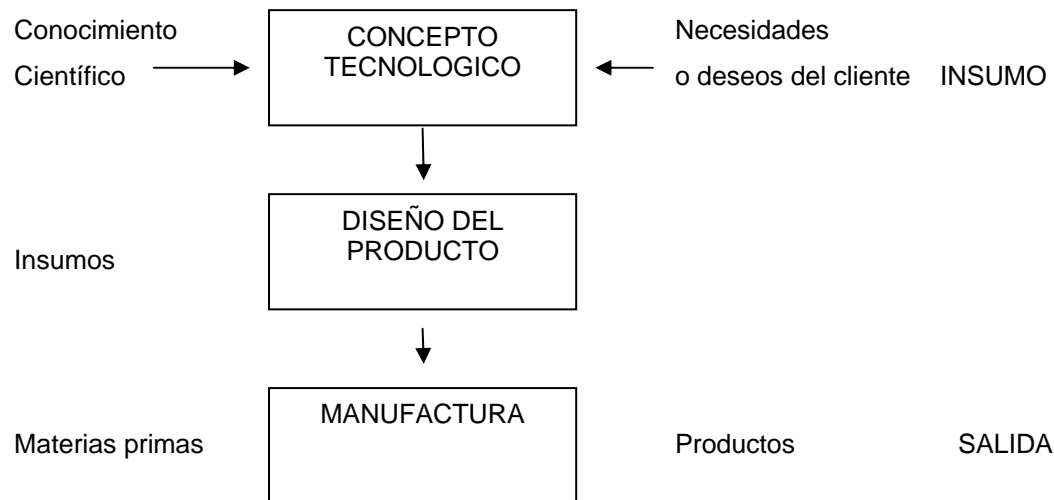
De acuerdo con la opinión de los investigadores Alicia Vega y Noé Urzúa es conveniente hacer la distinción entre los términos "*innovación tecnológica*" e "*investigación y desarrollo de productos*" ya que comúnmente se supone que cubren el mismo rango de actividades dentro de una organización. Sin embargo, la innovación tecnológica implica un enfoque más amplio de la organización como aplicación redituable de la tecnología y no como una descripción de actividades del departamento de investigación y desarrollo.

Además, la innovación tecnológica enfatiza la importancia de todo el proceso de innovación a través de la explotación comercial y deja la puerta abierta a la nueva tecnología que se origina fuera de la organización. Los citados investigadores explican que muchos administradores dedican la mayor parte de su tiempo a situaciones concretas, con problemas tales como la mercadotecnia de un producto establecido, la manufactura de un producto de acuerdo a un diseño específico o a informarse de los avances de un proyecto claramente definido que se está llevando a cabo en el departamento de investigación y desarrollo, es decir, están preocupados por "*cosas*" más que por "*ideas*" o "*conceptos*".

Ante esto, la industria es percibida como un proceso que transforma materia prima en productos, los cuales se convierten en dinero por la venta de productos a los clientes quienes a su vez pagan un precio más alto que los costos por producirlos. El margen entre el precio pagado y costo de producción produce utilidades que bien pueden ser reinvertidas en la organización o ser entregadas a los accionistas en forma de dividendos. Así, se puede decir que este proceso tiene una orientación predominante hacia el producto, situación que sucedía cuando el

cliente tenía una posición débil, es decir, no se le tomaba en cuenta en lo que a sus necesidades se refiere.

Pero a partir de que nace y se desarrolla ampliamente el concepto de mercadotecnia, cambia el énfasis, al proponer que los productos no son un fin en sí mismos, sino tan sólo un medio para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. De esta forma, cuando el cliente es un componente del proceso de transformación y se introduce el concepto de innovación tecnológica en el mismo, se presenta la siguiente gráfica que muestra este enfoque alternativo (Vega/Urzúa, 1999: 446).



El esquema anterior indica que el proceso se considera como una transformación o transferencia del conocimiento científico o tecnológico directamente para satisfacer las necesidades del cliente. El producto, entonces, se torna en un portador de la tecnología y la forma que tome se definirá después de que la tecnología y la necesidad (del cliente) estén claramente acopladas. Esto significa un cambio significativo en la actitud del especialista hacia la transformación de su conocimiento científico con propósitos de negocios, porque él está enfocando su mente hacia las necesidades potenciales de los clientes.

Concluyendo, cabe citar que la rapidez de los cambios en los negocios trae consigo una gran tecnología que ha hecho necesario el crecimiento futuro más allá de lo que originalmente se consideró esencial. Es interesante mencionar que en el pasado era posible adaptarse a los cambios del ambiente cuando éstos ocurrían, pero en la actualidad, el cambio es mucho más rápido y el periodo de gestación de muchos productos tecnológicos puede ser prolongado, por lo que se hace necesario anticiparse, más que a reaccionar (resolver un problema ya existente).

Así, toda organización debiera ser receptiva a la innovación, entendiendo que innovación significa cambio. En este sentido, la alta dirección juega un papel crítico al crear actitudes organizacionales favorables a la innovación, tomando en cuenta, que toda estructura organizacional se necesita planear cuidadosamente para favorecer un clima en donde la innovación pueda prosperar. En la actualidad el ritmo del cambio se acelera en forma exponencial y los virajes se producen con tal rapidez que es difícil hacer predicciones con exactitud, pues se vive un mundo nuevo e impredecible en donde las reglas son diferentes, además de que también ha cambiado lo que es necesario saber y la manera de actuar para tener éxito.

Por lo tanto, los antiguos métodos que daban resultado en un ritmo más lento ya no son eficaces, por lo que el reciclaje, la renovación y la revisión de la sabiduría convencional no funcionan. Así, para que todo usuario de las NTI se adelante a los cambios y a la competencia, necesita una nueva forma de pensamiento, una forma que constituya un alejamiento radical del pasado. En este sentido, se considera muy útil, ante las circunstancias que rodean a las organizaciones en la actualidad, hacer caso a la sabiduría no convencional, que dice cabalgue en la ola del cambio, o dicho de otra manera; adquiera el hábito de romper sus hábitos.

CAPÍTULO III

3. LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES (CRM)

3.1 Ser diferente a la competencia

El concepto de la originalidad no es algo tan antiguo como podemos creer. Es más, entrado el siglo XIX aún perduraba en algunas disciplinas artísticas el hecho de que la mejor obra era la copia más fiel al original. Con esto no se quiere decir que la forma segura de tener éxito sea copiar a la competencia, pero sí, que es necesario perder esa obsesión por los otros, ya sea para copiarles como para diferenciarse de ellos.

Como señalan —en un análisis publicado en *Expansión y empleo*— W. Chan Kim y Renée Mauborgne, las empresas caen en el error de compararse con la competencia con el objetivo de diseñar su política estratégica. El camino hacia el éxito está, en cambio, en la denominada innovación de calidad. En otras palabras: puede que para despegarse de la competencia baste con ser como ella... pero un poquito mejores.

¿Cómo hacerlo? Pues para empezar ofreciendo un trato personalizado a los clientes. Piénsese que esa innovación de calidad puede en ocasiones ser algo tan sencillo como una tarjeta de felicitación en Navidad, o un saludo a tiempo, o recordar el nombre del cliente, su fecha de cumpleaños, un detalle revelador sobre sus gustos o preferencias. Pero, sobre todo, tener en cuenta que lo primero que debe hacerse es conocer a la perfección quién y cómo es la competencia.

Efectivamente, cuando el empresario se plantea cuál es su competencia, directamente acude a los negocios de su mismo sector, empezando por los que se encuentran en su mismo barrio, en su ciudad y desde ahí hasta las grandes

compañías internacionales. Pero es necesario empezar a tener en cuenta a muchas otras empresas a las que, en un principio, no se considerarían como parte de esa competencia.

Por ello, una atractiva opción es acudir primero a Internet, donde se puede encontrar mucha información al respecto: quiénes son, qué ofrecen, cómo lo ofrece, e incluso en muchos de los casos cuánto cobran por lo que ofrecen. Hay que tomar en cuenta que esto requiere tiempo, siendo recomendable utilizar Excel y conectarse. Pero hay que tomar en cuenta que no todo está en la Red, pero Internet es un excelente termómetro en el que se puede medir la temperatura de cualquier empresa. También, hay que observar si las empresas que se consideran competencia están muy bien posicionadas en buscadores y disponen de mucha información en la Red, o si ni siquiera es posible encontrar su teléfono por Internet. Lo anterior, lógicamente, habla de las ambiciones empresariales de esas compañías y por cierto, cabe la pregunta ¿qué tal es la imagen en la Red de la empresa en la que se labora?

La competencia menor. Estas son las empresas que parecen tener menos volumen de negocio, menos clientes, menos capital y menos recursos, y se dice que parece porque es precisamente a estas empresas, que a primera vista parecen menos importantes, a las que más se tiene que vigilar. Es cierto que se puede disponer de más medios, pero esas empresas pueden haber apostado por suplir esa carencia con creatividad y originalidad.

Es por ello que no hay que dejar de estar atento a esas empresas emergentes que nacen con un local más pequeño, con menos gente... pero que puede que compensen sus carencias con elevadas dosis de entusiasmo e ideas, siendo precisamente esto lo que se busca para todo negocio. Además, las empresas pequeñas tienen una capacidad de reacción mucho más rápida que el

resto, ya que no han de mover excesivas piezas o engranajes, como las grandes compañías con complejas arquitecturas empresariales.

Las empresas parecidas. Ésta es la guerra. Aquí, hay que analizar este tipo de empresas para descubrir aquello en lo que se está mejor o peor, y así, poner atención de la pieza fundamental: los clientes. Por tanto, hay que preguntar a los clientes cómo ven a la empresa, siendo indispensable desplegar toda la creatividad necesaria, pues es muy distinto lo que todo empresario piensa de sí mismo con respecto a lo que piensan sus clientes de la empresa que dirige.

El siguiente ejemplo resulta bastante útil para entender mejor lo anterior. Piénsese en una tienda de libros, donde se cree que se resalta con respecto a la librería de la esquina porque se tienen los libros perfectamente clasificados por autores. La competencia sin embargo parece tenerlos desordenados, o con otra clasificación. Resulta que el propietario ha decidido esperar e invitar con ello a que el cliente le pregunte por lo que está buscando. De esta forma se establece una conversación, un contacto que, gracias a las dotes de convicción y conocimiento del negocio del propietario, se resuelve en una venta y un posible cliente más satisfecho que los de la librería aparentemente más autosuficiente.

En un artículo escrito para Microsoft, Jeff Wuorio (1995) invita a todo prestador de servicios a convertirse en cliente de la competencia, pues ello, es sin duda la mejor de las maneras de conocer al otro. Así, hay que tener por seguro que en el mundo de los negocios siempre se va a competir con alguien, por lo que nunca hay que presuponer que se es el único en el sector. Además, la investigación *in situ* es de gran utilidad, por lo que se recomienda observar el movimiento de los clientes, tomar nota de los momentos álgidos y bajos y del flujo tanto en el número de clientes como de artículos vendidos. Si se trata de un minorista, hay que comprar algo, por último, si bien es fácil fijarse en las debilidades de la competencia, se requiere poner gran atención en lo que hacen

bien y comprender cómo ganan dinero, recomienda David Gumpert en su libro *How to Really Start Your Own Business* (1998), en el que instruye sobre cómo empezar en serio un nuevo negocio. Algo muy importante es no analizar a la competencia como una madre a la que ningún novio de su hija le satisface. Seguro que hay algunas cosas que hacen muy bien, por lo que hay que la tarea de todo empresario es descubrirlas antes que criticar lo que aparentemente hacen peor.

La competencia mayor. Son las empresas grandes con las que no se puede competir, siendo recomendable dejar de soñar con que algún día se será como ellos, siendo más útil pensar en cómo empezaron, qué hicieron para llegar a ser lo que son y cómo se mantienen.

3.2 Consideraciones para proceder a implementar la filosofía CRM

Para proceder a implementar la filosofía CRM, plantearse las necesidades del cliente puede ser un punto de partida, pero sin duda atender al cliente es el camino a seguir. Así, un seguimiento y unas pautas correctas y concretas, como concientizarse de que no existen los clientes para toda la vida, son el mejor amuleto para no fallar en las acciones de marketing. Para comenzar es atractivo plantearse las siguientes preguntas:

¿Cuántos competidores tiene su empresa que ofrecen productos o servicios similares a los que comercializa su organización?

¿Por qué los clientes, consumidores y/o usuarios, deberían comprar en su organización y no en cualquiera de los competidores?

¿Por qué, después de haber comprado la primera vez en su empresa, los clientes deberían volver una y otra vez a hacer negocios con ella?

Piénsese que cada uno de los clientes de su empresa hace únicamente una transacción con su organización. Llegan, hacen su transacción... y no se vuelven a ver, nunca más. En esa situación, ¿cuánto tiempo podría seguir operando cualquier empresa? Alguien pensará: "Eso no le ha sucedido a mi empresa, en consecuencia, ¿por qué debo preocuparme?" Afortunadamente no ha sucedido, pero: *¿Qué sucedería si los actuales clientes de una empresa comenzaran a abandonarla paulatina, lenta, pero progresivamente?*

Los investigadores Denton y Boyd advierten que los estudios realizados al respecto indican que en promedio, las empresas pierden hasta un veinte por ciento de sus clientes cada año debido al mal servicio y que una empresa que pierde cada año un 20% de sus clientes y no hace nada al respecto, ¡en cinco años se queda sin clientes! Así, el problema es que la lealtad de los clientes, como cualquier otra cosa en el mundo si no se cuida activamente se deteriora de forma continua y progresiva.

Como un buen ejemplo se puede invitar a cualquier persona a dejar su automóvil estacionado y sin uso durante un tiempo y luego trate de ponerlo en marcha... y se llevará una desagradable sorpresa. Lo mismo pasa si se deja una casa deshabitada durante un tiempo y se verá como comienza a deteriorarse por sí sola. Esto sucede con la lealtad de los clientes; si no se cuida activa y conscientemente se hace cada vez peor y peor.

Así, la realidad indica que ninguna empresa, organización o institución subsiste si no dispone de clientes (sea cual sea el nombre que éstos reciban: compradores, pacientes, contribuyentes, abonados, usuarios, etcétera). Por tanto, hay que entender que las empresas, sólo existen por y para sus clientes. Ahora bien, la pregunta clave es: ¿por qué la abandonan? Para contestar con precisión a esta pregunta sería necesario realizar una investigación entre los ex-clientes de las empresas. Pero, si tal tipo de estudio no se tiene a la mano, se sugiere tomar

nota de los resultados de una amplia investigación realizada en los Estados Unidos de Norteamérica que incluyó empresas de todas las áreas y sectores de negocios, grandes y pequeñas, y a la pregunta “¿porqué dejó usted de hacer negocios con sus antiguos proveedores?”, la distribución en tantos por ciento de las respuestas fue la siguiente: 16% debido a la calidad, 15% debido al precio, 20% debido a falta de contacto y atención personal y 49% debido a baja calidad del servicio.

En otras palabras, el 16 por ciento de los encuestados expresaron que encontraron un producto o servicio básico que consideraron de mejor calidad. El 15 por ciento respondió que encontraron un producto o servicio básico que, por un precio inferior, ofrecía las mismas prestaciones. El 20 por ciento se quejó de la ausencia de un contacto y atención personal y el 49 por ciento indicó que el contacto con el personal del servicio de los proveedores era de ínfima calidad.

Por otro lado, para Valarie Zeithaml y Mary Jo Bitner (1996) las únicas empresas que alcanzarán el éxito serán aquellas que centren su gestión en:

- Centrar toda la gestión en el cliente y, muy especialmente, en la satisfacción de los clientes.
- Orientar toda la gestión al concepto de creación de valor para los clientes (los clientes, siempre, han comprado valor y sólo valor).
- Incorporar profundamente en la empresa la calidad como valor central de la cultura: gestión de la calidad total y mejora constante de la calidad de los servicios.
- Utilizar el servicio como elemento diferenciador: tanto en el sector servicios en sí pero, en especial, en los sectores industriales, en los que el servicio

debe convertirse en la clave de la diferenciación y fuente de ventajas competitivas.

- Desarrollar nuevos criterios y sistemas para la medición del desempeño de la empresa, sus diferentes áreas y personas, que permitan relacionar directamente la satisfacción de los clientes con los objetivos financieros y las mediciones operativas, y
- Aprovechar al máximo las tecnologías emergentes: tecnologías de la información, tecnologías de la comunicación, gestión del conocimiento, programas de gestión CRM y similares, para mejorar el servicio a los clientes.

Entendiendo lo que significa de manera literal CRM, se puede decir que ello es *Customer Relationship Management*, esto es, la administración de la relación comercial con los clientes de una empresa. Pero también, el concepto de CRM implica muchas variables como: variables humanas, o sea, los recursos humanos que están en contacto con los clientes, ya sea por un centro de contacto como por ejemplo "el mostrador de atención", variables tecnológicas las cuales deben dar el sustento tecnológico necesario para que los procesos que se ven involucrados en una mejor relación con los clientes, de tal manera que se brinde el 100% de la calidad esperada y variables de los procesos, los cuales se deben revisar constantemente de manera que se optimice la relación con los clientes.

De esta forma, CRM es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente, siendo una parte fundamental de su idea, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta, para ello, toda empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención. Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.

¿Por qué usar CRM?

CRM provee soluciones para compañías que quieren:

Aumentar la retención de clientes. Ya que un CRM hace que todo el personal de la empresa tenga contacto con los clientes, posee información de ellos, esto se traduce en un excelente servicio y satisfacción de necesidades de los clientes.

Seleccionar a los clientes que generen mayores ganancias para la compañía, direccionando los mejores recursos de la compañía a los mejores clientes.

Adquirir nuevos clientes y elegir a los clientes que mayor ganancia pueden llegar a dejar al negocio, además que cumplan el perfil que desea la compañía, para que la misma pueda satisfacer y resolver mejor las necesidades y problemas de sus clientes.

El CRM permite:

Acortar el ciclo de venta, ya que se tiene comunicación con los proveedores y clientes, de manera el ciclo de venta se convierte en un proceso automatizado y se reducen costos y tiempos.

Manejar con eficiencia el presupuesto de publicidad y mercadotecnia. Al tener comunicadas a las diferentes áreas del negocio, como finanzas, ventas, compras, mercadotecnia, se pueden tomar decisiones con mayor rapidez y con más información.

Coordinar servicio a clientes. Teniendo la información de los clientes de los diferentes departamentos integrada e interconectada, se ofrece un mejor servicio a los clientes así como se da seguimiento integral a ventas, reparación, finanzas, etc.

Retener clientes. Con la información de los clientes es posible darse cuenta de cuál es su tasa de compra, los problemas que han podido experimentar los clientes, para darle solución y que los clientes sigan dentro de la compañía.

Abrir nuevos mercados, abrir nuevos canales de ventas, soportar la demanda de productos, maximizar el uso de recursos humanos, compartir información de los diferentes departamentos de la organización y manejar conflictos en los canales de ventas.

¿Por qué fallan los proyectos de CRM?

Resistencia de parte del personal que usa el sistema. Si los programas fueron desarrollados por personal técnico sin conocimiento de ventas y marketing y no satisfacen las necesidades primordiales del personal que utilizará directamente el sistema.

Proyectos muy complejos con mucho tiempo de implementación. Cuando por fin ya están implementados los sistemas, las necesidades, el mercado y el negocio ya son diferentes, por lo que el sistema se vuelve obsoleto.

Costos muy altos. Si al hacer una cotización no se toman en cuenta gastos secundarios que pueden aparecer en el transcurso de la implementación, como son el caso de nuevo hardware, contratación de nuevo personal, etc.

¿Qué desafíos tiene el CRM?

Integrar las diferentes maneras de vender de la compañía, ya que el CRM utiliza varios canales para realizar la venta.

- Uso efectivo de la Internet (eCRM)
- Integración del ERP y sistemas legados conectando al *front office/back office*. Los sistemas legados son sistemas que anteriormente se utilizaban en la empresa y siguen sirviendo como base de datos para el nuevo sistema.
- Acceso a información por medio de fuentes múltiples, desde información dada por el cliente hasta fuentes secundarias como Internet.

Entonces ¿por qué usarlo?

- Para aumentar el potencial de servicio a clientes logrando un gran retorno sobre la inversión y así poder crecer.
- Para impulsar la rentabilidad de la empresa.
- Para disminuir los costos de ventas y marketing, al automatizar y acortar las cadenas de suministro dentro de la compañía, disminuyen costos de personal, tiempo, servicios, papelería, etc.
- Para valorar el más útil activo de cualquier empresa: la información.
- Para servir a un mercado variable y cada vez más competitivo, ya que el CRM puede hacer pronósticos sobre el mercado y hacia donde se dirige éste.

Por tanto, una solución de CRM debe ser:

- Fácil de usar

- Fácil de implementar
- Fácil de integrar
- Costeable
- Rápida
- Integrada
- Sincronizada
- Confiable
- Precisa
- Escalable

Entonces, la solución es:

- Tener vendedores, soporte, administradores y otros usuarios que alimenten el sistema de manera efectiva.
- Tener acceso disponible por red, por la web o por telefonía móvil.
- Usar la información para realizar pronósticos de ventas.
- Integración dinámica entre los sistemas.
- Disminuir costos y tiempo de instalación e implementación.
- Captura de clientes y prospectos de manera inteligente.
- Clientes y prospectos rápidamente rotados al canal de ventas.
- Automatizar cuellos de botella.
- Comparar resultados de una campaña con las ventas para medir el retorno de la inversión.
- Permitir a los clientes configurar sus propios productos.

3.3 Antecedentes de la filosofía CRM

Se puede decir que fue hacia 1992 cuando se dieron las primeras iniciativas de sistemas informáticos de automatización de fuerza de ventas y servicio a

clientes, inicialmente conceptualizados como *Customer Information Systems* o *Customer Asset Management Systems*. Así, en el mercado de software comenzaron a ofertarse soluciones tecnológicas que básicamente consistían en una base de datos de clientes y que registraban acciones asociadas a ellos como oportunidades de venta, identificaciones de prospectos, reclamos o solicitudes de ajustes de saldos entre otros.

Si bien el concepto de servicio a clientes existió desde hace décadas, fue hasta finales de los ochentas cuando esta filosofía se convirtió en el centro de atención de los negocios. De hecho, el término *Customer Relation Management* o Administración de las Relaciones con Clientes fue el resultado de un concurso patrocinado por el Instituto DCI en 1988, además de un investigador de nombre Gartner quien lo usó en el año de 1998. Así, CRM se dio a conocer como una estrategia de negocios descrita como una filosofía bajo la cual las organizaciones planean sus negocios y organizan su mercadotecnia, ventas y atención alrededor de sus clientes.

Cabe señalar que el primer paso de la filosofía CRM consiste en escuchar a los clientes, sugiriendo entender cómo los clientes desean ser aproximados, ofertados y atendidos. De esta forma, con base en esta información, CRM planea diseñar productos y servicios solicitados por el mercado, organizar campañas de mercadeo específicas basadas en las características específicas de los clientes y ofrecer un nivel de servicio correspondiente al valor del cliente para la organización. Además, toda estrategia de CRM pretende aprender de cada relación o interacción con los clientes.

Interesante es mencionar que en el año de 1998 se desató en el mundo de los negocios la necesidad de implementar esta filosofía en el seno de las organizaciones, hecho que se basó en la necesidad de contar con un factor diferenciador para que los clientes decidieran adquirir los productos o servicios de

una empresa u otra, siendo así que las empresas de tecnología comenzaron a ofertar sistemas de CRM, aunado a que organizaciones de firmas de consultoría también incluyeron en su portafolio servicios para la implantación de estrategias CRM, gestándose de esta forma cada vez más proyectos en la industria de las telecomunicaciones, finanzas, consumo y servicios principalmente.

Ya para el año de 2003, CRM era un término dominado por los altos ejecutivos, directores, gerentes y administradores de nivel intermedio, convirtiéndose CRM en un término común en el mundo de los negocios, siendo su verdadera aplicación el principal reto de las organizaciones interesadas en desarrollar sus estrategias orientadas al cliente.

3.3.1 Foco en el cliente

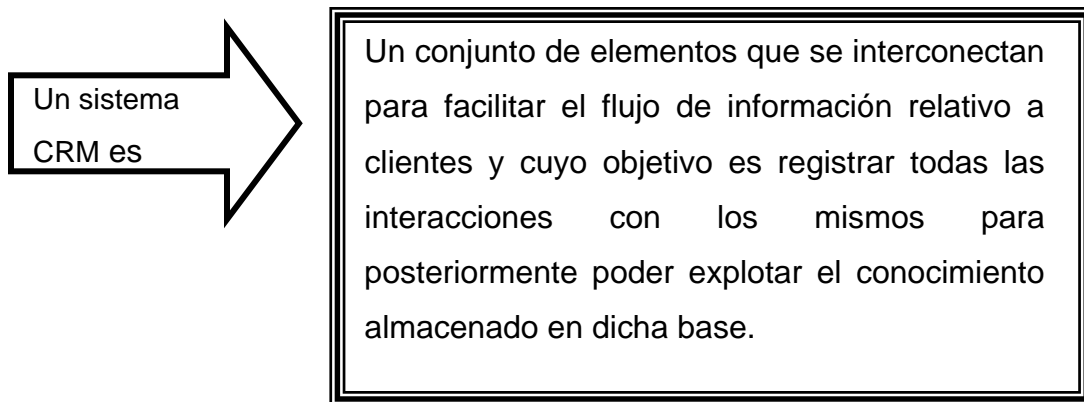
Dado que una estrategia de CRM pretende aprender de cada relación o interacción con los clientes, para el objetivo de centrarse en el cliente, se han desarrollado sistemas que puedan almacenar estas interacciones y posteriormente, a través de otras tecnologías específicas, explotar esta información, convirtiéndola en conocimiento útil para las organizaciones. Por tanto, lograr que las organizaciones se enfoquen en el cliente o en sus clientes puede sonar una tarea fácil, sin embargo, esto no significa contar con un departamento de servicio al cliente, siendo aquí cuando la tarea se complica, pues en los negocios, tener un foco en el cliente significa, entre otros aspectos, lo siguiente:

- Contar con un registro actualizado de cada cliente, sus detalles, contactos, dirección, teléfono, etc.
- Conocer de cada cliente los productos y servicios adquiridos, fechas de las adquisiciones, detalle de los productos o servicios y los problemas, quejas o comentarios acerca de los mismos.

- Registrar todas las interacciones de los clientes con la organización, lo que significa diseñar productos y servicios orientados a cubrir las necesidades expresadas y validadas por los mismos clientes.
- Ofertar y construir campañas de mercadotecnia expresamente dirigidas a segmentos de clientes previamente identificados, y
- Escuchar la forma en la que el cliente desea ser aproximado, ofertado, escuchado y atendido, así como actuar en consecuencia sobre estos requerimientos.

3.3.2 Definición de un sistema CRM

Por definición, para la ciencia informática, un sistema es un conjunto de elementos o componentes que se interconectan para facilitar el flujo de información y lograr un objetivo. Por tanto:

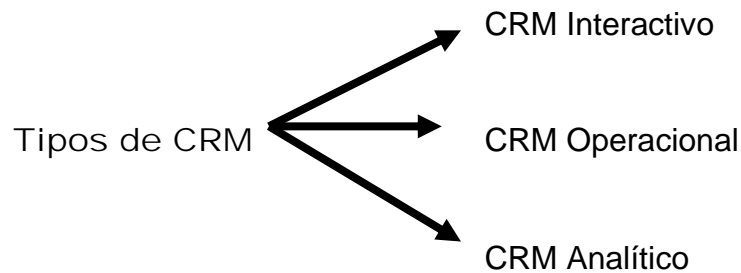


También, CRM se concibe como un software que permite implementar filosofías de *Customer Relationship Management*, estableciendo relaciones con los clientes como nunca antes, siendo sus fundamentos tecnológicos las computadoras personales, las redes de telecomunicaciones, los centros de contacto (*call centers*), los sistemas de *datawarehouse* y herramientas de minería

de datos así como las opciones de automatización de la fuerza de mercadotecnia y ventas. Por tanto, un sistema CRM se caracteriza por lo siguiente:

- ◆ Almacena información acerca de los clientes y sus principales interacciones.
- ◆ Habilita y registra la comunicación entre la organización y los clientes a través de diferentes canales como: centros telefónicos, sistemas de audiorespuesta, páginas de internet, correo electrónico, fax, kioskos y personales.
- ◆ Automatiza flujos de trabajo y de información relativos a interacciones con los clientes.
- ◆ Comunica eventos que requieren seguimiento, respuesta o atención por parte de sus usuarios.
- ◆ Provee de funcionalidades principalmente para temas de mercadotecnia, ventas y servicio.
- ◆ Permite explotar sus datos para generar conocimiento acerca de los clientes, sus preferencias, comportamiento e incluso para generar modelos predictivos.
- ◆ Se comunica con otros tipos de sistemas que también almacenan información acerca de clientes y sus transacciones u operaciones con una organización.

También, es importante mencionar que desde el punto de vista del campo de la informática, las tecnologías de CRM pueden agruparse en tres grandes rubros, diferenciación que fue necesaria debido a la amplia gama de opciones que en la industria del software y del hardware se fueron desarrollando y ofertando al mercado. Así, se tienen los diferentes tipos de CRM, a saber:



Enseguida se presentan las características de cada tipo de CRM.

CRM Interactivo

Se define como la serie de sistemas que permiten, como su nombre lo indica, las interacciones entre los clientes y las organizaciones. Los sistemas de CRM interactivo habilitan funcionalidades asociadas con los canales de comunicación disponibles a los clientes, lo que significa que facilitan la entrada de datos a la base que almacena los detalles de las interacciones. De esta forma, el CRM interactivo provee datos como:

- Medio de entrada de la interacción, ya sea por medio de un canal telefónico, Internet, correo electrónico, página web, etc.
- Hora de inicio de la interacción.
- Hora de término de la interacción.
- Persona o entidad que recibe la información.
- Duración de la interacción.
- Tiempo registrado para las diferentes fases de una interacción: identificación del cliente, registro de la razón de la interacción, respuesta proporcionada, cierre de la interacción.
- Programación de una interacción requerida a posteriori.

Así, estas situaciones se conocen como funcionalidades básicas del CRM interactivo, que lógicamente, a través de los años, han venido aumentando su

alcance e incluso algunos de ellos sobrepasan la barrera del interactivo volviéndose operacionales o incluso analíticos, sin embargo, los que corresponden a los que observan los detalles generales son:

- *Genesys Real Time Interaction Suite*, fabricado por la compañía Alcatel.
- *Interaction Center* de Avaya.
- *Cisco Intelligent Contact Management* de la empresa Cisco.

CRM Operacional

Comprende a los sistemas de CRM que almacenan la información generada por una interacción así como el flujo que siga y resultado de la misma. Los sistemas CRM operacionales en su significado más puro, son los que registran la base de datos de los clientes y sus detalles, sus interacciones y también almacenan datos sobre campañas de mercadotecnia, oportunidades de venta y otros temas como las funcionalidades generales de un sistema CRM operacional.

Por definición, los sistemas CRM operacionales no proveen funcionalidad con respecto al manejo de los canales que los clientes utilizan para interactuar con una organización, sin embargo, los CRM operacionales pueden incluir alguna u otra funcionalidad asociada al registro de datos que generan los canales. De esta forma, el foco de este tipo de CRM es precisamente la operación que se genera derivada de una interacción con un cliente, registrando datos como los siguientes:

- Clientes y sus atributos.
- Relaciones personales y organizacionales con los clientes.
- Interacciones, flujo de la interacción, resultado de la interacción.

- Base de conocimiento con respuestas a las interacciones de los clientes.
- Objetivos de mercadotecnia, campañas, eventos, programas.
- Detalles de prospectos.
- Detalles de ofertas.
- Objetivos de ventas, equipos de venta, pronósticos de venta.
- Detalles de cotizaciones y oportunidades de venta.

Los sistemas CRM operacionales más comunes que se comercializan en la actualidad son: *Oracle CRM* de Oracle Corporation ; *PeopleSoft CRM* de PeopleSoft Inc; *MySAP CRM* de SAP y *Siebel* de Siebel Systems.

CRM Analítico

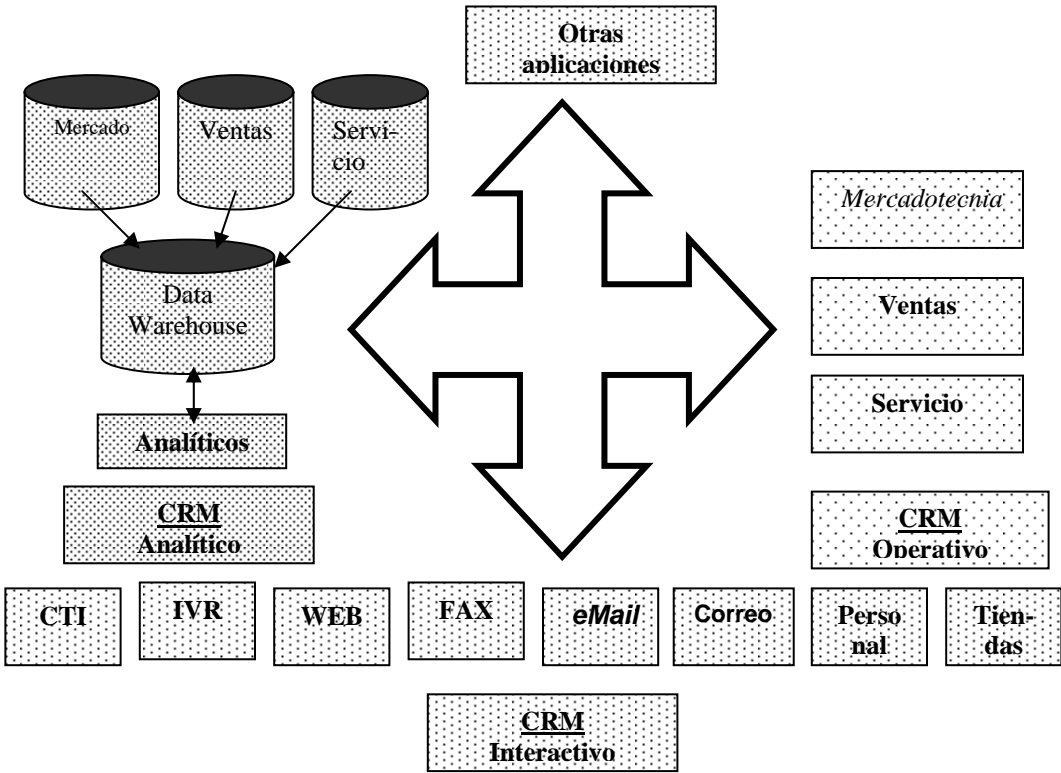
Es un sistema que incluye tecnologías de inteligencia, mismo que provee conocimiento generado por los datos de los clientes y sus interacciones. Más que registrar datos, el CRM analítico provee resultados para toma de decisiones, como por ejemplo:

- Comportamiento de los clientes con respecto a lanzamiento de nuevos productos, campañas, ofertas y servicio.
- Modelos predictivos sobre posibles reacciones a cambios en los productos, servicios, ofertas y servicio.
- Resultados de la efectividad en campañas, ventas y servicio.
- Análisis de retorno de la inversión.
- Niveles de abandono de clientes.
- Conocimiento del mercado.
- Análisis competitivos.

Así, el CRM analítico se alimenta de la información que el CRM operacional y otros sistemas le provean, basando su funcionalidad en la explotación de todos estos datos para armar tableros de control balanceados (*balanced scorecards*) con indicadores claves de desempeño (*key performance indicators*) y cuya información pueda manipularse a través de informes basados en cubos de información. Los sistemas CRM analíticos que se ofrecen en el mercado son:

- *Essbase Analytic Services* de Hyperion.
- *Teradata* de NCR.
- *Customer Relationship Management Analytic* de SAS.

En el esquema que se muestra a continuación se hace referencia a una arquitectura de un sistema CRM en sus tres variantes: interactivo, operacional y analítico, detallándose los componentes de la misma.



3.4 Programas de lealtad

Estos son asociados con el tema principal de CRM que es el conocimiento de los clientes, y se conforma principalmente de una base de datos que contiene los atributos principales de los clientes así como el registro de sus compras o adquisiciones de servicio. El objetivo de los programas de lealtad es registrar cada una de las compras de un cliente y, posteriormente, convertirla en puntos o beneficios, los cuales pueden canjearse posteriormente por regalos, descuentos en la organización u otras, o simplemente por dinero.

Se puede decir que la forma en que se recompensa a un cliente por su nivel de compras o nivel de lealtad, varía de organización en organización, sin embargo, los programas de lealtad representan una buena alternativa para que las empresas logren que sus clientes se registren en el mismo y pueda entonces establecerse un medio de comunicación con los mismos. Cabe señalar que las compras o uso del servicio que los clientes realizan en una empresa, pueden o no ser motivadas por los programas de lealtad según sea el caso, pero la razón principal de que estos programas existan es la de conformar la base de datos más actual y verídica de los clientes de una organización. En este sentido, es conveniente asociar a los programas de lealtad con la filosofía CRM pues se complementan al proporcionar ambos, datos o conocimiento acerca de sus clientes.

3.4.1 Funcionalidades generales de un sistema CRM interactivo

Brecha entre *Call Center* y CRM. Si bien un sistema CRM interactivo administra la información generada por los canales de interacción que eligen los clientes, es importante relacionar lo referente a los *Call Center* y su relación con CRM. Así reconociendo que un *Call Center* es todo un conjunto de tecnologías, principalmente telefónicas, cuyo principal objetivo es recibir o generar

interacciones con clientes para temas de campañas, ventas o servicio, y, a la inversa, una organización que ha decidido centrar su atención en los clientes, no necesariamente tiene que contar con un *Call Center*.

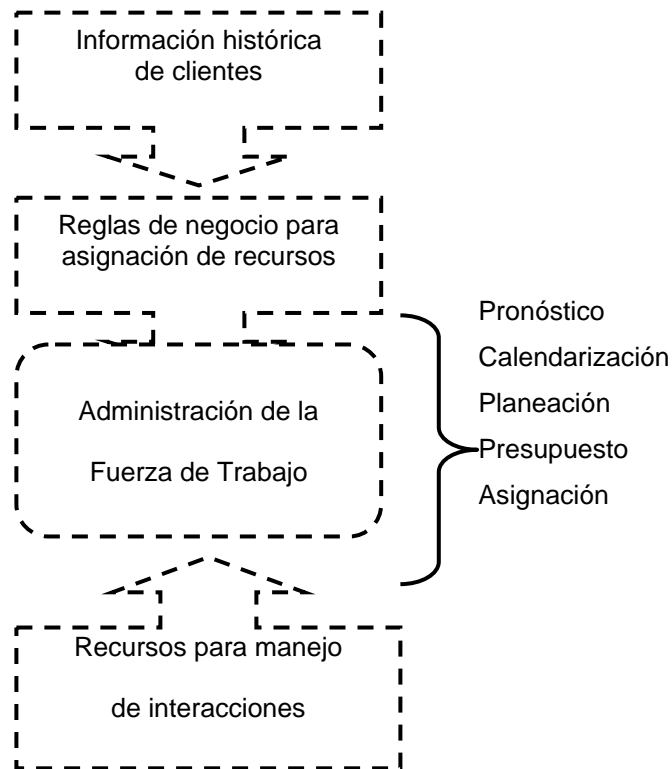
Así, la aclaración se hace importante para no dar lugar a confusiones o abusos en ambos términos. Por tanto, un *Call Center* puede o no contar con sistemas de CRM para seguimiento de las interacciones que maneja y un sistema CRM puede ser implantado sin contar con un *Call Center* para atender las interacciones de los clientes a través de personal dedicado específicamente a esta actividad. Pero otra posibilidad es la coexistencia de ambos que implica a una organización que ha decidido centrarse en el cliente y que ha puesto en marcha un centro de atención (principalmente telefónico) para dar seguimiento a las interacciones.

3.4.2 Administración de la fuerza de trabajo

La funcionalidad de administración de la fuerza de trabajo en los sistemas CRM interactivos consiste en la creación de una base de datos con detalles de los recursos o personas que estarán recibiendo las interacciones de los clientes. Así, a través de programas y algoritmos diseñados para este efecto, se agrupan los recursos en grupos por especialidades, horarios, habilidades y/o costos para posteriormente, al recibir una interacción, asignar correctamente esta al recurso apropiado con base en diferentes parámetros previamente definidos.

Así, el objetivo de la administración de la fuerza de trabajo es conocer a detalle los recursos con los que cuenta una organización para el tratamiento de las diversas interacciones de los clientes. Entonces, al asignar una interacción a un recurso, esta funcionalidad puede tomar en cuenta variables tales como: tipo de interacción, tipo de cliente, costo previsto, horario y habilidades del recurso.

Por tanto, la administración de la fuerza de trabajo provee de planeación, pronósticos, calendarización y herramientas de análisis que permiten organizar la forma en la que las interacciones son manejadas por cada organización. La siguiente figura ilustra mejor esta situación:



3.4.3 Calendarización

La funcionalidad de calendarización consiste en organizar la distribución de los recursos que reciben interacciones de los clientes, ello, a través de la información histórica de las interacciones y los eventos que internamente estén sucediendo en la organización, para que de esta manera, las aplicaciones de CRM interactivo detecten los requerimientos de recursos para los diferentes meses, días y horarios. Cabe señalar que el objetivo de esta funcionalidad es lograr la mejor distribución de recursos para la atención y seguimiento de las interacciones.

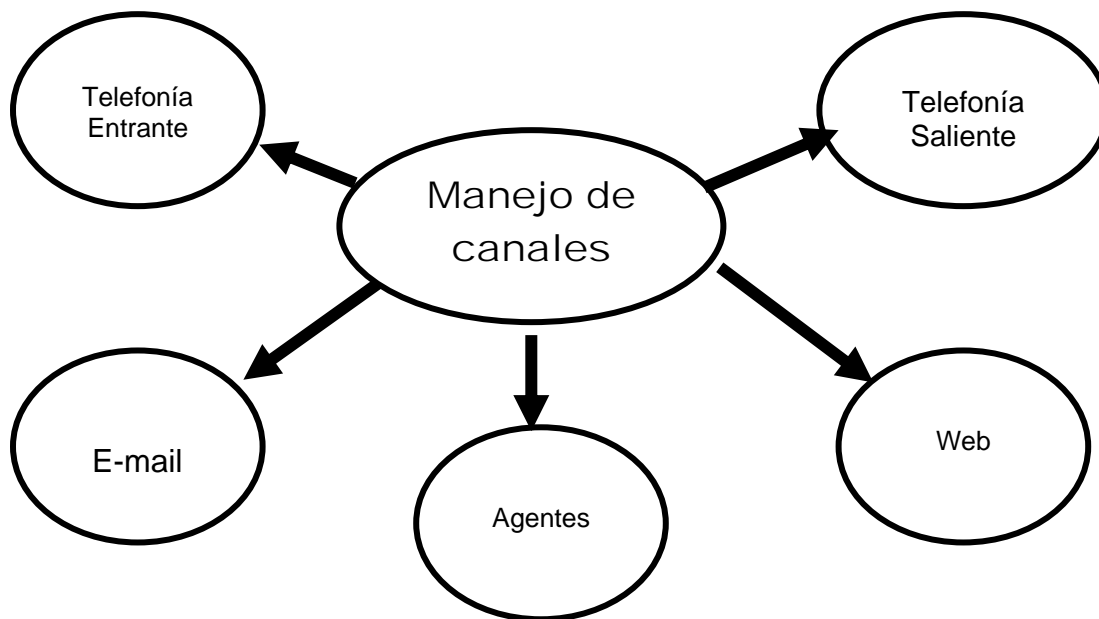
3.4.4 Manejo de canales

Las soluciones de manejo de canales proporcionan un incremento en la productividad de la administración de interacciones, cuyo concepto radica en la unificación de las interacciones recibidas a través de diferentes canales, lo cual se traduce posteriormente en un servicio más eficiente para cada cliente. Cabe señalar que el manejo de canales incluye conceptos como el ruteo inteligente de requerimientos y la consolidación de interacciones de voz, web y correos electrónicos.

Además, la administración de canales permite una mejora en la efectividad y eficiencia de los centros de interacción, y entre sus principales beneficios se encuentran los siguientes:

- Unificación y simplificación del manejo de las interacciones.
- Incremento en la satisfacción de los clientes.
- Maximización del valor de cada interacción al proporcionar un servicio consistente y personalizado.
- Integración de los canales de interacción con los sistemas de CRM operacional y otros sistemas transaccionales.
- Incremento de la efectividad del manejo de interacciones al construir relaciones más fuertes administradas por una fuerza de trabajo mezclada, pero que presenta una misma cara al cliente.

El esquema siguiente representa el concepto general del manejo de canales para la administración de interacciones:



Referente a la administración de interacciones salientes, estas son también administradas por sistemas de CRM interactivo, concepto que incluye el manejo de interacciones generadas por una organización hacia el cliente, y, a diferencia de interacciones entrantes que son originadas por un cliente y comúnmente para temas de servicio, las interacciones salientes se generan de la organización hacia el cliente y típicamente consideran asuntos de mercadotecnia o ventas. Así, un CRM interactivo puede tener algunas variantes como: interacciones secuenciales, interacciones progresivas e interacciones predictivas.

Es interesante mencionar que la administración de interacciones secuenciales se da cuando una organización decide contactar a una lista de clientes previamente elegidos por alguna condición o conjunto de condiciones. Esta lista es tratada de forma secuencial e implica únicamente repartir la lista entre los recursos, ya sean humanos o tecnológicos e ir generando la interacción con el cliente de la lista en forma secuencial.

Por su parte, las interacciones progresivas implican una tecnología que programa la salida de estas interacciones de forma progresiva sin necesidad de que el recurso humano intervenga para ello, a diferencia de las interacciones secuenciales, las progresivas recorren una lista sin importar el resultado efectivo o no de lograr una interacción con el cliente en turno.

Por lo que toca a la administración de las interacciones predictivas, también implica una tecnología para tal efecto, que estos sistemas trabajan igualmente sobre una lista de clientes a contactar. Las interacciones se generan automáticamente y el sistema es capaz de reprogramar el requerimiento de una interacción posterior o un nuevo intento. Estos sistemas de CRM interactivo también tienen la capacidad de identificar distintos medios o tipos de respuesta para la interacción como son: cliente no disponible, cliente ocupado, cliente inaccesible en el destino registrado, etc.

Como se ha mencionado, los sistemas CRM operacionales enfocan su atención al registro de las interacciones de los clientes con una organización, sin embargo, su funcionalidad se agrupa en tres grandes temas de negocio que son: mercadotecnia, ventas y servicio.

3.5 Funcionalidades para la mercadotecnia

A través de la mercadotecnia, los prospectos o clientes son contactados para ofertarles los diferentes productos y servicios hasta que este prospecto se convierte en cliente del producto o servicio en cuestión. Así, el CRM operacional en esta área, ofrece una funcionalidad que incluye básicamente lo siguiente:

- Registro de la planeación de campañas de mercadotecnia.
- Definición de las campañas y sus diferentes elementos como programas o eventos, que incluye: equipo, presupuesto, costos,

gastos, producto o servicio a ofertar, canal seleccionado para cada evento o programa, objetivo, métricas a monitorear, etc.

- Definición del mercado objetivo de las campañas, programas y/o eventos.
- Oferta que se incluye en las campañas (descuentos, promociones, regalos, precios especiales, convenios, beneficios, etc.)
- Registro de la ejecución de la campaña, programa o evento.
- Programación de sucesos o actividades que deberán generarse automáticamente como resultado de alguna métrica específica.
- Registro de los resultados de la campaña, programa o evento como lo son: número de prospectos, número de clientes y retorno de la inversión.

3.5.1 Telemercadeo

La variante de telemercadeo para un CRM operacional en el área de mercadotecnia implica un canal telefónico. Esto significa que la funcionalidad de telemercadeo consiste en la administración de las actividades relacionadas a mercadear un producto o servicio a través del canal telefónico.

La mayoría de los sistemas de CRM operacional consideran funcionalidad para este tema e incluyen:

- Administración de la lista de clientes que llamarán o serán llamados.
- Administración de los *scripts* de preguntas, respuestas e información que se compartirá con los clientes.
- Integración con tecnologías de telefonía para coordinar las interacciones entrantes o salientes y aplicar la campaña que aplica para cada cliente.

- Ejecución del flujo de trabajo para seguimiento interno de los proyectos calificados.
- Asignación, en su caso, de un ejecutivo de ventas para dar seguimiento al prospecto identificado.
- Integración con herramientas para envío de información relativa a la oferta de la campaña en cuestión.

Cabe señalar que el concepto **e-mercadeo** se refiere a la funcionalidad provista por sistemas de CRM operacional para la planeación, publicación y, seguimiento de campañas a través de Internet o páginas web. En este rubro, los sistemas de CRM automatizan básicamente las siguientes actividades:

- . Selección del mercado objetivo.
- . Definición de la campaña a publicar en Internet.
- . Publicación del mensaje oferta de la campaña en la página Internet elegida.
- . Registro de los clientes o prospectos que visitan o visualizan dicha campaña.
- . Envío automático de información a los clientes que soliciten detalles sobre la misma.
- . Seguimiento a los prospectos identificados a través de este canal hasta su conversión en clientes o deserción de la oferta.

Para la fase de ventas, un sistema de CRM tiene el principal objetivo de dar seguimiento a las oportunidades de venta que se identifiquen ya sea como resultado de una campaña o a través de otra referencia. El centro de atención de un CRM en el área funcional de ventas es la oportunidad que se tiene ante el cliente. Adicional a este foco, en los sistemas de ventas se registra información como la siguiente:

- Registro de los equipos de venta definidos por especialización, experiencia, tipo de cliente, segmento de mercado, industria, tipo de producto o servicio o como lo defina cada organización.
- Catálogo de productos o servicios y la forma en la que se cotizan y configuran para su oferta o venta.
- Base de datos de clientes y prospectos.
- Oportunidades de venta.
- Ciclos de venta.
- Pronósticos de venta.
- Cuotas de venta para cada equipo o miembro de equipo.
- Resultados o alcances de la cuota asignada a cada elemento, según las ventas registradas.
- Incentivos o bonos generados por ventas cerradas.
- Seguimiento a oportunidades en conflicto o pérdidas.
- Detalles de ofertas de la competencia.
- Cotizaciones de productos o servicios.
- Configuraciones de productos o servicios para las ofertas y productos que así lo requieran.
- Retroalimentación del cliente con respecto a la organización, el producto o servicio ofertado y otros comentarios.
- Tareas asociadas o relacionadas con el seguimiento a una oportunidad de venta.
- Planeación de ventas para cuentas específicas.

Cabe señalar que hacia principios de los años noventa, las soluciones de ventas o de automatización de fuerza de ventas como se les llamó, se volvieron cada vez más solicitados por organizaciones que comúnmente cuentan con una fuerza de ventas organizada y un proceso definido. A través del tiempo, estas

soluciones se asociaron a la oferta de sistemas CRM debido a que también tienen su foco en el seguimiento de una oportunidad de venta.

También, los sistemas de automatización de fuerza de ventas tuvieron variantes en la forma de operarlos pues al principio eran utilizados por personal en oficina; posteriormente fueron utilizados por empleados que no estaban en una oficina y fue entonces cuando surgieron soluciones móviles o inalámbricas.

3.5.2 Televentas

Al igual que telemercadeo asocia tecnología de telefonía, televentas asocia a las ventas con un canal telefónico. Es importante mencionar que en la actualidad el canal telefónico representa una segunda opción ya que el correo electrónico y la web están resultando mucho más rentables. Así, las televentas implican una funcionalidad básica incluida en sistemas de CRM lo cual no es así para ventas por canales electrónicos.

Las televentas implican el manejo de prospectos a través del canal telefónico. A diferencia de los sistemas de administración de fuerza de ventas, las televentas no dan un seguimiento detallado de las oportunidades de venta y comúnmente no siguen un proceso de ventas o ciclo de ventas complejo. Esto significa que son ventas mucho más rápidas y pueden cerrarse sin necesidad de asignar a un ejecutivo de ventas para su tratamiento. Difícilmente las televentas forman parte de un pronóstico de ventas basado en su seguimiento.

La funcionalidad de televentas registra en los sistemas CRM:

- . Nombre del recurso que atiende la televenta.
- . *Script* de oferta del producto o servicio.
- . Información acerca del producto o servicio en oferta.

- . Registro del cliente al que se oferta.
- . Resultado de la interacción: venta cerrada que genera una orden en otro sistema.
- . Registro de la venta al recurso que la cerró en caso de que se manejen bonos o incentivos.

En ocasiones las televentas están asociadas a campañas de mercadeo específicas. En este caso, la funcionalidad de telemercadeo y televentas se complementa.

3.5.3 Ventas de campo

Esta funcionalidad de los sistemas CRM operacionales ha sido diseñada para automatizar a la fuerza de ventas de organizaciones cuyos ciclos de venta son más largos que una venta por teléfono y requieren de un seguimiento detallado de cada oportunidad de venta.

Las ventas de campo implican también una funcionalidad móvil y con esto se entiende la capacidad de un sistema de entregar información a los vendedores de forma no conectada a una red de telecomunicaciones, a un servidor de información o simplemente a una oficina. La movilidad requerida por los vendedores de campo puede lograrse a través de diferentes tecnologías que los sistemas de CRM pueden ofrecer. Una opción consiste en entregar un subconjunto de los clientes y oportunidades de cada ejecutivo de ventas a través de una conexión eventual vía teléfono. Esta información es enviada a través de este canal a un dispositivo como una computadora personal, una *laptop* o bien un dispositivo *handheld*. Con esto, lo que se logra es que los vendedores puedan contar móvilmente con información acerca de sus clientes, oportunidades de venta, campañas vigentes, catálogo de productos y servicios actualizado, lista de precios y pronóstico de venta. Esta información puede modificarse en el

dispositivo al cual ha sido entregado y posteriormente, cuando el vendedor se vuelva a conectar vía telefónica a un servidor, la nueva información y los cambios son entregados al sistema principal desde el dispositivo del vendedor y viceversa.

3.5.4 Servicio

La funcionalidad de servicio en los sistemas de CRM operacional es fundamental. En su conceptualización básica, los sistemas de CRM dan seguimiento al servicio a clientes y lo automatizan. En cuanto a la funcionalidad que se ofrece en este tema se tiene:

- Administración de los recursos que proporcionan el servicio a clientes.
- Horarios, acuerdos de nivel de servicio y condiciones para la prestación de los diferentes tipos de servicio para cada tipo de cliente.
- Costo de los diferentes servicios ofertados.
- Base de conocimiento que almacena las respuestas proporcionadas en temas de servicio a clientes.
- Base de datos de los clientes que pueden solicitar servicio y las condiciones para el mismo.
- Tipo de clientes que dicta el tipo de servicio a proporcionarse.
- Flujo de trabajo que dará seguimiento a los casos o requerimientos de servicio.
- Alarmas que avisan sobre actividades o respuestas solicitadas por algún cliente, flujo reestablecido o recurso interno.
- Registro de los casos o requerimientos de servicio originados por los clientes con detalles que incluyen:
 - . Persona que origina el requerimiento.
 - . Tema del requerimiento.
 - . Fecha, hora y recurso que registra el caso.

Respuesta inmediata proporcionada al cliente.

- . Estatus.
- . Fecha de seguimiento comprometida.
- . Producto o servicio que se asocia al requerimiento.
- . Tipo de caso o requerimiento.

Así, debido a lo fundamental que se vuelve la funcionalidad de servicio en los sistemas CRM, es inconcebible considerar un sistema de este tipo sin esta capacidad. Los sistemas de servicio de CRM también fueron llamados en otra época, como soluciones de Mesa de Ayuda pero con el tiempo se logró definir a los sistemas de Mesa de Ayuda como aquellos orientados a dar servicio a empleados de organizaciones y los sistemas de servicio o atención a clientes proporcionan, como su nombre lo dice, servicio a clientes.

3.5.5 Servicio en campo

El servicio en campo se refiere a la atención de los requerimientos de servicio que son generados por clientes y deben ser resueltos en el lugar donde el producto o servicio se está utilizando. Esto implica la existencia de un equipo de personas que en sitio estén atendiendo y resolviendo los casos o requerimientos. El servicio en campo consume, por ende, más recursos que un servicio proporcionado telefónica, electrónica o personalmente en alguna sucursal de atención a clientes ya que el servicio en campo requiere que una persona se desplace hasta el lugar donde el problema se presenta.

El cierre de un requerimiento de servicio en campo implica que una persona se ha desplazado al sitio reportado y que, en su caso, el producto o servicio haya sido restablecido a través de un reemplazo, reparación, cambio, mantenimiento, etc. En ocasiones, el servicio en campo es proporcionado bajo un esquema de

costo para el cliente; en otras, es gratuito o incluido en los acuerdos de nivel de servicio que se tengan con el cliente.

La funcionalidad más importante en el servicio en campo es la de asignación del personal que atenderá el requerimiento ya que esta asignación comúnmente es el resultado de algoritmos que verifican variables tales como: disponibilidad, costos, experiencia, distancia, materiales requeridos, materiales con los que se dispongan en el inventario asignado, términos del contrato o acuerdo de nivel de servicio, tiempo, hora, habilidades, etc.

Los sistemas de CRM en el tema de servicio en campo suelen integrarse con otras tecnologías como las comunicaciones vía satélite, equipos de radiofrecuencia, aplicaciones móviles o inalámbricas, entre otras. El uso e integración de estas opciones tecnológicas permiten que los requerimientos de servicio sean atendidos de forma oportuna y bajo la mejor opción tanto para la organización como para el cliente.

3.5.6 Autoservicio

La modalidad de autoservicio para los sistemas de CRM se da principalmente a partir de la aparición de las páginas web con ligas para sitios específicos de servicio o atención a clientes. Comúnmente las organizaciones ponen a disposición de sus clientes, sitios en los que pueden encontrarse preguntas y respuestas frecuentes así como acceso a una base de conocimiento con respuestas o soluciones para problemas previamente registrados con los diversos productos o servicios ofertados.

El objetivo principal de una opción de autoservicio es el reducir los costos y tiempos que le toma a una organización y a un cliente, encontrar una solución o respuesta a sus problemas. Los sistemas de CRM para autoservicio publican

elementos de información seleccionados para ser visualizados por los clientes. También permiten, en el caso de que no se encuentre la respuesta o solución adecuada, crear un nuevo caso o requerimiento de servicio que seguirá un flujo de trabajo previamente definido.

En ocasiones, los sistemas de CRM en su modalidad de autoservicio permiten a los clientes realizar otro tipo de acciones diferentes a las de creación de casos o problemas. Cotizaciones, pedidos, status de entregas y otros elementos, pueden ser administrados también a través del autoservicio en cuyo caso se está hablando de otros tipos de sistemas pero cuyo servicio se entrega por medio de un CRM.

3.6 Funcionalidades generales de un sistema CRM analítico

El CRM analítico se caracteriza por generar información para toma de decisiones a partir del CRM operacional y otros sistemas que lo alimentan. En el mundo de la informática, el CRM analítico se considera también como una rama del área de inteligencia de negocio o *Business Intelligence*. Los analíticos de CRM se conforman de cubos de información que cruzan variables para obtener resultados que miden, en grandes rubros, la efectividad en mercadotecnia, efectividad en ventas y efectividad del servicio a clientes. A diferencia de los reportes operacionales que un CRM pueda proporcionar, los analíticos incluyen combinaciones de variables provenientes de otros sistemas y no solamente del CRM. Un ejemplo claro es el analítico de rentabilidad, para el cual no es necesario únicamente la información de ventas sino también de finanzas, crédito y cobranzas, costos de servicio y otros.

Analíticos de clientes

En la familia de los analíticos de clientes se encuentran principalmente las métricas de comportamiento de clientes; lealtad de clientes; valor de clientes y rentabilidad. El comportamiento de clientes permite conocer las tendencias de consumo de los mismos y las medias de su comportamiento en general en torno a una organización, producto, servicio, oferta o cambio. Algunos analíticos de comportamiento permiten realizar simulaciones lo que puede permitirle a una organización visualizar la reacción del mercado ante ciertas circunstancias.

La lealtad de clientes puede medirse también a través de un analítico que reporte el nivel de compromiso de los clientes con una marca, producto o servicio. Para estas métricas se toma en cuenta la información del CRM operacional en sus variantes de mercadotecnia, ventas y servicio. Analizando estos datos y combinándolos con otras fuentes pueden obtenerse datos con respecto a la respuesta de los clientes a campañas, ofertas, precios, paquetes y ofertas de la competencia. Incluso también para este efecto pueden realizarse encuestas dirigidas a los clientes de un mercado específico.

También, el valor de clientes puede calcularse de forma específica para cada organización. Los criterios que se asignan en cada empresa pueden variar y es así como este analítico se vuelve totalmente dinámico y específico. Un caso de valor de clientes puede considerar el nivel de facturación, el costo de servirles, su importancia como referencia para otras ventas, el nivel de cobranza que se logre con ellos, etc. Para calcular el valor de uno o varios clientes se construye un modelo totalmente acorde con las variables elegidas. La información que alimenta este analítico proviene de diversos sistemas operacionales y posiblemente, también analíticos.

En rentabilidad se encuentra el nivel de ingresos que verdaderamente un cliente genera a una organización. Al igual que los analíticos de valor del cliente, el nivel de rentabilidad se obtiene a través de un modelo específico para cada organización dependiendo de lo que la empresa desee medir y los detalles de los datos con los que se cuente.

Analíticos de mercadotecnia

Los analíticos de mercadotecnia tienen como principal objetivo medir los resultados arrojados por la estrategia de ventas que permita llegar a las cuotas definidas para los miembros del equipo. Los analíticos de ventas identifican tendencias de cierre o pérdida de oportunidades. Los datos que proporcionan a los gerentes o directores de venta les son útiles para períodos de ventas futuros así como para la planeación de cuentas futuras.

Analíticos de servicio

Los analíticos de servicio miden la efectividad del servicio a clientes. Con estos se obtiene información del nivel de satisfacción de los mismos así como el nivel de efectividad del personal que los atiende incluyendo a los recursos que reciben interacciones por cualquier canal o aquellos que atienden los requerimientos de servicio en campo. Al conocer la efectividad en servicio, las organizaciones pueden mejorar sus estrategias de atención a clientes.

La mejor retroalimentación que un cliente puede proveer a una organización se identifica precisamente al analizar la información que el área de atención a clientes genera. La empresa que utiliza estas herramientas analíticas de servicio logra entender lo que un cliente informa y, eventualmente, alcanzará ciclos de vida permanentes con sus clientes.

Analíticos de ventas

En esta sección se encuentran los modelos de información que reportan la efectividad en ventas y los pronósticos de ventas. Estas métricas identifican los elementos y oportunidades claves para realizar una estrategia de ventas que permita llegar a los objetivos o cuotas definidas para los miembros del equipo.

Además, los analíticos de ventas identifican tendencias de cierre o pérdida de oportunidades y los datos que proporcionan a los gerentes o directores de venta, les son útiles para períodos de ventas futuros, así como para la planeación de cuentas futuras.

3.7 El software de CRM

Aquí cabe preguntar ¿qué gana toda empresa con el software de administración de relaciones con los clientes? En opinión de especialistas de la empresa Microsoft, el software de administración de relaciones con los clientes ofrece información valiosa para las ventas, pues para las pequeñas empresas siempre ha sido esencial la relación con el cliente: conocer su nombre, sus preferencias y atenderle con una cordialidad que le invite a volver.

Pero a medida que un negocio crece, resulta cada vez más difícil relacionarse personalmente con todos y cada uno de sus clientes. Es posible que el propietario se dedique más a las operaciones que al trato comercial. Quizá los directivos pasen más tiempo gestionando asuntos que afectan a los empleados y su interacción con los clientes sea más escasa. Sin embargo, una administración eficaz de las relaciones con esos clientes es clave para lograr rentabilidad. De ahí surge la siguiente pregunta: ¿cómo saber cuándo necesita una empresa un método más elaborado para administrar sus relaciones con los clientes?

Actualmente existe una gran diversidad de programas comerciales que permiten recopilar datos clave sobre los clientes (historial de ventas, preferencias, información de contacto y mucho más) que presentan de un modo útil y, a la vez, más fácil de administrar. Este tipo de programas se conoce habitualmente como software de administración de relaciones con los clientes o CRM. Sin embargo, también hay cada vez más pequeñas empresas que se están dando cuenta de la conveniencia de la administración de las relaciones con los clientes (sobre todo, con la introducción de software de CRM diseñado específicamente para la pequeña y mediana empresa).

Por ejemplo, *Microsoft Business Solutions CRM* se ha desarrollado en respuesta a las necesidades de administración de clientes de empresas de 25 a 500 empleados. Algunas de las ventajas que ofrece *Microsoft CRM* desde el punto de vista del servicio al cliente son:

- Los empleados pueden asignar, administrar y resolver incidentes con rapidez gracias a funciones automatizadas de enrutamiento, administración de colas y traspaso de solicitudes de servicio.
- Los informes permiten identificar problemas de soporte habituales, así como evaluar las necesidades de los clientes, realizar un seguimiento de los procesos y estimar el rendimiento del servicio.
- Los empleados pueden compartir fácilmente información sobre ventas y pedidos, así como datos de soporte, y utilizarla para identificar a los principales clientes y establecer prioridades entre las necesidades de servicio.

Finalmente se puede decir que:

Al conocer la efectividad en el servicio, las organizaciones pueden mejorar sus estrategias de atención a clientes, considerando que la retroalimentación que un cliente puede proveer a una organización se identifica precisamente al analizar la información que el área de atención a cliente genera, por lo que la empresa que utiliza estas herramientas analíticas de servicio, logra entender lo que un cliente informa y, eventualmente, alcanzará ciclos de vida permanentes con sus clientes.

CAPÍTULO IV

4. EMPRESAS CON ÉXITO EN CRM

4.1 La experiencia CRM

A continuación se presentan los análisis de la información recolectada en cuatro organizaciones que han implantado soluciones o sistemas de CRM y que han obtenido atractivos beneficios. Los nombres de las compañías se han modificado para proteger su confidencialidad.

4.1.1 Grupo Bossch

Es posible decir que el nombre de Robert Bossch es, a escala mundial, un ejemplo a seguir para una gran variedad de productos para equipamiento de automoción, técnica de comunicación privada y pública, herramientas eléctricas, termotécnica, electrodomésticos, así como técnica de automatización y maquinaria de embalaje.

El origen de esta compañía se remonta al año de 1886 en que precisamente Robert Bossch contaba con un taller de mecánica de precisión y electrónica, que pronto se especializó en instalaciones de encendido para motores de combustión. Hoy en día, con un volumen de ventas que ronda los 50,000 millones de marcos alemanes es una de las principales empresas industriales de Alemania y ocupa en todo el mundo aproximadamente a 190,000 trabajadores, de los cuales casi la mitad se encuentran fuera de Alemania.

Cabe señalar que la fortaleza de Bossch reside en el desarrollo y la fabricación de productos técnicamente avanzados y para mejorar constantemente esa capacidad de innovación, la empresa dedica cada año grandes sumas a la

investigación y el desarrollo. A continuación se dan a conocer los países en los que se encuentra Grupo Bosscch y el número de empleados aproximado que contempla cada uno:

Europa sin incluir Alemania:

Bélgica	1,450	Dinamarca	1,520
Eslovenia	300	España	7,620
Federación Rusa	2,120	Finlandia	100
Francia	10,550	Gran Bretaña	3,930
Grecia	510	Hungría	510
Italia	2,170	Noruega	150
Países Bajos	1,310	Polonia	880
Portugal	3,760	República Checa	2,830
Suecia	290	Suiza	2,210
Turquía	4,380		

Instalaciones fuera de Europa:

Argentina	230	Australia	1,630
Brasil	11,940	China	2,100
India	11,430	Japón	4,120
Canadá	120	Corea	920
Malasia	3,330	Perú	270
Singapur	260	Sudáfrica	980
Estados Unidos	17,070	Venezuela	170
		México	4,560

(Distribuidos en instalaciones de Cd. Juárez, Mexicali, México, D.F., San Luis Potosí y Toluca)

Los productos que ofrece Grupo Bosscch se pueden clasificar de la siguiente forma:

Línea: Equipamiento de Automoción

- Frenos
- Luminotecnia
- Sistemas de gestión para motores de gasolina
- Electricidad y electrónica de carrocería
- Sistemas de inyección para motores Diesel
- Electrónica de a bordo
- Comunicaciones móviles

- Semiconductores y sistemas de gestión electrónica
- Motores de arranque y alternadores

Línea: Técnica de Comunicaciones

- Redes de comunicación privada
- Redes de comunicación pública
- Redes de banda ancha
- Terminales
- Tecnología aeroespacial
- Técnica de seguridad

Línea: Bienes de Consumo

- Herramientas eléctricas
- Termotecnia
- Electrodomésticos

Línea: Bienes de Producción

- Técnica de automatización
- Máquinas de embalaje

Crónica de la empresa

- 1861 Nacimiento de Robert Bossch en Albeck, cerca de Ulm
- 1886 Robert Bossch abre en Stuttgart su “Taller de Mecánica de Precisión y Electrónica”.
- 1909 Primera fabricación en el extranjero, en los Estados Unidos.
- 1913 Creación de un departamento de aprendices con taller propio

- 1919 Fundación del periódico interno “Bossch Zunder”
- 1921 Establecimiento de una organización de asistencia técnica. Se crean los servicios Bossch
- 1932 Bossch se hace cargo de Junkers & Co GmbH
- 1933 Adquisición de Ideal Werke fur drahtlose Telephonie AG
- 1942 Fallece Robert Bossch
- 1967 Fundación de Bossch – Siemens
- 1989 Las actividades de la Técnica de Comunicaciones se agrupan en un único sector
- 1991 Participación en Diesel Technology Company
- 1995 Constitución de cinco sociedades conjuntas en China
- 1995 Adquisición de Dancall Telecom, hoy Bossch Telecom
- 1996 Comienza a producir la nueva fábrica de teléfonos móviles en la localidad danesa de Pandrup y apertura de un centro de Pruebas con una pista de ensayos de 95 hectáreas para el desarrollo y la comprobación de nuevos productos de la técnica de automoción.
- 1997 Comienza su actividad la empresa conjunta creada para sistemas de dirección. Adquisición de la mayoría de Zexel Corporation, de Japón y creación de una empresa conjunta con Magneti Marelli en el campo de la lumitecna para automoción.

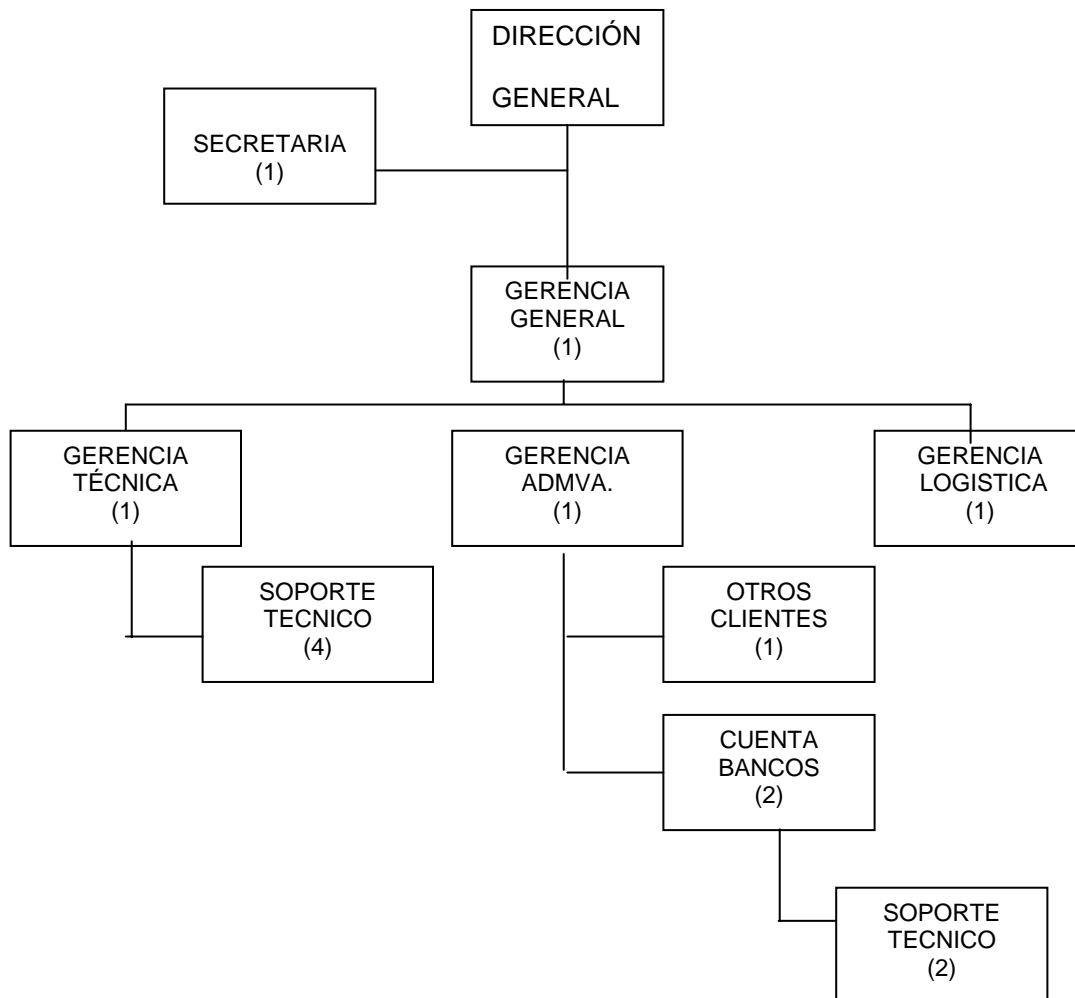
Es importante mencionar que el proyecto de CRM fue implementado en esta empresa en primer término en la División Telecomunicaciones, área que cuenta con ingenieros especializados en sistemas de telecomunicaciones y seguridad para la atención oportuna y efectiva de sus clientes, a los cuales ofrece los siguientes servicios:

- ❖ Soluciones de telecomunicaciones en voz, datos e imagen.
- ❖ Instalación y mantenimiento.
- ❖ Capacitación.

- ❖ Servicio técnico las 24 horas, los 365 días del año.
- ❖ 2 horas/tiempo de respuesta en el D.F. y Área Metropolitana.

Estructura organizacional del área sujeta a CRM

Para el desarrollo de sus funciones Grupo Bossch México, División Telecomunicaciones, se encuentra estructurado de la siguiente manera:



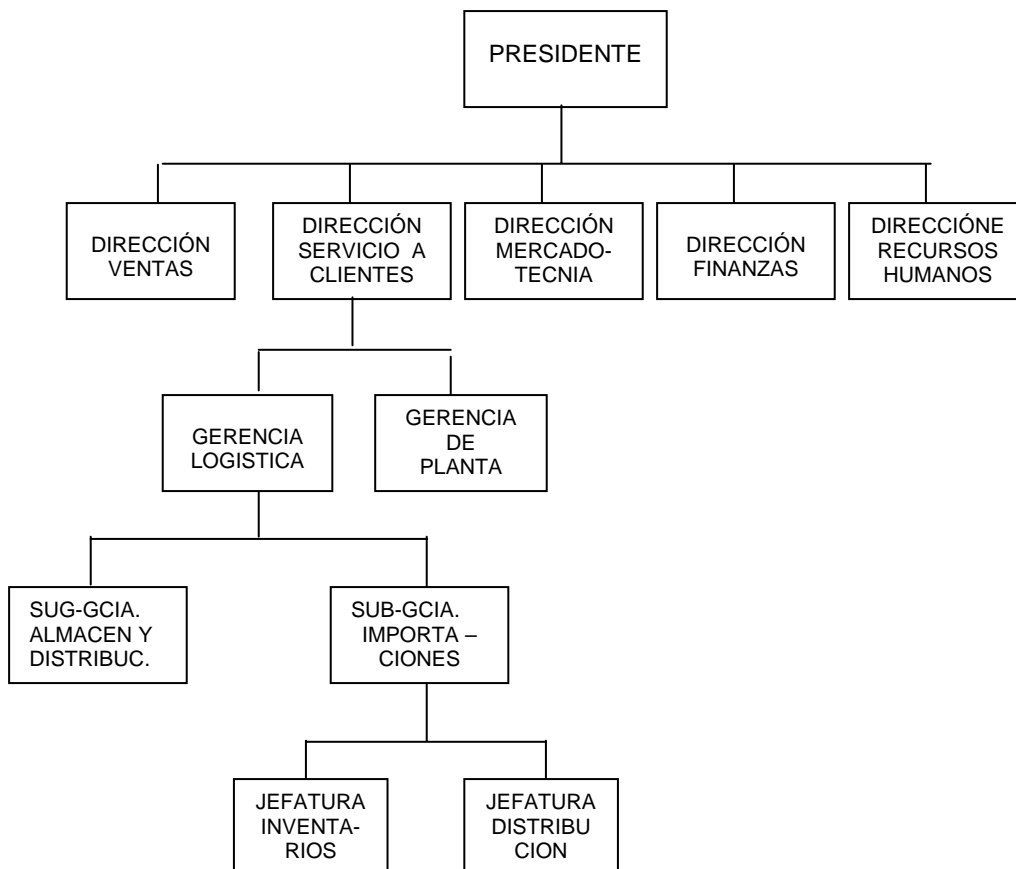
Situación que da origen a la aplicación de CRM

- Constantes quejas en los servicios prestados a los clientes, desde su inicio hasta la terminación del mismo.
- Confusión y/o duplicidad en el número de reporte con el que se tiene que atender a los clientes, situación que impide verificar si el cliente tiene contratado un servicio de mantenimiento o no con la empresa.
- Descontrol en el manejo de las garantías, mismas que sirven para determinar si el servicio debe ser atendido con base a garantía o por facturación.
- Retrasos en la facturación.
- Cotizaciones duplicadas y diversas a un mismo cliente, provocando pérdidas de los mismos.
- Desorganización y descuido de la principal cuenta corporativa de la empresa, tanto en la ciudad de México como en el interior de la República, provocando que la empresa sea multada por el cliente.
- Falta de planeación para el otorgamiento de los viáticos que requieren los consultores de servicio cuando se trasladan al interior de la República.
- Descontrol en el cotejo de relación de gastos presentados por los consultores de servicio, presentándose conceptos no permisibles por la empresa.
- Descontrol en el registro del tiempo extra que laboran los consultores de servicio.
- Desfasamiento en la elaboración del reporte mensual de servicio.
- Comunicación ineficiente con el Área de Logística para verificar la existencia de los requerimientos solicitados por los clientes, lo que provocaba el no poder indicar con precisión a los mismos la fecha de entrega de sus pedidos.

4.1.2 Frihalsa Logística S.A. de C.V.

Esta es una empresa dedicada a la consolidación y distribución a nivel nacional de productos congelados y refrigerados, creada en el año de 1990, misma que opera a través de la definición de su misión y visión organizacional. **La misión de Frihalsa** consiste en proporcionar al cliente el mejor servicio de logística para toda clase de productos que requieran temperatura y ambiente controlados con un servicio exacto e inventario ágil y puntual, contribuyendo al mantenimiento de la calidad en los productos de sus clientes, siendo parte del progreso de la industria en México y manteniéndose como líderes de su mercado.

Por su parte, **la visión organizacional de Frihalsa** se centra en ser el proveedor y la primera opción para el cliente; la mejor opción para trabajar en equipo para sus colaboradores y proveedores. Su estructura organizacional es la siguiente:



Situación que dio origen a la aplicación de CRM

- Inexistencia de un plan de mejoramiento continuo de la calidad para que nuestros productos y servicios sean siempre competitivos.
- Necesidad de efectuar reducción de tiempos respecto a los servicios que se ofrecen.
- Necesidad de llevar a cabo el análisis del valor de los productos (servicios) con la intención de establecer precios óptimos y la máxima satisfacción de clientes.
- Necesidad de establecer un proceso integral de atención competitiva a clientes, para saber si estos están satisfechos y son leales.
- Falta de planeación que especifique como adquirir y dirigir las capacidades para vencer a la competencia global.
- Inexistencia de un sistema integral de información que cuente con la más moderna y adecuada tecnología de información, que genere una ventaja competitiva.
- Desaprovechamiento del uso de Internet y sus múltiples efectos en los negocios.
- Desconocimiento de parte del cliente que opera con Frihalsa Logística sobre el tipo de servicios específicos que se ofrecen.
- Quejas constantes respecto a la calidad del servicio.
- Tiempos excesivos en la prestación de los servicios.
- Ineficiencia en los procesos de interacción Cliente-Frihalsa Logística como son: recibo, incidencias de ruta, información logística de entregas, entrega de evidencias y cobranza.
- Necesidad de mayor flexibilidad en horarios de recepción.
- Ofrecer un servicio que proporcione al cliente el conocimiento de las condiciones en las que se encuentra su mercancía y no estar llamando a terceros para enterarse de las situaciones.

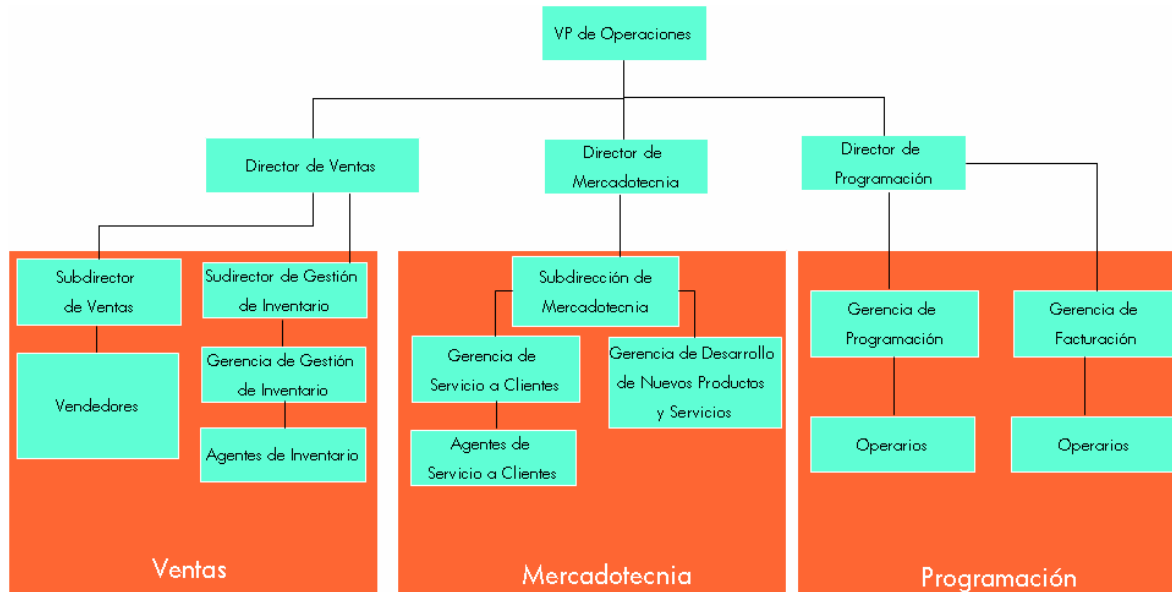
- Establecer tarifas de descuento para los clientes.
- Capacitar a sus operadores en el manejo y manipulación de los productos.
- Realizar juntas mensuales con los clientes para establecer entre ambas partes planes de acción.
- Modificar su imagen de empresa fría y leonina.
- Invertir en la implementación de sistemas que permitan automatizar la operación.

4.1.3 Telvisa, S.A. de C.V.

Empresa mexicana con permanencia de más de 50 años en el mercado cuyo giro se centra en los Medios y el Entretenimiento que cuenta con aproximadamente 4,000 empleados a nivel mundial. Cabe señalar que **la misión de esta empresa** se centra en satisfacer las necesidades de entretenimiento e información de sus audiencias, cumpliendo a la vez con las exigencias de rentabilidad a través de los más altos estándares de calidad, creatividad y responsabilidad social. Su existencia como empresa, depende de estar comprometidos con: el público; los clientes; los accionistas y los proveedores.

Por su parte, **la visión de la empresa se refiere a** ser el líder mundial en la producción y distribución de entretenimiento e información en habla hispana, mediante la difusión y práctica de **valores** como credibilidad, ética, integración, liderazgo, profesionalismo, comunicación, relación humana, reconocimiento y rentabilidad.

Estructura organizacional de las áreas involucradas en el proyecto



Situación de la empresa que dio origen a la aplicación de CRM

El área que dio origen a este proyecto tiene como principal actividad la gestión de inventario de los clientes de la empresa. El inventario se refiere a los minutos de *spot* que los clientes adquieren y que son consumidos en anuncios comerciales o menciones en cualquiera de los canales de televisión abierta.

Entre los clientes de esta organización se encuentran grupos corporativos, agencias publicitarias y grandes organizaciones principalmente. Esta empresa cuenta con un área de ventas que vende planes por adelantado. Esto significa que existen clientes que por adelantado cuentan con minutos disponibles para comerciales o menciones en las transmisiones de diferentes canales.

Gestión de inventario tiene como principal objetivo el colocar en programación el mayor número de minutos para ser utilizados de los planes previamente adquiridos. También esta área debe cumplir con ventas adicionales y

persigue un presupuesto de venta diario. El reto de las ventas de esta área consiste en colocar pedidos de clientes en un horario específico. Para lograr mayor efectividad en las ventas y mejor conocimiento de sus clientes, esta organización decidió consolidar datos acerca de sus clientes, su historial, informes de terceros, analistas del medio, historial de pedidos, etc. Al ofrecer minutos a un cliente en el horario en el que la mayor parte de su mercado objetivo se encuentra viendo televisión, las ventas se tornan en ventas basadas en conocimiento y no de empuje y esto fue uno de los objetivos que dio origen al proyecto.

Algunos eventos detectados y susceptibles a mejorar, fueron:

- Falta del historial de las órdenes colocadas por cada uno de sus clientes y agencias.
- Falta de conocimiento de cada cliente y las marcas que posiciona comúnmente en los canales de transmisión.
- En el caso de ventas proactivas, algunas órdenes sugeridas por los vendedores y aceptadas por los clientes no podían ser colocadas en transmisión ya que el inventario no podía visualizarse en tiempo real.
- No existía un sistema que publicara a todos los vendedores, información sobre la estrategia de venta del día y el porcentaje de logro de objetivos.
- Algunos clientes manejaban condiciones especiales en precios y descuentos, mismos que el personal de gestión de inventario en ocasiones no conocían y esto retardaba la colocación correcta de un pedido.

La comunicación abierta de los clientes con el personal del área de gestión de inventario les permitió darse cuenta que la competencia conocía mucho mejor a sus clientes y ofertaba de forma más asertiva. Esto se tradujo en reducción de órdenes (ventas) y pérdida de algunas cuentas muy representativas. La

competencia ofertaba comprometiendo cierto nivel de *rating* y alcance al mercado objetivo para las marcas de sus clientes. Esto mismo no podía realizarse en esta organización de forma efectiva ya que el conocimiento dependía no de un sistema sino de las habilidades personales del personal de gestión de inventario.

También esta televisora se dio cuenta de que la satisfacción de sus clientes podía mejorar si su relación se basaba en conocimiento, siendo este otro factor para decidir la implantación de una solución CRM. Dentro de los objetivos que se definieron para implementar CRM están los siguientes:

- Definir un perfil de cada cliente que incluyera su historial así como detalles de sus mercados objetivos.
- Proporcionar a los agentes de gestión de inventario, las herramientas con información en línea que permitieran realizar ventas con todo el conocimiento necesario acerca de sus clientes, promociones, precios, inventario disponible y programación por cubrir.
- Cumplir y superar los objetivos de venta diarios así como lograr el consumo del inventario disponible (previamente contratado a través del plan pagado por adelantado).
- Mejorar la satisfacción de los clientes en cuanto al trato, confiabilidad de la información proporcionada por los agentes y servicio otorgado.

Es importante mencionar que los canales de interacción con clientes que se utilizaron fueron el telefónico y el uso del correo electrónico. Respecto a la administración de interacciones entrantes y salientes de los clientes, las entrantes fueron administradas principalmente por las herramientas telefónicas del centro de gestión de inventario. Aunado a una herramienta de CRM, se adquirió un software de gestión telefónica que administraba todas las funciones telefónicas y registraba las llamadas entrantes y salientes. Esta información se asociaba al perfil de interacción de cada cliente en el software de CRM. También, los correos

electrónicos eran “rastreados” y se sumaban al historial de interacciones de los clientes con la clasificación del tipo de contacto y resultado de cada interacción.

Atendiendo a los **beneficios obtenidos**, se puede decir que **en mercadotecnia**, el principal beneficio que obtuvo el área de mercadotecnia fue el poder contar con el historial de los clientes bajo una aplicación que consolidaba no solamente información operacional sino también información de interacciones así como el motivo y resultado de las mismas. Esta información fue especialmente útil en el diseño posterior de programas de ventas que aplicaban a los clientes cuyas características coincidieran con el mercado objetivo de dichos programas. Con la información consolidada de clientes, el área de mercadotecnia podía estudiar datos precisos sobre los mismos y planear conforme a la información observada.

El beneficio logrado en telemercadeo/ e-mercadeo fue que las interacciones para efectos de telemercadeo y mercado electrónico, se volvieron mucho más efectivas debido al nivel de precisión de la información. Los contactos efectivos incrementaron en un 30% al día. El tiempo que los agentes de gestión de inventario ahorran en la búsqueda manual de datos y razonamiento de la oferta a comunicar, se tradujo en más contactos efectivos a mayor número de clientes con información precisa.

El beneficio en cuanto a ventas/televentas fue obtener un incremento de 34% con respecto al mismo mes del año anterior. Al fin de la primera fase del proyecto, las ventas superaron los objetivos durante el primer mes de operación del sistema. **En cuanto a servicio**, en la aplicación de las encuestas de satisfacción de clientes, se reportó una mejora en la percepción que los mismos tenían del servicio de esta área. Un 15% de clientes se resumió como muy satisfechos con el trato de los agentes así como con la precisión de la información que les era proporcionada lo que contribuía a la mejor toma de decisiones en cuanto a la programación a elegir para el logro de sus objetivos.

Atendiendo al análisis del cliente, pudieron identificarse claramente al 20% de los clientes que consumían el 80% de la programación de la televisora. De esta forma, pudieron diseñarse programas y promociones de inventario para el 80% de los clientes restantes y la información también les permitió colocarlos en la programación más apropiada para los objetivos perseguidos. También se logró el reconocimiento de los clientes que históricamente no consumían su inventario disponible a tiempo y se tomaron medidas personalizadas para lograr el consumo del mismo en menor tiempo para poder colocar ventas adicionales a sus planes prepagados.

También, en tiempos de respuesta al cliente, se registró una mejora en el tiempo de respuesta a los clientes tanto a nivel telefónico como cuando el cliente solicitaba información sobre su estatus, saldo, programación, competencia, etc. Las interacciones se volvieron mucho más efectivas al consumir, en promedio, 12 minutos menos para cerrar una venta. **En costos**, lamentablemente, el registro de la reducción de costos, no fue una métrica que fuera observada a detalle en la implementación de este proyecto pero claramente, la reducción del tiempo utilizado en un ciclo de venta, se traduce en una reducción de costos de venta principalmente y, **en ingresos**, con el incremento del 34% en las ventas del primer mes, se tradujeron en ingresos, dato que por cuestiones de confidencialidad, se omite.

4.1.4 Telecom Soluciones

Telecom Soluciones es una organización adscrita a la industria de las Telecomunicaciones cuyo negocio consiste en proveer los servicios de comunicación y redes a terceras organizaciones. Su oferta se basa en mantener a las organizaciones conectadas entre sus diferentes sitios así como a sus sistemas para el intercambio de información y registro de transacciones. Entre sus clientes

se encuentran aerolíneas, bancos, compañías de seguros y empresas cuyas transacciones se realizan en tiempo real.

El negocio principal de Telecom Soluciones consiste en la venta recurrente del servicio de comunicación y redes. También oferta contratos de servicio o mantenimiento que definen las reglas o acuerdos de nivel de servicio para restablecimiento de comunicaciones, reconexiones, servicios de mantenimiento, tiempos y costos de resolución de cualquier incidente o problema que se presente.

El proyecto de Mesa de Control de Tickets se originó debido a la problemática que representaba dar seguimiento a los incidentes reportados por los clientes y asegurarse que la solución a los mismos cumpliera con los términos de los contratos de servicio. Antes de implantar una solución de CRM, el personal de servicio registraba los reclamos o casos en planillas de Microsoft Excel. Cuando se presentaba una falla masiva y el personal no podía atender todas las llamadas, éstas se respondían por una máquina de mensajes en la que se solicitaba que los clientes dejaran la descripción de su problema. Esta situación provocaba una gran molestia por parte de los clientes que no recibían un servicio de calidad. Algunos problemas que se identificaron fueron:

- Dificultad en identificar y validar los datos de la persona que reportaba un incidente en nombre de alguna organización.
- Falta del historial de problemas anteriores del cliente que llamaba.
- No existía una base de conocimiento con problemas frecuentes y el método de su identificación y solución.
- Algunos incidentes no eran registrados ni resueltos ya que se encontraban en la máquina de mensajes y alguien debería escucharlos primeramente para luego registrarlos en la planilla de Excel y darles seguimiento. En ocasiones, la falta de tiempo impedía la realización de estas tareas.

- No existía un sistema que automatizara los tiempos de resolución y verificara el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio contenidos en los contratos post-venta.
- El personal que resolvía los problemas de comunicación gastaba tiempo en buscar información acerca del cliente, información acerca del problema y su solución.

Después de identificar que en promedio se estaban perdiendo más del 15% de los clientes anualmente, la organización decidió implantar un sistema de CRM.

Unidad de negocio foco

El proyecto decidió ser implantado para favorecer el servicio ofrecido a todos los clientes de Telecom Soluciones.

Aspecto	Situación
Número de clientes	Al momento de decidir implantar un sistema de CRM, Telecom Soluciones contaba con aproximadamente 1,200 clientes corporativos.
Conocimiento de clientes	La aplicación que se utilizaba para el manejo de requerimientos contaba con una base de datos de los clientes de Telecom con los siguientes datos: Nombre de la organización; contactos y casos.
Nivel de Retención	Al momento en que el proyecto se originó se estaba reportando una pérdida de clientes del 15% anual.

Ingresos	No existía una métrica de ingresos promedio por cliente. Sin embargo, se manejaba el dato de que el área de servicio no generaba ningún ingreso y por el contrario, era considerada como un área de costos.
Proyecto	Con base en los resultados que se estaban reportando de pérdida de clientes y las no-renovaciones de los contratos de venta, se gestó el proyecto de mesa de ayuda para la administración de requerimientos que se originó dentro del área de ventas.

Cabe señalar que los objetivos que este proyecto persiguió fueron los siguientes:

- Tener un mejor control sobre los clientes y sus datos así como su historial de servicio.
- Poder asegurar las ventas recurrentes y las ventas de contratos de servicio posteriores.
- Crear una base de datos con respuestas y soluciones para el cierre de casos.
- Disminuir el nivel de pérdida de clientes.
- Generar ingresos en el área de servicio a clientes.
- Diseñar algunas funcionalidades básicas de ventas.
- Administrar el registro del historial de las interacciones, para lo cual la aplicación a implantar debería tener acceso a las condiciones incluidas en los contratos de servicio.

Atendiendo a su fase de implantación, cabe señalar que el proyecto fue implantado por una compañía distribuidora de un software de CRM. Ya que este estudio no tiene un sentido comercial, el nombre de este sistema es omitido. Las acciones que se llevaron a cabo fueron:

- Se implantó un sistema de servicio para los agentes que reciben las llamadas de requerimientos.
- Se implantó una opción de auto-servicio mediante la cual los clientes pueden firmarse a través de internet y levantar casos, realizar búsquedas de casos similares o verificar si hay alguna caída de enlaces y tiempos de restablecimiento pronosticados.
- Más agentes de servicio fueron contratados ya que se concluyó que los existentes no eran suficientes para el número de casos que se estaban recibiendo.
- El proyecto fue implantado en 3 meses. Al final de los 90 días para su primera fase se cumplió con los objetivos iniciales que lo originaron.
- Nuevas reglas de negocio para el área de servicio fueron establecidas.

Dentro de estos nuevos lineamientos, principalmente se encontraron:

- Registro completo del perfil del cliente con todos sus datos así como de su personal o contactos que requieren servicio eventualmente.
- Cada llamada era asociada con un registro en la base de datos en la que se incluía la razón de la llamada, el historial del cliente, las posibles soluciones o tiempo de solución así como una asociación del caso con el contrato de servicio que lo amparara.
- Cuando el contrato de servicio llegaba al número límite de casos manejados gratuitamente, el área de servicio notificaba al cliente sobre los costos en los que se incurriría o se posicionada la venta de una renovación.

- El nivel de registro de los requerimientos recibidos subió a casi el 95% y se convirtió en regla el que los agentes registraran en el nuevo sistema, cualquier requerimiento o interacción con los clientes.
- Cada agente, con ayuda del sistema, se aseguraba que los tiempos de resolución para cada requerimiento cumplieran con los términos establecidos en los contratos de servicio.
- Se programaron alarmas visuales y sonoras para mantener a los agentes informados de los compromisos o tareas pendientes.
- El agente se volvió responsable de verificar la fecha de vigencia de los contratos de servicio y con esto pudo proactivamente comenzar a ofrecer la renovación del contrato de servicio.
- El estatus de la red, los casos y los tiempos estimados de restablecimiento se comenzaron a publicar en internet de forma proactiva.
- Los vendedores se mantienen informados de los acontecimientos relativos a sus clientes así como cualquier interacción que pueda ser de interés para generar una nueva oportunidad de venta.

Respecto a los resultados obtenidos, al año de haber implantado el sistema de CRM, Telecom Soluciones registró las siguientes mejoras:

Aspecto	Situación a partir de CRM
Conocimiento de clientes	Con la nueva base de datos del sistema CRM, se consolidó el conocimiento acerca de los clientes. La información generada por la nueva estructura y funcionalidades proporcionó importantes datos sobre los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> - Clientes, contactos - Acuerdos de nivel de servicio

	<ul style="list-style-type: none"> - Costos del manejo y resolución de requerimientos - Tiempos de resolución de requerimientos - Nivel de satisfacción de los clientes - Base de conocimiento con respuestas y soluciones registradas - Historial de interacciones de los clientes - Nivel de uso de los contratos de servicio
Nivel de Retención	En un año de haber implantado la solución de servicio, el nivel de pérdida de clientes bajó hasta un 8%.
Ingresos	Al llevar un monitoreo efectivo de la vigencia de los contratos de servicio, el área de servicio participó en la facturación de la renovación de estos, lo que se tradujo en generación de ingresos.

También, para aquellos casos en los que los contratos de servicio no cubrían la solución de un requerimiento en específico, los agentes ofertaban un servicio con cobro. Con esto, también se registraron ingresos por este concepto asociados al área de servicio. Además, hubo otro efecto relacionado a los ingresos y la implantación de una solución CRM, pues al incrementar el nivel de servicio de Telecom Soluciones, los clientes existentes comenzaron a referenciar nuevos prospectos.

4.2 Herramienta de diagnóstico

Es importante mencionar que el cuestionario que se presenta a continuación fue diseñado por la sustentante del presente trabajo, con base en la información plasmada en el marco teórico y proporcionado a los contactos establecidos con cada empresa objeto de estudio.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO DE TRABAJO DE LA TESIS
PROPUESTA PARA EFICIENTAR EL SERVICIO AL CLIENTE A TRAVÉS
DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES.

1. Se pensó en implementar CRM para:

		E-1	E-2	E-3	E-4
a)	Mejorar el servicio al cliente	X		X	
b)	Ser mejor que la competencia		X		
c)	Mejorar la imagen de la empresa				
d)	Retener a los clientes				X
e)	Ganar más dinero				

2. Su empresa ha registrado pérdidas de clientes en los últimos años:

		E-1	E-2	E-3	E-4
a)	Sí	X		X	X
b)	No		X		

3. Considera que el abandono de sus clientes fue debido a:

		E-1	E-2	E-3	E-4
a)	Mala calidad en el servicio	X		X	X
b)	Precio				
c)	Falta de contacto y atención personal				
d)	_____				

4. Cuanta resistencia se presentó en el personal de la empresa al implantar CRM

E-1 E-2 E-3 E-4

a)	Ninguna	X		X	
b)	Poca		X		
c)	Cierta resistencia				X
d)	Demasiada				

5. El servicio al cliente en su empresa es más eficaz y eficiente a partir de la puesta en marcha de CRM

E-1 E-2 E-3 E-4

a)	Sí, en toda la empresa.	X			
b)	Sí, pero no en toda la empresa.		X	X	X
c)	No.				

6. Considera que con los logros que le arrojó CRM, su empresa es más competitiva

E-1 E-2 E-3 E-4

a)	Sí, en todos sentidos.	X			
b)	Sí, en ciertas áreas.		X	X	X
c)	No.				

7. ¿En qué área considera que a partir de la implementación de CRM, su empresa se diferencia de su competencia?

E-1 E-2 E-3 E-4

a)	En el proceso de ventas.				
b)	En el servicio a clientes.			X	X
c)	En la información que se dispone para crear y ejecutar campañas.		X		

	En el conocimiento de los clientes.	X			
	En la ejecución de órdenes de servicio.				
	En la diversidad de canales de atención.				

8. La ejecución de la planeación de CRM en su empresa fue:

E-1 E-2 E-3 E-4

a)	Al pie de la letra				
b)	Sufrió ciertos cambios		X	X	X
c)	Hubo cambios radicales	X			

9. A partir de la puesta en marcha del sistema CRM, ¿en que forma mejoró el tiempo de atención a clientes en cada interacción en promedio?

E-1 E-2 E-3 E-4

a)	Considerablemente	X	X		
b)	Mejóro medianamente			X	X
c)	Aún no se notan las mejoras				

10. Cuál de los siguientes canales, fue el más utilizado:

E-1 E-2 E-3 E-4

a)	Telefonía	X		X	X
b)	E-mail				
c)	Agentes		X		
d)	Web				
e)	_____				

**11. ¿En qué tiempo considera que el proyecto CRM en su empresa
hará retornar ingresos sobre su inversión?**

E-1 E-2 E-3 E-4

a)	De 1 a 6 meses.	X	X		X
b)	De 6 a 12 meses.			X	
c)	De 12 a 18 meses.				
d)	De 18 meses en adelante.				

12. Si su empresa consiguió los siguientes logros, márquelos:

E-1 E-2 E-3 E-4

a)	Aumentar potencial del servicio al cliente	X	X	X	X
b)	Un mejor retorno sobre la inversión		X	X	
c)	Disminución de costos		X	X	X
d)	Mejoría de la imagen de la empresa				X
e)	Penetración de mercados	X			
f)	Automatización de procesos	X	X		X
g)	Configuración de productos por parte de cliente			X	
h)	_____				

**13. La mejor funcionalidad en cuanto a mercadotecnia que logró con
CRM fue:**

E-1 E-2 E-3 E-4

a)	Definición de las campañas y sus diferentes elementos como programas o eventos.			X	X
b)	Definición del mercado objetivo de las campañas, programas y/o eventos.	X	X		
c)	Oferta que se incluye en las campañas (descuentos, promociones, regalos, precios especiales, convenios,		X	X	

	beneficios, etc.)				
d)	Registro de la ejecución de la campaña, programa o evento.				
e)	Programación de sucesos o actividades que deberán generarse automáticamente como resultado de alguna métrica específica.	X	X	X	X
f)	Registro de los resultados de la campaña, programa o evento como lo son: número de prospectos, número de clientes y retorno de la inversión.	X		X	X
g)	_____				

14. La mejor funcionalidad de telemercadeo que logró con CRM fue

E-1 E-2 E-3 E-4

a)	Administración de la lista de clientes que llamarán o serán llamados.	X	X	X	X
b)	Administración de los <i>scripts</i> de preguntas, respuestas e información que se compartirá con los clientes.	X			
c)	Integración con tecnologías de telefonía para coordinar las interacciones entrantes o salientes y aplicar la campaña que aplica para cada cliente.	X	X	X	X
d)	Ejecución del flujo de trabajo para seguimiento interno de los proyectos calificados.		X		X
e)	Asignación, en su caso, de un ejecutivo de ventas para dar seguimiento al prospecto identificado.	X	X	X	X
f)	Integración con herramientas para envío de información relativa a la oferta de la campaña en cuestión.	X	X	X	X
g)	_____				

15. La mejor funcionalidad que logró en e-mercadeo con CRM fue:

E-1 E-2 E-3 E-4

a)	Selección del mercado objetivo.	X	X	X	X
b)	Definición de la campaña a publicar en Internet.				X
c)	Publicación del mensaje oferta de la campaña en la página Internet elegida.				X
d)	Registro de los clientes o prospectos que visitan o visualizan dicha campaña.				X
e)	Envío automático de información a los clientes que soliciten detalles sobre la misma.	X	X	X	X
f)	Seguimiento a los prospectos identificados a través de este canal hasta su conversión en clientes o deserción de la oferta.		X	X	X
g)	_____				

16. La mejor funcionalidad en cuanto a ventas que logró con CRM fue

E-1 E-2 E-3 E-4

a)	Registro de los equipos de venta definidos por especialización, experiencia, tipo de cliente, segmento de mercado, industria, tipo de producto o servicio o como lo defina cada organización.	X	X	X	X
b)	Catálogo de productos o servicios y la forma en la que se cotizan y configuran para su oferta o venta.		X	X	X
c)	Base de datos de clientes y prospectos.	X	X	X	X
d)	Oportunidades de venta.	X	X	X	X
f)	Pronósticos de venta.		X		X
g)	Seguimiento a oportunidades en conflicto o pérdidas.			X	
h)	Retroalimentación del cliente con respecto a la organización, el producto o servicio ofertado.	X	X	X	X

i)	Planeación de ventas para cuentas específicas.			X	X
j)	_____				

17. La mejor funcionalidad en cuanto a seguimiento de servicio que logró con CRM fue:

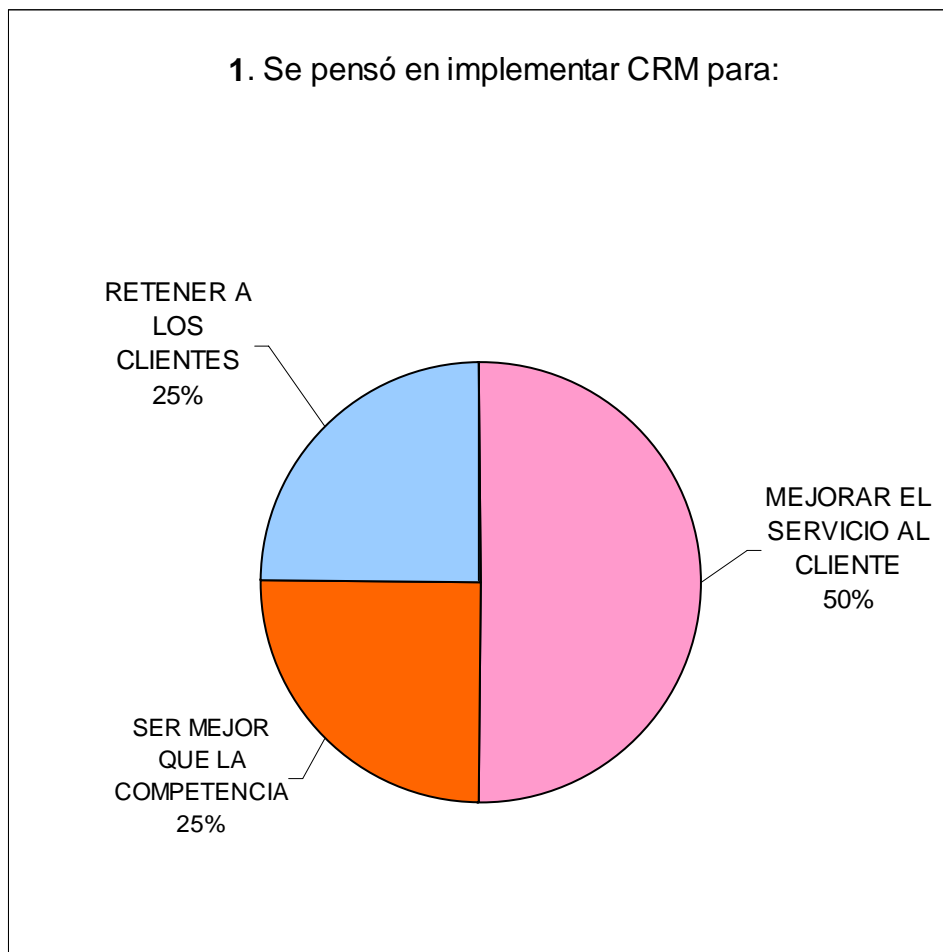
E-1 E-2 E-3 E-4

		E-1	E-2	E-3	E-4
a)	Administración de los recursos que proporcionan el servicio a clientes.	X	X	X	X
b)	Definición de horarios, acuerdos de nivel de servicio y condiciones para la prestación de los diferentes tipos de servicio para cada tipo de cliente.		X		
c)	Conocimiento exacto del costo de los diferentes servicios ofertados.		X	X	X
d)	Base de conocimiento que almacena las respuestas proporcionadas en temas de servicio a clientes.	X	X	X	X
e)	Base de datos de los clientes que pueden solicitar servicio y las condiciones para el mismo.	X			
f)	Flujo de trabajo que dará seguimiento a los casos o requerimientos de servicio.		X		X
g)	_____				

Como se puede apreciar en la exposición de estas cuatro experiencias organizacionales de empresas que han decidido implementar la filosofía CRM, se puede informar que en cada caso particular, ha existido mejoramiento en diversos parámetros de servicio, lo que sin duda permite expresar que tanto su eficacia como su eficiencia empresarial se ha visto favorecida.

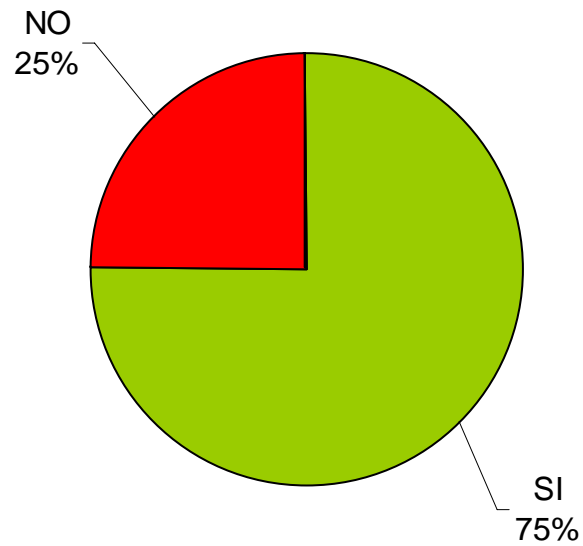
4.3 Presentación gráfica

A continuación se muestra la representación gráfica de los resultados obtenidos, para posteriormente pasar al desarrollo de las conclusiones.

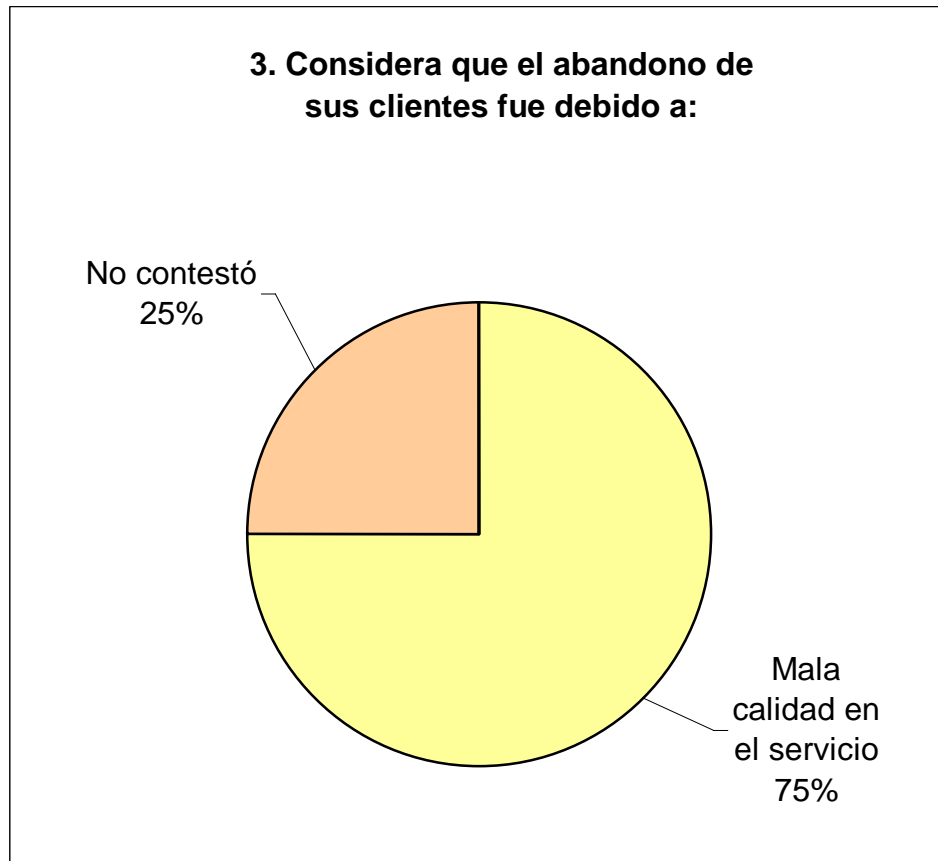


Con estos resultados se puede interpretar que para las empresas, la mejoría del servicio al cliente sigue siendo una prioridad, por lo que no se puede considerar que el *boom* del servicio al cliente ha quedado en el pasado, y que efectivamente, todos los esfuerzos y procesos de toda organización deben estar orientados a satisfacer y rebasar las expectativas de los clientes.

2. ¿Su empresa ha registrado pérdidas de clientes en los últimos años?

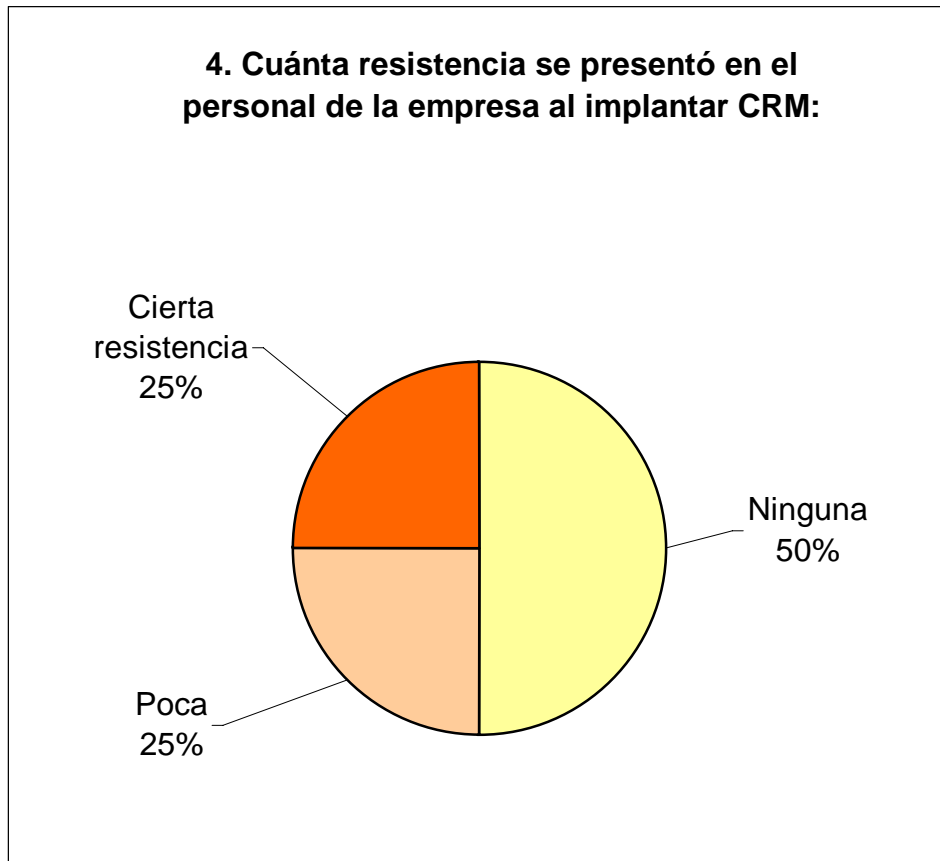


La pérdida de clientes es un fenómeno que se presenta a cada instante dada la vertiginosa dinámica del mercado, siendo estos resultados una muestra clara de que la lealtad de los clientes tiene que ser valorada y/o premiada permanentemente por las organizaciones.



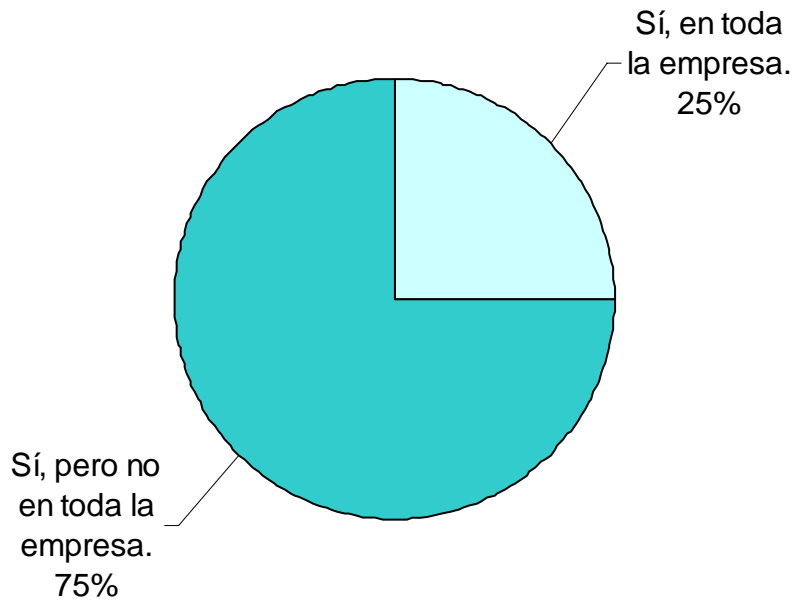
Se considera que nunca serán suficientes los esfuerzos que realice toda empresa por mejorar su subsistema de atención al cliente, siendo atractivo en primer término el reconocer con honestidad, que la mala calidad en el servicio orilla a los clientes a fijarse en otras opciones, pues cada día la competencia es mayor, y ello se presenta en todo tipo de negocios, estando al alcance del cliente un sinnúmero de posibilidades de elección de compra de sus productos y/o servicios, y solamente aquellas empresas que otorguen valor agregado serán las que estén en el gusto de los consumidores..

4. Cuánta resistencia se presentó en el personal de la empresa al implantar CRM:



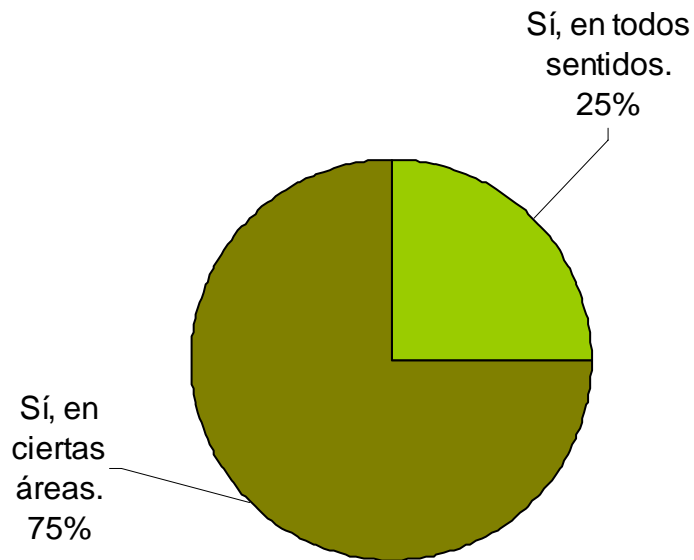
Este es un aspecto que deberá cuidarse y medirse en toda puesta en marcha de procesos de cambio, pues finalmente, es el recurso humano quien tiene la posibilidad de llevar a cabo los cambios que las empresas necesitan. Además, se considera que la aparición de cierta resistencia en el seno de toda organización es bastante común y no se deberá tomar ésta como signos de oposición, sino como una invitación a la gerencia para convencer en primera instancia a sus clientes internos (empleados) de los beneficios de todo proceso de cambio, en este caso de la puesta en marcha del sistema CRM.

5. ¿El servicio al cliente en su empresa es más eficaz y eficiente a partir de la puesta en marcha de CRM?



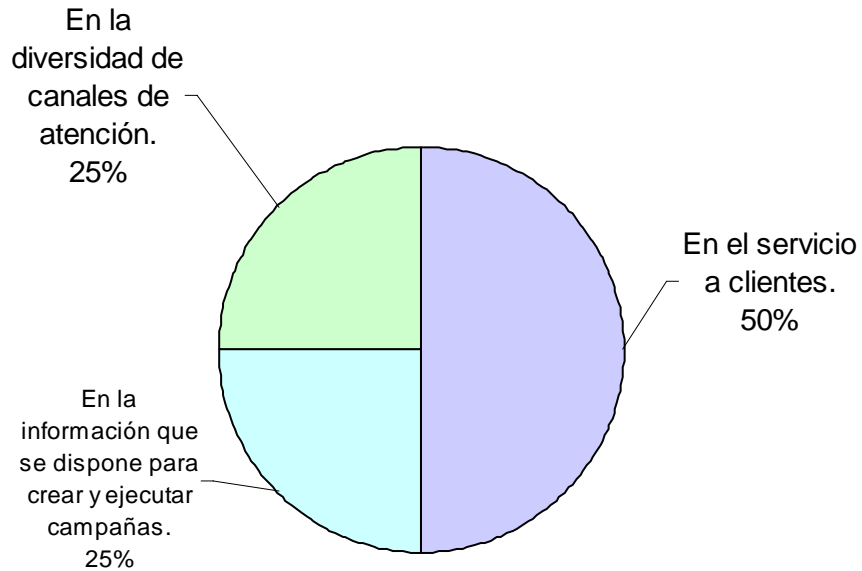
El hecho de encontrar mejoras en ciertas áreas de las empresas, debe ser una invitación a continuar con estos procesos de mejoramiento continuo, por lo que se considera que todo organismo se deberá preguntar ¿con qué problemas se prefiere vivir, con los tradicionales o con los que acarrearán procesos de cambio? La respuesta corresponde a cada empresa, pero no deberá olvidarse que en estos vertiginosos tiempos empresariales prevalece la máxima: *renovarse o morir*.

6. ¿Considera que con los logros que le arrojó CRM su empresa es más competitiva?



Si se parte del hecho de que la competitividad es el valor agregado y/o el *plus* que los clientes están esperando para hacer de las empresas a su principal proveedor, en este sentido CRM es una garantía de mejora.

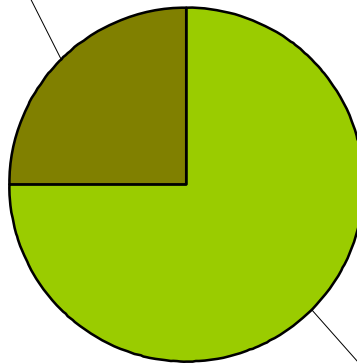
7. ¿En qué área considera que a partir de la implementación de CRM su empresa se diferencia de la competencia?



No cabe duda que el conocimiento que tenga toda empresa de sus clientes es una ventaja competitiva sobre la competencia, lo que nos lleva a recordar a las empresas que todo proceso de mejora comienza con el análisis de las fuerzas y las debilidades de que se dispone, para lo cual el sistema CRM es sumamente útil, pues permite diagnosticar la posición y/o nivel en que se encuentran los subsistemas organizacionales y posteriormente medir su progreso.

8. La ejecución de la planeación de CRM en su empresa fue:

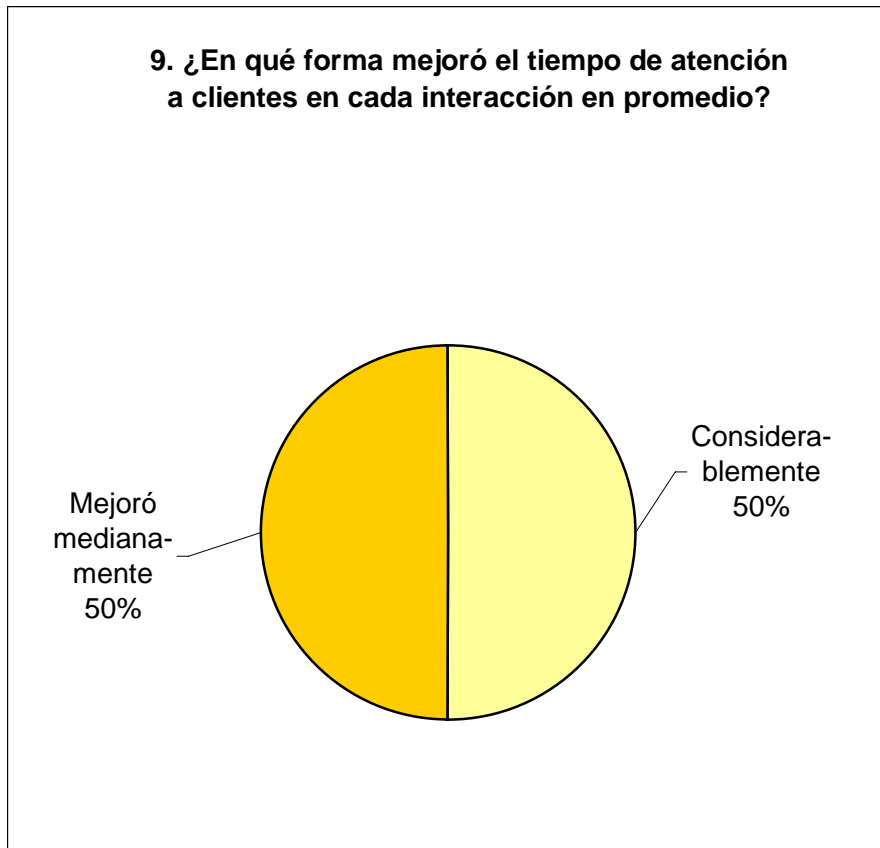
Hubo cambios radicales
25%



Sufrió ciertos cambios
75%

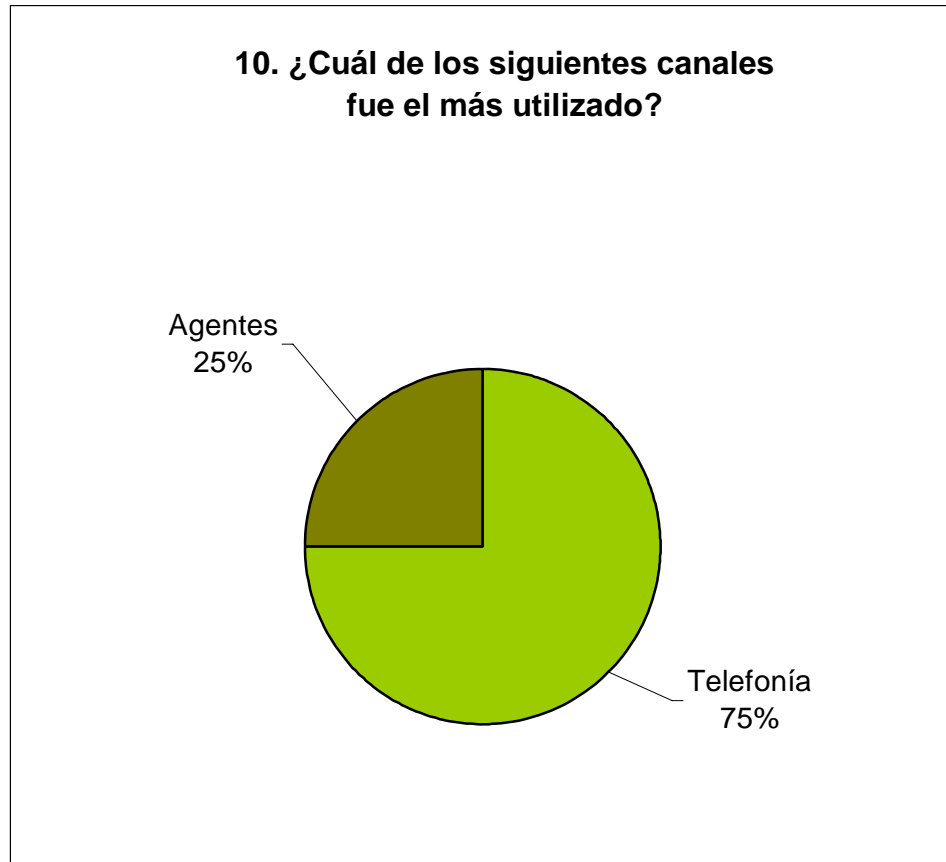
Este interesante hecho invita a pensar que la función de planeación es determinante para el éxito de todo proceso de mejoramiento, sin embargo, ésta no deberá convertirse en un chaleco de fuerza para las empresas. Es lógico pensar que en un turbulento ambiente empresarial, la planeación sufra cambios inesperados, misma situación para la cual se deberán crear los respectivos escenarios.

9. ¿En qué forma mejoró el tiempo de atención a clientes en cada interacción en promedio?



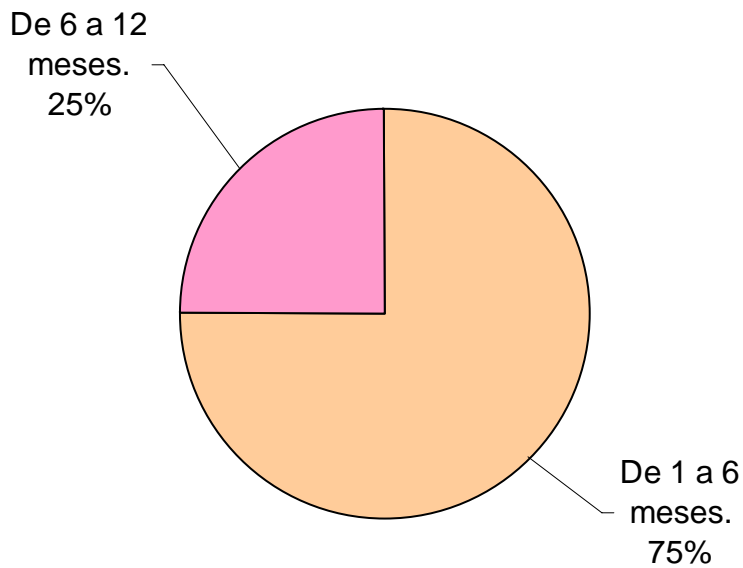
Siendo el tiempo una variable que representa dinero, tanto para las empresas como para todo consumidor, es por demás atractivo que toda área de servicio mejore sus tiempos de atención, considerándose una de las variables más tomadas en cuenta por el cliente, para seleccionar a las empresas en sus compras. En este caso, se considera que CRM es una herramienta que favorece los tiempos de respuesta en forma casi inmediata.

10. ¿Cuál de los siguientes canales fue el más utilizado?



Aunque en la actualidad el Internet tiene cada día más adeptos para comunicarse con los clientes, parece ser que las empresas siguen utilizando el tradicional canal de telefonía para comunicarse con sus clientes actuales y/o potenciales. En este sentido, se espera que el costo de la tecnología siga reduciéndose para que verdaderamente la comunicación empresa – clientes se efectúe principalmente por medios electrónicos, con las ventajas que ya son de todos conocidas.

11. ¿En qué tiempo considera que el proyecto CRM hará retornar ingresos sobre su inversión?



Se considera que al mejorar los tiempos de respuesta, es lógico que toda inversión se comience a recuperar dentro de estos plazos, considerándose sumamente atractivo, situación que deberá llevar cada día a más organizaciones a invertir en tecnología, llámese software y/o hardware con miras a fortalecer sus servicios.

Cabe señalar que de las preguntas 12 a 17 se considera que las respuestas se pueden consultar en el mismo esquema del cuestionario, y, por lo tanto no se han graficado.

Conclusiones

El esquema globalizador de la economía mexicana demanda gran atención al mismo de parte de los dirigentes empresariales, pues es fácilmente perceptible que se han presentado cambios drásticos en el mercado, motivo por el cual es necesario que los líderes propicien cambios acordes a las tendencias de la globalización que permitan a las empresa la generación de un desarrollo sustentable. Así, son muchas las herramientas que pueden coadyuvar en ese cambio organizacional, sin embargo, todas ellas deberán estar encaminadas a rediseñar los procesos organizacionales de quien hace posible la subsistencia de toda organización: el cliente, sin olvidar la trascendencia del cliente interno.

Es innegable que en la actualidad se vive una era que está caracterizada por el servicio, la calidad y el valor agregado y no es posible que se conciba la vida empresarial sin que se preste atención mayúscula a estos aspectos. Es importante reconocer que la apertura comercial y la globalización de la economía mexicana han generado una fuerte competitividad entre las empresas, por lo que se puede concluir, que solamente aquellas organizaciones que orienten todos sus esfuerzos para mantener y mejorar la calidad en el servicio al cliente, serán las que permanezcan y/o sobrevivan.

Sin embargo, en la prestación del servicio no existen recetas secretas ni fórmulas mágicas que garanticen la satisfacción del cliente. Es posible auxiliarse de bibliografía y/o seguir ciertas pautas puestas en práctica por otras empresas; pero se considera que la mejor opción, es que cada empresa detecte su nivel de calidad de los servicios ofrecidos al cliente y diseñe en combinación con ellos, las herramientas y/o procedimientos que le otorguen beneficios a ambas partes.

En la actualidad, la competitividad es un fenómeno innegable que se presenta entre todas las empresas, y, en este sentido, las empresas mexicanas

de cualquier tamaño y giro tienen ante sí un importante reto que implica el diseño de nuevas estrategias, mayor dinamismo, fomento de una cultura de calidad, flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de innovación, achatamiento de su estructura organizacional, cumplimiento cabal de sus obligaciones fiscales, por citar solo algunos aspectos, pues el cambio debe promover un enfoque participativo que contenga valores propios de la nueva conciencia empresarial, una visión a largo plazo, una filosofía de ganar – ganar y considerando a los problemas ecológicos como parte esencial de su funcionamiento, todo esto enmarcado en una atractiva calidad de vida de sus empleados.

También, se concluye que en la actualidad, toda empresa tiene que esforzarse por detectar a conciencia las necesidades de sus clientes, y no conformarse con satisfacerlas, sino en exceder tales expectativas. En este sentido, la estructura interna empresarial deberá ser lo bastante flexible para permitir que sea el cliente *el alto mando de la organización*, en el entendido que todos los procesos organizacionales deberán estar orientados a generar actividades de valor para quien hace posible la existencia de las empresas: el cliente. Parte atractiva será sin duda la medición que de sus labores lleven a cabo las empresas, con el fin de obtener retroalimentación cabal y oportuna, que garantice un nivel de desempeño óptimo de todos y cada uno de los integrantes de la misma.

Se puede decir que CRM es una opción más dentro del campo de las intervenciones administrativas que pueden disponer las empresas para mejorar sus subsistemas, no considerándose un traje a la medida, pues es necesario que todo proceso de mejoramiento se ajuste a las necesidades y circunstancias particulares de cada organización. Además, la obtención de beneficios, producto de CRM dependerá en gran medida de las condiciones de cada mercado y del alcance que se haya determinado para cada caso.

El presente trabajo tiene su fundamento en la informática, disciplina cuyo conocimiento y/o dominio es determinante para el desempeño de todo profesional, pues le ayuda y orienta en su toma de decisiones cotidiana. También, es deseable mencionar que la realización de un trabajo de tesis es una inmejorable oportunidad para todo egresado para proceder a obtener su título profesional respectivo, pues dicho proceso permite valorar la investigación y el mejorar aptitudes y actitudes individuales, e interesarse por el estudio y análisis de temas, lo que lleva a dar testimonio de las experiencias que en las empresas mexicanas y/o de otras latitudes se hayan registrado. Así, la realización de un trabajo de tesis, con trabajo de campo, se considera que ayuda a formar parte de la memoria organizacional que debe prevalecer y acrecentarse en toda sociedad, pues ello da testimonio fiel de las circunstancias que rodean la vida empresarial.

Cabe señalar que tanto el objetivo general de la tesis como los objetivos específicos fueron cubiertos satisfactoriamente, ello mediante el desarrollo e investigación de los diversos tópicos señalados en el capitulo y la puesta en práctica del diagnóstico efectuado a las empresas objeto de estudio.

Finalmente, si se recuerda que competitividad tiene relación directa con calidad, rapidez, mejoramiento de servicio y mejores costos, esto nos lleva a informar que la hipótesis de trabajo planteada al inicio que dice: *"La implementación del sistema de administración de las relaciones con clientes, proporciona mayor eficacia y eficiencia en el servicio al cliente, y por ende mayor competitividad empresarial"*, es VERDADERA.

Bibliografía

Blancarte, Roberto. Cultura e identidad nacional. México, Ed. Fondo de cultura económica, 1994, 424 pp.

Crosby, Philip. La calidad no cuesta, México, Ed. Cecsca, 1991, 238 pp.

Garza Mercado, Ario. Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales. México, Ed. Harla, 1988, 351 pp.

Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración contemporánea. México. Ed. Alambra Mexicana, 2000, 1024 pp.

Gibson, Rowan. Repensando el futuro. Colombia, Ed. Norma, 1998, 319 pp.

Ginebra, Joan, El liderazgo en acción, México, Ed. McGraw Hill, 1994, 224 pp.

Gitlow, Howard. Planificando para la calidad. México, Ed. Ventura, 1993, 175 pp.

Goldratt, Eliyahu. El síndrome del pajar. México. Ed Castillo, 1992, 280 pp.

Hammer, Michael. Reingeniería. México, Ed. Norma, 1995, 226 pp.

Handsome, Richard. Liderazgo estratégico. México, Ed. McGraw Hill, 1993, 191 pp.

Hendricks, Gay/**Ludeman**, Kate. La nueva mística empresarial. España, Ed. Urano, 2000, 222 pp.

Jurán, Joseph. Jurán y el liderazgo para la calidad, España, Ed. Díaz de Santos, 1990, 363 pp.

Kitching, Jonathan. Construya una cultura de servicio en su empresa. México, Ed. Panorama, 2001, 170 pp.

Porter, Michael. Estrategia competitiva. México, Ed. CECSA, 2000.

Rodríguez, Mauro/**Escobar**, Ricardo. Creatividad en el servicio. México, Ed. McGraw Hill, 1996, 368 pp.

Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizaciones investigaciones sociales. México, Ed. Plaza y Valdés, 1998, 437 pp.

Schoening, Arturo. Apuntes para una definición de servicio. México, Ed. Diana, 1997, 98 pp.

Siminiani, Mariano. Intranets, empresa y gestión documental. España, Ed. McGraw Hill, 1997, 263 pp.

Vega Sosa, Alicia/**Urzúa** Bustamante, Noé, Administración I, México, Ed. UNITEC, 1999, 461 pp.

Vogel Zolondz, Alfredo. Nuevas tecnologías de la información. México, Ed. Edamex, 2001, 204 pp.

Wellemin, John, Servicio efectivo al cliente, México, Ed. Panorama, 1997, 95 pp.

Revista Adminístrate Hoy, México, Ed. Sicco, No.60/Abril 1999, No. 67/Noviembre/1999 y No. 81/Enero 2001.