



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
L I C E N C I A D O E N
MATEMÁTICAS APLICADAS Y COMPUTACIÓN
P R E S E N T A :
CLAUDIA FINDUVET MAYORGA FLORES

NAUCALPAN, EDO. DE MÉXICO

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres...

"Son muchos los que yerran
no por falta de capacidad para lograr objetivos,
sino por no saber a qué objetivo dirigirse"
(Joshua Reynolds, pintor y escritor inglés, 1723-1792)

ÍNDICE

	pág.
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN DEL CRM	1
1.1 Antecedentes y Orígenes del CRM	1
1.2 ¿Qué es <i>Customer Relationship Management</i> - CRM?	6
1.2.1 CRM como estrategia	9
1.2.1.1 El pensamiento estratégico en el uso y la aplicación de la tecnología de la información	13
1.2.2 El CRM como proceso	14
1.2.2.1 CRM como circuito de retroalimentación	15
1.3 Objetivos del CRM	16
1.3.1 Directrices de la estrategia CRM	17
1.4 CRM Operacional y CRM Analítico	18
1.4 ¿Qué es un cliente?	21
1.5 Definición de la administración de las relaciones con el cliente.	22
1.6 Cambio en la cultura organizacional	24
1.7 Costos para la interacción cliente-organización por adoptar CRM	35
1.8 CRM no es tecnología.	35
1.8.1 Elementos constitutivos de la estrategia de negocios del CRM	39
1.8.2 Características básicas de la parte tecnológica de CRM	45
1.9 Áreas de impacto al aplicar la estrategia CRM	47
1.9.1 Área de Mercadotecnia	48
1.9.2 Área de Ventas	50
1.9.3 Área de Atención al cliente	51
1.10 Integración de las áreas	52
1.10.1 Cuadro de DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)	53

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

1.11 Beneficios por adoptar la estrategia CRM	53
1.12 Beneficios para los clientes	56
1.13 Corolarios de CRM	57
CAPÍTULO 2. MARKETING RELACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CRM	62
2.1 Conceptos del marketing relacional	63
2.2 Objetivos del marketing relacional y las soluciones CRM	68
2.3 Conocer y comprender quién es el cliente	69
2.3.1 Encuesta MKT/VENTAS	69
2.3.2 RFM (Clasificación de los clientes)	71
2.4 Ciclo de vida de un cliente	72
2.4.1 Segmentación de mercado	74
2.4.2 Enfoque en el cliente	77
2.4.2.1 Puntos para enfocar la organización en el cliente	79
2.4.2.2 Niveles de aplicación en una organización enfocada en el cliente	80
2.4.3 Retención del cliente	81
2.4.3.1 Compromiso del personal con la retención del cliente	86
2.4.3.2 Medición de la satisfacción y lealtad del cliente	90
2.5 Tecnología de las relaciones	91
2.5.1 Optimización de las relaciones	92
2.5.1.1 Premisas y actividades administrativas dentro de la Optimización de Relaciones	93
2.6 Rentabilizar al cliente	94
2.6.1 Competencia por el mercado	96
2.6.1.1 Análisis de la Competencia	98
2.6.2 Valor vitalicio del cliente	98
2.6.3 Valor vitalicio de una relación	99
2.7 Fases de explotación del CRM	100
2.7.1 Tarjeta de calificaciones de CRM	101

CAPÍTULO 3. PUNTOS DE CONTACTO CON EL CLIENTE Y	
 OBTENCIÓN DE SUS DATOS	103
3.1 Servicios al cliente	104
3.2 Puntos de contacto con el cliente	108
3.2.1 El Call Center	110
3.2.1.1 Brother: caso de éxito de un call center	113
3.2.2 Esfuerzos por especializar los servicios de Call Center en Latino América	114
3.2.3 Contacto con el cliente a través de Internet	116
3.2.3.1 Contacto vía correo electrónico	116
3.2.3.2 Contacto por CHAT	117
3.2.3.3 Contacto vía web call back	118
3.2.3.4 Análisis de flujos de clicks	119
3.2.5 Puntos de contacto e-	120
3.2.5.1 e-CRM	120
3.2.5.2 e-commerce	121
3.2.5.3 e-commerce & e-busineess	125
3.2.5.4 Business to Bussiness	127
3.2.6 Autogestión de clientes	128
3.3 La fuerza de venta y su automatización	129
3.3.1 El perfil de un buen vendedor	129
3.3.2 SFA (Automatización de la Fuerza de Venta)	130
3.4 La importancia de recopilar datos del cliente	134
3.4.1 Acceder, manejar y procesar datos del cliente	138
3.5 La Estrategia CRM como fortaleza en los puntos de contacto	141
3.5.1 Aplicaciones del CRM	145
3.5.2 Casos de éxito	151

CAPÍTULO 4. PRIVACIDAD DE LOS DATOS	155
4.1 Privacidad de los datos	155
4.1.1 Requisitos globales de privacidad	156
4.2 Seguridad de los datos	159
4.3 Delito informático	161
4.4 Política informática	163
4.5 Legislaciones existentes	165
4.5.1 Lineamientos: los principios de la OCDE	165
4.5.2 Legislación Europea	166
4.5.3 Resoluciones iniciales: política estadounidense de autorregulación	169
4.5.3.1 Estudio de la Comisión Federal de Comercio Estadounidense sobre los sitios web	169
4.5.3.2 Alianza para la privacidad en línea	170
4.5.3.3 El “estándar P3P” emergente	170
4.5.3.3.1 Estándares del P3P: Aplicabilidad al almacenamiento de datos	172
4.5.3.4 Principio estadounidense de “Puerto Seguro”	172
4.5.4 Legislación Mexicana	173
4.5.4.1 Marco legal vigente: Legislación de Mayo del 2000	174
4.5.4.2 Ley de Protección de Datos Personales de los Estados de Sinaloa y Colima	175
4.5.4.2.1 Conductas y penas	179
4.5.4.2.2 Delitos contemplados en la ley	180
4.5.4.3 Ley Federal de Protección al Consumidor	181
4.6 Aplicación de privacidad y seguridad de datos	183
4.6.1 Niveles de Privacidad en el almacén de datos	183
4.6.2 Aplicación del estándar P3P a un almacén de datos	186

CAPÍTULO 5. DATAWAREHOUSE	188
5.1 Compartir información	193
5.2 Definición de un marco de referencia para el DW	195
5.2.1 Versión única de la verdad	196
5.2.2 Administración de los datos operacionales en el almacén	198
5.3 Almacén de datos	199
5.3.1 Ventajas de un almacén de datos	200
5.3.2 Objetivos del almacén de datos	201
5.3.3 Estrategias de arquitectura: centralizada vs distribuida	201
5.3.3.1 Modelado de datos, diseño y construcción del almacén de datos	203
5.3.3.1.1 Diseño y Construcción de un almacén de datos	205
5.3.3.1.2 Estructuras de bases de datos	220
5.4 Fuentes internas y externas de datos	222
5.4.1 Recolección y almacenamiento de datos	224
5.4.2 Sistema de administración de bases de datos (DBMS)	226
5.5 Seguridad del almacén de datos	227
5.5.1 Medidas de seguridad del almacén de datos	228
5.5.1.1 Almacén de datos del detallista.	231
5.5.1.2 Iniciativas potenciales de Marketing	232
5.5.2 Características de un almacén de datos maduro	233
5.5.3 Escalabilidad	233
5.5.4 El almacén de datos activo	236
5.5.4.1 Implementaciones del almacén de datos activo	238
5.5.4.2 Método “Activación basada en eventos”	240
5.6 Tipos de apoyo a la toma de decisiones	241
5.6.1 Tipos de DSS (Apoyos a la toma de decisiones) y DW (Data Warehouse)	244
5.7 Factores cruciales para el éxito del CRM y el DW	248
5.8 Ventajas competitivas de implementar el DW y las aplicaciones para explotarlo	251

CAPÍTULO 6. DATA MINING	252
6.1 Definición de extracción de datos (<i>Data Mining</i>).	253
6.1.1 Verificación de hipótesis y descubrimiento de conocimiento	256
6.1.1.1 Descubrimiento del conocimiento (KDD)	258
6.2 Aplicaciones de Data Mining	261
6.3 Técnicas y Herramientas para la Extracción de datos	263
6.4 El concepto de vistas	267
6.4.1 Razones para usar vistas	270
6.5 Fundamentos del procesamiento analítico en línea (OLAP)	270
6.6 Aplicaciones del Data Mining	273
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS, DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL CRM	275
7.1 Metodología para el desarrollo de un proyecto CRM	277
7.1.1 Selección de líderes de proyecto (formación del comité)	279
7.1.2 Estudio de viabilidad	281
7.1.3 Definición de objetivos y visión del proyecto CRM	282
7.1.4 Definición de la estrategia CRM	282
7.1.5 Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas	284
7.1.6 Gestión de la información	286
7.1.7 Tecnología	287
7.1.8 Seguimiento y control	290
7.2 Metodología por fases para el desarrollo tecnológico del proyecto CRM	290
7.2.1 Definición de los requerimientos funcionales del nuevo sistema	290
7.2.2 División del proyecto en módulos	291
7.2.3 Recolección y análisis de la información de cada módulo	291
7.2.4 Diseño del módulo	293
7.2.5 Desarrollo y construcción de los programas de computadora	294
7.2.6 Implementación y mantenimiento del sistema	295
7.3 Las llaves del éxito o del fracaso en la implementación de CRM	296

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

7.3.1 Bases a cubrir para asegurar el éxito en la implementación de CRM	299
7.3.2 Ejemplos de modelos simples para conseguir el éxito en la implementación de CRM	301
7.4 Soporte a la estrategia de CRM: el papel de las consultorías	302
7.4.1 Consultorías precursoras	304
7.4.2 Tendencia en Latinoamérica de las consultorías	306
7.4.3 Bital y Vitro: implementaciones exitosas en Latinoamérica	307
7.5 Retorno de la inversión	309
7.5.1 Presupuesto de un Proyecto CRM	309
7.5.2 Beneficios tangibles del CRM	312
7.5.2.1 Resultados y Estadísticas del Estudio de Curt Hall (<i>"Data Warehousing Issues and Trends: How Organizations Worldwide are Adopting and Applying Data Warehousing Technology"</i> , 1999)	315
CONCLUSIONES	317
BIBLIOGRAFÍA	325

INTRODUCCIÓN

“De todas las empresas que hay en el mundo, solo el 5% saca provecho de sus relaciones con el cliente. El resto queda atrapado en sus propias contradicciones”.¹

John McKean

(autor de Information Masters – Secrets of the Customer Race)

Los objetivos del presente proyecto es dar a conocer los elementos conceptuales de la estrategia CRM (Customer Relationship Management), su importancia en un entorno globalizado y los beneficios que se obtendrían con su aplicación

La idea de investigar la estrategia CRM surge a partir de mi colaboración en la implementación de una iniciativa en una empresa del ramo químico, cuya finalidad era medir la rentabilidad por cliente. Durante la investigación se consultaron diferentes fuentes de información primaria, secundaria y terciaria, especializadas en el tema. Una de las principales barreras encontradas durante la investigación fue la carencia de información en el ámbito nacional, cabe resaltar que incluso la legislación en materia de protección de la información es prácticamente nula en nuestro país. Aunado a ello, el desconocimiento de la estrategia y la visión limitada de que CRM sólo es tecnología, me permite justificar la presente tesina como un interés personal y profesional que me impulsa a profundizar en el tema y a generarla como material de apoyo a las organizaciones interesadas en mejorar su competitividad a través de la aplicación de ésta estrategia de negocios.

Tomando como marco de referencia lo anterior y bajo las condiciones del mercado actual para poder competir no basta con ofrecer productos y servicios con mejor calidad y precio, se requiere también conocer al cliente, ser capaz de satisfacerlo y no perderlo. En otras palabras, se hace necesario saber crear y administrar la relación con el cliente de tal forma que se genere valor para la compañía. Para ello, debe tratarse al conocimiento como un recurso esencial para la organización. Esta estrategia se convierte en una

¹ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág 65

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

herramienta para dirigir la compañía hacia la acumulación sistemática de experiencia tanto individual como colectiva y la administración deliberada del conocimiento.

Daniel Vasella, CEO de Novartis (líder mundial en la industria de las ciencias de la vida), resume la importancia del conocimiento para su empresa como sigue: Nuestro éxito en la construcción de una organización de alto desempeño estará basada sustancialmente en la capacidad de compartir y explotar nuestro conocimiento profesional mejor y más rápido que nuestros competidores.²

El conocimiento es todo el cúmulo de aprendizaje y habilidades que los individuos utilizan para solucionar problemas. El conocimiento está vinculado con las personas y, por tanto, no es reproducible en los sistemas de información. Las empresas que se limitan a actualizar la estructura de sus intranets y bancos de datos no enfrentan adecuadamente la mayoría de los problemas del conocimiento que surgen en las organizaciones. El aprendizaje consiste en los cambios que se llevan a cabo en la base del conocimiento de la empresa y en el desarrollo de las aptitudes de la organización para actuar y solucionar problemas.

“El proceso de crear una memoria de la organización que sea incluyente, amplia y de fácil acceso –la que se conoce frecuentemente como el capital intelectual de la organización– se llama administración del conocimiento”.³

La base del conocimiento de una organización consta de los activos intelectuales, individuales y colectivos, que la organización puede utilizar para realizar sus actividades. Para que el conocimiento sea reproducible es clave que el conocimiento nuevo sea distribuido con rapidez entre la mayor parte de los empleados. Aunado a ello, la organización debe difundir entre sus miembros la importancia de compartir el conocimiento entre varias personas, pues es mucho menos probable que se pierda cuando alguien se marcha.

² Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai; Administre el Conocimiento. 1ª. Edición, México, Editorial Pearson Educación, 2001, Pág. 299

³ Zikmund, William; McLeod, Raymon; Gilbert, Faye, CRM Customer Relationship Management, Administración de relaciones con los clientes. 1ª. Edición, México, Editorial Compañía Editorial Continental, 2004, Pág. 142

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Una “organización que aprende” es aquella que tiene la habilidad de crear, adquirir y transferir conocimiento y modificar conductas que reflejen ese aprendizaje con el objetivo de resolver problemas, experimentar nuevos enfoques, aprender de la experiencia y superar a sus competidores. Cuando los empleados disponen de mayor información y mayor grado de capacitación se hace posible la toma de decisiones en niveles inferiores y requieren a su vez, menos supervisión. En resumen, el conocimiento debe tratarse como un recurso esencial para la organización.

Esta estrategia se convierte en una herramienta para dirigir la compañía hacia la acumulación sistemática de experiencia tanto individual como colectiva y la administración deliberada del conocimiento. La visión corporativa debe ser que toda interacción contribuye al conocimiento del cliente y el conocimiento del cliente contribuye a toda interacción.

Las empresas empiezan a darse cuenta que saben poco o nada acerca de sus clientes. Desde una perspectiva general, todos los clientes son muy semejantes entre sí. Pero al observarlos más de cerca es natural tener que clasificarlos por grupos, de acuerdo a sus características, necesidades y conductas particulares. Ahora, observándolos con más detalle, los límites entre un grupo empiezan a desaparecer, hasta quedar distribuidos en una multitud de segmentos. Alcanzar una gran precisión no es un fin en sí mismo: las necesidades de los clientes van cambiando día tras día, de modo que siempre hay que ser flexible al definir un cliente.⁴

*Realmente, el objetivo final de CRM es **vender más y mejor**, es decir, vender lo máximo posible en las mejores condiciones posibles. Por ello, CRM no es más que la aplicación de los conceptos de marketing unido a la situación tecnológica actual.⁵*

⁴ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 5

⁵ Navarro, Eduardo. Vendiendo más y mejor... entendiendo CRM en la práctica. http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/CRMpractico.php. 2006, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Si una organización pudiera:

- Tener acceso a una perspectiva completa de sus clientes a través de todas sus unidades de negocio y líneas de producto.
- Evaluar el valor a largo plazo que el cliente tiene para la organización.
- Anticipar qué productos el cliente podría querer o necesitar.
- Conocer el canal preferente del cliente tanto para comprar como para comunicarse.

Podría asegurar su eficiencia, permanencia y muy probable crecimiento en el mercado.

Si tuviera esta capacidad, los empleados podrían tomar mejores decisiones sobre cómo, cuándo y qué ofrecer a cada cliente. Adicionalmente, al saber que un nuevo cliente podría ser extremadamente rentable para la organización en los próximos cinco o diez años le permitiría mejorar sus expectativas de una relación duradera con los mejores clientes al ofrecerles excelentes servicios, tarifas preferenciales, mejoras y otros beneficios. Esto es lo que CRM ofrece, dentro de los objetivos más importantes de ésta estrategia se tienen:

- Una sola perspectiva del cliente.
- Información consistente, precisa, actualizada y oportuna del cliente en la empresa
- Interacción completa con el cliente
- Integración multi-canal

A medida que la organización reúne y analiza más información sobre sus clientes, ésta puede compartirse en la empresa para un mejor soporte a los empleados tales como gestores de servicio al cliente.

Los empleados pueden usar la información para proporcionar un servicio de mayor calidad y ofertas de marketing personalizado de aquellos productos/servicios de mayor interés para cada cliente.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

En una organización con un correcto proyecto CRM desarrollado:

- Se tienen perfectamente identificados los segmentos de clientes. Diferencian si se requiere hacer promoción entre los potenciales clientes de un producto o aquellos cuya propuesta más valorada sea el precio mientras que a otros que valoran otros conceptos como el servicio o la calidad se realiza una promoción diferente.
- Se selecciona el mejor modo de comunicación, por ejemplo tanto el correo físico como el correo electrónico consiguiendo una mayor rentabilidad de la acción.
- Se tiene claro que el mensaje debe ser diferente para los clientes potenciales (captación) que para los clientes actuales (asegurar la lealtad).
- Dentro de los clientes actuales, se diferencia a los mejores clientes -o con mayor potencial- en lugar de hacer un tratamiento indiscriminado de todos los clientes.
- Una campaña de promoción del producto / servicio es coordinada entre marketing, ventas y la atención al cliente compartiendo la información empleando una base de datos que centraliza la información de cada cliente y la planificación de las acciones de marketing y de seguimiento.
- Cuando se hace una petición de información a la empresa, a través de cualquier canal (teléfono, correo electrónico o sitio web), la respuesta es inmediata debido a la "pasión por el cliente" que se respira en la organización, a las herramientas tecnológicas y a lo definido en los procedimientos de la organización.
- Cuando el personal de ventas visita a los clientes con el objeto de promoción y ventas (y a los otros), puede acceder a través de su PDA (Personal Digital Assistant) a toda la información del cliente donde le indica lo sucedido en las últimas visitas (tanto suyas como de otras personas del área de ventas), las incidencias que ha habido, sus ventas, su segmento, etc.
- Además, hay un perfecto conocimiento de los costos con lo que se evalúa si el costo de adquisición de cliente es permisible teniendo en cuenta el ciclo de vida del cliente y el valor de cada cliente.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- También, los directores de ventas y de marketing tienen toda la información necesaria para su planeación y previsiones de ventas. En cada momento, pueden saber cual es el estado de todas las operaciones relacionadas con la oferta así como la probabilidad de cierre de cada una de las operaciones para poder actuar en consecuencia.

Al combinar la información del cliente con la información financiera, muchas empresas están potenciando soluciones CRM integradas para calcular la rentabilidad del cliente y desarrollando estos modelos para prever el valor de continuidad del cliente. De hecho, según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst and Young de Noviembre del año 2001 el 67% de las empresas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes CRM.

El análisis de la información del cliente ayuda a identificar, atraer y retener mejores y más rentables clientes. El CRM engloba a las personas, procesos, información y las tecnologías requeridas para analizar la información del cliente con el fin de comprenderlo mejor. Una organización puede usar estos resultados analíticos para anticipar, influir y medir el comportamiento del cliente. A través de este análisis, una importante compañía aérea se sorprendió al descubrir que el dieciséis por ciento de sus clientes generaba el ochenta y cinco por ciento de sus beneficios. Esto no podría haberse determinado observando únicamente la información comprendida en el frecuente sistema de kilometraje.

Conceptos como lealtad, satisfacción, administración de relaciones y relaciones interactivas son fundamentales para comprender la estrategia CRM. La lealtad indica un compromiso de apoyo a una relación. El compromiso de relación es un permanente deseo de mantener una relación valiosa. Un fuerte compromiso hacia una relación se desarrolla si la relación es mutuamente beneficiosa para las partes.

CRM se ha convertido en un elemento crítico para que las empresas:

- Adopten modelos de negocio centrados en el cliente
- Concedan a los empleados y a los clientes la información necesaria para tomar decisiones empresariales más inteligentes.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

TRANSACCIONES VS RELACIONES		
	TRANSACCIONES	RELACIONES
Objetivo	Hacer una venta	Crear un cliente
Características	Anonimato	Interdependencia
Criterio de Éxito	Volumen, precio, nuevos clientes	Valor de énfasis, intercambios repetidos
Tono de la interacción	Ventas como conquista, suceso discreto	Ventas como acuerdo, proceso continuo.

Tabla 1 Transacciones vs relaciones ⁶

La clave del éxito estará en la posesión de un almacén de información correcta y consistente del cliente procedente de numerosos sistemas orientados al cliente. Esta información se verá enriquecida a través de un análisis exhaustivo. Los resultados de estos análisis estarán disponibles y serán la base de una acción positiva por parte del empleado y, finalmente, del cliente.

La visión enfocada en los clientes da buenos resultados cuando se trata de analizar datos de manera muy precisa y en especial en momentos económicos turbulentos. Conocer en forma detallada los gustos y necesidades del consumidor acarrea ventajas competitivas.

Según Alfredo De Goyeneche, en su publicación en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile, comenta respecto a CRM 'estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia esta destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando de manera diferenciada en cada una de ellas de tal forma que permita mejorar la efectividad sobre los clientes. En resumen, ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes'.

⁶ Zikmund, William; McLeod, Raymon; Gilbert, Faye, CRM Customer Relationship Management, Administración de relaciones con los clientes. 1ª. Edición, México, Editorial Compañía Editorial Continental, 2004, Pág. 85

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

A medida que las empresas se dirigen hacia la nueva economía orientada al cliente, el análisis integrado del CRM y del cliente será vital para el éxito.

Para la elaboración de la presente tesina he definido como metodología de investigación la siguiente:

Etapa 1 Investigación Conceptual: Establecer los elementos conceptuales de la Estrategia CRM.

Etapa 2 Política y Legislación: Identificar el marco legal que regula el uso de información de clientes

Etapa 3 Lineamientos técnicos, tecnológicos y organizacionales: Determinar los requerimientos tecnológicos, técnicos y cambios organizacionales necesarios para la implementación de la estrategia.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios.

Capítulo 1. Definición del CRM

1.1 Antecedentes y Orígenes del CRM

En la época previa a la revolución industrial, el artesano tenía un contacto directo con el cliente. Los productos que él elaboraba eran entregados directamente al consumidor. El cliente de manera natural podía retroalimentar al fabricante y expresarle su sentir sobre el producto que había adquirido.

Asimismo, el artesano, por la dinámica que generaba la interacción con el usuario de sus productos, podía fácilmente recopilar información sobre los deseos, frustraciones y preferencias de sus clientes sobre los bienes que él elaboraba. La retroalimentación entre el fabricante y el cliente era continua. Cada vez, el productor podía acercarse más a lograr una mayor satisfacción de sus clientes. De una manera sencilla, el comercio de aquellos tiempos fomentaba este acercamiento. Con el advenimiento de la revolución industrial, esta relación íntima entre fabricante y consumidor, se fue rompiendo. Por la masificación de la producción, aparecieron los canales de distribución. Estos sistemas se convirtieron en intermediarios entre el productor y el consumidor y por ende rompieron el acercamiento histórico que existía entre éstos dos elementos. Con el pasar de los siglos, la separación se fue acentuando. El fabricante, para conocer las necesidades de sus clientes, dependía exclusivamente de la información que le suministraba el distribuidor.

A mediados del siglo XX a medida que las compañías comenzaron a convertirse en corporaciones globales y a prestar servicios a millones de clientes, su importancia fue relegada a segundo plano, lo que trajo a colación que el servicio al cliente se volviese impersonal, anónimo y que su calidad fuese estandarizada. Sólo hace cuatro décadas que, de nuevo, se ha empezado a prestar una seria atención a la satisfacción del cliente. Una de las disciplinas que inicialmente empezó a tocar el tema, fue el área de investigación de mercados. Posteriormente el área de mercadeo, se centró en temas como Psicología del consumidor y estrategias / producto mercado.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

En occidente, la mayor influencia para hacer reflexionar a las empresas sobre la importancia de las necesidades de los clientes ha sido a partir de los años setenta con el movimiento de calidad total.

Los expertos como Deming, Jurán, Crosby, Conway y Tanembaun han sido enfáticos en la importancia del cliente.

Hasta la década del 80, la competencia se basaba con frecuencia en la calidad de los productos y servicios, en la siguiente década el enfoque cambio a 'satisfacer' al cliente.

“En los 90, algunas organizaciones descubrieron que la satisfacción del cliente externo depende directamente de la satisfacción del cliente interno o del trabajador. El reto del nuevo milenio, consiste en trascender los esquemas estáticos de satisfacción para adoptar enfoques dinámicos y proactivos de fidelización”.¹

La siguiente tabla resume la evolución en el servicio al cliente:

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer al cliente.• Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho• Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer una gran demanda de bienes.• Obtener beneficios.

Tabla 1.1 Evolución en el servicio al cliente

¹ Chapado, José Manuel. La satisfacción de los Recursos Humanos: La clave para fidelizar a sus clientes.
http://www.soluziona.com/htdocs/areas/consultoria/interes/articulos/satisfaccion_rrhh.shtml. 2005, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua.

Tabla 1.1 (continuación) Evolución en el servicio al cliente ²

Las bases de CRM están cimentadas en el trabajo de los grandes padres de la Mercadotecnia, entre los que se encuentran Phillip Kotler (autor del libro Administración de Mercadotecnia, considerada la biblia de la Mercadotecnia), Robert Kaplan y David Norton (autores del libro Balanced Scorecard), Patricia Seybold (Cliente.com) y Don Peppers y Martha Rogers (autores de varias obras sobre el one-to-one Marketing o Mercadotecnia de Relacionamiento.)

² González, Carlos. Conceptos generales de calidad total. <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>. 2002, Argentina.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Desde hace una década se ha introducido el concepto de CMI (Cuadro de Mando Integral) que procura presentar una imagen estática de la posición de la empresa para un momento dado (ver Fig. 1.1).

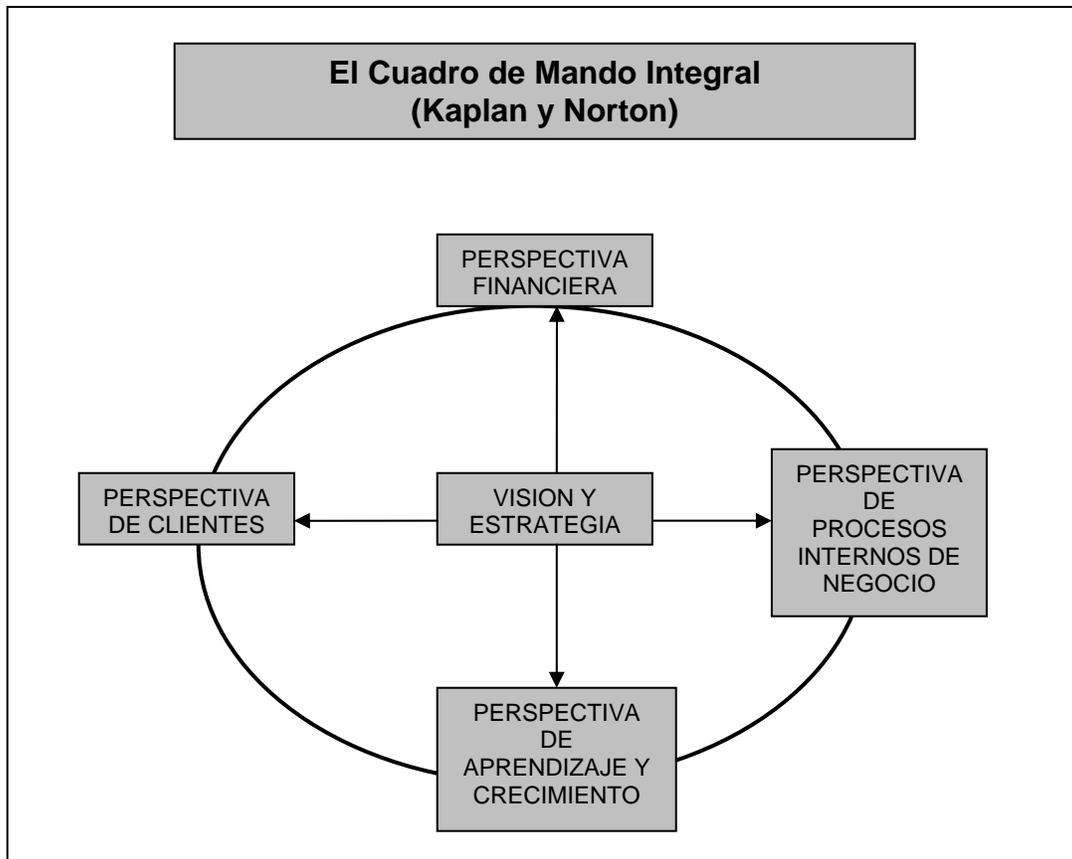


Fig. 1.1 El Cuadro de Mando Integral ³

La presencia de una imagen de Cuadro de Mando permite dar la visión de la posición actual de la empresa pudiendo, a partir de ella, definir una estrategia con el que poder alcanzar otra posición más competitiva. CRM tiene mucho que decir en esta imagen de la empresa, ya que existe mucha información que puede ser extraída de la propia gestión del CRM. Concretamente en la perspectiva de clientes, fundamentalmente, se medirá el grado de satisfacción de los clientes, así como el grado de participación en el mercado y en el propio cliente.

³ Vidal i Díez, Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. 1ª. Edición, España, Editorial Fundación Confemetal, 2004, Pág. 94

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El ciclo se retroalimenta con el fin de conseguir niveles de competitividad y de eficiencia lo más elevados posibles de acuerdo a las capacidades estructurales de la unida de negocio.⁴

Hoy en día, las compañías líderes saben que la calidad de productos y servicios es el requisito mínimo para poder competir y que la calidad de la relación con el cliente es la medida justa del éxito. Algunas compañías ya compiten por la participación en los mercados empleando tecnología de la información para realizar ofertas individualizadas y establecer relaciones de cooperación uno a uno con los clientes. Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas, las organizaciones tienen que gestionar cada vez con mayor frecuencia, las interacciones con los clientes a través de varios canales de comunicación, incluidos Internet, call center, red comercial y redes de concesionarios. Muchas de ellas tienen también varias líneas de negocio con muchos clientes en común. El reto consiste en facilitar las relaciones comerciales de los clientes con la organización de la manera que deseen, es decir, en cualquier momento, a través de cualquier canal y en cualquier idioma o moneda, y hacer que los clientes perciban que están tratando con una sola organización unificada que los reconoce en cada punto de contacto.

Hace algunos años el gobierno de los Estados Unidos realizó una singular encuesta destinada a averiguar cuál era la situación real del rubro "servicios al cliente". El 93,3% de los clientes disconformes nunca más volvieron a utilizar los servicios de la misma empresa. A este porcentaje debemos sumarle el producto del 'efecto transmisor', que se materializa en un 37% más, por la pérdida de otros diez posibles compradores. Esto no hace más que confirmar la idea de que no sólo importa conseguir nuevos clientes sino también retener y fidelizar los actuales.⁵

⁴ Vidal i Díez, Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. 1ª. Edición, España, Editorial Fundación Confemetal, 2004, Pág. 94

⁵ Navarro, Eduardo. Metodología para la gestión de las relaciones con los clientes (CRM). http://www.improven-consultores.com/pdf/gestion_crm.pdf. 2006, España.

1.2 ¿Qué es Customer Relationship Management - CRM?

Customer Relationship Management - CRM es:

Scott Fletcher: CRM es un conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial, que están diseñadas para captar, retener y dar servicio a los clientes. CRM no es una tecnología. La tecnología es lo que permite que tengamos CRM.

Brent Frei: CRM es un conjunto coherente y completo de procesos y tecnologías para gestionar las relaciones con clientes actuales y potenciales y con asociados de la empresa, a través de los departamentos de marketing, ventas y servicio, con independencia del canal de comunicación.

Peter Keen: La gestión de las relaciones con los clientes es el compromiso de una empresa para hacer de la experiencia del cliente el centro de sus prioridades y para asegurar que todos los sistemas y procesos de incentivos y todos los recursos de información apoyen esa relación, mejorando la experiencia.

*... ..en términos de tecnología, CRM es el diseño, comunicación y utilización de la información orientadas a garantizar que la confianza de los clientes en su relación con la empresa, y la percepción del valor que esa relación le proporciona, crezcan cada día más.*⁶

Emma Warrilow: CRM es una estrategia de negocios y no una simple solución de software. Los principios básicos de CRM son:

Alinear la organización alrededor de los clientes.

Compartir información de los clientes en toda la empresa.

*Extraer información de distintas fuentes de datos con el fin de entender mejor a los clientes y anticipar sus necesidades.*⁷

⁶ Gondar Nores, José Emilio. Herramientas para un CRM efectivo.
www.estadistico.com/crm/crm_dm.pdf. 2003, España.

⁷ Diego, Laura. El verdadero valor añadido que aporta el CRM a la empresa.
<http://www.commercenet.org/simo/ponencias8nov/CRM%20-%20Sala%204/CAMARA%20-%20Laura%20Diego.ppt>. 2006, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El objetivo del CRM es incrementar las oportunidades, mejorando la comunicación con el cliente adecuado, poniendo la oferta adecuada (de producto y precio), a través del canal adecuado y en el momento oportuno.

CRM - *Customer Relationship Management* - es una estrategia que involucra a personas, procesos y tecnología, y que contempla la creación de una sistemática para adquirir mayor conocimiento sobre el cliente desde que forma parte del mercado potencial, a través de un grupo de procesos designados para recolectar datos y ofrecer información que ayude a la organización a evaluar opciones estratégicas.

CRM refuerza los datos de las transacciones de los clientes, modelos de marketing y eventos activadores de la vida para cultivar en forma eficaz y continua las relaciones con los clientes, a través de la atención individual y personalizada, administrando una estrategia de contacto con ellos y crear una ventaja competitiva sustentable.

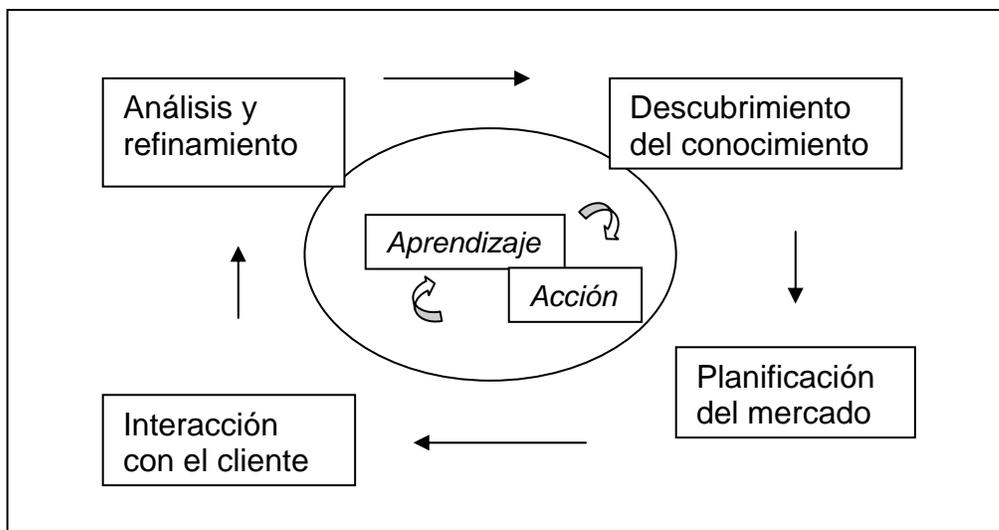


Fig. 1.2 El proceso de administración del CRM ⁸

⁸ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág 35

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El CRM define un proceso para administrar actividades de operación y de marketing....Se elaboran procedimientos de análisis y refinamiento de datos a fin de generar información sobre el mercado y los clientes (descubrimiento del conocimiento). A su vez, los empleados de operaciones y de marketing aplican de inmediato esa información...se procede a ejecutar la estrategia mediante la interacción del cliente, lo que de inmediato generará nuevos datos que habrá que analizar y refinar. Y el proceso continúa. El aspecto más importante del proceso de CRM es el aprendizaje continuo y la creación del conocimiento de los clientes para alcanzar los objetivos y aumentar las ganancias a largo plazo.⁹

CRM crea oportunidades, un ejemplo es la adopción de la filosofía de colaboración entre dos o más empresas. La experiencia de Unilever con ésta filosofía le ha permitido tomar acciones rápidas para correcciones de problemas. Funciona de la forma siguiente: un cliente, usuario de jabón en polvo producido por la empresa, marca al call center para reclamar que al lavar la ropa con el producto ocurrió un problema con una de las prendas. El call center registra la queja en el sistema de respaldo, recaba los datos del cliente y automáticamente pone en acción a dos socios de Unilever: el transportista, para ir a recoger la prenda a la casa del reclamante y llevarla al instituto de investigación; y el referido instituto, para hacer el análisis de la prenda. Todo el procedimiento, desde la solicitud, hasta los resultados obtenidos y la respuesta dada al cliente, quedan registrados en los sistemas de todas las empresas involucradas. Además de la atención rápida a la solicitud del cliente, la filosofía de colaboración permitió también generar negocios para dos socios de la compañía.

Otro ejemplo de colaboración y que encaja en el concepto de CRM es el ECR-Efficient Consumer Response, una estrategia que se ha estado practicando en Brasil desde 1997 y que presupone la integración entre los sistemas detallistas (en particular, las grandes redes de supermercados) y de las empresas del sector industrial a fin de agilizar los procesos y volver más sólidas las relaciones comerciales, pero teniendo como meta principal el proporcionar mayor valor para el consumidor final.

En términos simples, la idea es que el consumidor siempre encuentre la mercancía que va a comprar en el supermercado de su preferencia. Para eso, debe haber mayor colaboración

⁹ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág. 36

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

entre las partes (comercio e industria) posibilitando la reposición automática y continua de mercancías, entre otras acciones. Eso trae beneficios para las empresas, pero la meta principal es satisfacer al consumidor final.

1.2.1 CRM como estrategia

La palabra estrategia tiene un origen militar y diplomático del griego *strategos* (estratega). Se trataba de una o varias personas con capacidad para gestionar a los ejércitos en las diferentes batallas, definir el camino que les llevaría a la victoria final así como negociar la forma de finalización de las contiendas. A partir del siglo XX es cuando más se utiliza en el mundo de los negocios. Una de las definiciones más utilizadas al hacer referencia a la estrategia es: “Una estrategia es una meta o un plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente”.

CRM es una estrategia disciplinada de negocios para crear y sustentar provechosas y duraderas relaciones con clientes. Las iniciativas CRM, exitosas, comienzan con estrategias de negocios y se mantienen gracias a la filosofía de alinear las actividades de las compañías alrededor de las necesidades de sus clientes. CRM como estrategia de negocios, utiliza la tecnología de la información para proveer a la empresa de un panorama total, confiable e integrado de su base de consumidores, de manera que todos los procesos y las interacciones con los clientes ayuden a mantener y expandir una relación mutuamente beneficiosa.

En términos simples, el CRM puede entenderse como una estrategia que permite a la empresa tener una visión de su cliente y, a partir de ahí, saber explorar las oportunidades de negocio. Para eso es necesario aprovechar todas las interacciones que la corporación tenga con el cliente en el sentido de captar datos y transformarlos en información que pueda ser diseminada por la organización, permitiendo que todos los departamentos - centro de atención, ventas, mercadotecnia, dirección, etc. - vean al cliente de la misma forma, sepan quién es él, sus gustos y preferencias, cuántas veces se comunicó, reclamaciones que hizo, sugerencias que dio, cuánto valor representa para la empresa, entre otras. Actualmente, pocas corporaciones conocen a sus clientes con esa profundidad. Los estudios hechos en el mercado norte-americano han concluido que, en un plazo de cinco años, una compañía pierde

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

la mitad de sus clientes y gasta cinco veces más en la conquista de un nuevo cliente de lo que en la retención de uno antiguo.

Otro dato interesante es que un comprador satisfecho comenta su compra con cinco personas, mientras que uno insatisfecho se queja de la empresa con nueve. Por esos motivos, los principios básicos de la CRM sustentan la necesidad de saber identificar, diferenciar (por su valor y necesidades) e interactuar con el cliente para establecer una relación de aprendizaje continua y poder ofrecer una atención personalizada y que sea satisfactoria tanto para el consumidor, como para la compañía.

*El CRM es una estrategia de negocio y como tal, ésta debe fijar y medir objetivos concretos. La estrategia debería complementarse con objetivos concretos que puedan utilizarse como puntos de referencia durante el proceso de implantación y que también puedan funcionar como criterios de éxito para la solución CRM final. De igual forma, tanto los beneficios como los objetivos serán tanto cuantitativos como cualitativos.*¹⁰

“Cuando una empresa afirma que su meta es brindar al cliente un servicio de excelencia, se entiende que es toda la compañía”.¹¹

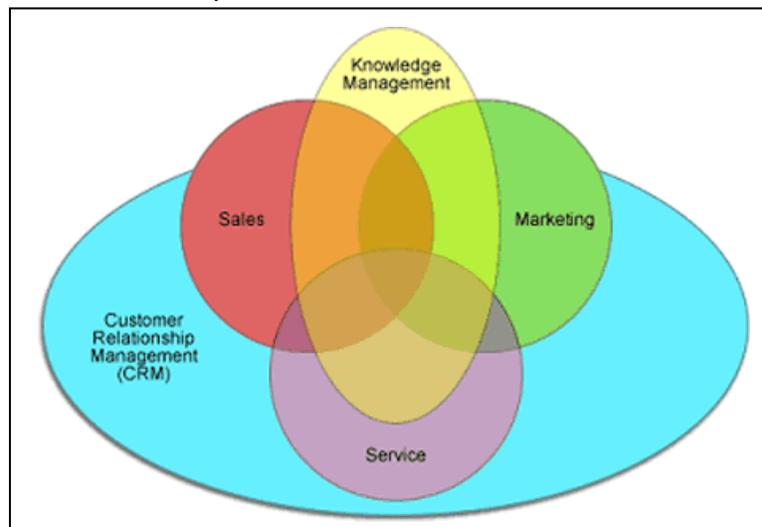


Fig. 1.3 El CRM en la empresa ¹²

¹⁰ Gondar Nores, José Emilio. Pautas para afrontar un Proyecto CRM - ¼. <http://www.estadistico.com/arts.html?20030912>. 2003, España.

¹¹ Swift, Ronald S., Op. Cit. p. 13

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El CRM es una estrategia de naturaleza organizacional, por eso no puede y no debe ser conducido sólo por un departamento, como la mercadotecnia, ventas, atención, o el área de TI (tecnología de la información), sino envolver la empresa como un todo. Ésa tal vez sea la parte más compleja, porque requiere el cambio de cultura de enfoque al cliente dentro de la organización. En otras palabras, exige que la alta dirección y el staff ejecutivo se involucren ya que tendrán la misión de movilizar la compañía para la implementación del proyecto a través del establecimiento de metas sectoriales. Respecto a éste tema los autores Hugh Watson y Barbara J Haley declaran en los artículos “Managerial Considerations with DataWarehousing”, *Communications of the ACM* 41 (1998) e “Implementing Successful Data Warehouses”, en el *Journal of Data Warehousing* (1998) lo siguiente: “El mayor valor del almacén de datos se presenta cuando se utiliza para rediseñar los procesos del negocio y para apoyar los objetivos estratégicos... se requiere mucho apoyo de la alta administración, dedicación y compromiso”.

También exige capacitación de los empleados para que todos comprendan el concepto y sepan utilizar adecuadamente los nuevos recursos y herramientas tecnológicas implementadas. El CRM debe ser visto por los empleados como algo que contribuirá para mejorar y agilizar su trabajo, de forma que admitan los cambios necesarios para el éxito del proyecto. Sin la participación de las personas ninguna iniciativa será acertada. Una de las funciones de la administración del conocimiento es asegurar que la empresa utilice su conocimiento práctico (know-how), pues el conocimiento no tiene valor si no se aplica. La organización debe apoyar la aplicación del conocimiento y estimular a los individuos y grupos para acceder a los activos intelectuales de la empresa. Este tema en particular, se aborda en el capítulo 3.

Puede definirse a la Administración del Conocimiento (Knowledge Management o KM por las siglas en inglés), como un proceso que involucra un componente tanto cultural como tecnológico, donde se dan los elementos necesarios para propiciar y recompensar el intercambio de conocimientos.

¹² Huidobro, José Manuel. *CRM en la empresa: más allá del software*.
<http://www.idg.es/cio/mostrarArticulo.asp?id=177970&seccion=management>. 2006, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El arte de “compartir conocimientos” (teoría del conocimiento compartido) se está convirtiendo en un elemento insustituible en la empresa que requiere de una buena gestión. Es decir, se trata de mostrar la rentabilidad que implica compartir conocimientos y que ayuden al crecimiento sostenido de la compañía. En resumen, un sistema de gestión del conocimiento permite la reutilización de la información almacenada en la organización y su incorporación en los procesos funcionales y operacionales integrando los sistemas de información existentes y permitiendo la durabilidad de la información y el conocimiento.

En la práctica, no hay muchos proyectos de CRM que se preocupen de ello, pero es lo que aportará a la organización beneficios efectivos en el futuro, propiciando que la compañía tenga un mayor conocimiento de sus clientes y determine acciones para fortalecer la relación, obteniendo mayores ganancias. Lo importante es que las compañías no vean el CRM como la estrategia de moda, sino como una estrategia que precisa ser revisada y continuada a lo largo del tiempo. También se requiere tener conciencia que la inversión es necesaria y aunque no existen formas fáciles de medir los resultados obtenidos, estos ayudarán a la permanencia y crecimiento de la compañía en el mercado. Un buen camino es comenzar con un proyecto piloto, involucrando una pequeña célula de la empresa y crecer poco a poco, lo que permitirá corregir rutas a lo largo del proceso.

Para hacer efectivo el compartir el conocimiento, éste debe ser ubicado y ser transferido de modo sencillo y rápido y hacerlo disponible de modo que permita su aplicación inmediata y uso continuo. Los centros de información suelen ser muy útiles, la información se presenta en diferentes medios, que van desde simples presentaciones en la pared hasta equipos de vídeo y terminales interactivos de computadora. Los contenidos incluyen mensajes de la administración y noticias de diferentes departamentos y equipos de proyectos. Los centros de información alientan a la interacción, por ejemplo, un ‘mercado de ideas’, para ello se hace disponible una terminal para ingresar comentarios respecto a los diferentes temas que se muestra.

1.2.1.1 El pensamiento estratégico en el uso y la aplicación de la tecnología de la información

La estrategia puede entenderse como el descubrimiento de un camino corto para cumplir con los fines propuestos y debe comprenderse como el paso de la posición actual a una más deseable en el futuro. El objetivo de la estrategia es desarrollar, organizar y sostener la ventaja sobre los competidores en costo, valor agregado, enfoque, velocidad y maniobrabilidad. La organización debe desarrollar la capacidad de proveer productos y servicios al menor costo posible, crear productos y servicios que ofrezcan características deseables, satisfacer con precisión las necesidades del cliente y hacerlo más rápido que los competidores y adaptarse a los requerimientos cambiantes con más presteza que los demás.

La culminación de la estrategia es la construcción de un conjunto de ventajas competitivas sustentables (SCA) para el negocio. Una SCA es un recurso, una capacidad, un activo, un proceso, etcétera, con atributos específicos que dan a la empresa un atractivo que la distingue con sus clientes y una ventaja única sobre sus competidores.¹³

El objetivo de la planeación estratégica es dar dirección, concentración de esfuerzos (enfoque), constancia de propósito (perseverancia) y flexibilidad (adaptabilidad), buscando mejorar todas las áreas estratégicas de la organización. El estrategia cavila al mismo tiempo en muchos temas y múltiples dimensiones, en muchos planos de abstracción y en detalles sobre el tiempo (pasado, presente y futuro). El pensamiento estratégico es una síntesis dinámica y creativa, todo lo contrario del pensamiento puntual.

El almacenamiento de datos es una realización de la idea de *estrategia de marea alta*, pues permite una toma de decisiones informada mejor y más rápida, análisis de escenarios y control de procesos, además incrementa las facultades de los empleados y estrecha la relación con el cliente.

¹³ Swift, Ronald S., Op. Cit. p. 322

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La estrategia de marea alta es estimada por su efecto multiplicador, y es llamada así por la observación de que cuando sube la marea, eleva todos los barcos del puerto sin distinciones. La elevación de la marea simboliza la noción estratégica de apalancamiento que da fuerza estratégica y significa que uno hace algo pero obtiene muchos beneficios de ello. El almacenamiento de datos permite competir en el tiempo y permite que todos los integrantes de la organización lo hagan al hacerles disponible la información. Al aumentar el volumen de datos disponibles y el número de empleados que acceden a ella, se crean condiciones de apalancamiento lo que a su vez hace a la estrategia más poderosa. El almacenamiento de datos al dar acceso sólido a la información sobre los clientes, mercados, proveedores y resultados financieros, faculta a los individuos para que, estratégicamente, aprendan del pasado, se adapten al presente y se posicionen para el futuro. En resumen, el almacenamiento de datos es una estrategia profunda y de largo alcance, no de decisiones tácticas a corto plazo.

1.2.2 El CRM como proceso

El proceso de administración del conocimiento se fundamenta en el siguiente diagrama:

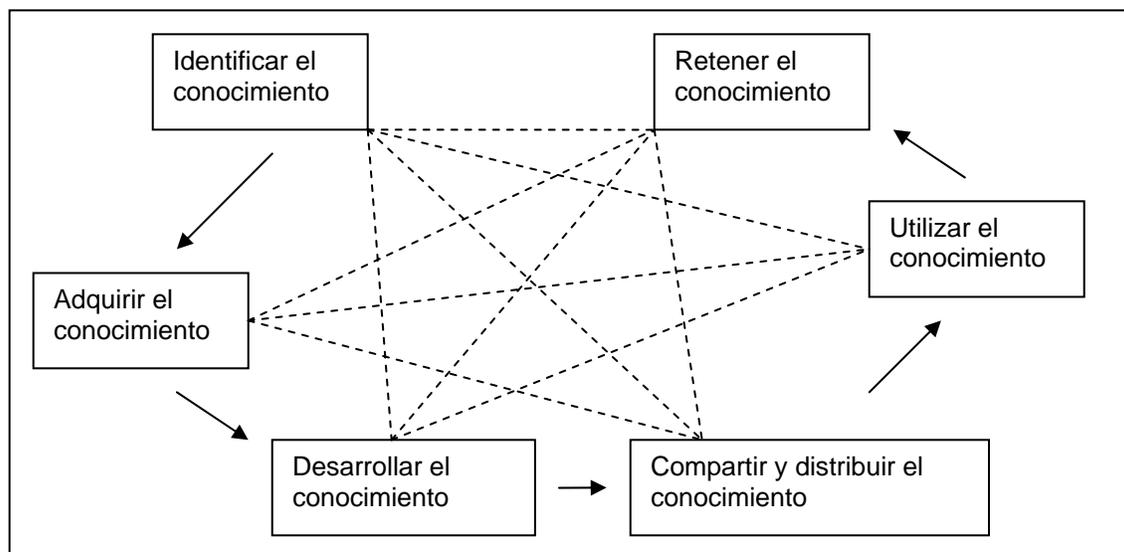


Fig. 1.4 Administración del conocimiento ¹⁴

¹⁴ Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai; Administre el Conocimiento. 1ª. Edición, México, Editorial Pearson Educación, 2001, Pág. 30

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Así, el CRM es un proceso repetitivo y cíclico integrado por los siguientes elementos:

- Descubrimiento del conocimiento: Análisis de información histórica y de las características del cliente que se traducirá en una mejor toma de decisiones. Esta fase busca encontrar y entender las peculiaridades de los hábitos de consumo del cliente.
- Planeación del mercado: Permite elaborar planes y programas estratégicos de comunicaciones; predefinir modalidades de campañas específicas, preferencias de canales y planes de trato al cliente y la elección de planes de acción a partir del conocimiento obtenido.
- Interacción con el cliente: Ejecución y administración de las comunicaciones con el cliente o el prospecto. Determina las conexiones con los clientes, los sitios potenciales para ampliar las interacciones de la empresa y definir las estrategias de ventas, así como las acciones de compra de los clientes
- Análisis y refinamiento: Aprendizaje continuo derivado de las interacciones con el cliente.

1.2.2.1 CRM como circuito de retroalimentación

Los circuitos de retroalimentación son característicos en sistemas que pueden controlar sus propias operaciones. CRM permite a los gerentes adaptar las operaciones de la empresa a las necesidades de sus clientes. El circuito está compuesto por tres ingredientes, datos, información y estrategia. El sistema transforma los datos en información y los gerentes transforman la información en estrategia.

Un error común es el pensar que CRM se implanta una única vez. Esto es porque no se trata de un objetivo finito a ser alcanzado, sino de una vía continua y en constante evolución, en la medida en que cuanto más conoce la empresa al cliente, podrá mejorar su relación con el mismo. Otro detalle es que las personas cambian de postura, de opinión y de gustos a lo largo del tiempo, y la empresa requiere estar preparada para observar esas modificaciones de comportamiento y anticiparse para continuar ofreciendo a ese consumidor lo que él desea y necesita.

Por eso un proyecto de CRM debe ser hecho de forma continua, comenzando por el área más crítica para la organización y, poco después, transformar el resto de las áreas.

1.3 Objetivos del CRM

El objetivo de un CRM es vender de forma inteligente, es decir vender más y mejor bajo las mejores condiciones posibles a través de:

- Disponer y distribuir información adecuada e histórica de los clientes y de la evolución del negocio y el mercado.
- Analizar la información mediante herramientas específicas para profundizar en el conocimiento del cliente, su valor y sus necesidades.
- Aumentar la eficiencia y rentabilidad de las acciones comerciales y de comunicación, y gestionar la relación con el cliente por todos los canales.
- Coordinar estas acciones en los distintos niveles de la organización y explotar todos los canales.
- Seguir y retroalimentar las acciones comerciales y de comunicación de la marca.

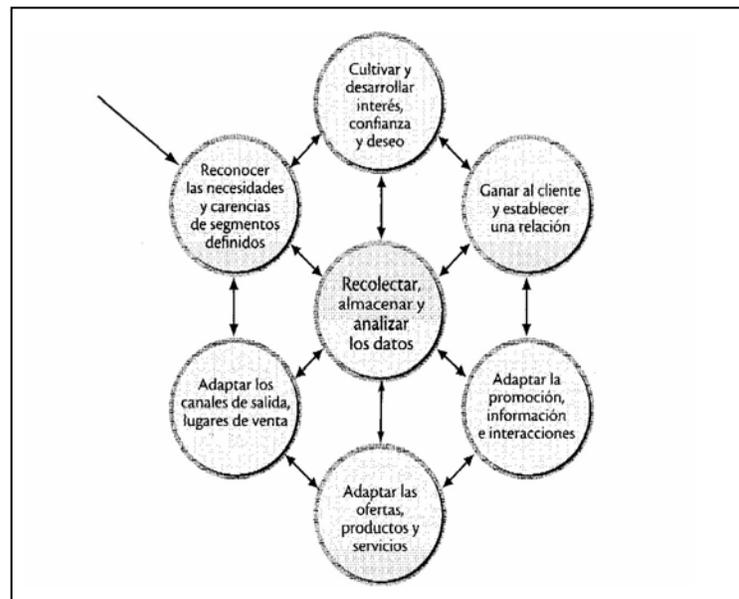


Fig 1.5 El proceso de CRM como un eje de aprendizaje aplicado ¹⁵

¹⁵ Zikmund, William; McLeod, Raymon; Gilbert, Faye, CRM Customer Relationship Management, Administración de relaciones con los clientes. 1ª. Edición, México, Editorial Compañía Editorial Continental, 2004, Pág. 6

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Un sistema CRM efectivo describe las relaciones con los clientes de manera detallada, CRM parte de que todos los sectores de la organización pueden tener la información, satisfacer las necesidades del cliente y ofrecer productos adecuados y además recordar los requerimientos del servicio.

1.3.1 Directrices de la estrategia CRM

Las directrices de la estrategia CRM son las siguientes:

- Meta relación de uno a uno.
- Reconocer: Nombre e historial de cada cliente.
- Cultivar: las iteraciones y el agrado con los resultados de cada uno
- Desarrollar: Relaciones con la organización y la comunidad de clientes
- Resultado: Lealtad y compromiso del cliente.

En la práctica no existe una fórmula estándar que se aplique a todas las empresas indistintamente. En general, se comienza a implementar la estrategia de CRM en el área que es más crítica para la organización. En los Estados Unidos, la punta de lanza para esos proyectos fue la automatización de la fuerza de venta y por eso algunos analistas de mercado consideran que CRM se originó a partir de ahí. En cambio en Brasil, la mayoría de los proyectos fueron dirigidos hacia el área de atención, o más específicamente, hacia el call center, aprovechando ese canal de comunicación directa para obtener datos del cliente y para ofrecerle nuevos productos y servicios.

La compañía debe de comenzar por el análisis de su modelo de negocios, del perfil de clientes, cuáles son las metas pretendidas y lo que se debe modificar internamente para lograrlas. En ese sentido, el primer paso es establecer una planeación del nuevo modelo de relación con el cliente. Se inicia definiendo cómo deberá ser tratado el cliente, cuáles son las formas de comunicación con él que generarán respuestas y en qué tiempo. Esa etapa es importante y requiere que la alta dirección se involucre ya que implica que una serie de decisiones que llevarán al cambio de postura de la empresa como un todo con relación al cliente.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La atención y otras diversas actividades deberán ser repensadas para adaptar a la empresa al nuevo modelo en implantación. En muchos casos, la empresa ya practica CRM desde mucho tiempo atrás sin identificarla como tal. Lo que tal vez pueda faltarle son las soluciones que agilicen y modernicen la forma de relacionarse con el consumidor.

Otro paso importante es hacer la evaluación y documentar todos los procesos de atención al cliente: personal, teléfono, telemarketing, e-mail, entre otros. Todo debe ser considerado, inclusive las actividades que requieren recibir las solicitudes de los clientes tales como: solicitud de información sobre el producto, pedido de compra, reclamaciones y sugerencias. A partir de ahí debe hacerse el rediseño de los procesos de atención al cliente de forma tal que la empresa empiece a tener tiempos de respuesta condicionados por la expectativa del cliente y no por las limitaciones operativas.

En resumen, las soluciones de CRM buscan mejorar los esfuerzos de ventas y mercadotecnia, y permiten a las organizaciones proporcionar un servicio superior a los clientes. Los nuevos clientes se ganan y los ya existentes se retienen y se busca que compren productos y / o servicios en una mayor cantidad. Los clientes finales se benefician al recibir un mejor servicio y obtener los productos y servicios que desean, cuando lo desean. Una empresa que no cuenta con una estrategia de CRM está en una desventaja competitiva.

1.4 CRM Operacional y CRM Analítico

El CRM Operacional podría definirse como “el ente de comunicación” entre el cliente y la organización, pues centra su atención en todos los posibles puntos de contacto con el cliente. Las funciones típicas que los negocios buscan automatizar y que les permiten obtener datos valiosos y contactos con sus clientes son el servicio automático a los clientes o la automatización de ventas, los cuales constituyen un espectro muy amplio de un portafolio de servicios moderno y actual. Este es tal vez el uso primario, que actualmente, las empresas buscan para el CRM.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

En breves palabras, el CRM Operacional es el conjunto de servicios que puedan ser ejecutados consistentemente en todos los puntos de contacto que utiliza el cliente para interactuar con la compañía lo que constituye la esencia del componente operacional de un CRM. La fase operacional de CRM se aborda en el capítulo 3.

El CRM Analítico son las aplicaciones analíticas que permiten conocer más sobre los clientes, sus necesidades y como servirlos mejor. Debe ofrecer una visión integral sobre el cliente, la misma que sirve de base a los métodos analíticos consistentes que permiten medir, predecir y optimizar las relaciones con los clientes, para ello, se basa en la captura, depósito, procesamiento, interpretación, y reportes de datos de clientes a los usuarios. Los datos capturados de los clientes desde múltiples fuentes son almacenados en un depósito de datos de clientes, lo que se denomina datawarehouse empresarial, y luego usan cientos de algoritmos para analizar e interpretar los datos necesitados. Igualmente se utilizan herramientas de mineo de datos que permiten identificar patrones ocultos en la relación entre los clientes y los productos y /o servicios que adquieren a la organización.

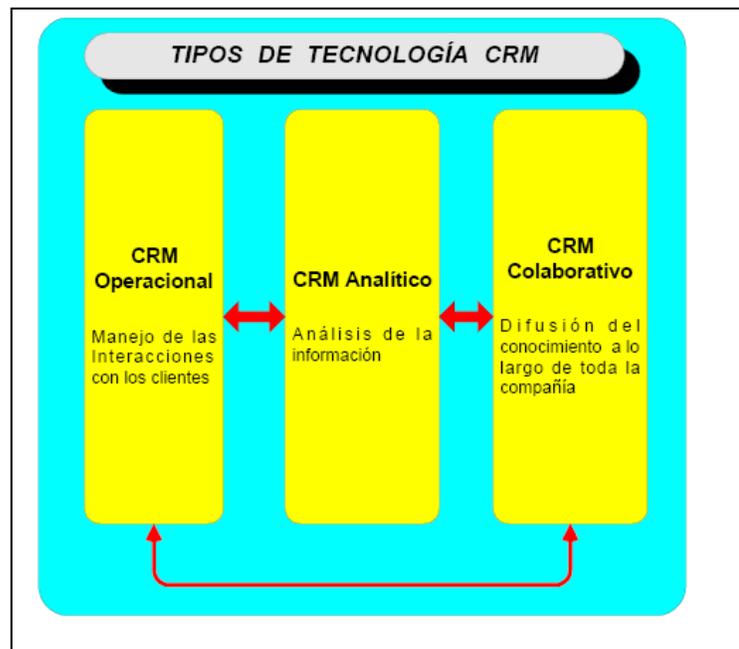


Fig. 1.6 Tipos de tecnología CRM ¹⁶

¹⁶ Herrera Basurto, Cristhian K. Tutorial CRM.

<http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El CRM Analítico busca aplicar la información eficientemente para mejorar los procesos de planeamiento y los operacionales y así incentivar la retención y adquisición de clientes a través de mejorar el entendimiento de las necesidades del cliente durante la interacción diaria a través de los diferentes puntos de contacto. La fase analítica del CRM se aborda en los capítulos 4 y 5. Por último, el CRM Colaborativo busca difundir el conocimiento generado a lo largo de la organización, lo cual -como se explicaba anteriormente- es uno de los objetivos de CRM.

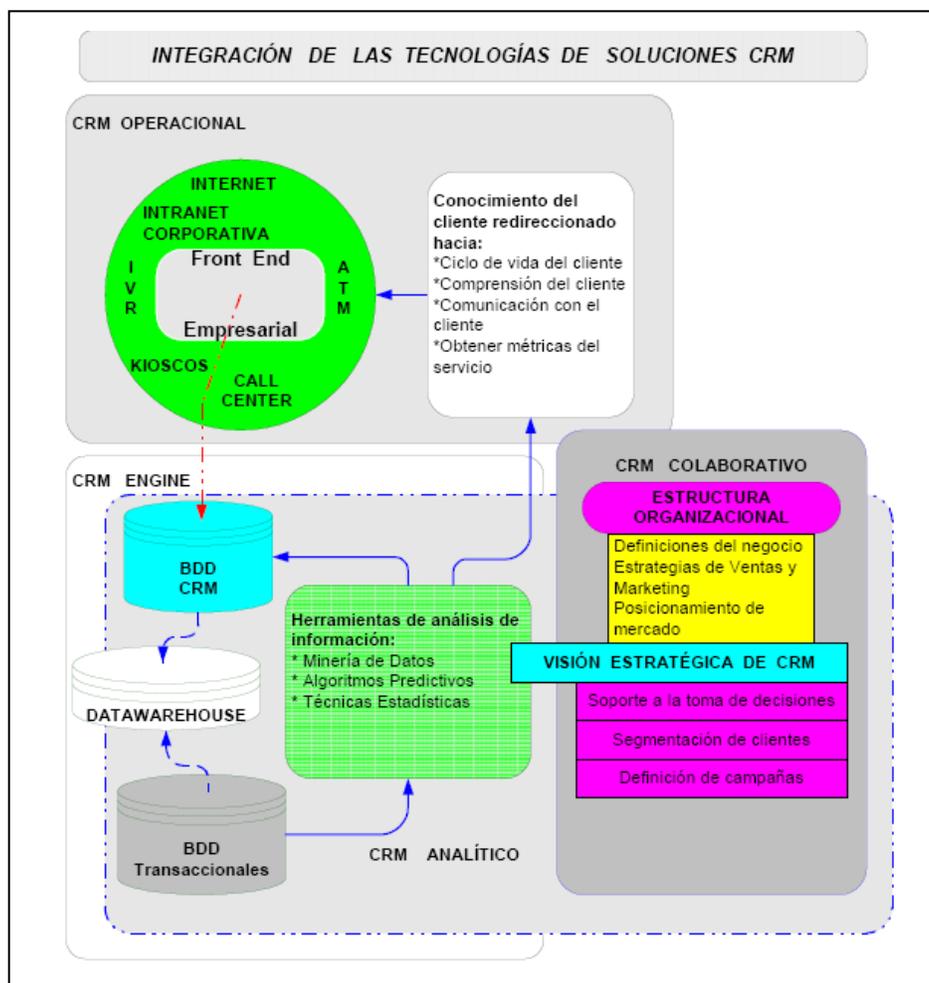


Fig. 1.7 Tipos de tecnología CRM ¹⁷

¹⁷ Herrera Basurto, Crithian K. Tutorial CRM. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

1.4 ¿Qué es un cliente?

Según Paul Greenberg, el cliente contemporáneo es el individuo o grupo con el que la empresa intercambia valor.

Al referirnos a los 'clientes' hablamos de diversos tipos o grupos de clientes. Las definiciones siguientes corresponden a lo que entendemos por cliente:

1.- Consumidor - es el cliente de las ventas al menudeo el cual adquiere un producto o servicio final. Por lo general se trata de una persona o de una familia.

2.- Negocio a Negocio – es el cliente que adquiere un producto o servicio para incorporarlo a los productos que vende a otro cliente o empresa, utilizando dentro de su propia organización el producto o servicio adquiridos, para aumentar la gama de sus ofertas o sus utilidades.

3.- Canal, distribuidor, franquiciatario – es una persona u organización que no trabaja directamente en una empresa, ni figura (por lo general) en su nómina. Adquiere un producto para venderlo o usarlo en calidad de representante suyo, ubicado en esa área.

4.- Cliente interno - es una persona o unidad de negocios que pertenece a la misma empresa (o empresas asociadas) y requiere sus productos o servicios para sus negocios. Por lo general ese tipo de cliente al que menos se presta atención en la organización, pero con el tiempo es el más rentable (potencialmente).

A los clientes anteriores se les vende diversos productos y servicios. Además, usted debe abocarse a satisfacer las necesidades específicas de información y conocimiento de estos clientes (y sus combinaciones) y así suceder qué les gusta, qué les agrada y qué podría generar ventas con altas utilidades; también, determinar lo anterior para el futuro.¹⁸

¹⁸ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 4

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

“El cliente valioso, leal, generador de ganancias, satisfecho y rentable, es el punto focal de las organizaciones rentables y en expansión en todo el mundo”.¹⁹

Hoy el problema es que todos los clientes y usuarios quieren tener el precio de una producción masiva, pero ser considerados y atendidos de manera individual. Esto según la revista Customer Service (2002).

1.5 Definición de la administración de las relaciones con el cliente.

La administración de las relaciones con el cliente es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en ésta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad.

“El CRM es un proceso iterativo, gracias al cual la información sobre el cliente se transforma en provechosas relaciones con éste”.²⁰

“Las relaciones con el cliente son el resultado principal de la recopilación de datos provenientes de las interacciones y transacciones, en combinación con el conocimiento de los clientes obtenido mediante tecnologías para el desarrollo de las relaciones”.²¹

“Una administración satisfactoria de las relaciones con los clientes entraña saber cuáles son los hábitos y necesidades de estos, anticipar sus futuros patrones de consumo y detectar nuevas oportunidades para hacer negocio”.²²

La tecnología de la información está permitiendo a las empresas definir y analizar el comportamiento de sus clientes y así poder desarrollar y mejorar, a corto y largo plazos, la administración de sus relaciones con ellos.

¹⁹ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág 2

²⁰ *Ibidem*, p. 13

²¹ *Ibidem*, p. 50

²² *Ibidem*, p. 26

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Además, las organizaciones deben definir claramente los beneficios que les aportará cada elemento del objetivo, que son los siguientes:

El cliente adecuado

- ✓ *Administración de las relaciones con el cliente a través de sus ciclos vitales.*
- ✓ *Aprovechamiento del potencial de un cliente, incrementando el monto de lo que gastará.*

La oferta adecuada

- ✓ *Presentar eficientemente la compañía, sus productos y servicios, a clientes y prospectos.*
- ✓ *Personalizar los que se ofrezca a cada cliente.*

El canal o canales adecuados.

- ✓ *Coordinación de las comunicaciones en cada punto de contacto con el cliente.*
- ✓ *Habilidad para comunicarse mediante los canales preferidos del cliente.*
- ✓ *Captura y análisis de la información del canal para un aprendizaje continuo.*

El momento oportuno.

- ✓ *Comunicación eficiente con los clientes en momentos “relevantes.”*
- ✓ *Capacidad para comunicarse en tiempo real (o casi), o mediante el marketing tradicional.²³*

La fidelidad y lealtad dictan la calidad de la cartera de clientes. Los componentes fundamentales que pueden afectar la lealtad del cliente son: Satisfacción del cliente, unión emocional, confianza, disminución en la selección y la costumbre y el historial de la compañía.

El siguiente diagrama muestra que en el ámbito de CRM se engloban la captación, fidelización y recuperación de clientes.

²³ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 14

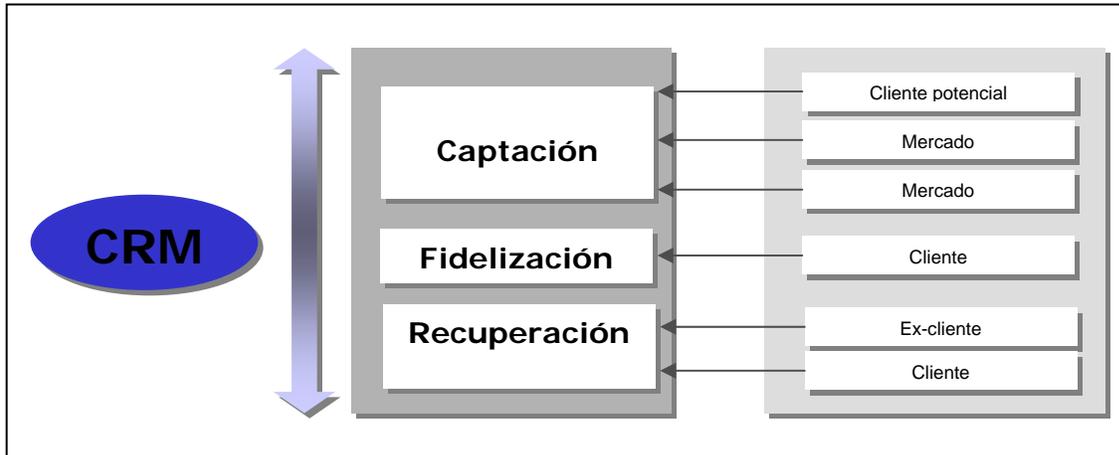


Fig. 1.8 Captación, fidelización y recuperación de Clientes

Para poner en marcha la promesa del plan de segmentación uno a uno, las organizaciones trabajan en reconocer a cada cliente, en cultivar la información y en entender las expectativas y las preferencias, y en desarrollar un sentido de comunidad.

Por ejemplo, los programas para compradores frecuentes se basan en incentivos financieros, son descuentos, mejoras en el producto, o precios que representan un premio para el cliente leal o que compra frecuentemente a la organización. Sin embargo, las relaciones que se concentran exclusivamente en los incentivos tienden a debilitarse. Otra desventaja de los programas de recompensas al comprador frecuente es el de que la competencia puede duplicar fácilmente los programas de incentivos financieros y ofrecer mayores premios. Por su parte el apego social se refiere a un acompañamiento amigable o a un lazo afectivo. Por ejemplo Chrysler trata de crear apego entre los propietarios de su modelo Jeep un fin de semana de cada año docenas de propietarios manejan sus Jeeps para reunirse en las montañas del oeste de los EU en el campamento de Jeeps Chrysler.

1.6 Cambio en la cultura organizacional

Es común que a medida que las rutinas se vuelven familiares el individuo sea renuente a creer que los nuevos procedimientos podrían mejorar la eficiencia, esto es lo que se conoce como “ceguera de la organización.” La imposibilidad de tener una actitud crítica ante los métodos anteriores y tener dudas respecto a los nuevos métodos debe tomarse

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

como un área de oportunidad y encontrar indicios de disposición para aprender y aceptar el cambio.

El cambio representa desestabilización, ya que las normas y creencias deben ser sacrificadas, aún antes de tener la certeza de que la solución recién propuesta funcionará. Las innovaciones también cambian las estructuras de poder porque devalúan las habilidades tradicionales y refuerzan las posiciones de quienes detentan las habilidades nuevas. Los individuos reaccionan de manera defensiva ante la innovación, poniendo en peligro la formulación y desarrollo de ideas innovadoras.

Uno de los grandes obstáculos para la innovación se manifiesta a través de actitudes de defensa, estos patrones de conducta colectiva impiden que los individuos, grupos u organizaciones abandonen los hábitos nocivos o que descubran y erradiquen sus propios errores, pues la sola idea de enfrentar los errores acarrea incertidumbre y cambios impredecibles.

En las organizaciones donde hay barreras para la comunicación entre departamentos hay dificultad para desarrollar soluciones conjuntas, además de que existen islas de conocimiento. La interacción es el primero requisito para el desarrollo de una inteligencia organizacional. De hecho, para alcanzar buenos resultados, el conocimiento de los individuos puede ser menos importante que las relaciones e interdependencias entre ellos, lo cual constituye el conocimiento 'entre' los individuos. Se debe procurar que los proyectos se lleven a cabo en grupos y equipos para que se encuentren las condiciones y circunstancias que conduzcan al desarrollo del conocimiento colectivo. Además, debe crearse una atmósfera en donde se vean a los errores como un aprendizaje necesario en el camino a una solución, los empleados estarán más inclinados a buscar respuestas e innovar.

Expertos en estudio de comportamiento organizacional han concluido que los equipos con alto rendimiento contienen una mezcla equilibrada de conocimiento profesional o práctico importante, habilidades para la solución de problemas y la toma de decisiones al igual que la capacidad de establecer y mantener buenas relaciones interpersonales.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

*Cada uno desde su posición, responsabilidad y habilidad aportara cuando sea preciso la cuota de dedicación, experiencia y conocimiento necesaria para el éxito del proyecto. Dar a conocer al personal cuál será la estrategia que se desea iniciar, las dificultades, el nivel de compromiso de la organización, la duración de las primeras fases, los recursos disponibles, debería hacer implicar y motivar a todos los que van a participar en el proyecto.*²⁴

Cambiar la cultura de la organización es un gran desafío y si no se hace de forma adecuada puede causar serios traumas en las personas y traer perjuicios para la organización. Una investigación hecha por Deloitte Consulting sobre la implantación de ERP (Enterprise Resource Planning) que también requiere un cambio de cultura dentro de la organización, reveló que el 65% de los fracasos tuvieron como causa principal una expectativa no realista, y 43% por no tener un programa gerencial de cambio.

*Son fundamentalmente las personas las que gestionan y consuman el cambio y no contar con su complicidad supondría un error táctico de consecuencias no deseables. Tener a todos y cada uno de los participantes del cambio correctamente informados tanto en los objetivos generales como en los singulares debería proteger la gestión del cambio de 'sublevaciones' personales y de mentalidades no suficientemente preactivas al cambio.*²⁵

Un proyecto de CRM se implanta por partes, empezando por el área más crítica de la organización. Todos los empleados deben participar. Es indispensable construir confianza en los poseedores del conocimiento, relacionando el compartir el conocimiento con incentivos económicos, prestaciones y reconocimientos.

²⁴ Vidal i Díez, Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. 1ª. Edición, España, Editorial Fundación Confemetal, 2004, Pág. 288

²⁵ *Ibíd*em, p. 291

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Además, la motivación y el apoyo de la alta gerencia son factores decisivos. En el momento en que la organización defina los cambios a realizar y hasta dónde pretende llegar, tiene que comunicárselo a la plantilla funcional. Esa comunicación puede hacerse de varias formas: a través de conferencias, talleres, comunicados vía Internet, materiales informativos, periódicos y revistas internas, campañas específicas, ferias, entre otros. También debe existir un programa de comunicación que tenga por objetivo informar a los empleados y en especial, a los del área que está iniciando la implantación práctica del concepto, el avance de cada etapa del proyecto, lo que se está modificando y cuales son los objetivos pretendidos para aquella etapa en particular. Eso contribuye para que no se genere una imagen de fracaso y también crea curiosidad sobre lo que sigue. Una expectativa mal definida y mal comunicada puede comprometer seriamente la continuidad del proyecto.

Si se mantiene informados a los empleados sobre las decisiones comerciales y la visión del negocio, si se les ofrece un mejor soporte para que cumplan mejor su papel, buscarán más sinergias y menos divergencias entre los miembros de sus equipos de trabajo, porque reconocerán el objetivo común: el servicio al cliente. Para facilitar esta sinergia se pueden definir roles precisos sobre qué departamentos de la empresa juegan un papel de proveedores y cuáles de clientes internos. Aquéllos que proporcionan una parte del proceso total de un producto o de un servicio a otras áreas que van agregando valor y refinamiento hasta llegar al producto final, juegan a la vez los roles de proveedores y de clientes.

Debe tenerse claro que los empleados no sólo conocen el negocio, sino que dominan el proceso diario con detalle, viven el día a día y conocen la realidad del proceso cotidiano, lo cual representa una información muy valiosa pues concentran gran parte del conocimiento de la organización.

Al identificar ese conocimiento es indispensable decidir qué tipos del conocimiento deben ser distribuidos y cuáles no. La distribución del conocimiento sólo es posible y significativa dentro de ciertos límites; su propósito real es dar a los individuos o grupos acceso al conocimiento que necesitan para realizar sus tareas.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Debe tenerse en cuenta que ciertos activos intelectuales medulares pueden ser primordiales para la posición competitiva de la empresa y deben ser protegidos para que la competencia no los imite. La distribución del conocimiento no es sólo cómo compartir recetas para el éxito: también significa transmitir el conocimiento de cómo evitar equivocaciones. Además de incrementar la administración del tiempo y la calidad, la distribución del conocimiento también produce valor directo ante el cliente. La distribución de los activos intelectuales permite que los empleados los utilicen en varios puntos dentro de la empresa. El personal puede ofrecer respuestas rápidas y competentes a las consultas de los clientes sin tener que preguntar a la oficina central.

En el caso de empresas multinacionales pueden obtener ventaja de compartir el conocimiento. Una empresa que opera en diferentes países puede conservar una imagen congruente y estándares de calidad comparables en todo el mundo. En cuanto a la retención del conocimiento, esto depende del uso eficaz de una amplia gama de medios de almacenamiento en la organización.

Anteriormente se mencionó que los empleados son expertos y "propietarios" del proceso cotidiano, por tanto, deben ayudar a definir y fijar los procesos de negocio en colaboración con el equipo técnico responsable del proyecto.

Existen compañías que han realizado grandes inversiones en hard y soft de CRM y que, al no haberse consensuado la necesidad entre las distintas áreas de uso, los personajes de turno responsables de la operación cotidiana no "comulgan" con los recursos que la empresa les brinda para hacer mas eficiente su trabajo; es por esto que una de las claves de implementación exitosa de una estrategia CRM está en el diseño, desarrollo e implementación de los procesos CRM dentro de la organización.²⁶

*Ezcurra, Matías, Director Consultoría CRM de Wunderman
(firma internacional que opera en 40 países, agencia de marketing
directo, publicidad y promoción).*

²⁶ Valenzuela Presichi, Franz. Recopilación: CRM y la fuerza de la recomendación espontánea Marketing. <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>. 2002, México.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Normalmente las personas tienen mejor disponibilidad para hacer algo cuando creen que aquello les traerá un beneficio. Por tanto deben colaborar en definir y fijar los procesos de negocio, así como las funcionalidades del sistema de trabajo y sistema electrónico de apoyo (aspecto de pantallas, formatos de informes, etc.) de forma complementaria con los responsables últimos de los departamentos que aportarán una visión de negocio.

El hecho de hacer partícipes a los empleados hará que los cambios no les vengan "impuestos" y les resulte realmente útil en su trabajo diario. Serán, por tanto, figuras esenciales en la gestión del cambio actuando como facilitadores y su intermediación hará más "vendible" internamente el proyecto. También es importante que visualicen los resultados obtenidos para asociar la teoría con la práctica. Una interpretación así, aunada a un compromiso común con el cliente que ve desde afuera a la organización, cristalizará el deseo y razón de ser de la empresa y todo su capital humano.

La implementación de estrategias de CRM no es simple. Para la mayoría de las empresas significa realizar cambios drásticos en la forma de trabajar internamente y de interactuar con los clientes. Es algo que no se hace de la noche a la mañana. Requiere de planeación, el desarrollo de la alta dirección y de todos los funcionarios en el proceso. Toda la organización, y no sólo las áreas de mercadotecnia, venta y atención, deben preocuparse por la recopilación y almacenamiento de los datos del cliente y tener la conciencia exacta del papel que cumplen. Implementar tecnologías de CRM sin hacer el rediseño de los procesos internos de la empresa y sin adoptar el one-to-one de atención al cliente, podrá ser sólo un proyecto de informatización del centro de atención o del área de ventas, sin conducir a los resultados esperados por no aprovechar el conocimiento con el que cuenta la organización. Es cierto que toda la información relativa a la relación del cliente con la empresa requiere ser compilada o recuperada en el momento en el que está ocurriendo el contacto, es decir, cuando el cliente se comunica y la empresa pueda aprovechar ese momento para obtener más información y ofrecerle nuevos productos y servicios que se adapten a su perfil. Pero no sólo eso, también es necesario cambiar la cultura de la organización, a través de capacitación de personal lo que remite a la necesidad de la administración del conocimiento.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

CRM es un proceso continuo de generación de conocimiento que incluye una estrategia de negocios, cambio de cultura dentro de la organización y uso de tecnología donde cada vez es más frecuente que los gerentes consideren cómo la creciente importancia del conocimiento podría afectar la posición de competitividad a su compañía. El conocimiento colectivo, que es más que la suma del conocimiento de los individuos, es particularmente importante para la supervivencia a largo plazo de las organizaciones. Paul Sartori, un ejecutivo de Novartis, considera que el compartir el conocimiento es parte de cada puesto, y que los activos reales de Novartis son las aptitudes intelectuales de sus empleados.

El conocimiento es un indicador de éxito, las empresas comienzan a evaluar el valor y el potencial de la empresa por sus conocimientos. James Brian Quinn, el prestigiado profesor estadounidense de administración, calcula que en muchas empresas, tres cuartas partes del valor agregado se atribuye a la posesión de conocimientos específicos. Charles Handy, uno de los teóricos más reconocidos de la administración, considera que actualmente el valor del capital intelectual de una compañía suele ser varias veces el de sus bienes materiales. Un punto de partida novedoso para 'inventariar' el capital del conocimiento en una empresa, fue la iniciativa de SKADIA ASSURANCE AND FINANCIAL SERVICES (AFS) de Suecia. En 1993, la compañía publicó la primera declaración de sus recursos intelectuales, como un complemento de los informes tradicionales sobre las utilidades de la empresa.

Dentro de la administración del conocimiento la memoria es un sistema de conocimientos y habilidades que retiene y guarda percepciones y experiencias más allá del momento en que ocurren, de modo que puedan recuperarse después. Muchas empresas se quejan de que han perdido parte de su memoria durante una reorganización. Esta amnesia colectiva es consecuencia de la destrucción irreflexiva de las redes de información que apoyan procesos importantes con frecuencia no tomados en cuenta.

Una red se caracteriza porque sus miembros tienen un interés principal en común, cuentan con una orientación personal y participan de manera voluntaria. Las relaciones entre los participantes se basan en el principio del intercambio.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La comunicación en las redes, por tanto, sigue reglas completamente diferentes a las del intercambio de información 'regulado' en las empresas con una estructura jerárquica. La confianza mutua que se crea y refuerza a través de los contactos personales permite un estilo de comunicación informal y directo, esto ayuda a que los miembros de la red encuentren sus apoyos en un entorno cambiante. El sistema sólo funciona cuando cada persona contribuye con su propio conocimiento, las redes son estructuras policéntricas que no se desintegran si se pierde alguno de los miembros. Un ejemplo del uso y fomento de un ambiente adecuado para compartir el conocimiento y la creación de redes es la 'comunidad de campeones' de Novartis: reuniones más o menos informales –alrededor de una taza de café o una cerveza por la tarde- durante las cuales los empleados hablan sobre el trabajo y comparten información. El objetivo de Novartis es convertir el conocimiento acumulado en un activo para la empresa.

Las redes del conocimiento pueden desarrollarse en forma selectiva mediante la cuidadosa rotación o asignación de puestos a equipos especiales. Las asignaciones internacionales en empresas multinacionales no son sólo un medio de desarrollo de cada empleado; también favorecen el desarrollo de la organización. El desarrollo resultante de las redes del conocimiento y el efecto de socialización de las asignaciones apoyan la distribución del conocimiento y refuerzan la cohesión dentro de una empresa.

En los proyectos CRM es necesario mantener una fuerte orientación empresarial como parte del alcance de la implantación del sistema informático para garantizar el cambio necesario en procesos, personas y cultura. No todas las empresas están igual de preparadas para afrontar un proyecto CRM. Muchos aspectos condicionan esa predisposición (procesos de negocio, sistemas tecnológicos, estructura organizativa, cualificación del personal, etc). Por ello, en algunos casos es aconsejable dedicar unas semanas previas al inicio del proyecto para evaluar las posibilidades reales de la organización y poder diseñar adecuadamente una planificación realista. A continuación se presenta una guía para evaluar la cultura del conocimiento que se vive en la organización:

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Guía para la cultura del conocimiento
• ¿Se alienta a los empleados para que compartan su conocimiento?
• ¿El ambiente de trabajo es abierto e inspira confianza?
• ¿El valor del cliente es el objetivo principal para la administración del conocimiento?
• ¿Los empleados confrontan sus visiones del futuro de la empresa con regularidad y de modo creativo?
• ¿La empresa proporciona suficiente información, incentivos y recursos para permitir que los empleados incrementen las habilidades que necesitan?
• ¿Los empleados mejoran su conocimiento y habilidades en forma continua?
• ¿La calidad de su trabajo se reduce por la influencia de prejuicios o actividades rutinarias?
• ¿Los empleados saben que no serán castigados por sus errores, y que, antes bien, los pueden utilizar como una oportunidad de aprendizaje?
• ¿Los empleados se concentran en el trabajo mancomunado para mejorar los productos o servicios que ofrece la empresa?

Tabla 1.2 Guía para la cultura del conocimiento

Después de evaluar la cultura del conocimiento en la organización, es necesario definir un plan de comunicación interna eficaz que debe cumplir los siguientes requisitos:

1. **INFORMAR** de la trascendencia de la lealtad, su preeminencia sobre la satisfacción, del programa de vinculación y sus objetivos.
2. **CONVENCER** con argumentos, persuadiendo, enumerando las razones a favor y respondiendo a las razones en contra.
3. **ENSEÑAR** los principios, la metodología, las herramientas y los mecanismos de control.
4. **IMPLICAR** a toda la organización, iniciando el trabajo con el personal en contacto con el cliente.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

5. MOTIVAR individual y grupalmente, con factores higiénicos (salario, condiciones laborales, relaciones con el jefe...) y motivadores (como el ascenso, la responsabilidad, el reconocimiento...)
6. PLANIFICAR las acciones de fidelización con los empleados, los mecanismos de seguimiento y el control de los resultados.

A continuación se presenta lo que puede suceder si no se tiene un adecuado plan de comunicación interno basado en la administración del conocimiento:

Paradojas en el manejo del conocimiento (Roehl & Romhardt 1997 -1998)		
Capacitamos muy bien a nuestros empleados	→	Pero no les permitimos utilizar su conocimiento
Aprendemos principalmente en proyectos	→	Pero no comunicamos nuestras experiencias
Contamos con un experto para cada tema	→	Pero muy pocas personas saben cómo encontrarlos
Documentamos todo a la perfección	→	Pero no podemos tener acceso a nuestros almacenes de conocimiento
Reclutamos solo a los mas brillantes	→	Pero después de 3 años se los llevan nuestros competidores
Sabemos todo acerca de nuestros competidores	→	Pero no mucho de nosotros mismos
Solicitamos que todos compartan el conocimiento	→	Pero guardamos nuestros secretos
Cooperamos para aprender de otros	→	Pero no sabemos cuáles son nuestros objetivos de aprendizaje

Tabla 1.3 Paradojas en el manejo del conocimiento ²⁷

²⁷ Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai; Administre el Conocimiento. 1ª. Edición, México, Editorial Pearson Educación, 2001, Pág. 275

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Una vez que se ha diseñado el plan de Comunicación, posteriormente, debe poner en marcha el Plan de Formación para apuntalar el estado de ánimo de la organización con prácticas de mejora continua en el servicio de atención al cliente. Entrenamiento y motivación específica de los equipos de atención al cliente.

Es conveniente cuidar el diseño de planes de comunicación y formación a los usuarios del sistema, de modo que puedan percibir, no sólo los beneficios que aporta a la empresa, sino los que afectan al desarrollo profesional de sus funciones.

El siguiente paso, y uno de los más importantes, consiste en desarrollar acciones para motivar e incentivar a los trabajadores. Un empleado se siente motivado si la empresa:

- Mide la satisfacción y la lealtad de los clientes.
- Mantiene con ellos una integridad absoluta.
- Sienten que confían en ellos y les valora.
- Adopta medidas para corregir inmediatamente cualquier disminución en la satisfacción y fidelización de los clientes.
- Concede a los empleados autoridad para resolver los problemas con los consumidores.
- Ofrece recompensas aquellos trabajadores que dan el mejor trato y atención al cliente.
- Las ideas de los empleados para optimizar las prácticas comerciales son escuchadas, difundidas e implantadas.

Cada vez son más las compañías que han comprobado que la motivación de sus empleados juega un papel fundamental a la hora de fidelizar clientes y, por tanto, mejorar sus resultados.

1.7 Costos para la interacción cliente-organización por adoptar CRM

Quizá el costo más obvio de la amplia adopción de los sistemas CRM por parte de las organizaciones sea la inevitable pérdida de privacidad para los clientes.

El CRM da la capacidad a las organizaciones para rastrear compras relacionadas con sus productos, esta capacidad es extensiva y esta vinculada potencialmente con el teléfono del cliente, su cuenta bancaria, o su número de tarjeta de crédito.

Otro costo intangible para el cliente es el costo de oportunidad, porque al desarrollar una sola fuente de relación de una organización no puede ignorar otras ofertas de la competencia. Sin embargo, una vez que se forma el hábito, la mayoría de los clientes se abstendrán de realizar el esfuerzo de evaluar otras opciones. Además, a medida que las empresas recompensan a los clientes leales estos muestran menor inclinación a buscar alternativas: una de las metas de CRM.

1.8 CRM no es tecnología

“El fundamento es que la gente no compra tecnología, sino soluciones.”²⁸

CRM, es una estrategia de negocios, no un software. Implica cambiar procesos internos en la compañía, con el objetivo de administrar mejor la relación con el cliente. Estos cambios de procesos, eso sí, suelen ir de la mano de inversiones en software especializado, hardware, servicios de consultoría y capacitación. Solamente porque la implementación de la filosofía de CRM requiere el empleo de tecnologías, se creó una cierta confusión en el mercado. Desde que el concepto atrajo la atención de los medios, el área de soluciones especializadas se animó fuerte y rápido.

La preocupación por conocer y atender mejor al cliente se intensificó, principalmente en los últimos años, dando margen a que las empresas se dejaran seducir por el discurso de los proveedores de soluciones y empezaran a entender el concepto de CRM de forma

²⁸ Zikmund, William; McLeod, Raymon; Gilbert, Faye, Op. Cit, p 138

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

distorsionada, considerando que bastaba implementar la tecnología para lograr los objetivos pretendidos. La realidad es que Customer Relationship Management es una estrategia que involucra a personas, procesos y tecnología, dirigiendo el cambio de cultura dentro de la organización para que todos los empleados de los diferentes departamentos tengan la visión única del cliente. La tecnología, por tanto, es sólo un elemento dentro de CRM.

Lecciones Aprendidas (Marchand, 2002)
1.- CRM no es un software. Para hacer CRM no es necesario un software especializado de CRM. Se puede hacer CRM con un simple Excel, Access, o incluso a través de agendas y archivos físicos. Según estudios del Insight Technology Group (2002), existe una fuerte relación entre la madurez organizacional de la empresa y la cantidad de tecnología que esta dispuesta a absorber.
2.- CRM no es automatización de ventas. Por lo menos no es solamente eso. La automatización de la fuerza de ventas es el camino más difícil para implantar un CRM. Existen otros conceptos que se relacionan con CRM: inteligencia de clientes, servicio y lealtad de clientes, <i>call center</i> , programas de marketing, desarrollo de clientes, etc.
3.- CRM no es nuevo. La filosofía del CRM es de siempre: estar cerca de los clientes, identificarlos, diferenciarlos, definir los puntos de interacción, personalizar el trato, retenerlos. Esto se ha hecho por años en los abarrotos de las esquinas, hoy en día gracias a la tecnologías de informaciones que este concepto ayuda a las grandes corporaciones en el mercadeo personalizado (<i>One to One marketing</i>).
4. CRM no es de grandes inversiones. Conviene que sea por fases y si se decide invertir en tecnología, que sea para culminar un hábito de CRM en la empresa. CRM no va a ocurrir gracias a la adquisición millonaria de un software porque es más bien un camino, no un destino
5. CRM no es una iniciativa de un departamento. Es un enfoque global de la compañía.

Tabla 1.4 Lecciones aprendidas a través de los años sobre CRM ²⁹

²⁹ Valdez Aceves, Marco Antonio. Las expectativas de éxito de CRM en Latinoamérica
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/excrmlat.htm>. 2003, Colombia.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El mercado de CRM, visto desde las compañías que ofrecen productos y servicios para soportar una Estrategia de CRM, esta compuesto por proveedores de herramientas de soft y hard y por proveedores de consultoría.

A las primeras les fue relativamente fácil vender sus soluciones entre mediados de 1999 y fines de 2000, ya que muchas empresas se deslumbraron con las funcionalidades de las herramientas de soporte, pero al no seguir una línea estratégica para tomar este tipo de decisiones de compra, muchas están todavía tratando de implementarlas habiéndose sobrepasado en los costos de implementación. Hoy es casi imposible vender este soporte de la misma manera.

En el segundo tipo de proveedores (servicios de consultoría), las cosas son distintas, ya que la consultoría para diseñar las estrategias de CRM, finalmente aparece como imprescindible para llegar a definir las funcionalidades necesarias para el negocio y por ende, la elección de la mejor alternativa de soporte soft y hard para cumplir con los objetivos del proyecto CRM.³⁰

*Ezcurra Matías, Director Consultoría CRM de Wunderman
(firma internacional que opera en 40 países, organizada como una agencia de marketing directo, publicidad y promoción)*

El siguiente caso de estudio es un claro ejemplo de cómo una organización ha llegado a comprender a CRM como una estrategia y no como una mera tecnología.

ARTHUR ANDERSEN es una consultora en contabilidad, de negocios y en aspectos tributarios y legales cuyo ingreso anual es de 8 mil millones de dólares americanos, con presencia en 76 países. Esta organización emplea una formula sencilla para expresar la importancia estratégica del conocimiento para los buenos resultados de la empresa:

$$C = (P + I)^c$$

³⁰ Valenzuela Presichi, Franz. Recopilación: CRM y la fuerza de la recomendación espontánea Marketing. <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>. 2002, México.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Donde C significa conocimiento, P significa personas, c significa compartir e I significa información. Las personas y la información se unen mediante la tecnología, que está representada por el signo más. La combinación se eleva a la potencia de c, que representa el compartir. La fórmula no reclama exactitud matemática, sino que pretende a través de su circulación global por toda la empresa llamar la atención a la importancia del conocimiento como un parámetro fundamental del éxito competitivo y destacar la función especial de compartir el conocimiento. ARTHUR ANDERSEN considera que existe uniformidad en desempeño en todas sus oficinas alrededor del mundo gracias a la circulación de las lecciones aprendidas transmitidas en un CD-ROM titulado “Las mejores prácticas globales” que distribuye de manera regular a todo el mundo. El CD-ROM contiene presentaciones completas de proyectos que documentan las mejores prácticas globales para una amplia gama de procesos de negocios. Además, distribuye el conocimiento de la empresa a través de una intranet y cuenta también con un banco de datos basado en Lotus Notes, la divulgación de conocimiento estandarizado y editado de presentaciones, documentos de trabajo, folletos así como intercambio de información en foros sobre problemas específicos ha ayudado a eliminar conocimiento irrelevante o no actualizado.

Los analistas están publicando que entre un 60 y 70 por ciento de los proyectos de CRM implantados no han cubierto las expectativas esperadas, ni por supuesto los retornos de inversión que han supuesto las grandes inversiones realizadas por grandes empresas en este tipo de soluciones. La razón es muy simple, y es que la Relación o 'Relationship', que es la palabra clave en el concepto CRM, no se genera únicamente con la implantación de una buena herramienta y una costosísima integración, sino que se basa en una cultura empresarial de satisfacción a las necesidades de los clientes lo mas diferenciada y difícil de imitar por la competencia, donde los verdaderos responsables de generar la “Relación” que CRM persigue son los seres humanos de nuestras empresas.³¹

García-Soto Velasco, José María (Information Builders, Madrid)

³¹ Institute for International Research. El valor de los clientes. <http://www.iir.es/Noticias/NoticiaInt.asp?idNoticia=60> 2005, España

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Actualmente existe una infinidad de paquetes que se venden como CRM, pero no es verdad, contemplan sólo una parte de ella. CRM es mucho más que un conjunto de software. La estrategia CRM no puede ser estandarizada ya que las condiciones y características de cada cliente son distintas para cada empresa.

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

Una empresa comienza a pensar en herramientas de CRM cuando ya tiene resuelta la "Visión CRM" o lo que pretende lograr con la interrelación que mantiene con sus clientes.

Por lo antes expuesto, puede concluirse que El CRM, en su concepto que se encuentra más íntimamente ligado con las estrategias de negocio y con cambios en la cultura y conceptos empresariales que con los aspectos tecnológicos.

1.8.1 Elementos constitutivos de la estrategia de negocios del CRM

Gartner Group definió un modelo de ocho bloques para la implementación de soluciones CRM. Los dos primeros bloques estarán bajo la directa supervisión y control de los mandos directivos empresariales, mientras que los restantes deberían ser manejados por un equipo multidisciplinario y multidepartamental que abarque a todas aquellas áreas de la empresa donde la estrategia de CRM tenga alguna incidencia importante.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

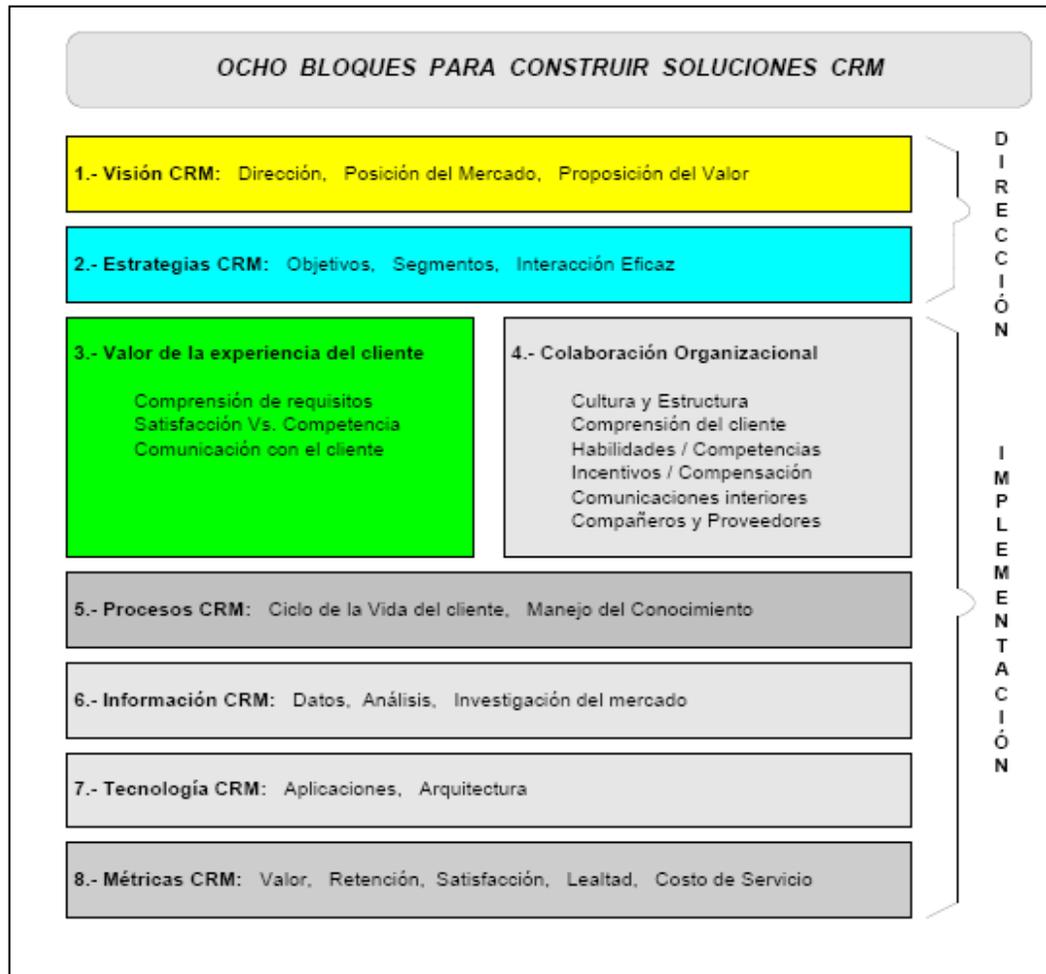


Fig. 1.9 Ocho bloques para construir soluciones CRM ³²

La consultora Gartner en colaboración con 1to1 Magazine han reconocido a lo largo de 5 ediciones con el Gartner CRM Excellence Awards a la creatividad e innovación en la implementación de CRM a las siguientes empresas:

³² Herrera Basurto, Cristhian K. Tutorial CRM, <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Acreeedores a los CRM Excellence Awards Winners en su sexta edición:

I. WINNER - Small-to-Midsize Organizations. (Revenues of up to US \$500 million or up to 1000 employees). • Big River Telephone
II. WINNER - Large Organizations. (Revenues greater than US \$500 million or more than 1000 employees). • HSBC Mexico
III. WINNER - Gartner CRM Innovator Award. • Pitney Bowes
PAST WINNERS OF THE GARTNER CRM EXCELLENCE AWARDS
2004 Winners
Large: GE Commercial Finance - Fleet Services
Small to Mid-size: Pitt Ohio Express
2003 Winners
Large: City of Baltimore
Small to Mid-size: GSI Commerce
2002 Fall Winners
Large: Grupo Financiero Bital
Small to Mid-size: British Columbia Automobile Association (BCAA)
2002 Spring Winners
Large: Tipper Tie, Inc.
Small to Mid-size: Canada Post Corporation
2001 Winner
Boise Cascade

Tabla 1.5 CRM Excellence Awards Winners ³³

³³ Gartner, Inc. [Gartner CRM Excellence Awards](http://www.gartner.com/2_events/conferences/2006/crf8/crf8_awards.jsp).
http://www.gartner.com/2_events/conferences/2006/crf8/crf8_awards.jsp. 2006, USA.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Pueden obtener éste premio, pequeñas, medianas y grandes empresas, en cualquier modalidad de negocios B2B, B2C o B2B2C del sector privado, gobierno o sin fines de lucro sean o no clientes de Gartner. Los finalistas son seleccionados por un grupo de analistas de Gartner y representantes de la revista 1to1 basándose en el modelo de 8 bloques para la implementación de soluciones CRM definido por Gartner Group.

En su última edición (Septiembre 2006) se otorgaron los siguientes premios: Excellence in Enterprise CRM Award: BNSF Railway Company; Excellence in Sales, Marketing, or Customer Service Award: UnitedHealth Group; CRM Innovator Awards: GBC.

Una visión en el Manejo de la Relación con el Cliente involucra la imagen que la empresa quiere proyectar hacia sus clientes, no se pueden construir relaciones sin esta perspectiva de la compañía. Sin una visión de CRM, los clientes no tienen una imagen clara de lo que la empresa ofrece con respecto a la competencia, o carecen de una idea de lo que deben esperar cuando tratan con la compañía. Sin una visión los empleados no sabrán lo que tienen que entregar, y la colaboración dentro de la organización será difícil y costosa. La visión de CRM debidamente promocionada debe motivar a los empleados, y a la vez genera la lealtad del cliente hacia la compañía.

Una visión de CRM comienza con la comprensión de la demanda del mercado, así como del posicionamiento en el mercado de la empresa y de sus competidores. La compañía deberá crear una proposición de negocios centrada en un grupo específico de clientes a los que se aplicarán métricas para evaluar la posición de la empresa con respecto a sus competidores. La meta final de esta proposición es la de llevar a la empresa hacia una situación de ventaja sobre su inmediata competencia. La responsabilidad para crear la visión de CRM está en manos de los mandos medios y altos de la empresa, basados en su conocimiento del mercado y de los clientes. El ambiente más fecundo para crear la visión es aquel en el que los directivos entienden lo que significa CRM, así como los beneficios que puede entregar en cuanto a rentabilidad, y al mismo tiempo son lo suficientemente receptivos a ideas nuevas y maneras de funcionamiento.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

También es vital la información que se tiene referente a lo que los clientes realmente quieren y al conocimiento de primera mano de lo que éstos experimentan corrientemente.

Desde luego, la visión CRM debe ser conocida y aceptada por empleados, socios comerciales, proveedores y clientes, por lo cual será muy beneficioso contar con una definición significativa y específica de CRM aplicada a la empresa en particular.

A continuación se enlistan los elementos constitutivos de la estrategia de negocios del CRM

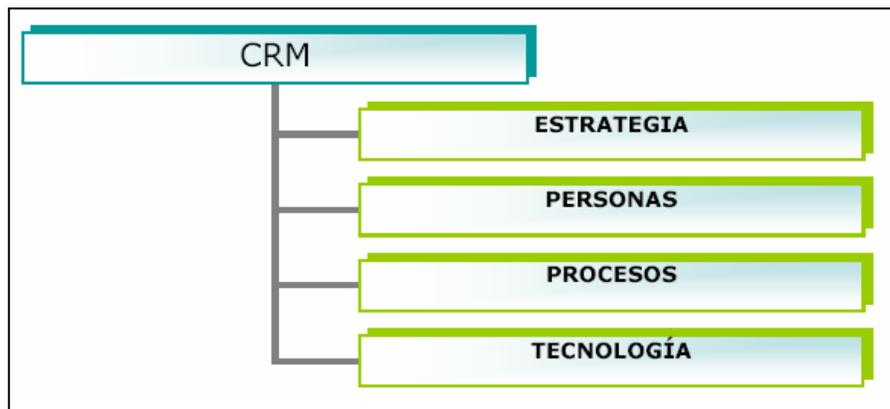


Fig. 1.10 Elementos constitutivos de CRM

1. **Estrategia:** Obviamente, la implantación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.
2. **Personas:** Elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son herramientas clave. Los resultados satisfactorios se obtienen a través de: la gestión del cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos los integrantes y el correcto uso que ellos hagan de la tecnología.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

3. **Procesos:** Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redundante en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.
4. **Tecnología:** También es importante destacar que hay soluciones de software para CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

Además, se debe hacer un análisis previo de la inversión y un seguimiento de los resultados de la estrategia.

Para que la parte tecnológica del CRM tenga éxito, Barton Goldenberg recomienda:

- Determinar las funciones que se desean automatizar
- Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado
- Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía
- Emplear inteligentemente la tecnología
- Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema
- Realiza un prototipo del sistema
- Capacitar a los usuarios
- Motivar al personal que lo utilizará
- Administrar el sistema desde dentro

Existen tres diferentes enfoques para implementar la estrategia CRM en una organización:

1. Enfoque Big Bang (utilizado entre 30-40% de las empresas). Se busca aplicar "todo" al mismo tiempo, lo que conlleva a una inversión inicial de gran magnitud, así como largo tiempo de implementación, poca flexibilidad y alta complejidad de gestión. Asimismo sólo el 30 % de las empresas que lo han utilizado se sienten satisfechas con este método, ya que transcurren lapsos prolongados para que se puedan observar resultados o bien aún no los obtienen.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

2. Enfoque de Iniciativas Múltiples (utilizado por el 44% de las empresas). Como lo menciona su nombre, diversas áreas tienen su propio esquema orientado al cliente, lo que implica duplicación de esfuerzos, información descentralizada y una experiencia inconsistente. De acuerdo con las empresas que han seguido este método, sí cumple con sus expectativas, aunque los beneficios a corto plazo no aseguran un éxito en períodos más largos.
3. Enfoque de Transformación Gradual (aplicado por el 12% de las empresas, aún cuando es el más recomendable). Se presenta con iniciativas integradas y una visión común orientada al cliente, en el que destaca la definición de bases para el cambio, el balance entre la velocidad y flexibilidad y la integración y consistencia de iniciativas.

En conclusión: CRM es un desafío de negocio y no tecnológico, sin el correcto enfoque tanto estratégico como de personas y procesos, el proyecto nunca alcanzará el éxito.

1.8.2 Características básicas de la parte tecnológica de CRM

El conocimiento organizacional solo puede desarrollarse con base en el conocimiento previo, de ahí la importancia de seleccionar, almacenar y actualizar el conocimiento para conservarlo.

1.- La selección del conocimiento que vale la pena guardar conlleva el desafío de separar las experiencias valiosas de las que no lo son, filtrar lo que se quiere conservar y transferir datos, información y habilidades importantes a los sistemas donde puedan ser útiles para toda la empresa. En áreas clave como el conocimiento acerca de los clientes, tiene que hacerse un esfuerzo por hacer una selección significativa y documentarla eficazmente. Sin embargo, debe considerarse que el modo más sencillo de proteger el capital intelectual es crear un ambiente en el que las personas no piensen en retirarse de la organización o bien, conservar el acceso a su conocimiento después de que hayan salido de la organización, creando mecanismos de cooperación flexibles, por ejemplo, los ex empleados pueden ser invitados a regresar como maestros o consultores.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

2.- El almacenar conocimiento implica la conservación de gráficos, informes, documentos de texto, presentaciones, proyectos documentados, minutas, tener bancos de datos con un sistema de clasificación estricto, y en fin, la memoria electrónica de la empresa. Para ello debe establecerse un procedimiento estructurado para su clasificación y almacenamiento para conservar los activos intelectuales. Por ejemplo, se definen palabras clave y un vocabulario definido para la compañía y asignar los documentos por áreas de interés o hacer descripciones de los documentos.

3.- El proceso de la conservación del conocimiento no termina con el almacenamiento, sólo cuando se puede recuperar la información y su calidad es aceptable, la memoria organizacional ha cumplido con su propósito. Cuando el material se ha seleccionado y almacenado de manera conveniente, el siguiente paso a considerar es el proceso de actualización. La actualización de los documentos puede realizarse a través de foros de debate y bancos de datos e institucionalizando el proceso de limpieza. Si la administración no actualiza el conocimiento, es fácil que un sistema caiga en la espiral descendente: el uso del sistema disminuye, no se hace inversión en la accesibilidad, la confianza en los datos se deteriora y por ende el uso del sistema disminuye y muere. En cambio si la gente confía en la calidad de los datos y se tiene fácil acceso al sistema, este tendrá uso y se mantendrá, lo que a su vez le dará una mejoría a la calidad de los datos.

En lo que respecta a la estrategia CRM, idealmente un software de CRM debe ser:

- Fácil: de usar, de implementar, de integrar, de personalizar.
- De rápida: integración y sincronización
- Confiable, preciso, escalable y económico.

Aunado a:

- Tener vendedores, soporte, administradores y otros usuarios que alimenten el sistema de manera efectiva.
- El acceso debe ser disponible: por red, por la web o por telefonía móvil.
- Disminuir costos y tiempo de instalación e implementación.
- Automatizar cuellos de botella y manejar los costos envueltos.
- Integración dinámica entre los sistemas

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Con esto se logrará que:

- La información será usada para realizar pronósticos de ventas.
- A mayor precisión en los datos, los pronósticos serán alcanzados.
- Captura de clientes y prospectos de manera inteligente.
- Clientes y prospectos son rápidamente rotados al canal de ventas.
- Comparar resultados de una campaña con las ventas para medir el retorno de la inversión.
- Permitir a los clientes configurar sus propios productos.

1.9 Áreas de impacto al aplicar la estrategia CRM

En realidad, se debe considerar que la estrategia de CRM no es departamental, es decir, no contempla sólo una parte de la empresa. Automatizar el call center sólo representa una iniciativa de CRM, pero es un error frecuente el creer que con el cambio en un solo departamento de la empresa, se ha llegado a CRM. Al implementar la estrategia CRM dentro de la organización se ven 'impactadas' todas las áreas, principalmente aquellas que trabajan de manera directa con el cliente.

Existen muchas razones para hacer la implementación de un CRM. Xu & Walton (2005), mencionan los principales motivadores que orilla a las compañías a instalar una tecnología de este tipo (Tabla 1.6).

Razones	2001	2002	2003	2004
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	4.32	4.00	4.44	4.19
Retener mis clientes actuales	4.46	4.16	3.90	3.95
Incrementar el tiempo e vida de un cliente	4.38	4.22	4.36	3.48
Proveer información estrategia a la organización	4.12	3.88	3.82	4.08
Atraer nuevos clientes	3.98	3.60	3.48	3.50
Ahorro de costos	3.18	3.33	2.98	2.98

1-No es importante. 5-Muy importante

Tabla 1.6 Razones para implantar CRM ³⁴

³⁴ Hernández Juárez, Roberto S. CRM, o el precio de no conocer a tus clientes I. <http://www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0064/tecnologia.asp>. 2006, Argentina.

1.9.1 Área de Mercadotecnia

Entre las áreas que más beneficios obtienen con la adopción de la estrategia de la CRM y, consecuentemente, generan más retornos para la compañía por la optimización del trabajo, están la de mercadotecnia, la comercial (ventas) y la de atención. Para esos sectores en particular, la reunión de mayores datos sobre los clientes y el acceso facilitado a esas bases de información, que deben ser constantemente actualizadas y ampliadas, permiten reducciones de costos y mayor agilidad operativa. Lo que para el cliente se traduce en mejor atención, para la empresa, en mayor rentabilidad.

En el área de mercadotecnia, el gran desafío es cambiar la cultura de trabajo, aún sumergida en el modelo convencional en el que el enfoque está en el producto, y no en el cliente. Tradicionalmente las empresas adoptan las técnicas de mercadotecnia de masas, preparando campañas publicitarias que demandan mucho tiempo para ser realizadas. Utilizan grandes recursos visuales para atraer la atención del mayor número de personas posible, lo que repercute en altos costos y retorno incierto. Esa práctica, aún presente en la mayoría de las empresas, representa mucho esfuerzo para pocos resultados. Eso porque los clientes que realmente se interesan por aquél producto, se encuentran diluidos en una gran masa hacia la cual están dirigidas las campañas. Se calcula que, en promedio, éste tipo de campaña trae un retorno de aproximadamente 3%.

En la tentativa de incrementar esos márgenes de retorno, algunas empresas empezaron a invertir en herramientas de tecnología, entre las cuales se encuentran, las de mercadotecnia de base de datos, que permiten estratificar a los clientes en varios segmentos y, con eso, elaborar estrategias dirigidas a públicos específicos. Se trata de un recurso válido y que se muestra adecuado para la estrategia de CRM, en la medida en que posibilita identificar a los clientes y los separa en diferentes perfiles, entre los cuales se encuentran: por franja de edad, sexo, por actividad profesional, por preferencias personales, por formas de pago utilizadas, y frecuencia de compras, entre otras, para así realizar una serie de cruzamientos de datos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Un programa rentable de CRM se enfoca a dirigir segmentos cualificados con distintas necesidades motivacionales fijadas por un estudio de segmentación de actitudes. Tal estudio no sólo examina las motivaciones de los compradores si no que les vincula óptimamente con comportamientos y demografías, con el uso de medios de comunicación e Internet, así como con otros recursos de información. Típicamente las industrias son segmentadas por el agrupamiento, en cierto modo lógico, de compañías (por ejemplo: por ingresos o códigos SIC). Otra forma común de organizar una segmentación es usar análisis estadístico para llegar a un conjunto de variables que agrupan compañías basándose en la forma en que administran sus negocios, es decir, los segmentos están basados en los motivos y actitudes de los ejecutivos.

La tecnología permite no sólo acumular diversa información sobre el cliente, sino también la posibilidad de reunir personas con características comunes en un mismo grupo. Todas las bases de datos pueden ser clasificadas en segmentos basados en actitudes, a través de modelos que correlacionan los estudios demográficos y comportamientos con motivaciones objetivas. Le corresponde al área de mercadotecnia, ventas y servicio al cliente la decisión de cómo utilizar esta información a fin de tener mejores resultados en la compañía.

Si hubiera una estrategia de CRM, sería dirigida a acciones específicas para aquel grupo de clientes que aportan mayor valor a la compañía y no a toda la base de clientes. Otra diferencia básica es la integración. De nada serviría que la mercadotecnia hiciera una campaña promocional para un público determinado si el call center y el área de ventas no fueran informadas debidamente sobre ello.

Con el cambio de paradigma, por un lado, la tecnología amplía las posibilidades de análisis y facilita el trabajo del personal de mercadotecnia, pero por el otro esos profesionales tendrán aún más atribuciones, en la medida en que necesitarán desarrollar mini campañas publicitarias para los diferentes públicos. Otro cambio importante, en comparación al modelo convencional, es que con la CRM se puede medir la eficacia de las campañas que, por estar dirigidas a públicos con real potencial de interés por aquél determinado producto o servicio, tienden a traer mejores retornos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Según los analistas de mercado, con la CRM se puede obtener un retorno de mínimo 30%, lo que es bastante significativo si se compara con el 3% obtenido en las campañas de mercadotecnia de masas. Con la CRM la mercadotecnia logra acertar más en el objetivo a un costo menor y con mayor impacto. El beneficio intangible obtenido es el mayor conocimiento sobre los clientes.

1.9.2 Área de Ventas

Acostumbrados a ser los "dueños" de los clientes, los profesionales del área comercial requieren aprender a compartir sus bases de datos con la empresa para poder gozar de las ventajas ofrecidas por la estrategia de CRM. Si por un lado ellos pierden el control total sobre los clientes, por el otro, pueden obtener una serie de facilidades que, en la práctica, resultan en menor desgaste de tiempo y de costos. Los vendedores pueden acceder a los sistemas corporativos de la empresa y obtener todo el histórico del comportamiento de compra de sus clientes. Con eso el vendedor es capaz de planear mejor su itinerario de visitas. Si de antemano sabe que aquel cliente compra los mismos productos una vez por mes, no requerirá visitarlo todas las semanas, sino poner en la agenda una fecha determinada. Con eso puede visitar un mayor número de clientes, ampliando las posibilidades de ventas.

El vendedor también debe tener acceso a otra información como: si el cliente está al día en sus pagos o adeuda. Con base en eso, puede planear mejor sus acciones. En muchos casos, él empieza a actuar como un consultor, orientando al cliente sobre los productos y servicios disponibles y las mejores formas de pago, de acuerdo con cada perfil. Cuanto más sepa el vendedor sobre el cliente, mejor será su desempeño en términos de ventas. En el modelo tradicional, el vendedor no tiene ese registro histórico del comportamiento del cliente, sino sólo información sobre las compras que él ha efectuado durante el mes anterior. Dentro de la estrategia de CRM, se proveen mejores condiciones para que el profesional de ventas haga negocios con mayor rapidez y con reducciones de costos que pueden llegar al 60%

1.9.3 Área de Atención al cliente

El principal motivador de la CRM es la mejoría de la atención, o sea, la capacidad de la empresa de proveer al cliente la información o la solución de un determinado problema de forma rápida, eficiente y sin hacer que pierda su tiempo ni repitiendo la misma historia para varias personas.

Para eso, no basta invertir grandes cifras en tecnología de punta para mejorar el call center u otros canales de comunicación directa con el cliente, también es fundamental capacitar a los operadores para que sean proactivos y que sepan corregir eventuales distorsiones. El siguiente cuadro describe las mejores prácticas de un call center para potenciar sus beneficios y aumentar su valor.

Mejores prácticas que se deben seguir en un call center
Declara el uso que se va hacer con los datos.
Identificar el uso de cada uno de los datos.
No solicitar más datos de los estrictamente necesarios.
Identificar los datos que el cliente proporciona voluntariamente.
Escalar la obtención de datos
No pedir aquello que se puede obtener por otros medios.
No preguntar dos veces lo mismo.
Permitir al usuario que cambie los datos.
Incentivar la introducción de información.
Premiar la confianza del cliente.

Tabla 1.7 Mejores prácticas en un call center

En general, el desempeño de los call centers se mide en términos de eficiencia operativa, o sea, en el tiempo medio de espera para atención, tiempo medio de duración de la conexión, número de ventas por campaña, y así por el estilo. Pero tampoco basta con

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

reducir el tiempo de espera y continuar atendiendo mal, porque el resultado será el de atender mal a un mayor número de personas. De ahí la importancia de una capacitación para los que atienden.

En la lógica de la CRM, para los mejores clientes, o sea, para aquellos que traen mayor valor a la compañía, lo importante es medir la eficacia del desarrollo de la relación de aprendizaje.

Es válido medir cuántos problemas fueron solucionados en la primera conexión, cuánta información nueva sobre el cliente se obtuvo durante la conexión, qué nuevos productos o servicios se le ofrecieron al cliente con base en diálogos anteriores, entre otros. Pero es importante que la empresa entienda que sólo mejorar la atención no resulta, necesariamente, en la fidelidad del cliente, incluso porque la mayoría de las personas piensa que ser bien atendido es su derecho y una obligación de la empresa.

El cliente confiará más en la empresa que se preocupa constantemente por atenderlo de forma eficiente. Es, por tanto, una relación que debe ser construida a lo largo del tiempo, por ejemplo, CRM ofrece implementar aplicaciones tales como la de gestión de reclamos (trouble ticketing) e historial de clientes.

1.10 Integración de las áreas

Lo más complejo es integrar los canales de comunicación directa del cliente con los sistemas corporativos para que la información obtenida llegue a la mercadotecnia o al área comercial, la analicen y la utilicen para crear nuevas acciones. El beneficio ya no puede ser únicamente para una sola área, sino para toda la compañía. La estrategia debe ser experimentada por todos dentro de la organización. El mayor problema y causa de gran resistencia por parte de las empresas se refiere a la integración de los sistemas, lo que requiere grandes inversiones y los resultados obtenidos no son inmediatos. Así, un proyecto de CRM, en promedio, demora dos años para comenzar a presentar los beneficios y requiere estar en constante evolución.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

1.10.1 Cuadro de DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)

La información suministrada por una herramienta CRM sin lugar a dudas, puede ser el mejor aliado en el momento de configurar un cuadro DAFO donde se determinan desde un punto de vista interno las Debilidades y las Fortalezas de la empresa y desde el punto de vista externo las Amenazas y las Oportunidades que ofrece el entorno.³⁵

DAFO	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	Estrategia defensiva	Estrategia ofensiva
Debilidades	Estrategia de supervivencia	Estrategia de reorientación

Tabla 1.8 DAFO

1.11 Beneficios por adoptar la estrategia CRM

Comparación entre el modelo tradicional y el modelo CRM

	Modelo clásico	Modelo CRM
Nivel estratégico	Maximizar el número de clientes.	Maximizar el valor que aporta cada cliente.
Nivel de comunicación	La empresa transmite información a los clientes.	Intercambio de información bidireccional.
Nivel comercial	Maximizar el número de productos vendidos.	Proporcionar el producto adecuado para un cliente determinado y en el momento justo.
Nivel organizativo	Departamento de marketing y de servicio al cliente separados.	Visión única del cliente, integrando funciones de marketing, ventas y servicio al cliente.
Medición	Funciones de información independientes.	Medición única de cualquier actividad relacionada con el cliente.
Toma de decisiones	Criterios y métricas diferentes para distintas actividades.	Toma de decisiones focalizada en maximizar el valor de nuestros clientes.

Tabla 1.9 Comparación entre el modelo tradicional y el modelo CRM ³⁶

³⁵ Vidal i Díez, Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. 1ª. Edición, España, Editorial Fundación Confemetal, 2004, Pág. 105

³⁶ Huidobro, José Manuel. CRM en la empresa: más allá del software.

<http://www.idg.es/cio/mostrarArticulo.asp?id=177970&seccion=management>. 2006, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Beneficios por áreas.

La prestigiosa consultora y líder en investigación de tecnología para los negocios *Gartner Group* recomienda que, para armar un mix de CRM básico, hay que incluir las tres grandes áreas funcionales de la compañía: marketing, ventas y servicio al cliente.

Los beneficios esperables para cada una de estas áreas son:

- En el caso de ventas, es posible reducir el ciclo de ventas sobre la base de un fuerte aumento de la eficiencia del personal, que pasa a tener acceso a información actualizada de todos los productos y servicios de la empresa desde cualquier equipo, sea una laptop, una palm o hasta un teléfono web enabled.
- Para el área de marketing, el beneficio es tangible a través la posibilidad de compartir la información de ventas y marketing, garantizando el intercambio de datos en tiempo y forma, como generando mejores performances en las nuevas campañas encaradas.
- En el área de servicio al cliente, la convergencia de todos los datos que la compañía tiene sobre cada cliente, ayuda a que cada uno de los consumidores contactados se transforme en una oportunidad de negocios.

El CRM permite a la organización ser más rentable y obtener una ventaja competitiva sostenida en el tiempo, puesto que:

Mejor gerenciamiento de la estrategia y cobertura de ventas, optimizar las estrategias de retención de clientes:

1. Base única de información de clientes.
2. La información que habla de los clientes puede definir, crear y mejorar productos y servicios.
3. Armado de servicios personalizados (estableciendo una comunicación constante con el cliente para conocer sus necesidades y anticiparse a sus deseos).
4. Es más fácil vender a un cliente actual que a uno potencial: adquirir un nuevo cliente cuesta de 4 a 10 veces mas que mantener uno existente
5. Aumentar la retención de clientes en un 5% permite un aumento del beneficio de un 25% hasta un 80 %
6. Identificar los clientes potenciales que generan mayor beneficio para la empresa.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

7. Mejor previsión de ventas (con pronósticos de ventas futuras mediante el análisis de ventas realizadas anteriormente técnicas de extracción de datos)
8. Campañas de marketing (personalización de propuestas).
9. Potenciar el seguimiento de las oportunidades de negocio.
10. Aumento en las ventas.
11. Aumentar los ingresos al realizar cross-selling y up-selling.
12. Mejorar la calidad en la atención y satisfacción de los clientes que permita un crecimiento sostenido en las ventas.
13. Al aumentar la retención de los clientes, se asegura el éxito a largo plazo.
14. La empresa contará con el arma de marketing más poderosa: un cliente más que satisfecho, que transmite sus experiencia a aquellas personas que lo rodean
15. Por lo general, los clientes recomendados permanecen por más tiempo, consumen más productos y se convierten en clientes rentables con mayor rapidez

Reducción de costos:

16. Obtener importantes ahorros al disminuir el costo de selección, contacto, captación y fidelización de clientes
17. Menor costo de las ventas.
18. Manejar con eficiencia el presupuesto de publicidad y mercadotecnia.
19. Podrá hacerse un seguimiento más detallado y exacto del desempeño de la compañía
20. Los clientes leales que recomiendan a otros clientes generan ingresos a un costo muy bajo o sin él.

Planeación de suministros:

21. Usar back – office (por ejemplo, aprovechando datos sobre los clientes para mejorar el reabastecimiento de una tienda).

Según *Gartner Group* en los casos exitosos se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del 22%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, etc.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

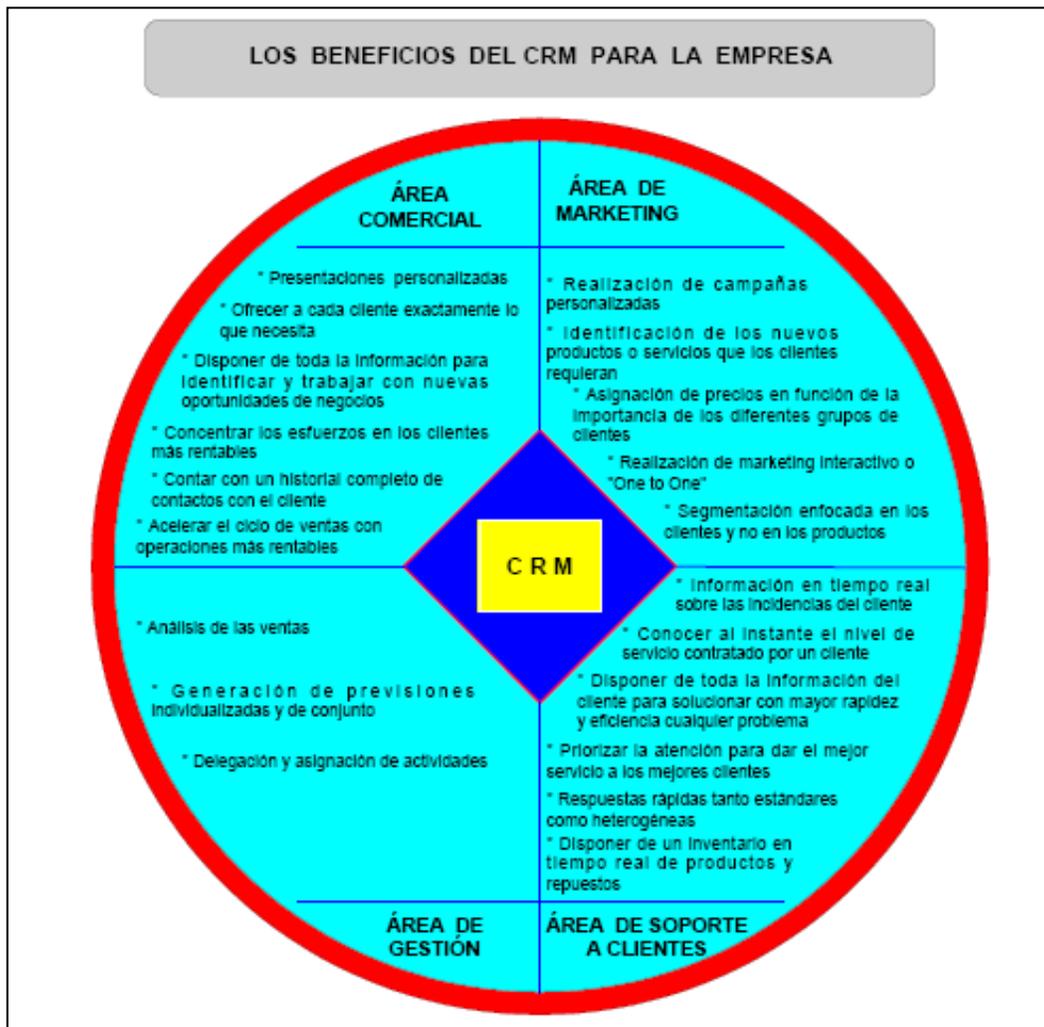


Fig. 1.11 Los beneficios del CRM para la empresa ³⁷

1.12 Beneficios para los clientes

La continuidad que se deriva de una relación con el mismo vendedor simplifica el proceso de venta. La continuidad implica un nexo o una conexión estable. Si una empresa puede satisfacer las necesidades de las empresas a través del tiempo, la continuidad del intercambio sirve para simplificar el proceso y para reducir el riesgo que encierra tener que tratar con un nuevo proveedor.

³⁷ Herrera Basurto, Cristhian K. Tutorial CRM. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Los sistemas CRM efectivos ofrecen una variedad de puntos de contacto. Un punto de contacto es un método, de interacción como el teléfono, el correo electrónico, el punto de venta, un escritorio de servicios al cliente, etc.

La atención personalizada implica que la organización conoce al cliente por su nombre, sus costumbres de compra y puede predecir su necesidad de variedad.

1.13 Corolarios de CRM

A continuación se citan los corolarios descritos en “Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM” del autor Ignasi, Vidal i Díez.

Única Base de Datos de cliente.
Archivo histórico de las relaciones con el cliente.
Información disponible entre departamentos.
Gestión financiera eficaz del cliente.
Vinculación entre contabilidad y comercial.
Conocimiento de la rentabilidad por cliente.
Aportación de valor por cliente.
Incrementar ingresos alargando el periodo de vida del cliente
Incrementar ingresos reduciendo las causas de las bajas.
Incrementar ingresos con una cartera de clientes de más calidad.
Clientes más leales, clientes más productivos.
Ingresos por necesidades no cubiertas al cliente.
Propuesta de la cartera de productos más competitiva.
Decisiones más precisas en la estrategia hacia el cliente.
Incremento de ingresos por clientes más comprometidos.
El teléfono como fuente de ingresos.
Productividad del teléfono en la relación con el cliente.
Decisiones más precisas en la estrategia de ventas.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Mejora en costes operacionales del ciclo de la venta.
Directores funcionales mejor informados.
Mejora en los flujos de información (work flow).
Optimización de recursos por departamentos.
Información precisa en el Cuadro de Mando Integral.
Menor coste por unidad de información recabada.
Incremento de ventas por correcta cobertura de mercado.
Mejora competitiva por economías de escala.
Mejora de productividad en ataques a clientes de competencia.
Incremento de ingresos por debilidad de la competencia.
Conocimiento integral y estratégico de la competencia.
Incremento de ingresos por prescripción.
Mejora en la eficacia comercial.
Ayuda en el contenido del Cuadro DAFO.
Correlación entre Inputs y Outputs comerciales.
Mejora en la gestión de la información.
Mayor productividad en el tratamiento de los datos.
Datamining como fuente de oportunidades de negocio. (Ver capítulo 6).
Incremento de ventas o ventas más rentables.
Conocimiento mas detallado de lo que piensa el cliente.
Ahorros en la captación de datos.
Valoraciones numéricas de la investigación, on line.
Integración de los resultados en la ficha del cliente.
Control cualitativo de las ventas.
Control de las valoraciones del mercado.
Niveles de información más veraces.
Información compartida entre departamentos.
Gestión del teléfono como fuente de oportunidades.
Control del caudal de llamadas, en cantidad y calidad.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Definición adecuada en la segmentación del mercado.
Tratamiento eficaz de los segmentos de mercado.
Identificación de oportunidades de negocio por segmento.
Asignación adecuada de recursos por segmento.
Mejor posicionamiento entre producto y segmento de mercado.
Definición más acertada en las estrategias a adoptar.
Planificación estructurada de las acciones de marketing.
La organización de la empresa correctamente informada.
Seguimiento detallado de los objetivos definidos.
Visión de la evolución de las campañas.
Seguimiento cuantitativo del ciclo de vida del producto.
Identificación clara de cada una de las fases del ciclo de vida.
Centro de información del producto.
Información relacional del producto.
Gestión rentable del portafolios de productos.
Optimización cualitativa de las ventas y promociones.
Conocimiento más real de la dimensión comercial del producto.
Posición del producto frente a la competencia.
Visión estrategia en la gestión de nuevos productos.
Nivel relacional del producto en función del mercado dirigido.
Concepto del producto como valor añadido en las relaciones.
Definición más exacta en los costes del producto.
Estrategia de precio más clara, más rentable.
Valoración competitiva de la política de precios.
Estrategias por comparación de precios más precisas.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Mejor conocimiento de la elasticidad de la demanda.
Respuestas de la demanda a estímulos promocionales.
Exposición clara de la política de precios y descuentos.
Competitividad en precios y efectividad en ingresos.
Efectividad en la discriminación por precios.
Rendimientos por precios de penetración.
Mejor conocimiento en la posición competitiva de los precios.
El cierre comercial en la política de precios.
Centro de información del comercial.
Seguimiento cuantitativo y cualitativo de la actividad comercial.
Incremento de valor añadido en la actividad comercial.
Beneficios en la gestión de la agenda comercial.
Control de las acciones comerciales y temas a tratar.
Máxima productividad comercial.
Comerciales mas efectivos en sus acciones.
Reducción en las tareas improductivas en los comerciales.
Alineación entre actividad comercial y planes estratégicos.
Control del análisis interno de la actividad comercial.
Control y seguimiento del ciclo comercial de la venta.
Reducción de la vida del ciclo comercial de la venta.
Retribución adecuada a las líneas del plan estratégico de empresa.
Mejor operativa y control de la retribución variable comercial.
Protección y seguro del capital comercial de los clientes.
Protección frente a la rotación comercial.
Gestión efectiva de la televenta.
Control del retorno de los recursos destinados.
Beneficios en el conocimiento del cliente para la venta B2C.
Mejor cobertura de relación con el cliente.
Conocimiento amplio del potencial del distribuidor.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Seguimiento ponderado de los resultados.
Asignación efectiva de distribuidores.
Relación fase del producto y tipo de distribuidor.
La información como poder de relación.
Canal más implicado de mayor calidad.
Facilitara ala aproximación entre cliente y público objetivo.
Gestión eficaz de los paquetes promocionales.
Mejorar el acercamiento del cliente final y el distribuidor.
Control del marketing de aproximación en el canal.
Mejora en el nivel relacional con el distribuidor.
Propuesta de valor en la distribución de producto.
Se evitan conflictos entre canales.
Mejor asignación de criterios de segmentación por canales.
Seguimiento de los recursos asignados en la comunicación.
Efectividad de impactos con retornos de comunicación.
Coste real de las campañas de comunicación.
Coste por impacto, retorno por impacto.
Seguimiento detallado del retorno económico de la comunicación.
Control analítico de los proyectos comerciales en marcha.
Mayor poder de negociación con los medios de comunicación.
Control, histórico de campañas realizadas.

Tabla 1.10 Corolarios de CRM ³⁸

³⁸ Vidal i Díez, Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. 1ª. Edición, España, Editorial Fundación Confemetal, 2004, Pág. 325

Capítulo 2. Marketing relacional y su relación con el CRM

De manera general, las empresas siempre desarrollan sus campañas de venta con enfoque en el producto, utilizando las técnicas conocidas como mercadotecnia de masas. En ese esquema, la forma de comunicación con el cliente es unilateral. CRM propone la mercadotecnia relacional one-to-one, en donde se establece una relación que considera las necesidades del cliente en particular teniendo lugar la comunicación individual y bidireccional. Cuando se adopta una estrategia de CRM, el enfoque se desplaza del producto hacia el cliente.

Así el conocimiento del cliente permite determinar de manera anticipada las necesidades de forma

- Oportuna en el tiempo: si en un cliente su frecuencia de adquisición es mensual, el contacto podrá anticiparse y definirse con este parámetro.
- Dimensionada: conociendo el tipo de consumo y volumen la propuesta estará adecuada a estas variables
- Personalizada: tratando directamente con los decisores de la compra, haciendo de esta manera más eficaz la comunicación.
- Caracterizada: en la confirmación de la compra van implícitas todas una serie de características asociadas al envasado, a la entrega, a la forma de pago, etc, que podrán ser específicas de cada clientes y sus necesidades.

“El marketing one to one consigue eficacias comerciales del 87% al 92%”.¹

Herrera Bustamante, Antonio
(Master e-Business Consultor)

¹ Herrera Bustamante, Antonio. Bases de datos relacionales o Datawarehouse, un paso más adelante del CRM. La información como elemento diferenciador.
<http://www.masterdisseny.com/master-net/articulos/art0091.php3>. 2006, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El marketing relacional está basado en las siguientes áreas clave:

- Identificar a los clientes actuales y potenciales, actualizando continuamente la base de datos.
- Adaptar los programas de marketing y los productos y servicios de la empresa a necesidades individuales específicas.
- Integración del plan de comunicaciones dirigidas al consumidor individual para establecer un diálogo eficaz.
- Conocer, controlar y gestionar la relación con cada cliente.



Fig. 2.1 Relación uno a uno con el cliente ²

2.1 Conceptos del marketing relacional

1. Enfoque al cliente: "el cliente es el rey". Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.

² Grupo de comunicación Recoletos, división especializada Recoletos Conferencias & Formación (RCF). Foro de información y debate: CRM 2001, Customer Relationship Management I Encuentro Especializado, Madrid 13 y 14 de junio 2001. www.RecoletosConferencias.com. 2000, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

2. Inteligencia de clientes: Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.
3. Interactividad: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuando empieza y cuando acaba.
4. Fidelización de clientes: Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.
5. El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a clientes individuales en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.
6. Personalización: Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.
7. Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el medio y largo plazo y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.
8. El marketing relacional ubica a los empleados en un lugar estratégico.

Cuando una organización tiene un conjunto de datos específicos sobre las tendencias históricas y patrones de sus clientes, puede moldear las estrategias de ventas que haga posible una mejor personalización y la adopción de medidas preventivas para conservar a los clientes en riesgo.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

CRM ofrece a través del procesamiento continuo y sostenido de la información generada en cada contacto con el cliente conocerlo mejor. Cuando la empresa logra definir segmentos de clientes, aprende cuán importante es cada cliente para sus objetivos a mediano y largo plazo.

Las distintas actividades que se pueden abordar en una investigación según la American Marketing Association de 1989 estarían en los siguientes tipos de investigación:

- *Investigación de la economía en general*
 - Características y tendencias del sector-mercado*
 - Estudios de adquisición*
 - Análisis de cuota de mercado*
 - Estudios de empleados (clima laboral)*

- *Investigación de precios*
 - Análisis de costes*
 - Análisis de beneficios*
 - Elasticidad de precios*
 - Análisis de demanda*
 - Análisis de precios de la competencia*

- *Investigación del producto*
 - Desarrollo de concepto*
 - Test de Marca*
 - Test de mercado*
 - Test de producto existente*
 - Estudios de diseño de envase*
 - Estudios de productos de la competencia*

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Investigación de distribución

Estudios de ubicación de almacenes

Estudios de rendimientos de canales

Estudios de cobertura

Estudios de exportación

- *Estudios de comunicación*

Investigación de motivaciones

Investigación de medios

Valoración de textos

Eficacia de la publicidad

Publicidad competitiva

Imagen

Comportamiento de la fuerza de ventas

Presencia de la fuerza de ventas

Estructura de la fuerza de ventas

Promoción de la fuerza de ventas

- *Comportamiento de compra*

Preferencia de marca

Actitud hacia la marca

Satisfacción

Comportamiento de compra

Intención de compra

Notoriedad de marca

*Segmentación.*³

³ Vidal i Díez, Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. 1ª. Edición, España, Editorial Fundación Confemetal, 2004, 113-114

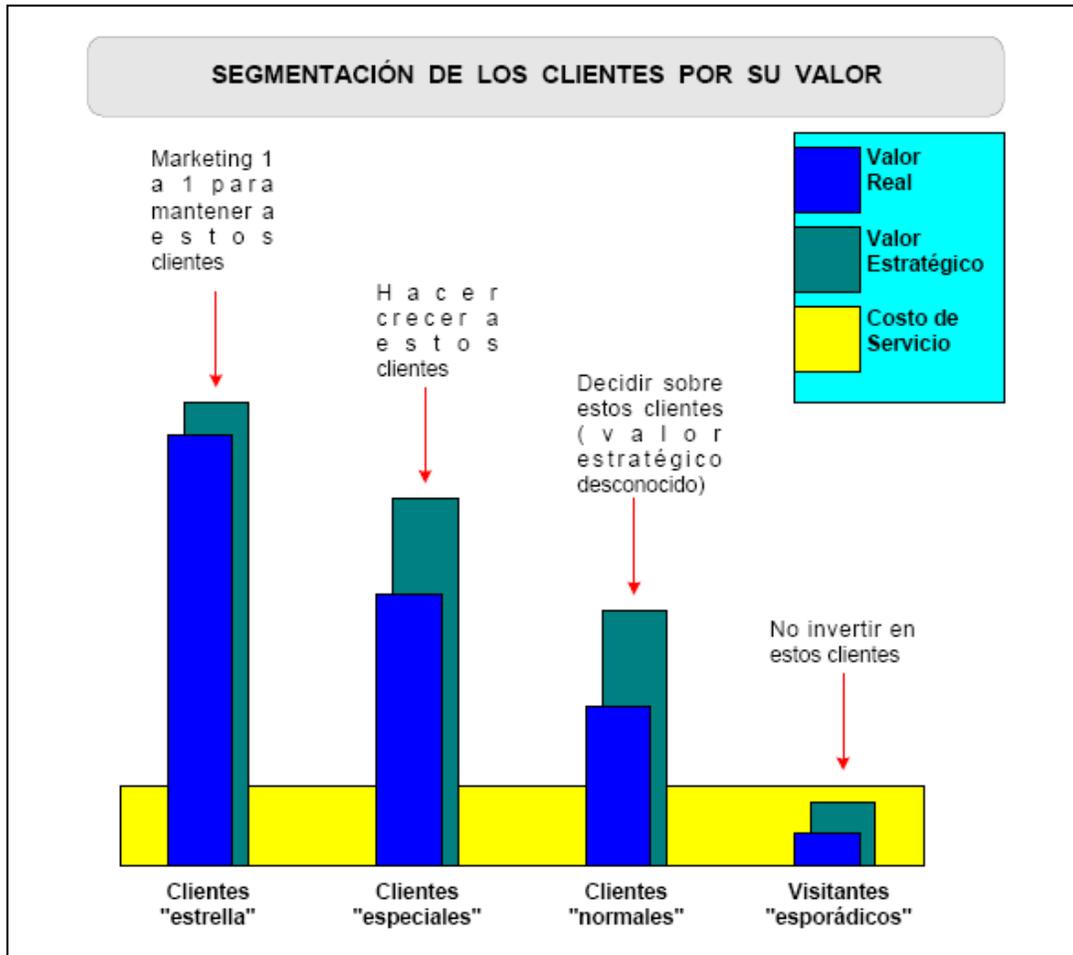


Fig. 2.2 Segmentación de los clientes por su valor ⁴

La figura 2.2 muestra como el conocimiento de los clientes se emplea para enfocar los esfuerzos empresariales hacia segmentos definidos de clientes. La segmentación también ayuda a identificar los costos de servicio, el valor real y estratégico que tiene cada grupo de clientes para la empresa.

⁴ Herrera Basurto, Cristhian K. Tutorial CRM. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

2.2 Objetivos del marketing relacional y las soluciones CRM

No hay manera de aumentar la eficacia de las empresas si no se elaboran productos y/o servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. Para lograr una eficacia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la empresa a satisfacer a plenitud las necesidades de los clientes. Esto solo podrá hacerse en la medida que el proveedor, de una manera seria y organizada, mida la satisfacción de sus clientes periódicamente y tome las acciones pertinentes. Toda esta actividad debe ser un esfuerzo constante de nunca acabar.

Los objetivos del marketing relacional y las soluciones CRM son:

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

Los vínculos de unión sirven de escudo frente a la entrada de nuevos competidores, además de que el conocimiento íntimo de los clientes permite a la empresa reaccionar a tiempo y evitar la desaparición de su nicho. No siempre es rentable cultivar la relación con todos los clientes. La selección de los clientes más rentables debe afectar también a la hora de establecer las prioridades en la selección y el tratamiento de los pedidos.

2.3 Conocer y comprender quién es el cliente:

El conocer y comprender quien es el cliente debe ser un sistema permanente de información y mejora, basado en mecanismos de conocimiento como pueden ser entrevistas realizadas ya sea por personal interno de la empresa, encuestadores externos, encuestas por correo, entrevistas por teléfono, grupos foco, contacto en los mostradores, información obtenida en call center, entre otros, y a partir de la información obtenida, los clientes deben ser clasificados.

Deben emplearse los recursos de la organización con el objetivo de crear clientes fieles y rentables. La CRM lucrativa y rentable está unida a una comprensión exhaustiva de las motivaciones de cada cliente.

2.3.1 Encuesta MKT/VENTAS

Una forma rápida y sencilla de conocer al cliente es por medio de encuestas al cliente mediante un cuestionario creado de manera conjunta por el área de MKT y Ventas.

1. Identificación de sus clientes

Aquí se deben ubicar los clientes actuales y es recomendable también incluir a los desertores (pueden proporcionar información valiosa).

2. Establecimiento del método de muestreo a utilizar

Se debe tener una muestra estadísticamente representativa de la población a investigar.

3. Identificación de las necesidades de los clientes

En esta etapa se debe entrevistar a una muestra de los clientes y utilizando el método del incidente crítico averiguar que es lo que el cliente desea del proveedor. Las necesidades de los clientes no son solamente las especificaciones del producto. Son mucho más, abarcan todos los deseos y expectativas que tienen los clientes frente a la organización suplidora.

4. Elaboración del cuestionario

Las necesidades de los clientes, una vez analizadas y categorizadas, se convierten en las variables a medir en un cuestionario que se debe confeccionar. Aquí se debe tener cuidado con la escala a utilizar, la cual debe ser sencilla y muy fácil de entender.

5. Implantación del pretest

El cuestionario elaborado es mejor administrarlo en pequeña escala a una muestra de los clientes. El objetivo es identificar la fiabilidad y validez de la prueba.

6. Administración del cuestionario

La prueba confeccionada debe ser administrada por personal debidamente entrenado. La receptividad del cliente es importante para asegurar objetividad en la información a recolectar.

7. Análisis e interpretación de los datos

Una vez captada la información se debe proceder a analizarla gráficamente para facilitar su comunicación en la organización. Este análisis debe llevar a identificar las dimensiones sujetas a mejorar y las que deben acentuarse por estar causando satisfacción.

8. Acción correctiva

La investigación realizada no debe quedar en un simple ejercicio académico de buenas intenciones. Como ya se ha estado mencionando, la empresa tiene que iniciar acciones concretas como consecuencia de la medición de la satisfacción del cliente.

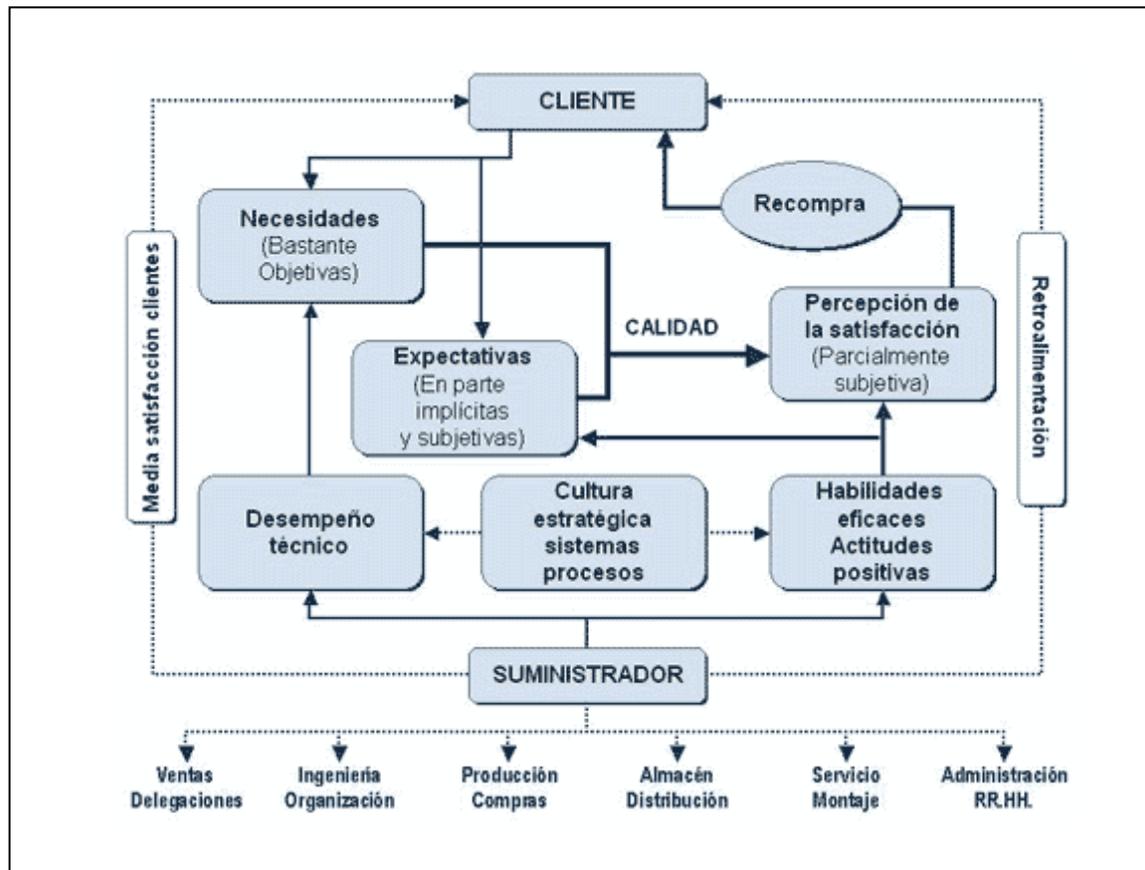


Fig. 2.3 Medición de satisfacción del cliente.⁵

2.3.2 RFM (Clasificación de los clientes)

Una forma de clasificar a los clientes es medir la rentabilidad y el nivel de fidelidad que tienen estos hacia la empresa, con lo que se podrá tomar una línea de acción. Los RFM se basan en un enfoque sistémico para clasificar a los clientes en función de la última compra, ritmo de adquisición y monto promedio de sus compras. Se consulta al almacén de datos para obtener detalles de cada cliente y luego se realiza un análisis cuantitativo para llegar a las clasificaciones.

⁵ Gondar Nores, José Emilio. *Análisis de la satisfacción del cliente - 1/3*. <http://www.estadistico.com/arts.html?20020902>. 2002, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Situación del cliente	Línea de acción
El cliente es fiel pero no es rentable	Mantener la fidelidad e intentar rentabilizarlo a través de ofertas atractivas según sus necesidades.
El cliente es fiel y rentable	Potenciar las relaciones para fortalecer la fidelidad e intentar optimizar la rentabilidad con acciones de venta cruzada y venta inducida.
El cliente no es fiel ni rentable	No merece la pena gastar energías en este tipo de clientes salvo aportaciones especiales de imagen
El cliente es rentable pero no es fiel	Centrar sus esfuerzos en fortalecer la relación para crear fidelidad.

Tabla 2.1 Clasificación de los clientes

2.4 Ciclo de vida de un cliente

Se llama ciclo de vida del cliente a los pasos que sigue un cliente desde el momento anterior a la decisión de realizar negocios con una organización hasta que deja de ser un cliente, se compone de tres fases:

- Fase de adquisición: El cliente completa la primera transacción de intercambio
- Fase de retención: Convertir al cliente en promotor real o que por lo menos intente repetir otro intercambio con la misma organización. CRM subraya la importancia de comprender al consumidor para ofrecerles un producto o servicio mejor y así generar intercambios adicionales
- Fase de recuperación: CRM tiene estrategias para recuperar a los clientes más valiosos que se han perdido, la organización debe reestablecer el intercambio. La organización debe considerar primero al cliente perdido como un cliente probable y debe preguntarse si lo debe retener o no.

La tasa de desgaste o rotación es el porcentaje de clientes que se pierde en un periodo dado, por lo general en un año. La tasa de retención (porcentaje de clientes

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

que se espera que siga realizando negocios con la organización) es de 1 – tasa de desgaste. Las razones de la pérdida de clientes son: búsqueda de novedad, insatisfacción, ventaja relativa, conflicto, pérdida de confianza o cesa la necesidad.

Cuando las organizaciones saben con exactitud quienes son sus clientes y cuál es su comportamiento hacia la empresa les es mucho más fácil comercializar cualquier producto hacia ellos. Este enfoque ha llevado a modificar incluso la descripción tradicional del MKT: “las 4 P’s”, lo que confirma la tendencia general a concentrarse más en el cliente, lo que resulta en “las 4 C’s”.

Las 4 P's	Las 4 C's
Producto	Clientes, sus necesidades y deseos
Precio	Costo al cliente
Posición (plaza)	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Tabla 2.2 Las 4 P's vs 4 C's ⁶

En los últimos años se han agregado los conceptos de Post Venta, Personas y Procesos, donde CRM genera valor a través de la explotación del Datawarehouse y la aplicación de herramientas como la minería de datos.

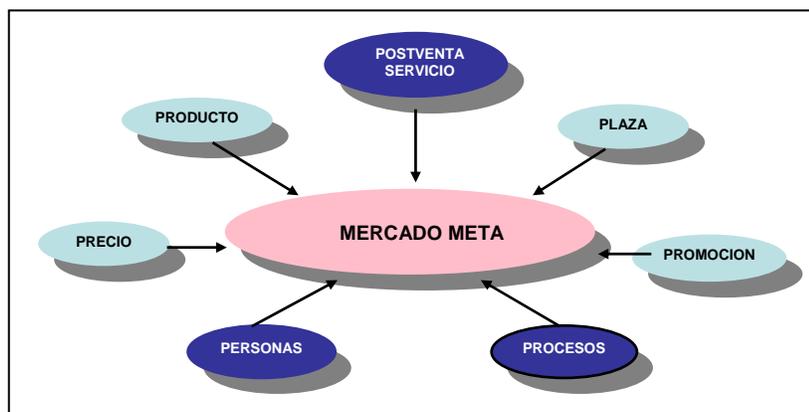


Fig. 2.4 Las 7p's de la mercadotecnia

⁶ Wikipedia, enciclopedia electrónica. [Marketing Mix](http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix). http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix. 2001, USA.

2.4.1 Segmentación de mercado

La acción de dividir un mercado heterogéneo en una cantidad de subgrupos más pequeños y homogéneos recibe el nombre de segmentación de mercado, la lógica fundamental de una estrategia de segmentación se basa en que no todos los compradores son iguales, pueden identificarse subgrupos con conductas o valores similares, un subgrupo es más pequeño y homogéneo que el mercado total, un esfuerzo de mercadotecnia dirigido a grupo de clientes similares es más efectivo que un esfuerzo para satisfacer las necesidades de un grupo grande y heterogéneo.

Concentrarse en el segmento de usuarios asiduos del mercado es una estrategia atractiva porque un pequeño porcentaje de todos los usuarios de un producto (los mejores clientes) representa una gran porción de las ventas de la organización. Este fenómeno se llama el efecto 80/20 ya que generalmente el 20% de los consumidores compra el 80% del producto vendido. En contraste, concentrarse en el segmento más grande no siempre es el mejor curso de acción. Cuando una organización busca ciegamente el segmento más grande del mercado, el más accesible o el que se identifica más fácilmente cae en la “falacia de la mayoría” porque tal segmento atrae una competencia más intensa y en realidad puede demostrar ser el menos provechoso. Es necesario avanzar en una segmentación psicográfica que considere aspectos e indicadores de venta como la edad, preferencias y gustos, composición familiar y modelos históricos de compra. El desarrollo de segmentos psicográficos de clientes puede realizarse mediante grupos de enfoque e investigaciones cualitativas de observación. A través de ellos se observarán segmentos específicos de clientes orientados hacia la compra de determinado producto o servicio. Los sistemas CRM pueden ayudar a la organización a obtener el retrato de varios segmentos optativos.

Los administradores de los sistemas CRM generalmente recaban información sobre los artículos que se compran, el tamaño de los pedidos, el método de pago, la frecuencia de compra y una cantidad variable de otras características del cliente. Información acerca de cómo, cuándo, dónde y porqué los clientes contactan a la organización realizan compras o se quejan, promueve el conocimiento de los antecedentes de interacción de cada cliente que sirven para predecir sus preferencias subsecuentes.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La organización puede adaptar los esfuerzos de mercadotecnia al cliente, manejar la cadena de suministro, crear ofertas altamente orientadas y personalizar los mensajes.

Los diferentes clientes representan diferentes niveles de ganancias para la compañía. Los clientes leales son los más provechosos y se les debe dar un trato especial de manera que tiene sentido investigar la forma de segmentar a los sectores de clientes con base al grado de lealtad que tienen hacia la organización o marca.

La tecnología de la información se puede utilizar para analizar datos y crear segmentos que sean únicos para las necesidades específicas de los negocios de una empresa. Se dice que los segmentos derivados analíticamente están dirigidos por los datos porque se crean mediante el análisis de los datos del cliente. Un sistema CRM puede identificar a los clientes más provechosos para la empresa y determinar las conductas y las características que este grupo tienen en común. El proceso analítico en línea (OLAP), el estudio comparativo de datos, y técnicas estadísticas se usan para analizar datos y describir a los segmentos de la clientela. Por ejemplo, una tienda departamental de Texas analizó a los clientes con tarjeta de crédito en base a su código postal, así determinó que la mayoría manejaba por una carretera en particular esto permitió anunciarse en los carteles que estaban a lo largo de esa ruta.

Los sistemas de CRM con capacidad de respuesta le entrega a los clientes la información que desean, en el momento, el lugar y la forma en que la desean. Por eso es indispensable que la organización obtenga las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué información desea el cliente?
- ¿Cómo desea el cliente recibir la información? HTML, hojas de cálculo, base de datos, documentos de textos.
- ¿Dónde desea el cliente recibir la información? Computadora, teléfono celular, asistente digital personal.
- ¿Cuándo desea el cliente la información? Los clientes desean la información cuando ésta se hace pertinente, los procesos puestos en marcha por eventos se aseguran de que por ejemplo los clientes puedan reaccionar a un precio.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La siguiente tabla muestra las formas típicas de segmentar un mercado.

FORMAS TÍPICAS DE SEGMENTAR UN MERCADO		
Variables de Segmentación	Ejemplos de opciones típicos o niveles	
Variables geográficas	Local/externo/global, regiones, códigos postales, clima, densidad de población, terreno.	
Variables demográficas	Género	Mujer, hombre
	Ingresos	<25,000; 25,000-64,999; >65,000 dólares
	Edad	Infante, niño, preadolescente, adolescente, joven adulto, adulto, anciano
	Educación	Escuela secundaria, escuela vocacional, universidad, posgrado
	Estado civil	Casado, soltero, divorciado, viudo
	Ciclo de vida familiar	Solteros sin hijos, casados con hijos, casados sin hijos
	Etnia	Identidad nacional, identidad subcultural
Estilos de vida / psicográficas	Actividades (golf, pesca), intereses (ir de compras) opiniones y valores (patriotismo, religión)	
Patrones de conducta	RFM	Última compra, frecuente, nivel monetario
	Canal	Catálogo, correo, televisión, Internet, tienda, negocio especializado
	Beneficio que buscó	Menor precio, mejor tecnología, mejor valor
	Servicio requerido	Apoyo telefónico, personal, correo electrónico
	Lealtad	Ninguna, alguna, conectado emocionalmente, comprometido
	Otorgó permiso	Pidió que se le enviaran correos electrónicos, cartas o facturas, llamadas de teléfono.
Derivación analítica	Estudio comparativo de la información	Buscador de ofertas, comprador en grandes cantidades, precios regulares, premium

Tabla 2.3 Formas típicas de segmentar un mercado ⁷

⁷ Zikmund, William; McLeod, Raymon; Gilbert, Faye, CRM Customer Relationship Management, Administración de relaciones con los clientes. 1ª. Edición, México, Editorial Compañía Editorial Continental, 2004, Pág. 24

2.4.2 Enfoque en el cliente

Es frecuente que en las ventas enfocadas al producto, el vendedor encamine al comprador a adquirir el producto que el vendedor o la empresa desean vender o se diseñan procesos pensados en llegar al cliente, y lo que este recibe son numerosas y confusas comunicaciones de ventas. A los clientes les desagrada y por lo general rechazan las diversas propuestas que se les hacen, especialmente en las relaciones negocio a negocio derivadas de procesos enfocadas en el producto.

Anteriormente se diseñaba una oferta (producto o servicio) para después encontrar un grupo de clientes a quien proponérsela, ahora primero se identifican las necesidades del cliente potencial y se diseña la mejor oferta para él. La orientación global al cliente y el enfoque estratégico de rentabilización del cliente es la base del modelo CRM.

“La evolución del CRM requiere orientación, información, procesos, actividades y organización enfocados al cliente”.⁸

El cliente genera valor y por eso merece ser tratado de forma diferenciada, y a él se ofrecerán servicios que mejor satisfagan sus necesidades específicas. Las diferentes combinaciones de alternativas ofrecidas crean productos distintos que son personalizados según las necesidades de cada cliente. CRM propone adoptar iniciativas de retención de los clientes tradicionales y de la conquista de nuevos complementando las acciones de comunicación a través de los canales masivos. Para eso es preciso identificar cuáles son los clientes y específicamente, cuáles de ellos son de mayor interés para la empresa, por generar valor, y cuáles de ellos no le interesan porque genera alto costo y resulta en poco valor para la empresa. La siguiente figura muestra las variables a analizar.

⁸ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág 31

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

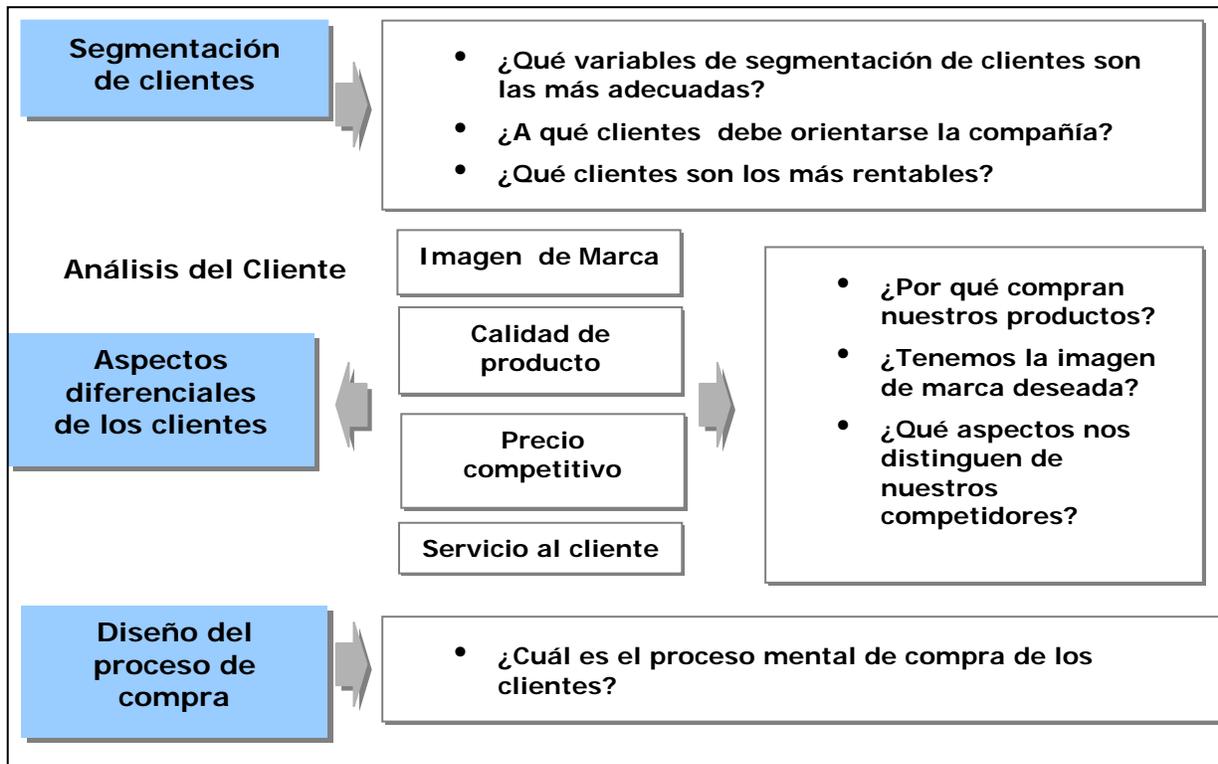


Fig. 2.5 ¿Qué sabemos de nuestros clientes? ⁹

Cuando una organización se enfoca en el cliente y éste está satisfecho con la primera transacción comienza a confiar en la organización. Esta aprende un poco a acerca de las necesidades de su cliente, y el proceso circular comienza a medida que la empresa recolecta y analiza datos sobre las transacciones y preferencias del cliente que se convierten en información para las distintas áreas funcionales.

Los clientes quieren estar seguros que su privacidad esta intacta y que al mismo tiempo, quieren que las organizaciones lo llamen por su nombre y recuerden su historial con la empresa. Un enfoque hacia el cliente significa que la organización esta lista para ver el proceso de compra desde el punto de vista del consumidor, para sentir afinidad con sus sentimiento y tratar con mucho cuidado la información acerca de él. El cliente necesita sentir que la empresa, lo conoce, se acuerda de él y tiene el registro de todas las

⁹ Gondar Nores, José Emilio. Herramientas para un CRM efectivo. www.estadistico.com/crm/crm_dm.pdf. 2003, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

interacciones pasadas, para que continúe manteniendo la relación. Cuanto más aprenda la empresa sobre el cliente, más rápido podrá transformar ese conocimiento en acciones que reviertan ganancias.

2.4.2.1 Puntos para enfocar la organización en el cliente

Los puntos a seguir para dar un verdadero enfoque en el cliente son:

1. Recordar que el cliente es "la razón" del negocio.
2. Buscar destacar en la calidad de atención a través de la inversión en capital humano de tal manera que sea imposible que los competidores lo imiten
3. Crear un estilo de atención, diseñando políticas y pautas a seguir
4. Crear sinergia entre los clientes internos para ser percibidos como una unidad de Servicio al cliente.
5. Conocer el negocio.
6. Saber vender sus productos y servicios.
7. Conocer y superar las expectativas del cliente
8. Conocer, monitorear, seguir y superar las mejores prácticas de la competencia.
9. Vender una imagen profesional.
10. Ser proactivo.
11. Personalizar al cliente.
12. Retroalimentarse con los comentarios y los reclamos del cliente
13. Empatizar con el cliente. (ponerse en el lugar del cliente)
14. Ofrecer alternativas de solución
15. Resolver las dudas del cliente.
16. Dar seguimiento a la situación del cliente.

Todo eso representa un enorme desafío para las organizaciones. Requiere de sistemas y de alto grado de integración. El concepto de CRM presupone la captura de datos, el procesamiento, el análisis y la distribución de esos datos, ahora transformados en información que sirva para la toma de decisiones.

2.4.2.2 Niveles de aplicación en una organización enfocada en el cliente

Existen 4 niveles de aplicaciones en una organización enfocada en el cliente que son:

1. Informes y análisis de ventas o Marketing

En estos se reúne y analiza las ventas diarias por tienda o por departamento, se impulsa la conciencia organizacional y la eficiencia administrativa.

2. Información de productos y servicios

Se reúne y analiza la información de productos por artículo o compra, para impulsar una cadena de valor más eficiente.

3. Información sobre los clientes

Se reúnen y analizan las transacciones por cliente.

4. Conocimiento de los clientes

Se toman acciones sobre el comportamiento de los clientes

Hoy en día, existen diferentes técnicas para conocer y atender a los clientes. Por ejemplo, los sistemas de conocimiento interactivo permiten tener un entorno activo que fomente la integración de los procesos y canales de distribución de la organización con los clientes. Internet es el medio por el que muchas organizaciones han apostado y han creado sistemas de acopio de sus transacciones e interacciones con los clientes.

En CRM es de suma importancia ampliar la experiencia de las etapas, acciones, procesos, aplicaciones y movimientos de información precedente, pues facilitan mucho más la oportunidad de alcanzar una ventaja competitiva. El llamado programa de análisis integrado del cliente tiene un valor significativo, ya que ayuda a determinar el ciclo de vida del cliente y enfoca los programas de retención basados en el valor de cada cliente.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El análisis podría aplicarse para determinar la capacidad de beneficio de cada cliente, así como predecir su disposición al desgaste en un determinado período de tiempo. Con esta información, se puede determinar si una relación específica con un cliente vale la inversión necesaria para preservarlo, así como determinar cómo mantener y fortalecer esta relación basada en lo que es más importante para cada cliente. Una vez comprendido esto, se puede desarrollar una estrategia de retención que potencie varias insuficiencias del cliente, promociones y mensajes a través del correo electrónico, asistencia al directorio, buzón de voz, correo directo y telemarketing, eligiendo el canal preferido por el cliente.

En el caso del marketing de clientes leales no hay gastos adicionales por adquisición. El cliente leal tiende a comprar más servicios y a probar servicios nuevos. Su incremento representa una renta vitalicia, además de que los gastos incurridos en satisfacer sus necesidades, se puede recuperar con facilidad. Incluso, actúan como agentes de recomendación de su negocio.

2.4.3 Retención del cliente

“La base de clientes fieles en realidad es un activo invisible o intangible de las organizaciones. Si se invierte en ella, con seguridad se multiplicarán las ganancias.”¹⁰

Horacio Marchand exponente
en Seminarios de Lealtad y Retención de clientes

Para retener a un cliente se necesita tener conocimiento de sus necesidades y comportamiento y una serie de compromisos con él que la organización debe cumplir para que el cliente siga considerando valiosa su relación con ella.

¹⁰ ESTRATEGIA Mercadotecnia y Comunicación, Modernas tecnologías estadísticas al alcance de su mano... <http://www.estadistico.com/arts.html?20031214>. 2005, España.



Fig. 2.6 Retención del cliente¹¹

Al diseñar programas de retención se debe tener claro a quién se desea retener y por qué.

Los estudios realizados por Reichheld y Sasser (1990) demuestran que:

“Cuanto más se prolongue la relación de un cliente con una compañía mayores serán las utilidades. Y este aumento no será pequeño. Las empresas pueden incrementar 100% sus utilidades con solo conservar 5% más de sus clientes”.¹²

“Actuar, más que reaccionar –anticiparse a las necesidades cambiantes de los clientes- puede servir para evitar perderlos”.¹³

Para administrar la retención del cliente a través de CRM, primero hay que conocerlo a fondo a través de análisis de información registrada del cliente en las bases de datos o sistemas con los que se cuenta e incluso haciendo uso de herramientas como la extracción de datos (veáse capítulo DataMining); luego se elaboran y aplican modelos

¹¹ Galeana, Enrique. Gestión de clientes y cadena de suministro. <http://www.imef.org.mx/imef>. 2006, México.

¹² Swift, Ronald S., Op. Cit., p.74

¹³ Zikmund, William; McLeod, Raymon; Gilbert, Faye, CRM Customer Relationship Management, Administración de relaciones con los clientes. 1ª. Edición, México, Editorial Compañía Editorial Continental, 2004, Pág. 114

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

para predecir que clientes podrían retirarse. Con base en estos modelos se decidirá acerca de qué clientes vale la pena tratar de conservar.

La capacidad de una empresa para retener a los clientes que le interesan se fundamenta en:

- Fomento de las relaciones
- Análisis interno
- Historial demográfico y de transacciones
- Guiada por necesidades reales
- Los contactos deben ser personales
- Se requiere precisión
- Impulsada por una relación de ofertas
- Las ofertas deben estar integradas
- Respuesta relativamente alta
- Reactivación de apoyos

Las empresas enfocadas a la retención del cliente mejoran sus niveles hasta 35% de retención. La clave está en detectar los cambios en la conducta del cliente, los cuales podrían sugerir la posibilidad de su deserción. Casi el 75% de los clientes que se retiran adquiere un producto durante el año previo a su abandono.

La empresa debe poder y estar dispuesta a corresponder las ofertas de los competidores para defender su base de clientes. Al mismo tiempo, los resultados de un esfuerzo típico de retención no siempre se pueden medir, o, si se miden, a menudo reflejan unos beneficios más bajos por cliente debido al precio más bajo. Por tanto, el resultado es una industria con un alto desgaste, con una mínima lealtad del cliente y con beneficios menguantes.

En tal caso, el programa de análisis integrado del cliente tiene un valor significativo, ya que ayuda a determinar el ciclo de vida del cliente y enfoca los programas de retención basados en el valor de cada cliente. El análisis podría aplicarse para determinar la

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

capacidad de beneficio de cada cliente, así como predecir su disposición al desgaste en un determinado período de tiempo. Con esta información, la organización puede determinar si una relación específica con un cliente vale la inversión necesaria para preservarlo, así como determinar cómo mantener y fortalecer esta relación basada en lo que es más importante para cada cliente.

Una vez comprendido esto, se puede desarrollar una estrategia de retención: promociones y mensajes a través del correo electrónico, asistencia al directorio, buzón de voz, correo directo y telemarketing basados en lo que la organización conoce acerca de los canales preferidos del cliente.

Los presupuestos de retención más bajos serían designados a clientes con un valor económico bajo para la empresa y una probabilidad baja de desaparición. Las actividades de retención dirigidas a este segmento de clientes podrían incluir la oferta de premios de poco valor y mensajes en su factura mensual. Otras alternativas promocionales se podrían utilizar de forma infrecuente.

Por otro lado, los clientes con un alto valor y una alta probabilidad de activación recibirían un número de ofertas personalizadas basadas en sus preferencias, incluyendo los canales más caros como el correo directo y el telemarketing. Estos canales se utilizan para transmitir un mensaje claro: la empresa valora al cliente e intenta responder y superar cualquier oferta competitiva disponible en el mercado. En el caso de que estas empresas pierdan un cliente valioso, han diseñado programas de marketing orientados a restablecer la relación rápidamente.

Con la oportunidad de verificar y calibrar continuamente las acciones atribuidas a cada segmento de clientes, las organizaciones pueden, con el tiempo, definir la estrategia óptima para la retención del cliente. Tal estrategia se basaría en:

- La suma y análisis de beneficios, márgenes, y los costes de servicio y promoción asociados con cada "acción".

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- El desarrollo de un fuerte valor del cliente y modelos de preferencia que permitan a la empresa identificar adecuadamente sus segmentos de clientes junto con estas dimensiones.
- El diseño e introducción de programas a medida del cliente para cada uno de estos segmentos de clientes.

La recuperación de clientes perdidos o que han interrumpido sus operaciones puede ser uno de los aspectos más provechosos de la estrategia de CRM de una empresa.

Las estrategias de recuperación se esfuerzan en reactivar y revitalizar las relaciones con clientes de alto valor. Recobrar o volver a interesar a los clientes perdidos que se han ido con la competencia o que interrumpieron sus compras, representa una importante oportunidad para la mayoría de las organizaciones. Una estrategia de recuperación debe identificar y enfocarse en clientes de alto valor que muestran el potencial más alto para responder a los esfuerzos de recuperación.

Por otro lado, los clientes que se quejan y reciben una solución razonable, pueden llegar a ser de los clientes más leales de la organización. La resolución de conflictos, especialmente con resultados positivos inesperados, es una forma efectiva de crear clientes leales y promotores de la organización. Prevenir la repetición del problema es esencial para retener al cliente.

Las acciones que se pueden realizar para fidelizar a los clientes están resumidas en dos estrategias: por un lado, situar a su capital humano bajo un enfoque del "clienting" (todas las Divisiones volcadas en ofrecer el mejor servicio y atención al cliente). Y, por otro, fidelizar y potenciar al máximo la motivación de los empleados ó también llamados "clientes internos".

Este último punto es clave. Los clientes se identifican con los empleados. De nada sirve invertir una gran cantidad de dinero en mejorar la empresa si el capital humano no se siente motivado para ofrecer el mejor servicio posible a su cliente.

2.4.3.1 Compromiso del personal con la retención del cliente

Para impulsar el compromiso del personal con la retención del cliente, el área de Recursos Humanos deben desarrollar políticas activas de formación, comunicación y retribución capaces de crear un clima laboral positivo. Éste ambiente repercute de una forma directa en la imagen externa de la compañía que es precisamente la que atrae la compra del cliente.

Cualquier programa de fidelización eficaz debe trabajar en tres grandes ciclos: vinculación de empleados, fidelización de clientes y gestión de las mejores prácticas comerciales. El objetivo central de estos tres ciclos consiste en establecer relaciones de lealtad con los clientes. Su éxito no depende del dinero que se invierta en lanzar una guerra de promociones, sino de las acciones que ponga en marcha el área de Recursos Humanos.

a) Gestión de las mejores prácticas comerciales

Éste punto consiste en analizar el comportamiento de los mejores trabajadores y adaptar sus métodos de trabajo al resto. La multinacional norteamericana Rank Xerox ha sido una de las primeras en realizar estas acciones con excelentes resultados. Un estudio interno reveló que su filial austriaca tenía un especial éxito en renovar los contratos de sus clientes. Al compartir la experiencia austriaca con otros grupos y copiar sus procesos de trabajo, en tres meses se logró que el 70 por ciento de las demás unidades se pusieran al mismo nivel que los austriacos. Sus directivos aseguran que además de ahorrar millones de dólares se distribuyó el know how del personal a todo el grupo.

En España otras empresas como Cap Gemini, Ericsson, el grupo BBV, Grupo Heineken, Mondragón Corporación Corporativa, Hewlett Packard (HP) y Bankinter, han puesto en marcha este tipo de proyectos

b) Vinculación de los empleados

El ciclo de vinculación de empleados se articula en la siguiente secuencia: preocupación por el cliente, motivación por resolver sus necesidades, formación activa y, sintonía con él.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

c) Fidelización de los clientes

Algunas de las acciones con las que RRHH puede contribuir para fidelizar al cliente son:

- Seleccionar a las personas por su carácter, su iniciativa y su sensibilidad hacia el cliente.
- Adoptar un enfoque de formación basado en el aprendizaje, y no en la enseñanza.
- Evaluar el desempeño por la contribución al resultado y los beneficios de la empresa. Para ello hay que promocionar en función de la capacidad y el potencial de liderazgo de cada trabajador.

Al implantar dichos principios, los empleados comprenderán que: todos los trabajos -y no sólo el suyo- son importantes para fidelizar a los clientes, que la aportación de cada uno de ellos depende de la contribución que se realiza al cliente y, por último, tendrán una fuerte inquietud por cambiar y aprender constantemente.

Las 14 Reglas que las "Empresas Excelentes" aplican en la actualidad con el objetivo de retener y fidelizar a sus clientes.

1- Muestran como particularidad de la empresa una verdadera preocupación y obsesión por la Calidad en la Atención al Cliente.

Debemos demostrar, mediante un mensaje sincero y correctamente dirigido, la permanente valoración que nuestra empresa realiza con sus clientes.

2- Predican con el ejemplo.

El personal a nuestro cargo que tiene contacto directo con el cliente debe ver en nosotros un modelo, una conducta por imitar. Mostrémosles siempre que podamos los pequeños secretos en el arte de tratar con excelencia a los clientes.

3- Seleccionan a la gente adecuada.

Uno de los grandes aciertos en la conducción de toda la empresa consiste en seleccionar a la gente adecuada y ubicarla en el lugar donde realmente rinda al máximo de sus posibilidades gracias a los conocimientos y habilidades que posee.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

4- Capacitan constantemente a todo su personal.

Tenemos que preocuparnos por la capacitación del personal, en especial, aquel que tiene contacto directo con el público. Deben conocer a fondo el producto o servicio que ofrecen y tener acceso a todos los elementos necesarios para que puedan cumplimentar su tarea con comodidad y con plena confianza en sí mismos.

5- Colocan al cliente en un segundo lugar en el orden de prioridades.

La prioridad número uno deben ser nuestros recursos humanos. Recordemos que las relaciones de la empresa con sus clientes reflejan directamente las relaciones de la empresa con sus empleados.

Por lo tanto, debemos tener un trato superior incluso al que tenemos con nuestros clientes. No olvidemos que el rostro de la empresa es la gente que la compone.

6- Buscan nuevas ideas en su personal de contacto con el Cliente.

Son ellos los que pasan la mayor parte del tiempo escuchando a sus clientes. Por lo tanto, son los que están más capacitados para saber sobre sus gustos, necesidades e inquietudes. Aprovechemos su experiencia. Seguramente el aporte de nuevas y diferentes ideas enriquecerán la visión que tenemos de la empresa.

7- Se preocupan por brindar la mejor atención.

Hagamos de cuenta de que si no hacemos hincapié en este punto podemos llegar a perder a todos nuestros clientes. Inculquemos al personal que se debe atender al público como a ellos les gustaría ser atendidos.

8- No se quedan solamente en la venta de productos y servicios.

Es nuestro deber complementariamente a la venta, el resolver los problemas y satisfacer las necesidades del cliente. Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes ayudándolos a ganar más dinero mediante el ahorro generado por una adecuada utilización de los productos o servicios que les vendemos.

No debemos preocuparnos por la venta únicamente sino por crear una relación sincera y estrecha con el cliente.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

9- Saben escuchar a sus clientes

Escuchar las quejas, comentarios o sugerencias de nuestros clientes es aprender, debemos considerar esta información como oro en polvo. Es muy importante recordar que a todos nos gusta ser escuchados.

10- Corrigen los errores.

Hay que encontrar con rapidez la solución a cada uno de los problemas que hayan surgido con el cliente; recordemos que en ello va el prestigio de la empresa. Luego de la correspondiente disculpa, y si nos siguen comprando tenemos el deber de agradecerles por brindarnos una segunda oportunidad.

11- Otorgan en todo momento más de lo prometido.

Sorprendamos a nuestros clientes con algo inesperado. El objetivo es anticiparnos a sus necesidades. No formulemos jamás promesas imposibles de cumplir o plazos que sabemos desde un principio son imposibles de satisfacer.

12- Son honestos y transparentes con sus clientes.

Tenemos el deber de brindarle al cliente toda la información sobre lo que está interesado en comprar. No podemos presionarlo. El objetivo de nuestra relación es por sobre todas las cosas brindarle la mejor opción.

13- Brindan la misma excelencia en todas las áreas de la empresa.

Se necesita una comunicación fluida y una relación amistosa entre las diferentes áreas de la empresa. La sinergia que entre ellas se genere es la que le dará el éxito a la empresa.

14- No olvidan nunca que la venganza es silenciosa.

Como dice el Dr. Andrés Frydman: "Pensemos en el cliente como si fuera un emperador romano que al bajar o subir su pulgar estará diciendo "Vivirás o morirás", en el momento en que decida comprar o no los productos o servicios de nuestra organización".

Tabla 2.4 Las 14 Reglas que las "Empresas Excelentes" aplican en la actualidad con el objetivo de retener y fidelizar a sus clientes.¹⁴

¹⁴ Cestau Liz, Daniel. Las Nuevas Reglas para Retener y Fidelizar a su Cliente
<http://www.franquiciaweb.com/shop/detallenot.asp?notid=61>. 2001, Argentina.

La asignación de recursos formativos supondrá mejorar los tiempos de puesta y marcha, así como mejorar la productividad en la utilización de las nuevas herramientas y procedimientos.

*El plan de formación deberá situarse en dos ámbitos de actuación. Por una parte, la formación de habilidades, por ejemplo, en la utilización de herramientas o en la aplicación de procedimientos y, por otra, en la formación de conocimientos, por ejemplo, técnicas de ventas, atención al público, etc.*¹⁵

2.4.3.2 Medición de la satisfacción y lealtad del cliente

Una medición objetiva se considera un dato concreto que no se ve afectado por las percepciones de las personas como el tiempo que los clientes pasan haciendo cola para obtener un servicio. Registrar la cantidad y tipo de quejas de los clientes, así como las devoluciones de productos, son actividades comunes de muchas organizaciones que proporcionan una medición objetiva de las causas de insatisfacción. Por definición los sistemas CRM han de diseñarse para guardar datos en el almacén acerca de aspectos objetivos de la organización, especialmente para los puntos de encuentro entre el cliente y la organización. La gerencia debe tratar de encontrar medidas objetivas de efectividad operacional. Las mediciones objetivas utilizan los sistemas CRM de la forma más eficiente y son las más convenientes en cuestión de costos. Sin embargo al utilizarlas se pueden perder detalles del intercambio con el cliente o de sus expectativas.

Las mediciones subjetivas de la satisfacción del cliente intentan medir las percepciones que tiene la gente acerca de las marcas, de los procesos o experiencias con la organización en relación con las ofertas de la competencia. Para eliminar problemas la mejor manera es preguntar a los clientes ¿por qué están insatisfechos? Además, los resultados de las encuestas se pueden utilizar como puntos de referencia para realizar comparaciones a través del tiempo.

¹⁵ Vidal i Díez, Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. 1ª. Edición, España, Editorial Fundación Confemetal, 2004, Pág. 300

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Hay muchas formas para definir y evaluar la satisfacción y la calidad. En general la satisfacción se ve como una comparación entre lo que los clientes esperan de un producto o servicio y el desempeño real que reciben. Las mediciones objetivas y las percepciones subjetivas pueden ser importantes cuando se capturan, consolidan, analizan y entregan los datos adecuados como parte del proceso circular que utiliza toda la organización para mejorar las experiencias de los clientes. Dos temas claves de interés para las organizaciones incluyen las características tangibles de un producto y los elementos intangibles asociados con la provisión del servicio.

2.5 Tecnología de las relaciones

Se define como el uso estratégico y primordial de las tecnologías para la administración y el desarrollo de las relaciones en una economía interrelacionada.

La RT (Tecnología de las relaciones) expande y fortalece las relaciones con los clientes y proveedores mediante interacciones que se caracterizan por su velocidad, flexibilidad, creatividad, especialización, personalización y riqueza de información.

Una diferencia clave entre la IT (tecnologías de información) y la RT es que ésta transforma la información en acciones.

“Un sistema CRM completo combina los beneficios de incentivos de valor agregado, la unión emocional, el diálogo interactivo y el trato personalizado a la medida del cliente”.¹⁶

¹⁶ Zikmund, William; McLeod, Raymon; Gilbert, Faye, Op. Cit., p. 118

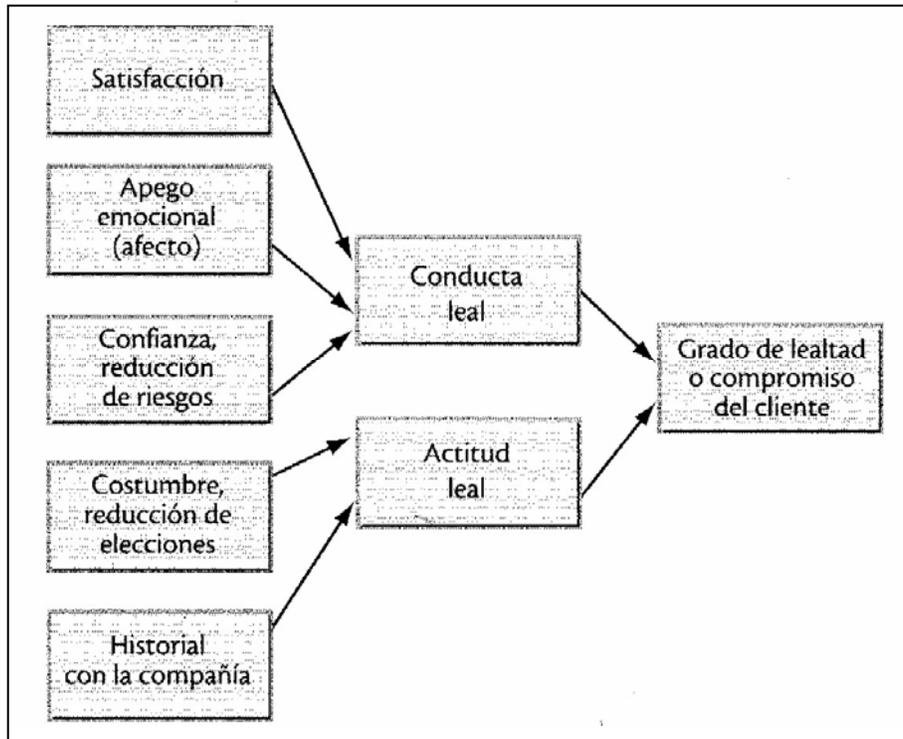


Fig 2.7 ¿Qué es lo que afecta la lealtad del cliente? ¹⁷

2.5.1 Optimización de las relaciones

Debe haber una correlación directa con la cantidad de operaciones históricas detalladas (combinadas con el cuestionamiento analítico de las interacciones), para proporcionar conocimiento instantáneo descubierto dentro del proceso de CRM y el subproceso de optimización de las relaciones (RO).¹⁸

En la RO, la oferta de productos o servicios es activada por un evento del cliente o externo, seguido por la trascendencia, la evaluación y después la satisfacción de una necesidad de servicio. Esta es una acción muy poderosa en marketing y servicios que impulsa la satisfacción y retención aceleradas del cliente, así como una mayor oportunidad para obtener rentabilidad.

¹⁷ *Ibidem*, p. 86

¹⁸ Swift, Ronald S., *Op. Cit.*, p. 86

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Según Marcelo Cabrera de Intermanagers, en una entrevista, Lin Hutaff de MicroStrategy, un proveedor líder de software inteligente para negocios electrónicos, destacó de la siguiente manera el propósito de las relaciones permanentes: "Permitir que los consumidores reciban mensajes intuitivos personalizados y funcionales a través de cualquier dispositivo disponible, ya sea su dirección de correo electrónico, radiolocalizadores, PDA, fax o teléfono.

2.5.1.1 Premisas y actividades administrativas dentro de la Optimización de Relaciones

La compañías que se inclinan a la excelencia en el servicio al cliente y a las relaciones de por vida con éste, saben que las actividades de tipo CRM son esenciales para su éxito...Vemos que muchas compañías consiguen incrementos en las ganancias y la rentabilidad, que superan con mucho sus expectativas iniciales.

¹⁹

Sassone, Victor

Director de aprendizaje sobre los clientes en Hogan Quality Consultants de Dallas Texas, consultor e instructor de pequeñas y medianas empresas

La administración de clientes se basa en 2 premisas: ser más eficientes para obtener clientes (adquisición de clientes) y retenerlos más tiempo (retención de clientes).

Las 4 actividades administrativas principales dentro de la optimización de las relaciones son:

- 1.- Administración de eventos
- 2.- Administración de las comunicaciones
- 3.- Administración de las interacciones
- 4.- Administración del análisis

Para que se logre la optimización de relaciones es necesario lograr la integración de las 4 actividades administrativas y de ésta forma alcanzar las metas del CRM.

¹⁹ *Ibíd*em, p. 299

2.6 Rentabilizar al cliente

Enfocarse en clientes que sean más rentables es un objetivo en el que vale la pena fijarse. La eficiencia es una forma de ahorrar recursos humanos y financieros, además de proveer a su organización de los clientes adecuados a quienes ofrecer productos y servicios adecuados para ellos...Existe una correlación entre el rendimiento de la inversión (ROI) y el nivel de enfoque en el cliente...La curva del ROI no se acelera realmente sino hasta que la organización logra “retener a los clientes rentables” y trasladar a sus “clientes preferidos” al ámbito de nuevos productos, servicios, canales o relaciones... los más elevados niveles de rentabilidad se obtienen en las últimas etapas del marketing, cuando usted se convierte en el “consejero del cliente”, es porque ya logro que éste lo conociera, de modo que le otorgará su confianza y su lealtad. En estas condiciones, es probable que el cliente esté dispuesto a otorgar una mayor parte de su presupuesto.²⁰

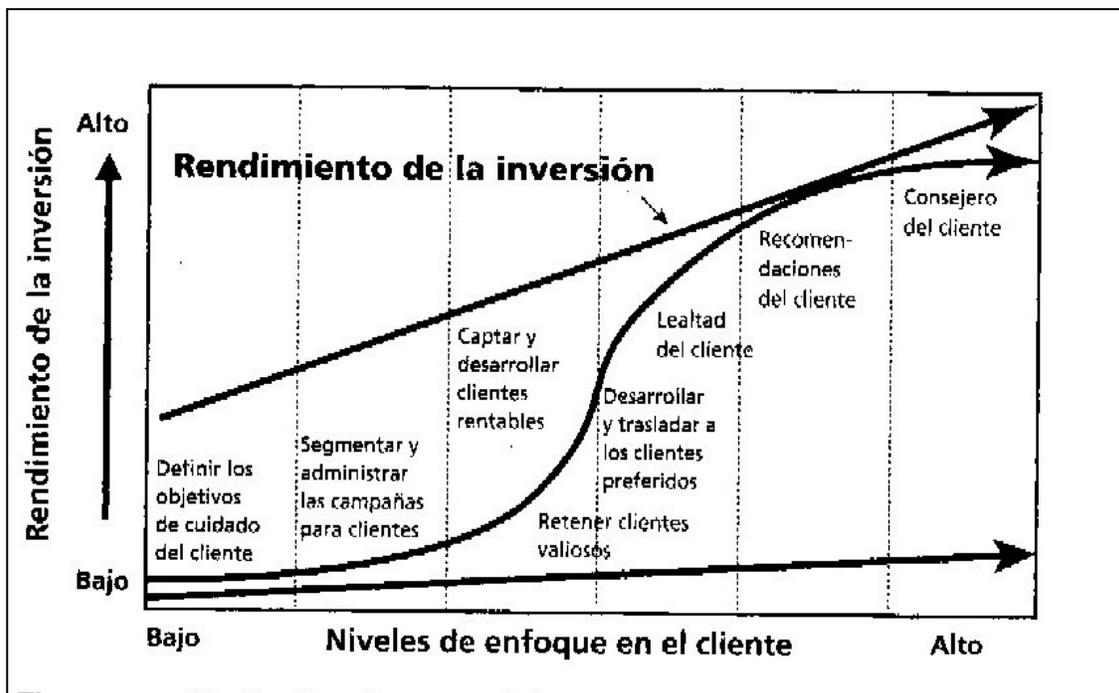


Fig. 2.8 Niveles de enfoque en el cliente y el ROI potencial.²¹

²⁰ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 17-18

²¹ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 18

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Con la ayuda del CRM las organizaciones pueden lanzarse a mercados desconocidos o inaccesibles para la empresa. Para esto deben esforzarse por determinar, antes que nada, la mejor manera de conservar a los clientes redituables y lograr que éstos gasten más, sólo cuando lo hayan logrado deberán enfocar sus esfuerzos a captar clientes nuevos u redituables... La verdadera rentabilidad se logra cuando se sabe qué clientes son los más rentables a largo plazo, mucho antes de que algunos se conviertan en una carga para la rentabilidad".²²

Para darle impulso a las ventas no basta con tratar que los actuales clientes compren más. La mejor vía es ganar más clientes, lo cual supone una conducta innovadora. La clave del éxito reside en identificar a los clientes adecuados para los objetivos de crecimiento, y las estrategias que ayudan a conquistarlos son cinco:

- Estudiar el mercado y planificar los contactos con potenciales clientes para poder automatizar el proceso de ventas.
- Usar la experiencia y los conocimientos de la empresa para ganar credibilidad y seducir a los clientes.
- Diversificar y adaptar la oferta en función a la demanda.
- Asociarse con clientes estratégicos.
- Adquirir o fusionarse con el competidor que no se puede derrotar.

²² *Ibíd*em, p. 7

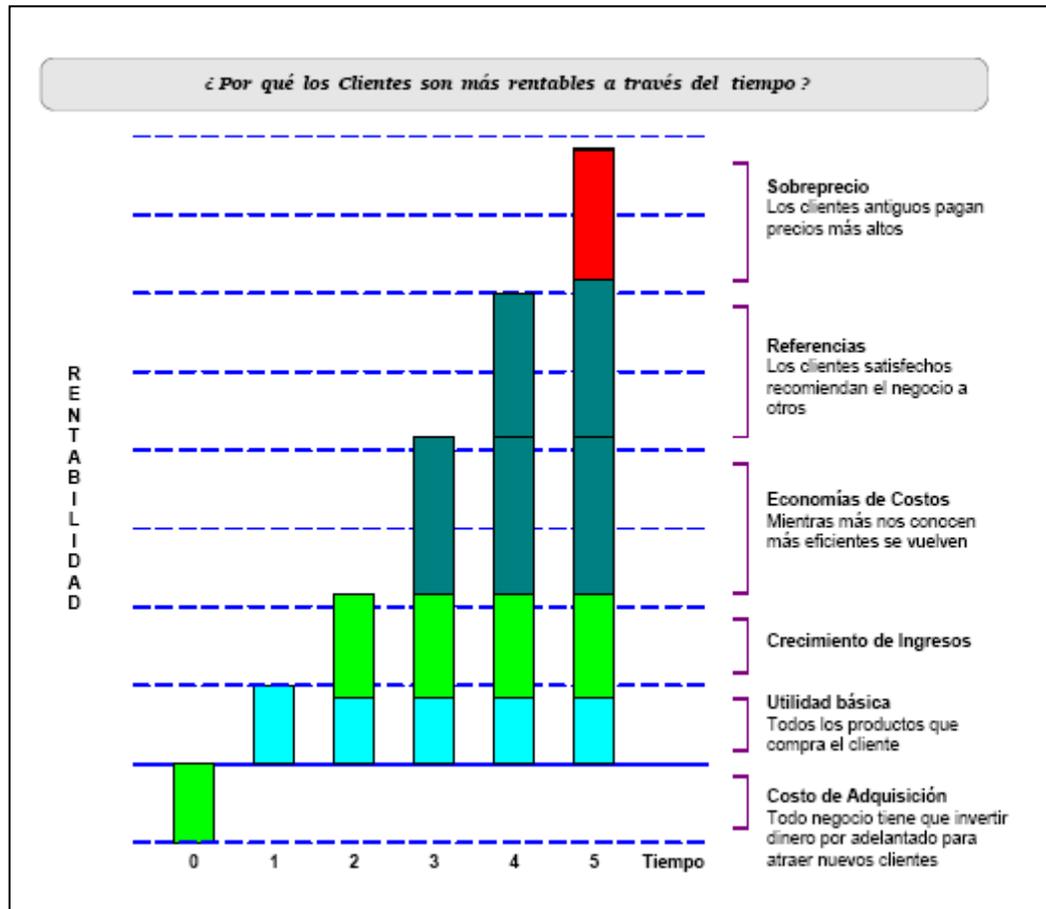


Fig. 2.9 ¿Por qué los clientes son más rentables a través del tiempo? ²³

2.6.1 Competencia por el mercado

En la actualidad está ocurriendo una transición global y fundamental en el mercado, de guerras de desgaste hacia la guerra de maniobras. Las organizaciones se clasifican en *peleador desgaste* o *peleador de maniobra* al entrar a la lucha por el mercado. El peleador de desgaste se distingue por las confrontaciones directas y por concentrar activos superiores contra sus antagonistas inferiores, ganando al agotar la voluntad y capacidad de los oponentes y consiguiendo disuadir a otros posibles competidores de que entren en su mercado y lo reten. En cambio el peleador de maniobra busca la superioridad en el mercado a través de un estado de movimiento incesante buscando brechas de

²³ Herrera Basurto, Cristhian K. Tutorial CRM. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

oportunidad en el mercado y desplegando sus ventajas tratando de influir en el mercado cambiando las reglas de la competencia, de manera tal que incluso puede colapsar los sistemas de negocios de sus rivales. El peleador de maniobra debilita los límites del mercado hasta que lo toma por completo sin necesidad de confrontaciones directas con sus competidores. La pelea de maniobra requiere una infraestructura del conocimiento, con una sólida estructura de información que pueda accederse y manipularse conforme los tiempos y circunstancias para que puedan hacerse juicios calculados sobre adónde y cuándo moverse. La maniobra facilitada por el conocimiento permite actuar oportunamente, adaptarse, aprender más que repetir y anticiparse y no solo reaccionar.

¿CRM puede llegar a ser una barrera de entrada? La respuesta es afirmativa y solo cabe pensar en una distribución de producto basada en unos vínculos relacionales muy altos. El conocimiento experto que se tendrá del mercado y cada uno de los agentes que lo forman serían una barrera en sí misma. Cualquier competidor deberá hacer una fuerte inversión en estructura, en producto y también en conocimiento si pretende igualar la propuesta que se está realizando. Al final, la suma de tantos elementos puede llegar a ser desalentadora a los potenciales competidores. La respuesta es intentar observar una estrategia CRM como una construcción de barreras de entrada a competidores y, por tanto, de reafirmación propia en el mercado. Sin duda alguna, estos esfuerzos se traducirán en rentabilidades por encima de lo esperado.²⁴

Hasta el momento, las barreras de salida se han construido a partir de parámetros de producto o funcionalidad, la propuesta a realizar es complementar, en la medida de lo posible, barreras de salida basadas en la relación y en las que CRM será la principal herramienta.

Cuando el concepto de producto va asociado a un nivel de relación alto basado en el conocimiento, la experiencia, la anticipación de las necesidades del cliente, a este le será más difícil ser infiel. Después de muchos años, si la relación con el cliente ha sido correctamente capitalizada, la transacción de productos contara con un plus que el cliente

²⁴ Vidal i Díez, Ignasi, Op. Cit., p. 272

difícilmente será capaz de renunciar y solo lo hará cuando se considere expulsado o rechazado. Crear estas barreras relacionales de salida serán la mejor garantía defensiva de la cartera de clientes conseguida en mucho tiempo.

2.6.1.1 Análisis de la Competencia

La fidelidad de los clientes puede verse afectada si comprueban que la competencia les ofrece productos y/o servicios que sean mejores o más novedosos. Por tal motivo, para la definición de la estrategia del modelo de CRM, es preciso llevar a cabo un Análisis de la Competidores, éste análisis precisa conocer qué modelos de CRM están utilizando, qué servicios de valor añadido están ofreciendo, cómo están integrando sus procesos, qué nuevos métodos de gestión están implantando, qué ofrecen de manera diferencial y cómo se están orientando hacia el cliente.

2.6.2 Valor vitalicio del cliente

El valor vitalicio del cliente se puede definir, en un sentido cuantitativo como el valor neto presente de las ganancias futuras que se reciban de un número dado de cliente durante un periodo específico de años.

Para calcular el valor vitalicio de un segmento de la clientela se necesita información acerca de 4 factores:

1. Margen de ganancias:

El ingreso anual que los clientes generan, menos los costos en que incurre la compañía al atenderlos

2. Taza de retención:

El porcentaje total de los clientes que se espera volverán a comprar.

3. Taza de descuento:

El costo actual del capital.

4. Tiempo:

Lo que se espera que durará la relación.²⁵

²⁵ Zikmund, William; McLeod, Raymon; Gilbert, Faye, Op. Cit., p. 28

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Una fórmula simple para calcular los ingresos del ciclo vitalicio de un cliente es multiplicar el valor promedio de una transacción del cliente por el número de transacciones por año multiplicado por el número de años que la compañía espera retener el cliente. Como el dinero tienen un valor relacionado con el tiempo, las futuras ganancias se deben ajustar dividiéndolas entre una tasa de descuento. Este descuento es necesario porque el dinero que se recibe en el futuro no es tan valioso como el dinero que se tienen en la mano ahora. La fórmula para la tasa de descuento es $D = (1 + i)^n$, donde i es igual a la tasa de interés del mercado y n es igual al número de años que se debe esperar para recibir el pago.

El costo vitalicio de una relación con un cliente incluye el costo directo de ofrecer el producto o servicio, como los costos indirectos, o los costos operativos que se le puedan asignar.

Muchas estimaciones del valor de los clientes toman en cuenta beneficios intangibles, como las referencias que un cliente da, sus sugerencias para el mejoramiento de un producto o ideas para nuevos productos. Los beneficios intangibles son contribuciones positivas que por si mismas no se prestan a una cuantificación. Las empresas consideran que algunos clientes son activos más valiosos de los que podrían indicar el cálculo de su valor vitalicio.

Los mejores clientes representan la proporción de los clientes de una industria que ofrecen interacciones provechosas, cuesta poco atenderlos y tienden a difundir oralmente información positiva sobre la organización. El valor del cliente a través del tiempo puede verse como una utilidad de la inversión que realizó la organización al adquirirlo, ahora bien, para calcular este valor se realiza una comparación de ingresos y costos.

La retención del cliente significa que la empresa satisface a los clientes y estos vuelven y repiten transacciones con la misma organización.

2.6.3 Valor Vitalicio de una relación

Los sistemas CRM se crean para facilitar los intercambios y las interacciones a través del tiempo. El valor vitalicio de la relación puede definirse simplemente como el beneficio neto para cada una de las partes en un intercambio a lo largo del tiempo que ocurren las interacciones. Un enfoque en el valor vitalicio no ignora el hecho de que los costos se incrementan, sino que destaca la necesidad de ver el potencial a largo plazo del intercambio.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El beneficio a largo plazo de ejecutar la estrategia CRM es, que a medida que pasa el tiempo y se realizan actividades de forma sistemática, la lealtad del cliente se profundiza y se recupera el costo de inversión.

2.7 Fases de explotación del CRM

La explotación de un CRM es un proceso que pasa por varias fases

1 Conocer y comprender quién es el cliente, sus hábitos y preferencias, definiendo la forma más óptima de satisfacer sus expectativas.
2 Crear valor y mantener un sistema permanente de escucha para retener al cliente, diseñando acciones de comunicación y servicios a medida, aumentando la satisfacción del cliente, la fidelidad a la marca y la rentabilidad de la empresa
3 Obtener el máximo rendimiento de la relación con el cliente: venta cruzada, venta complementaria, programas de fidelización, promociones segmentadas, planes de incentivo. Esto se logra con la permanente retroalimentación para segmentar los clientes, elaborar sus perfiles, determinar su valor actual y potencial, así como analizar la afinidad con otros productos y servicios que se podrían ofrecer.

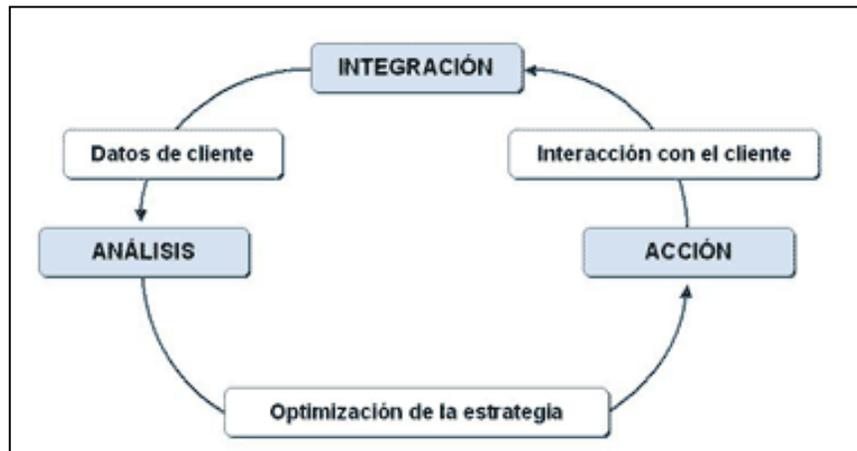


Fig. 2.10 Relación entre Integración, Análisis y Acción con los Clientes

2.7.1 Tarjeta de calificaciones de CRM

Cuando se implementa una solución CRM, es útil contar con una tarjeta de calificaciones, como la expuesta en la siguiente figura para ayudar a determinar si la empresa está en el camino correcto a la administración de las relaciones.

TARJETA DE CALIFICACIONES DE CRM				
TIPOS DE APLICACIONES	Aplicaciones heredadas	Aplicaciones heredadas en evolución	Aplicaciones enfocadas en los datos	Aplicaciones enfocadas en las relaciones
CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES	No hay sistemas de comunicación entre los canales	Información sobre el cliente	Integración funcional limitada	Completa integración funcional
SERVICIO Y RESPALDO	No hay acceso a la información sobre el cliente	Acceso a la información sobre el cliente	Acceso a la información sobre la relación	Información integrada de ventas y servicios
MARKETING	No existen herramientas de marketing	Procesos de muestreo para marketing	Archivo de información sobre el cliente	Marketing integrado de ciclo cerrado
APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES	No hay análisis de clientes	Análisis de clientes limitado	Aplicaciones de almacenamiento de datos	Análisis de modelos de datos

Fig. 2.11 Tarjeta de calificaciones de CRM ²⁶

²⁶ Herrera Basurto, Cristhian K. Tutorial CRM. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La tarjeta muestra la importancia de la medición tanto en el nivel organizacional como en el nivel de proyectos. Desde éste punto de vista, una solución CRM técnicamente perfecta debería enmarcarse, por completo, en la columna del extremo derecho de la figura, mientras más se aproxime a las características descritas en dicha columna, para cada uno de los ítems, mucho mejor y más completa será la solución. Probablemente, la tarjeta descrita no pueda aplicarse en todos los tipos de empresas, sin embargo proporciona una buena aproximación y una útil guía a seguir a la hora de buscar un método que pueda emplearse para evaluar una solución CRM.

Capítulo 3. Puntos de contacto con el cliente y obtención de sus datos

El comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo: la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, cómo ofrece o amplía información y provee servicio, así como los conocimientos del personal de ventas, conocimientos del producto en relación a la competencia, y el nivel de enfoque de ventas concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor.

Más de las dos terceras partes de los clientes que se pierden aducen que han dejado de serlo por motivos que nada tienen que ver con la calidad del producto, ni con su precio. El verdadero motivo de la pérdida de clientes es la percepción que tienen de la capacidad de contenerlos, de hacerlos sentir importantes para la organización.

El motivo más importante por el cual las empresas pierden clientes no se trata de algo que signifique costos, se trata de valores que sólo pueden aportar las personas, lo que permite concluir que debe ponerse especial énfasis en la actitud del personal y en el servicio. Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, o además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial. Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas (o más) como los descuentos, la publicidad o la venta personal. El que los clientes satisfechos cuenten a otros acerca del servicio excepcional que les proporciona la organización tiene más credibilidad que cualquier gasto en publicidad y planes costosos de mercadeo.

3.1 Servicios al cliente

El área de servicios es probablemente la más crucial cuando se habla de las relaciones con los clientes. La habilidad con que se presta el servicio al cliente de una compañía es la clave principal para manejar la fidelidad de ese cliente. El servicio al cliente ha evolucionado más allá del teléfono y de la oficina, el término "Customer Care", que traducido literalmente significa Cuidado del Cliente, empieza a escucharse para ampliar y aumentar la responsabilidad que se gesta hacia el cliente. Las relaciones proactivas hacia el cliente son ahora una parte importante de lo que significa el servicio y el Servicio al Cliente empieza a manejar todo tipo de inquietudes sobre los productos, la toma de pedidos y las quejas.¹

En términos generales el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. La actitud y cultura de servicio implica prever, recoger y satisfacer las necesidades del cliente, así como generar un clima adecuado para establecer una buena relación con el cliente. Las investigaciones demuestran que los clientes satisfechos no solo compran más, sino que compran con más frecuencia. Según un estudio realizado por la "American Management Association"- el patrocinio que ofrecen los clientes leales rinde el 65 por ciento del volumen característico de una empresa.

Deben determinarse qué servicios y qué nivel de servicio se ofrecerá, basándose en los 4 derechos del cliente y las 3 D's del servicio:

Los 4 derechos del cliente

- Estar seguro (no correr riesgos)
- Ser escuchado
- Estar informado
- Escoger

¹ Huidobro, José Manuel. CRM en la empresa: más allá del software.
<http://www.idg.es/cio/mostrarArticulo.asp?id=177970&seccion=management>. 2006, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Las tres “D’s” del Servicio

La empresa que está orientada al cliente sigue la regla de las tres D’s.

- Dar lo que se promete
- Demostrar preocupación por el cliente
- Dramatizar el compromiso (impresionar con el servicio)

La estrategia a seguir es plantearse las siguientes preguntas: ¿Cómo lograr la satisfacción del Cliente? y ¿Cómo proporcionar un servicio que cumpla las expectativas del cliente?

La calidad en el servicio se obtiene de la sinergia entre preparación, interacción y seguimiento.

A continuación se enlistan los 10 Componentes Básicos del Buen Servicio

1. Seguridad.- Es bien cubierta cuando puede afirmarse que el cliente corre cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
2. Credibilidad.- crear un ambiente de confianza y veracidad, evitar sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
3. Comunicación.- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender para mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.
4. Comprensión.- una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea.
5. Accesibilidad.- Para dar un excelente servicio se deben tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, de tal manera que se pueda obtener información aprovechable, por ejemplo conocer las fallas que los clientes han detectado y tomar acciones correctivas o incluso preventivas al hacerse posible la anticipación.
6. Cortesía.- simpatía, respeto y amabilidad del personal, los clientes pueden ser cautivados si se les da un excelente trato y se les brinda una gran atención.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

7. Profesionalismo.- pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización ya que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio sino todos.
8. Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
9. Fiabilidad.- Es la capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente está estrechamente ligado a la seguridad y a la credibilidad.
10. Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarse al cliente.

La capacidad de respuesta es un elemento clave de éxito, una respuesta rápida a una pregunta hará que la organización y su ofrecimiento esté en primer plano en la mente del cliente potencial, ya que seguramente aún no ha tomado una decisión de compra y muy seguramente está evaluando productos o servicios alternos, de tal manera que el servicio al clientes es la clave que permitirá a la organización diferenciarse de los competidores que no responden con rapidez.

Es importante tanto la rapidez como la eficacia de las respuestas, deben suministrarse respuesta completas, el personal debe ponerse en los 'zapatos' del cliente potencial, identificar el problema y las soluciones reales, así como proporcionar indicaciones de qué pasos deben seguirse de manera clara y concisa.. Aunado a ello es indispensable ser honesto, si el producto o servicio que la organización tiene capacidad de ofrecer no concuerda con las necesidades del cliente potencial, o si no se le puede ayudar, debe explicársele y ofrecérsele alternativas. Sin duda agradecerán la colaboración y seguramente regresarán cuando necesiten de los productos o servicios de la organización.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios



Fig. 3.1 Las necesidades del cliente y ciclo de vida ²

Los 8 pecados del Servicio (Müller)
1. La apatía (ley del sorbete). Es una actitud que le dice al cliente: "Me vales sorbete"
2. La sacudida (ley del pescado). Sacudirse al cliente a como dé lugar: "Este no es mi departamento."
3. La frialdad (ley del hielo). Hostilidad, impaciencia, frialdad que le dicen al cliente: "Apúrese, me está molestando."
4. La condescendencia (ley de sí). Decir sí a todo, tratar al cliente como un ser no pensante y olvidarlo lo antes posible.
5. La negación (ley del no). "Disculpemos", "No lo trabajamos", "No es posible."
6. El robotismo. "Gracias, el que sigue," sonrisa automática, cráneo vacío.
7. La regla del tres. Primero, la empresa; luego, las políticas de la empresa; después, la empresa y sus políticas.
8. El rebote (ley de la pelota). "Disculpe llame a la extensión..." o "Vaya al departamento de..."

Tabla 3.1 Los 8 pecados del Servicio ³

² Grupo de comunicación Recoletos, división especializada Recoletos Conferencias & Formación (RCF). Foro de información y debate: CRM 2001, Customer Relationship Management I Encuentro Especializado, Madrid 13 y 14 de junio 2001. www.RecoletosConferencias.com. 2000, España.

³ Müller de la Lama, Enrique. *Cultura de la calidad de servicio*. 1ª. Edición, México, Editorial Trillas, 1999, Pág. 127

3.2 Puntos de contacto con el cliente

El 95% de los factores que determinan la reputación de una organización ante sus clientes actuales y los potenciales, están en las manos de los empleados de primera línea -los de contacto directo con los clientes-. Eso significa que debe darse a esos empleados el entrenamiento -y la autoridad- para asegurarse que los clientes estén satisfechos, no solo con los productos y servicios, sino con la clase de experiencia que tienen al hacer negocios con la organización.

El contacto cara a cara es la manera básica y tradicional de estar en contacto con el cliente en puntos de venta o visitas a sus instalaciones, sin embargo, los puntos de contacto con el cliente han evolucionado de la mano con los avances tecnológicos que han hecho posible tener múltiples canales de comunicación tales como los call center, o la gama de posibilidades que ofrece Internet.

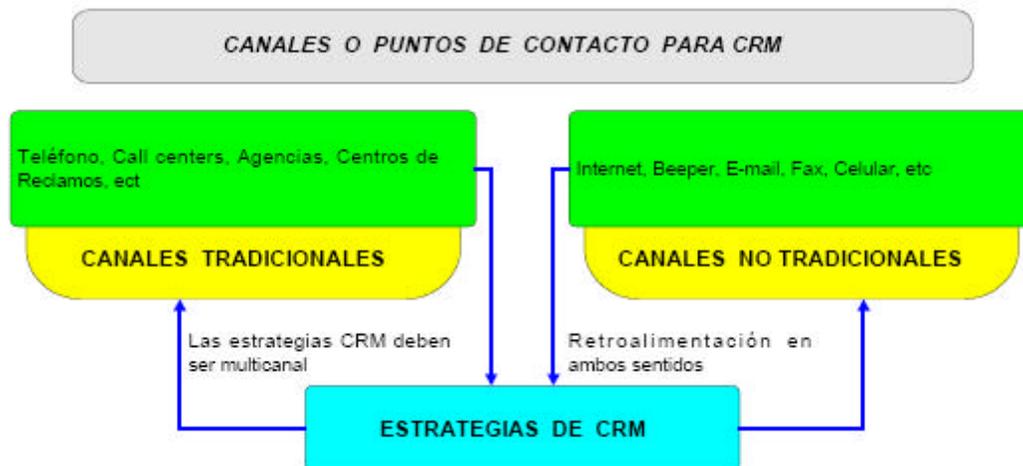


Fig. 3.2 Canales o puntos de contacto para CRM⁴

La conveniencia de ofrecer a los clientes facilidades para entrar en contacto con la empresa multiplica las transacciones, al tener distintos canales de comunicación y espacios para mantener la relación con el cliente y horas de atención que satisfagan sus necesidades se generan mayores oportunidades de negocio.

⁴ Herrera Bas urto, Cristhian K. Tutorial CRM. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Para que una organización tenga éxito en cualquiera de las combinaciones de puntos de contacto con el cliente que elija debe asegurarse que sus empleados sean conocedores y a la vez facultarlos para satisfacer al cliente.

Empleados Conocedores. No sólo deben saber cuanto sea humanamente posible acerca de los productos y servicios de la organización, deben estar en capacidad de comunicar esa información de manera efectiva a los clientes y estar dispuestos a “caminar el kilómetro adicional” para contestar las preguntas de los clientes. Al respecto, Ron Zemke, fundador de Performance Research Associates, empresa consultora de servicio con sede en Minneapolis, opina que no es posible ofrecer excelente atención al cliente si no se busca y retiene a personal de calidad. Por su parte, Peter Baron, fundador y figura central de Socket Public Relations, empresa de relaciones públicas en Georgia sostiene que el personal que atiende al cliente debe destacar por su empuje e iniciativa y ser empleados que estén dispuestos a hacer todo para garantizar la satisfacción del cliente.

Empleados facultados.- No se puede suministrar un servicio excepcional a los clientes sin tener empleados que tengan la autoridad para tomar decisiones. Los empleados no deben estar ‘amordazados’ por políticas y procedimientos engorrosos. Debe dárseles la autoridad para hacer lo que sea necesario para satisfacer a los clientes y hacerles saber que está permitido cometer errores en el proceso y en el trabajo que implica ganar la satisfacción de los clientes. El miedo es uno de los principales obstáculos para dar un gran servicio, pues el personal teme extralimitarse e, incluso, arriesgarse al despido por realizar algo extraordinario. Para contrarrestar esos temores, los empresarios deben establecer claramente que los empleados tienen poder de decisión para satisfacer al cliente.

En Socket los empleados deciden los servicios que no se cobran a clientes insatisfechos. Baron compara este poder de decisión con la capacidad de un obrero en una fábrica de autos para detener la línea de ensamble si surge un problema de calidad.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Permitir que los empleados decidan brindar un servicio gratuito no siempre se traduce en el mejor servicio al cliente. Andy Raguskus, presidente de Sonic Innovations, fábrica de aparatos para el oído con 110 empleados, ubicada en Salt Lake City, proporciona un amplio espacio de decisión a sus empleados de servicio al cliente para lograr la mayor satisfacción posible. "Son libres para ofrecer reembolsos, cambiar productos, enviar baterías gratuitas o proporcionar servicios de asesoría gratuitos. La gama es muy amplia", señala Raguskus. Sin embargo, subraya que esta táctica funciona sólo si se acepta que los empleados a veces tomen la decisión equivocada. Lo anterior significa respaldarlos cuando regalan algo que no debieran, en su esfuerzo por agradar al cliente. "Si, de vez en cuando, un empleado toma la decisión inadecuada, no lo lanzamos a la hoguera. Y, en la práctica, nueve de cada diez veces, los empleados toman la mejor decisión".

3.2.1 El Call Center

Si una empresa tiene claro que quiere implantar un Contact- Center, podría ser recomendable empezar implantando un call-center en una primera fase y evaluar los resultados antes de seguir adelante con la implantación de Contact-Center. Los beneficios son aumentar la calidad de servicio al cliente, fidelizar clientes, obtener nuevos clientes, aumentar el volumen de transacciones, optimizar procesos y reducir costos así como mejorar la imagen de la organización.

Un call center consiste básicamente en una serie de operadores - humanos o automáticos - que reciben o emiten llamados telefónicos, apoyados en un software que permite hacer seguimiento de esas comunicaciones con algún objetivo particular (ventas, informes, reclamos, etc). Un contact center implica establecer un canal de comunicación multimediático (teléfono, Internet, chat, etc.) con clientes, proveedores, empleados y público en general, destinado a resolver necesidades de información y transacciones acordes a los grupos interesados.

Atender al teléfono es una tarea pasiva, pero hacer una propuesta para vender algo exige una postura más agresiva. Por eso, la personalidad del agente debe ser evaluada y la empresa debe procurar personas que tengan una postura más activa y que no teman

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

correr riesgos. Otro cambio importante se refiere a la forma de medir el desempeño de los agentes. La mayoría de los call centers define medidas de eficiencia en términos de puestos de atención y de la duración de la llamada - mientras menor sea el tiempo de espera y de conversación con el cliente, mejor.

Pero en la estrategia de CRM eso no se aplica porque lo más importante no es atender el mayor número posible de llamadas en menos tiempo, sino aprovechar ese momento para tener un diálogo con el cliente y aprender más sobre él.

El área de call center debe conseguir reunir las solicitudes de los clientes hechas a través de los diversos canales (chats, e-mails, voz sobre IP, teléfono, etc.) y responder a todas de forma eficiente y rápida. Para eso deben saber extraer y combinar la información sobre los clientes y sobre los productos y servicios disponibles, los cuales se encuentran en diferentes sistemas de la empresa.

Es posible, por ejemplo, integrar teléfonos e Internet. Todas las solicitudes llegadas a través de e-mail pueden, por ejemplo, ser contestadas por los agentes en los horarios de menor movimiento de llamadas telefónicas.

En muchos casos un sistema CRM efectivo automatiza la operación de servicio al consumidor y la convierte más en un proceso de autoservicio. Cada método automatizado puede reducir costos de operación y liberar a los trabajadores capacitados de servicio al cliente de la carga de actividades de apoyo repetitivas o de bajo nivel. Entre los métodos automáticos están:

1. Enrutamiento de llamadas: Guiar cada llamada de los clientes al representante que sea capaz de atenderlo mejor o se dirigen a sus temas de respuesta interactiva de voz y no a una persona.
2. Sistema de respuesta interactiva de voz (IVR por sus siglas en inglés): es la integración de la computadora y el teléfono con mensajes de voz, el dispositivo de entrada más común es un teléfono de tonos y el sistema de respuesta CRM más

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

utilizado es la voz humana. Algunos han incorporado un sistema de reconocimiento de voz como entrada (el sistema de FEDEX pregunta “su paquete sobre pasa los 45 Kilogramos?” quien llama responde simplemente “Si”)

3. Sistemas de identificación de llamadas; Producen información acerca del historial de interacciones y compras de los clientes con la organización. La llamada y el historial se traspasan al representante del servicio o a otro nivel de IVR por medio de un sistema de distribución automática.
4. Unidad de Respuesta Audible, también conocida como Interactive Voice Response, permite que el cliente llame a la empresa o realice transacciones directamente con el banco de datos como, por ejemplo, en las Soluciones de Autoservicio Bancario.
5. Presenta un menú de opciones y solicita que el usuario digite el número de la opción deseada. El sistema efectúa la consulta al banco de datos y verbaliza la información.

Muchas operaciones del centro de tele marketing comienzan cuando los procesos de CRM crean un boleto de identificación de problema también conocido como nota de identificación de la llamada. El sistema adjudica directamente al cliente un número de adjudicación cuando hace la llamada y se asocia con su número de cuenta y registro de actividades. Esto hace posible que los representantes de atención al cliente puedan acceder a la información desde cada punto de contacto y resolver el problema o manejar la solicitud del cliente. Aunado a esta solución se utiliza el guión para la atención de llamadas que es una respuesta organizada y escrita de antemano para varios problemas, en general repetitivos de los clientes. Ese guión se llama frecuentemente guión situacional, una vez que el representante de servicio teclea en su computadora las palabras claves asociadas a la razón de la llamada aparece un guión situacional.

Los programas CRM se pueden utilizar para analizar la efectividad de las operaciones del centro de telemarketing; la organización puede monitorear la cantidad y el tipo de llamadas, el tiempo que tuvieron que esperar para ser atendidas, las tasas de abandono (cuantos clientes terminan colgando sin ser atendidos), el tiempo que lleva llegar a una solución, y la duración promedio de una llamada.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La integración se debe extender a los sistemas transaccionales de respaldo de la empresa, -en caso de existir- como los ERPs - Enterprise Resource Planning (sistemas de gestión empresarial) -, también llamados de back-office.

3.2.1.1 Brother: caso de éxito de un call center

Brother Internacional, distribuidor del fabricante japonés de máquinas de escribir, impresora y estaciones de fax-impresión-copiado a finales de los 90's enfrentaba una alta tasa de devoluciones de productos. Sus centros de atención telefónica respondían solo el 46% de las consultas, el personal carecía de información exacta sobre los clientes y de acceso rápido a soluciones para los problemas, para ayudar a los clientes a resolver problemas técnicos, el personal muchas veces tenía que buscar en archivadores con información de productos y no siempre contaban con la información. Los consumidores se sentían frustrados y devolvían los productos. Fue entonces cuando los ejecutivos de Brother recurrieron a CRM para reforzar sus centros de llamado. En 2001 lanzó la estrategia por etapas, cada centro entraba al programa separado del anterior por 3 semanas, lo que permitió a Brother a refinar el sistema mientras era implementado y ajustar el programa de capacitación según lo necesario. El sistema puede identificar a los clientes cuando llaman, ubicar rápidamente sus registros de compras y proveer a los empleados del centro, respuestas estándar a preguntas comunes. Eso redujo los tiempos de llamadas individuales en 43 segundos promedio, resultando en ahorros sustanciales.

La devolución de productos cayó del 5% en el año 2000 al 3.4% en el 2001. En el 2004 Brother ya respondía un promedio de 140 mil llamadas al mes y el proceso automatizado también redujo el tiempo requerido para capacitar a los nuevos operadores de los centros de llamado, ahorrando más dinero.

Los beneficios han ido más allá: el centro de llamado obtiene información acerca de las necesidades y comportamiento de los clientes con lo que Brother ha podido personalizar sus campañas de contacto, que incluyen encuestas y boletines a segmentos de comparadores bien definidos. Incluso al contar con más información acerca de preguntas frecuentes el área de Marketing usa sus campañas para divulgar respuestas de

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

antemano con lo que ha reducido el volumen de consultas que llegan al centro de llamado.

Además, Brother envía diariamente información sobre tipos de consultas y problemas de clientes desde los centros de llamado a su matriz corporativa en Japón, donde la información reunida ayuda a los grupos de planificación de productos, diseño y satisfacción de clientes de la empresa a evaluar tanto el desempeño de los productos como las preferencias y experiencias de los clientes

3.2.2 Esfuerzos por especializar los servicios de Call Center en Latino América.

El Instituto Mexicano de Telemarketing es la primera institución especializada en Call Centers / Contact Centers en Latinoamérica dedicada a brindar una amplia gama de Servicios Profesionales para apoyar al nivel estratégico y operativo en la administración de interacciones con clientes y usuarios, cuya misión es impulsar a las empresas en sus esfuerzos por establecer, mejorar y desarrollar la relación con clientes, su capacidad competitiva en el mercado, a través de soluciones integrales para sus Contact Centers, apoyadas en tecnología. El IMT cuenta con equipo de especialistas y 12 años de experiencia capacitando miles de ejecutivos y asesorar a más de 200 empresas.

El IMT organizó del 19 al 21 de Septiembre del 2006, en la ciudad de Monterrey, N.L. el 5° Congreso IP & Contact Forum Monterrey 2006. Invitando a participar a todos los colegas y a las empresas proveedoras de soluciones tecnológicas y de servicios de la industria de Call Centers / Centros de Contacto, Servicio a Clientes, CRM, Tecnología, Mercadotecnia, Comunicaciones IP, Comercio Electrónico, Investigación y Desarrollo.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La estructura del evento fue el siguiente:

Foro Académico	Talleres Especializados	Sesiones prácticas, impartidas por instructores de primer nivel.
	Conferencias Magistrales	Expositores de talla internacional, abordando temas de actualidad y relevancia en la administración de las relaciones empresa – cliente.
	Testimoniales - Casos de Éxito	Expertos especialistas en la materia, compartirán sus experiencias en la implantación y operación de estrategias y tácticas para la administración de la relación empresa – cliente, dentro de sus organizaciones.
	Paneles de Discusión	Colegas de nivel internacional en las diferentes áreas de los Call Centers / Centros de Contacto, presentarán su visión, experiencia y conocimiento sobre temas específicos, fomentando la interacción con los asistentes.
Foro Comercial	Exposición	Las empresas proveedoras más importantes de la industria, ponen a su alcance las soluciones en tecnología de punta y servicios especializados.
	Conferencias Comerciales	Empresas líderes, proveedoras de la industria, exponen las tendencias, atributos y beneficios de sus soluciones.
Visitas Guiadas	Visitas a Centros de Contacto de empresas de diferentes sectores para conocer los principales aspectos de su operación en la práctica.	

Tabla 3.2 Estructura del evento Congreso IP & Contact Forum Monterrey 2006 ⁵

⁵ Instituto Mexicano de Telemarketing. [Estructura del evento Congreso IP & Contact Forum Monterrey 2006.](http://www.imt.com.mx/congreso/estructura-del-evento.php)
<http://www.imt.com.mx/congreso/estructura-del-evento.php>, 2006, México

3.2.3 Contacto con el cliente a través de Internet

Los avances en las tecnologías de la información generaron un nuevo tipo de cliente, mucho más consciente de su importancia, con un mejor nivel de educación, y que es exigente y a la vez intolerante a la pérdida de tiempo o a las promesas incumplidas.

En este contexto, mantener a los clientes online en un entorno donde pueden cambiarse a la competencia con sólo un “click” del *mouse* es el principal desafío de las empresas hoy en día. La conservación de los clientes online implica algo más que la oferta de buenos productos, los clientes tienden a ser sofisticados, esperan una alta calidad del servicio y tienden a ser intolerantes hacia las deficiencias.

Muchos sitios implementan el soporte vía correo electrónico o publican una sección de “preguntas más frecuentes”, sin embargo para la mayor parte de los visitantes a los sitios web’s, éste tipo de soporte les resulta más que antinatural y buscan o exigen una ayuda un poco más personal, por lo que las organizaciones buscan alternativas y mejoran sus sitios con algunas características de soporte que permiten comunicaciones en tiempo real con los clientes. Las herramientas disponibles abarcan tecnologías como: chat de texto, envío de páginas, voz sobre IP (VoIP, Voice Over IP), la visualización compartida, devolución automática de llamadas, entre otras varias. La tendencia es utilizar varias de estas tecnologías en forma combinada para aprovechar al máximo sus características más notables.

3.2.3.1 Contacto vía correo electrónico

Un sitio WEB debe tener un vínculo que diga “para contactarnos” y un sistema de respuesta de correo electrónico fácil de utilizar que sirva para la retroalimentación. La organización debe demostrar que lee todos los mensajes y que aprecia las sugerencias de los clientes, creando capacidades para responder rápidamente a problemas o solicitudes inusuales. Dar respuestas tardías es una forma segura de provocar la insatisfacción del cliente.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El correo electrónico es indicado para aquél perfil de cliente que privilegia la conveniencia y que no tiene la expectativa de que su solicitud sea atendida en ese preciso momento. Muchas veces es una persona muy ocupada y que no tiene tiempo para llamar a la empresa o simplemente el teléfono de atención está ocupado y el cliente no tiene paciencia para hacer varios intentos, prefiriendo mandar su reclamación o duda a través de correo electrónico y esperar la respuesta al final del día o hasta al día siguiente.

Lo importante es que la empresa dé una respuesta lo más rápido posible, porque todas las personas quieren tener respuestas rápidas a sus peticiones.

3.2.3.2 Contacto por CHAT

Otra manera de interactuar con los clientes del sitio WEB son los programas de Internet para conversar en vivo (CHAT), que permiten a agentes de atención al cliente interactuar con los usuarios de la WEB cuando realizan una consulta. Como los consumidores con frecuencia hacen preguntas similares, muchas de las respuestas están configuradas de antemano y se dan respuestas basadas en guiones. De tal forma que los representantes de atención al cliente pueden oprimir el botón del ratón sobre un icono y enviar lo que parece una respuesta personalizada para las preguntas que surgen con frecuencia.

A medida que los problemas no resueltos se recolectan en el centro de telemarketing, los técnicos del sitio WEB deben recibir información acerca de cómo actualizar el dispositivo de preguntas frecuentes (FAQ por sus siglas en inglés), o el sitio WEB, haciendo un proceso circular.

El chat, también llamado de instant message service (servicio de mensajería instantánea), es una de las formas de contacto que presenta gran potencial de crecimiento. Es una tecnología que permite la interacción en línea entre las partes a través de comunicación escrita, teniendo una computadora como medio. Pero para ser eficiente, de hecho, el empleado que va a ejercer esta función deberá recibir capacitación adecuada para poder tener la capacidad de solucionar el problema del cliente en aquel momento en el que está ocurriendo la comunicación.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

También debe haber integración entre los sistemas para que ese empleado tenga las condiciones para tener acceso a la información que necesita para atender al cliente. Si por un lado, eso representa un costo para la empresa, en la medida en la que precisa contar con tecnología apropiada y personal calificado para esta función, por el otro, ese gasto generalmente se compensa y puede inclusive traer beneficios, en la medida en que, en algunos casos, evita la necesidad de desplazar un técnico hacia el local donde se encuentra el cliente y agiliza la atención.

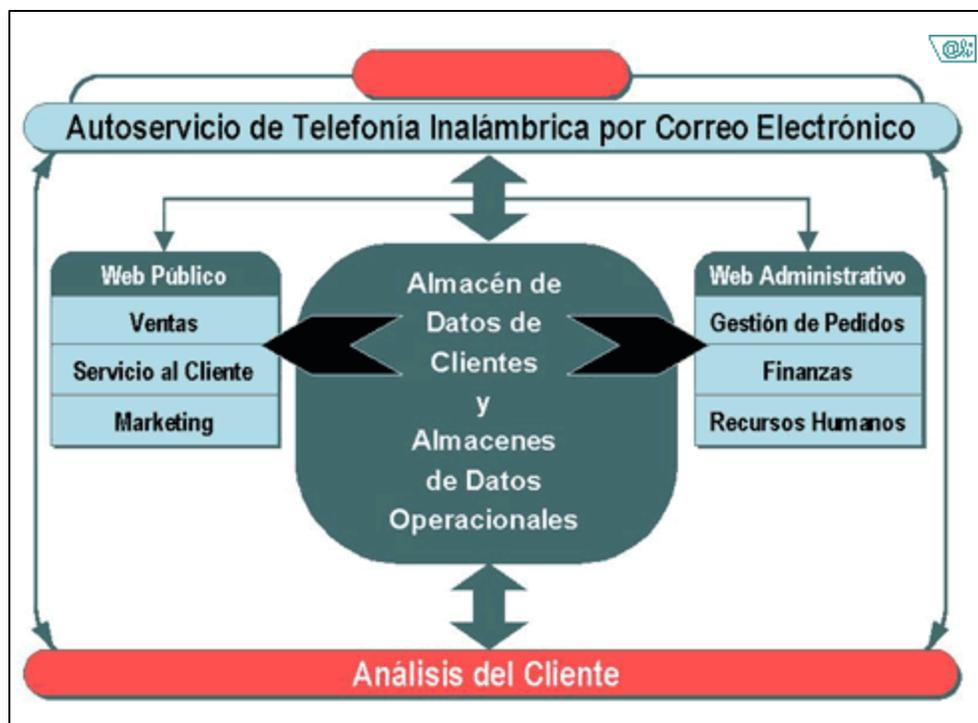


Fig. 3.3 Arquitectura integrada de CRM⁶

3.2.3.3 Contacto vía web call back

Otra alternativa interesante es la web call back, una solución que permite al cliente que está accediendo al sitio Web de una compañía hacer un pedido para que un encargado se comunique inmediatamente con él o en un horario predeterminado. La compañía en cuestión debe disponer de un sistema que posibilite hacer esas llamadas automáticamente, poniendo a las dos partes en contacto en el horario requerido.

⁶ Schroeck, Michael J. El análisis del cliente en el CRM. <http://www.estadistico.com/arts.html?20020408>. 2002, España.

3.2.3.4 Análisis de flujos de clicks

Los mecanismos de análisis electrónico proporcionan información que ayudan a actualizar y mejorar el sitio web de una compañía. Estos mecanismos recopilan información específica acerca de las personas que visitan el sitio de una empresa, pues observan a que páginas entran y qué artículos compran, después analizan los datos y generan informes que explican la efectividad del sitio, o sus carencias.

Los programas de análisis del flujo de clicks entregan informes estándar con base en datos y acciones en línea del cliente actual o potencial. Las compañías trazan perfiles refinados y aprenden la eficacia de las promociones de prueba y las propensiones de los clientes para examinar, indagar, comprar o rechazar ofertas. Recopilar tales interacciones y transacciones ofrece conocimiento, especialmente al más largo plazo, puede proveer oportunidades para presentar ofertas nuevas y a veces relacionadas.

Las aplicaciones del almacenamiento de datos activo y de apoyo a la toma de decisiones son una necesidad esencial para tener éxito en el comercio electrónico y los negocios en Internet. La meta es proporcionar una interacción personalizada en exclusiva para cada individuo con base en necesidades específicas que puedan recabarse al momento de la transacción en el comercio electrónico, combinado con tanta información demográfica, de compras, de investigación y demás información que pueda ser reforzada para refinar la interacción.

La adquisición de datos en línea se volverá más cercana al tiempo real y los requerimientos de tiempos de respuesta para la calificación en línea de eventos de cada cliente serán casi instantáneos. El índice de una integración exitosa y su viabilidad también se elevará para los aspectos de confiabilidad, disponibilidad, calidad en el servicio, privacidad, comercio electrónico y rendimiento (CDSPCR).

Los sistemas de información empresarial se redefinen al fin de contar con la capacidad para recavar datos de transacciones en fuentes diversas y disímiles a lo largo y ancho de la organización, y concentrarlos en un solo punto para la conciliación, redefinición y coordinación de la información obtenida, distribuyendo los datos en áreas temáticas.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El gran problema es que, a pesar de existir la tecnología y de ser accesible, la mayoría de las empresas aún no saben usar la Web adecuadamente como canal de comunicación con sus clientes, o no integran ese canal a los demás sistemas. De nada sirve, por ejemplo, que la compañía disponga de un chat si la persona que atiende no logra solucionar el problema y le pide al cliente que llame al SAC (Servicio de Atención al Consumidor), obligándolo a repetir todo a otro empleado. Son ecuaciones que deben recibir mayor atención por parte de las compañías de aquí en adelante.

3.2.5 Puntos de contacto e-

3.2.5.1 e-CRM

e-CRM "Electronic Customer Relationship Management Administración Electrónica de Relaciones con Clientes es un proceso empresarial integrado mediante el uso de la tecnología de Internet que implica una serie de actividades relacionadas al desarrollo y retención del cliente a través del aumento de su lealtad y satisfacción con los productos y servicios que la empresa provee, lo que conlleva a un incremento de las ventas.

e-CRM combina las acciones tradicionales de CRM con las aplicaciones de e-Business, permitiendo a las compañías llevar a cabo una comunicación interactiva, personalizada y relevante con los clientes en dos tipos de canales: los tradicionales (puntos de venta y call center) y los electrónicos (Internet, E-mail, Portales, Tiendas Virtuales). Es decir, se trata de una mezcla híbrida de tecnología y recursos humanos para crear una sinergia que verdaderamente logre entablar una comunicación eficaz con los clientes.

Los segmentos tradicionales del mercado de CRM y eCRM incluyen:

- Automatización de fuerza de ventas.
- Centros de llamadas para atención a clientes.
- Centros de llamadas para telemarketing / televenta
- Automatización de procesos de marketing y Ventas.
- Logística de servicios.
- Autogestión de clientes

3.2.5.2 e-commerce

Internet, en particular, provocó cambios profundos en todas las áreas de negocios y hoy se presenta como uno de los más poderosos canales de comunicación entre la empresa y el cliente. Internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional y las soluciones de CRM.

Por ejemplo, en Brasil, la cadena de Supermercados “Pan de Azúcar” realiza hasta el 12% de sus ventas anuales por Internet. Para un negocio en línea, el hecho de lograr que un cliente realice el pedido de los productos que desea adquirir es apenas el inicio. Luego de tener el pedido, la compañía necesita suplirlo con una entrega. La forma en la que la compañía maneje este proceso será un factor determinante para su éxito o fracaso futuro, no se debe olvidar que el producto siempre debe llegar a tiempo. Esto es algo que beneficiará a la compañía y le otorgará prestigio, reconocimiento y reputación. Un ejemplo notable es Amazon.com quienes pueden surtir productos casi a cualquier lugar del mundo, con tiempos de entrega bastante óptimos. Es fundamental considerar que a medida que aumenta el volumen de ventas es bastante probable que aumenten las posibilidades de que se produzcan devoluciones de artículos por parte de los clientes. Por esta razón es importante la presencia de locales afiliados o distribuidores regionales que cuenten con las facilidades necesarias para atender eficientemente estas eventualidades.

La diferencia fundamental entre el web y cualquier otro medio electrónico (fax, teléfono, etc.) es que va más allá de facilitar la comunicación pues permite la interacción entre los usuarios, compradores y vendedores en un entorno que no es fijo, ni es físico siquiera, sino que es creado por la confluencia de redes estándares, navegadores web, software, contenidos y personas. Por ello, las barreras físicas de tiempo y distancia existentes entre los proveedores y sus clientes se ven reducidas al mínimo.

La contribución de Internet al marketing relacional ha sido:

1. Importante disminución de los costes de interacción
2. Bidireccionalidad de la comunicación

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

3. Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.
 - Inteligencia de clientes
 - Públicos muy segmentados.
 - Personalización y marketing 1 to 1
4. Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar
5. Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas, 365 días
6. Mejora de los procesos comerciales

El Comercio Electrónico (e – commerce) es, básicamente, el uso de medios electrónicos, para realizar la totalidad de actividades involucradas en la gestión de negocios: ofrecer y demandar productos y/o servicios, buscar socios y tecnologías, hacer las negociaciones con su contraparte, seleccionar el transporte y los seguros que más le convengan, realizar los trámites bancarios, pagar, cobrar, comunicarse con los vendedores de su empresa, recoger los pedidos; es decir todas aquellas operaciones que requiere el comercio. El Comercio Electrónico, a través de Internet, implica la utilización de esta red como medio para facilitar el intercambio de bienes y servicios. La forma más avanzada es aquella en la que un cliente: visualiza, selecciona y formaliza la adquisición de productos o servicios cuya descripción está disponible en un servidor conectado a Internet. Las empresas pueden colocar el catálogo completo de sus productos o servicios en Internet, y dar acceso abierto a sus potenciales clientes a una enorme vidriera virtual, así como también, renovar estos productos, dialogar con sus clientes y por lo tanto ajustarse a sus necesidades.

La utilización de la red Internet como un canal comercial debe obedecer a un planteamiento estratégico y de negocios de la organización. Para algunas empresas será el medio prioritario de desarrollo de su actividad. Para otras será un canal complementario. Es un canal en el que la tecnología tiene un papel importante pero no puede ser ésta la que condicione de forma exclusiva las decisiones a tomar. En la actualidad, existe una gran cantidad de empresas que se dedican a esta actividad, quizás el caso más conocido sea el de “Amazon.com” el cual es un sitio web que inicialmente se diseñó para la venta y distribución de libros a través de la World Wide Web y en donde actualmente un usuario cualquiera puede adquirir artículos de casi cualquier tipo, los

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

mismos que llegan a vuelta de correo, prácticamente a cualquier lugar del mundo, después de la respectiva confirmación de la venta.

Por su carácter bidireccional e interactivo, la Web es un medio perfecto para el desarrollo de la mercadotecnia uno a uno y para la implementación de aplicaciones integradas al CRM.

Pero, exactamente por ser interactiva, la Internet exige mayores cuidados por parte de las empresas. Muchas compañías se apresuraron a poner a disposición sitios de comercio electrónico pero, la mayoría de las veces, lo hicieron sin planeación y sin integración con los demás sistemas de la empresa. Con eso, la atención prestada aún deja mucho que desear.

Hasta el momento, el marketing online de las empresas con negocios en Internet se centraba en atraer el mayor número de internautas a sus páginas. Esta tendencia se modifica ante la importancia de fidelizar al cliente para que repita las visitas a la web el mayor número de veces posible y asegurar así operaciones futuras en la red. Para retener a los clientes es necesario conocer sus preferencias y ofrecerles un servicio personalizado que mantenga su interés constante para próximas visitas.

Las estrategias para sumar usuarios o clientes varían según los objetivos y el presupuesto disponible. Siempre es más fácil sumar visitantes que clientes, ya que el nivel de confianza por parte del visitante que exige transformarse en cliente es mucho mayor.

Para sumar usuarios se puede comenzar a publicar un newsletter, algo que además de permitirnos generar una base de datos de suscriptos, permite empezar a trabajar en el sentimiento de comunidad, ya que este newsletter puede derivar, con el tiempo, en una lista de discusión donde todos los suscriptos participan.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Otras alternativas son: armar un plan de referidos tipo "Member Get Member", en el cual nuestros actuales clientes nos recomiendan a otras personas; empezar un "Affiliate Program", mediante el cual se "canjean" banners con otros sites y se genera tráfico adicional u organizar un concurso on line para "nuevos clientes/visitantes".⁷

Ezequiel Ardido, Área de CRM & Interactive de Wunderman (firma internacional que opera en 40 países, organizada como una agencia de marketing directo, publicidad y promoción)



Fig. 3.4 Análisis del cliente en la web ⁸

Cada día más promociones y transacciones ocurren en Internet. Dado que es un entorno totalmente digitalizado para llevar a cabo los negocios, elimina muchos problemas de recolección y almacenaje de información. Prácticamente, cualquier cosa que el cliente hace, salvo la parte de la página a la que mira, se captura en un fichero log. Un fichero log es programado por el administrador de un sistema quien configura qué tipo de operaciones debe almacenar, por ejemplo, puede programar un log para registrar las páginas visitadas o archivos descargados. Esto genera un rico sistema de información en el cual se puede medir cada decisión de compra y cada influencia en esta decisión.

El costo de interactuar con los clientes de un sitio de la WEB es minúsculo comparado con tener a un representante. Las organizaciones eficientes tratan de canalizar todo el tránsito hacia la WEB pero mantienen un centro de telemarketing para ayudar a los

⁷ Valenzuela Presichi, Franz. Recopilación: CRM y la fuerza de la recomendación espontánea Marketing. <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>. 2002, México.

⁸ Schroeck, Michael J. El análisis del cliente en el CRM. <http://www.estadistico.com/arts.html?20020408>. 2002, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

clientes que no pueden manejar la WEB o que no pueden encontrar allí una respuesta a sus problemas. La Web no busca sustituir el teléfono o el fax, pero constituye un nuevo medio de relación entre las partes y la comunicación y puede hacerse de varias formas: mediante sitio Web, chat, e-mail, web call back, entre otras.

La interfaz del usuario de CRM esta diseñada para facilitar la navegación a través de los datos y realizar consultas con facilidad. Las interfaces de la red permiten a los usuarios comunicarse con el sistema CRM por medio de internet.

3.2.5.3 e-commerce & e-business

En muchas ocasiones los términos e-commerce y e-business son utilizados indistintamente pero no son lo mismo: el e-business incluye al e-commerce, pero también cubre procesos internos como producción, administración de inventario, desarrollo de productos, administración de riesgo, finanzas, desarrollo de estrategias, administración del conocimiento y recursos humanos.

El e-commerce cubre los procesos por los cuales se llega a los consumidores, proveedores y socios de negocio, incluyendo actividades como ventas, marketing, toma de órdenes de pedido, entrega, servicios al consumidor, y administración de lealtad del consumidor. Un ejemplo de aplicación de Internet al servicio del e-commerce es la Facturación / Dinero electrónico, la tendencia actual, en este aspecto, es la presentación y el pago electrónico de facturas (EBPP, Electronic Bill Presentment and Payment). Los sistemas basados en EBPP brindan a los sitios la capacidad de aceptar transacciones, con tarjetas de crédito, seguras y permiten la presentación y cobro de facturas a través de Internet.

E-business tiene un alcance mayor que el ecommerce y probablemente requiere de fuertes cambios estructurales dentro de la organización pues implican el rediseño total de los negocios, cambiando y revisando todos los procesos en la compañía para capturar las eficiencias que pueden proveer el uso de la tecnología en redes. Las estrategias de e-business incluyen oportunidades de obtener ganancias, pero el foco principal está en los costos y la eficiencia en las operaciones, e implica un profundo trabajo de integración con

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

aplicaciones ERP (Enterprise Resource Planning), es decir, sistemas corporativos de planeación de recursos empresariales.

E-business por tanto, es la aplicación de las tecnologías de la información para facilitar la compraventa de productos, servicios e información a través de redes públicas basadas en estándares de comunicaciones. Por tanto, e-Business representa un cambio en la forma de interactuar entre las organizaciones.

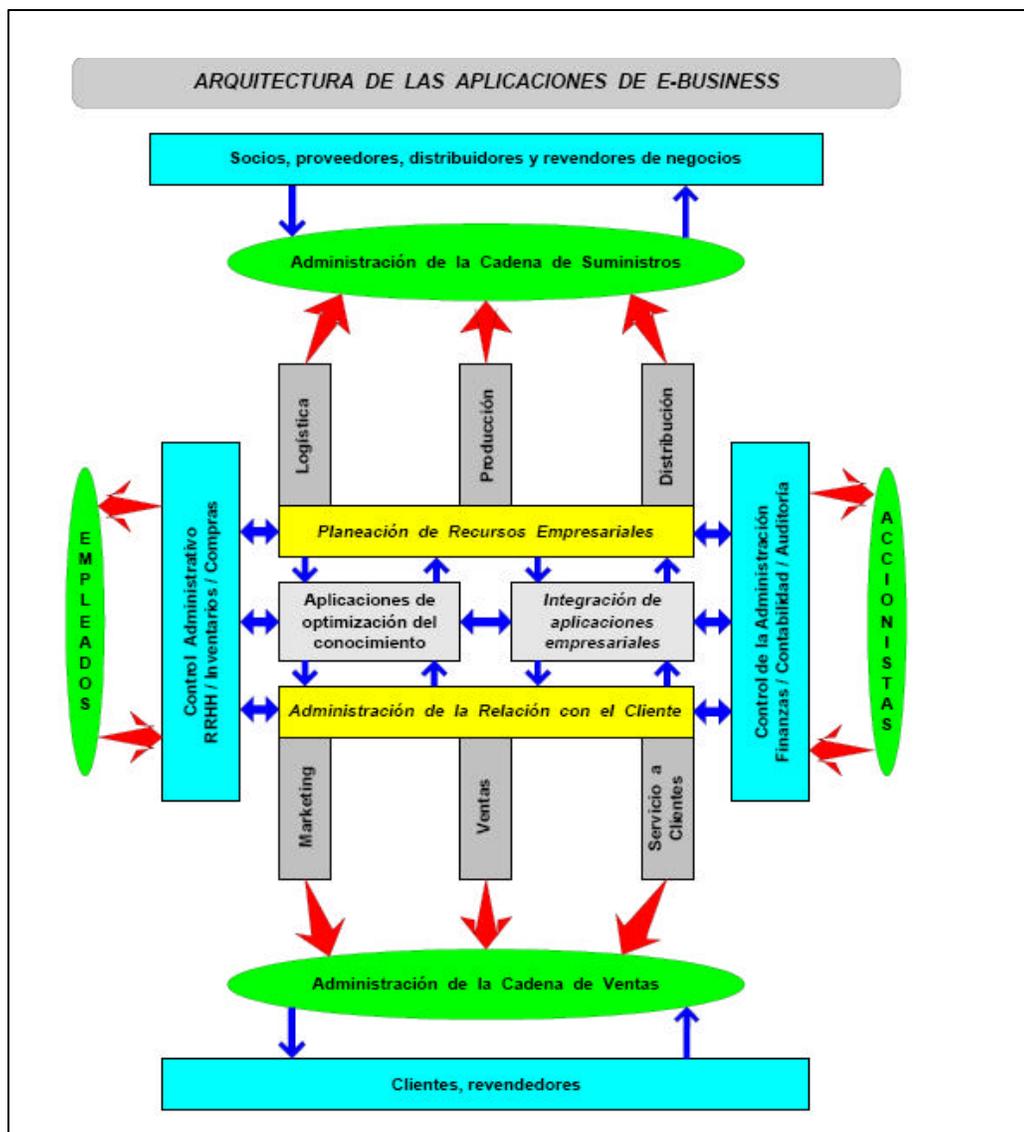


Fig. 3.5 Arquitectura de las aplicaciones de e-business⁹

⁹ Herrera Basurto, Cristhian K. Tutorial CRM. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

3.2.5.4 Business to Bussiness

Internet ya alteró radicalmente la manera en que muchas empresas realizan sus negocios. Las intranets corporativas asumen la función principal de la comunicación interna y las extranets se amplían para llegar a clientes y proveedores.

Extranet es una intranet que se comparte con gente ajena a la empresa, como los clientes. Con frecuencia la extranet se utiliza como sistema de entrada de datos, que permite a los clientes realizar sus propias órdenes. Un caso de éxito de uso de tales herramientas es General Electric, que utiliza extranet para interactuar con otras empresas e Intranet para mantener contacto con la fuerza de venta, incrementar la eficiencia al conseguir ordenes de venta, verificar su estatus o establecer precios de artículos que se compran repetidamente.

Muchas compañías grandes ya establecieron conexiones con proveedores y clientes para apoyar la toma de decisiones o la cadena de valor, basadas en tecnologías de almacenamiento de datos, lo que les permite recopilar grandes volúmenes de datos históricos para su análisis (principalmente datos sobre sus clientes). Los datos se depuran y transforman para eliminar inconsistencias y duplicaciones, y se organizan históricamente por tema. Además las organizaciones adquieren conocimientos sobre si mismas, como eficacia operacional, desempeño de producto o movimientos de inventario, basándose en hechos históricos y no en conjeturas. Las herramientas para realizar consultas y elaborar informes hacen que este análisis sea cada vez más sencillo y productivo.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

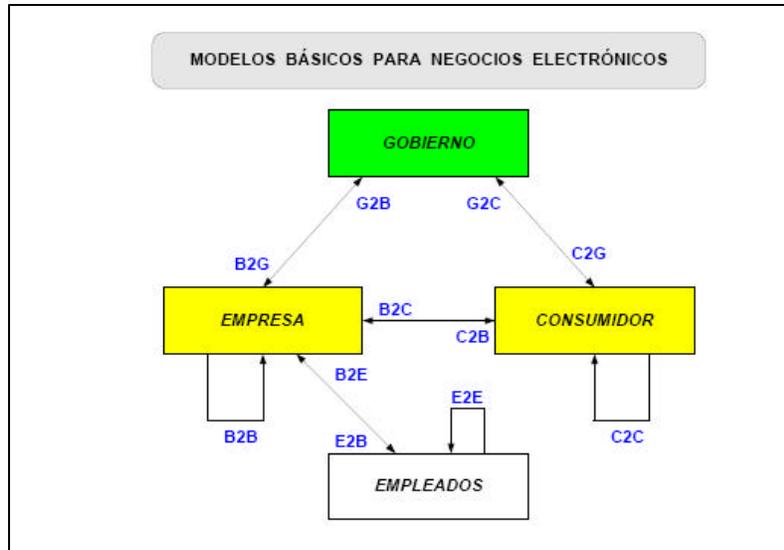


Fig. 3.6 Modelos básicos para negocios electrónicos ¹⁰

La figura muestra las interacciones de negocio entre el gobierno, el consumidor, la empresa y los empleados. En la actualidad, los gobiernos buscan acercar servicios a los ciudadanos a través de portales, lo que algunos llaman e-gobierno.

3.2.6 Autogestión de clientes

Un CRM puede contar con una base de conocimientos accesible por el usuario, una lista de preguntas y respuestas más frecuentes obviamente mucho más sofisticada y completa, que incluya un motor de búsqueda poderoso con capacidad de ejecutar consultas realmente complejas. Estas herramientas suelen tener un efecto rápido en la reducción de costos del centro de llamadas, constituyendo un excelente complemento al call center. Un ejemplo de una base de conocimientos compleja y eficiente es el sitio web de Microsoft (<http://www.microsoft.com>) en el cual el usuario puede buscar información en temas simples y complejos, realizando búsquedas por rangos, desde información simple hasta detallada y puntual sobre temas complejos. También puede contar con la posibilidad de dialogar en línea con un especialista o persona de soporte, vía Internet.

¹⁰ Herrera Basurto, Cristhian K. Tutorial CRM. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

3.3 La fuerza de venta y su automatización

La automatización de la fuerza de ventas se está expandiendo para incluir en ella la realización de pronósticos, el número de contactos y el manejo de cuotas de ventas, la generación de ofertas y el análisis de la cuenta de resultados. El personal de ventas siempre ha sido una fuente excepcional de información para la empresa y debe tener acceso a herramientas que le permitan acceder remotamente y de manera inmediata a información de la empresa, realizar ofertas y captar pedidos, así como retroalimentar la información conseguida en la calle de la misma manera.¹¹

3.3.1 El perfil de un buen vendedor

Como ya se ha manifestado antes, la organización debe dejar establecido entre todos sus miembros que la organización vende soluciones no meramente un producto y que cada uno de ellos son 'vendedores' de esa solución. La marca, el prestigio, la empresa, su seriedad y confiabilidad son valores que un mal vendedor puede arrojar a la basura, si el cliente tiene una mala percepción a través de una relación mal establecida por el vendedor, todos esos atributos no tienen valor favorable. El vendedor debe comprometerse con los resultados de la organización -su equipo- y "empujar" en su ámbito de acción hasta la consecución de los objetivos globales de la organización. Esta es una de las características de una empresa líder. Trabaja en equipo y está integrada por un equipo de sólido liderazgo en su mercado. El buen vendedor sabe que su trabajo forma parte del producto que vende y sus servicios completan y le agregan valor al servicio que brinda su empresa.

Existen dos cualidades fundamentales que debe cultivar un vendedor. En ellas debe crecer profesionalmente, cada día, ante cada entrevista de venta. Ellas son:

EMPATÍA: Capacidad de crear una buena relación con su cliente. Es la habilidad de interpretar las necesidades y sentimientos de su cliente, de generar confianza, de crear ese clima de cordialidad y distensión que necesita para tomar una decisión.

¹¹ Huidobro, José Manuel. [CRM en la empresa: más allá del software](http://www.idg.es/cio/mostrarArticulo.asp?id=177970&seccion=management).
<http://www.idg.es/cio/mostrarArticulo.asp?id=177970&seccion=management>. 2006, España.

PROYECCIÓN: Capacidad de resolución, de concreción, de cierre. Es la agresividad "sana" que debe cultivar el vendedor para poder ayudar al cliente a tomar una decisión.

La siguiente figura muestra que un 'producto ampliado' es el resultado del compromiso y actitud de servicio.

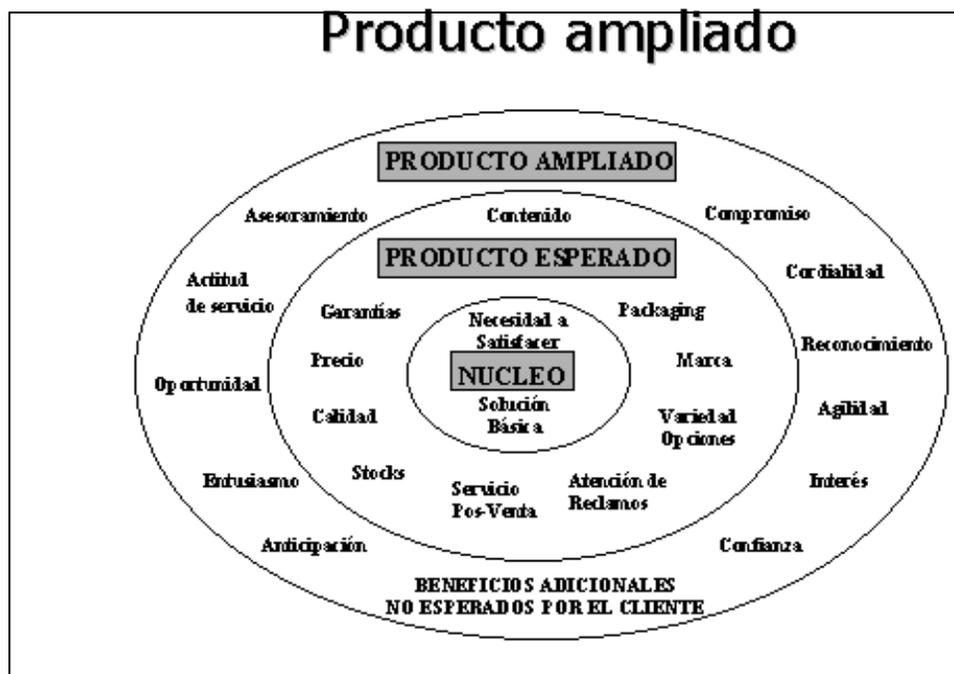


Fig. 3.7 Producto ampliado ¹²

3.3.2 SFA (Automatización de la Fuerza de Venta)

En las ventas la creación de relaciones mutuamente benéficas y de largo alcance con los clientes se conoce como ventas racionales y/o ventas consultivas. Uno de los aspectos fundamentales de las ventas basadas en las relaciones se refiere a tener un contacto habitual con los clientes y estar familiarizado con las circunstancias y las necesidades de cada uno de ellos.

¹² Ganim, Rodolfo. El vendedor profesional. <http://www.monografias.com/trabajos15/vendedor-profesional/vendedor-profesional.shtml>. 2006, Argentina.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Los sistemas CRM surgen de los esfuerzos de la automatización de la fuerza de venta (SFA por sus siglas en inglés) para incrementar la satisfacción de los clientes, elevar el nivel de servicio al cliente y crear clientes leales. El proceso de ventas es un ciclo de venta, un proceso circular en el que todas sus fases menos la inicial son cíclicas. En términos de la automatización de ventas se suele llamar “inventario de ventas” a aquella información que indica si los clientes potenciales son fuertes candidatos a clientes, si se les ha contactado, si han experimentado desarrollo o si se ha cerrado la venta.

La aplicación de tecnologías digitales e inalámbricas a las ventas personales se conoce como automatización de la fuerza de venta. Las aplicaciones SFA están diseñadas para ayudar al representante de ventas en cada etapa del proceso de venta. Una automatización de esta función comienza con la dotación de una PC o dispositivo de procesamiento a la fuerza de ventas. Los elementos básicos son un dispositivo inteligente (PC o HandHeld) con módem para cada vendedor, correo electrónico, acceso remoto a la red de la empresa, un software CRM de determinada funcionalidad que permita contar con capacidades de consulta y procesamiento móviles, consistencia de los datos consultados, accesibilidad del resto de la organización a los nuevos datos ingresados por el vendedor móvil cuando esté de viaje o en su oficina. La capacidad de replicación para usuarios desconectados de la red y la estandarización de la aplicación de tal manera que sea la misma solución con la misma interfaz de usuario final tanto en su versión móvil como en su versión de escritorio son dos características importantes.

La SFA puede utilizar un estudio de minería de datos para integrar los datos del inventario con otros datos de CRM y realizar sugerencias a un representante de ventas acerca de actividades como integrar una cotización.

La SFA esta constituida por muchas tareas:

- Administración de contactos y tiempo
- Manejo de clientes potenciales. Administración de oportunidades
- Administración del conocimiento y acceso a Intranet
- Cotizaciones de precios y configuraciones de órdenes de venta

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- Administración de seguimiento
- Herramientas de análisis e informes

Las soluciones SFA (Sales Force Automotion) tienen el potencial de incrementar la eficiencia operativa del costo directo sobre las ventas y las campañas de marketing, de modo que se espera que este tipo de soluciones permitan entre otras cosas:

- Organizar y entregar información actualizada del cliente a representantes de ventas remotos o distantes.
- Organizar y entregar información interna de productos tal como disponibilidad, precios etc. a toda la fuerza de ventas.
- Organizar y entregar información del mercado y de la competencia a la fuerza de ventas.
- Coordinar actividades de equipo de trabajo en el área de ventas.
- Proveer a la fuerza de ventas con reportes actualizados de status, con los cuales tomar decisiones de reasignación de recursos en función de oportunidades y prioridades.
- Permitir la evaluación del rendimiento de ofertas y campañas y rastrear el rendimiento de ventas por territorios, representantes de ventas, así como líneas de productos.

Es necesario aclarar que las nuevas tecnologías se utilizan de un modo eficaz solo en compañías cuya cultura corporativa es receptiva a éstas, ya que su cultura está orientada al aprendizaje y se alientan explícitamente el compartir y distribuir el conocimiento. La información "oculta" en documentos de textos, hojas de cálculo, páginas web e incluso en el correo electrónico, recibe el nombre de activos suaves del conocimiento. Su importancia radica en la variedad y riqueza de contenido informativo y de soluciones que pueda generar para la empresa. Se explotan con los sistemas de administración de documentos los cuales constan de dos o tres etapas, entre las que se encuentran la conservación de la integridad de los documentos y la clasificación de los mismos, de éste modo se simplifican las tareas de búsqueda que realizan los usuarios.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Por lo general, la primera etapa consiste en la implementación de un servidor de archivos que contenga tanto a los documentos como su información de clasificación. La segunda etapa consiste en el software cliente para tener acceso al sistema. La tercera etapa se relaciona con la lógica de negocios que está detrás de la forma en que los documentos se crean y se envían a las personas adecuadas para su edición y posterior aprobación. Además, los expertos internos de la organización participan como asesores para dar soporte a los usuarios de las nuevas tecnologías, lo que se conoce como un “sistema híbrido”, es decir, la introducción de un elemento humano en la infraestructura técnica.

El valor de las soluciones híbridas se incrementa si los sistemas de distribución técnica (bancos de datos con versiones editadas de las mejores prácticas y proyectos internos) contienen referencias a expertos humanos y se ofrecen los nombres y ubicación de las personas que puedan dar información a los usuarios, lo que permite crear una nueva infraestructura tal como un grupo de experiencia.

Muchas compañías realizan un esfuerzo significativo para capturar, organizar y compartir lo que la organización y sus empleados saben. La intranet permite al usuario investigar las bases de datos computarizadas de la empresa, ya que les proporcionan rápido acceso a la información interna de la misma, una intranet utiliza los estándares y la tecnología de Internet y es una red de datos limitada a un grupo específico de personas y ofrece un mayor nivel de seguridad de datos en comparación con Internet, de modo que es más fácil guardar material confidencial. Los lineamientos para el uso de una intranet pueden ser definidos por el usuario o el administrador.

Los configuradores del producto son programas de computadora que con frecuencia están disponibles en la intranet de la organización, configuran y dan precio a los productos en el momento, lo que reduce el tiempo que el vendedor emplea trabajando en una propuesta. Además puede utilizarse para sugerir ventas cruzadas asociadas. Los configuradores del producto también pueden ser programados en una extranet para permitir que los clientes hagan los pedidos a su conveniencia.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La SFA permite a los gerentes de ventas analizar los números que indican las ventas y los niveles de actividad por periodo, cliente, territorio, región de venta u otro criterio.

El aspecto más difícil de los sistemas SFA puede ser que los representantes de ventas los acepten e incorporen sus aspectos en su rutina diaria pues pueden sentirse amenazados. Antes de comprar o implementar tecnologías de SFA, la gerencia y los vendedores deben entrar en conversaciones para entender el grado en que el sistema complementa el proceso de ventas por medio de capacitación en la nueva tecnología. El proceso de observación de las reacciones de la fuerza de venta respecto a la SFA debe continuar.

3.4 La importancia de recopilar datos del cliente

“El sello distintivo de un equipo de administración competitivo está en prepararse para lo desconocido y en dar a la organización la capacidad de responder a la urgencia de la toma de decisiones con base en el conocimiento”.¹³

Robert Fair

“The value of Knowledge-Based Decision-Making in Competitive Industries”

Presentación ante al industria de las comunicaciones; Mesa redonda de líderes, 1999

La información es realmente el corazón del CRM. Datos de calidad ofrecerán resultados de calidad. La forma en que esa información se recopile, y cómo se use para tomar decisiones son 2 factores que son determinantes para el éxito en la implementación de CRM. El desarrollo de un almacenamiento de datos activo brinda la capacidad de alimentar de manera continua la base del conocimiento. Las empresas reúnen cantidades enormes de datos de sus clientes en línea a través de muchos de los numerosos sistemas, así como de las interacciones en Internet. Algunas compañías usan una aplicación para analizar y filtrar los datos que les parecen importantes para sus operaciones de negocios. Otras tienen una aplicación que toma los datos y genera informes sobre la actividad de los clientes. Para tomar decisiones informadas sobre sus clientes, las organizaciones han desarrollado un ‘depósito único’ para el conocimiento del cliente, en el que se absorbe la

¹³ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág. 285

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

información de todas las fuentes dispares, y además, es de gran utilidad en comercio electrónico y negocios en línea.

El adquirir información y conocimiento de fuentes externas es posible mediante la administración selectiva y cuidadosa de los *stakeholders* (grupos que están en contacto con la empresa). Los *stakeholders* son los grupos que tienen intereses concretos en las actividades de la empresa o le hacen demandas específicas. Los *stakeholders* más importantes que menciona la literatura casi siempre son los consumidores, los proveedores, los propietarios, los empleados o los representantes de los empleados, los políticos, los medios y los líderes de opinión, el mundo financiero y el público en general.

Las empresas obtienen información de sus clientes o usuarios desde diferentes medios de interacción empresa-cliente como fuerza de ventas, call centers, servicios técnicos, reclamos, etc, y el CRM le permite reorganizar las estrategias empresariales desde este conocimiento. David B. Harris en su libro "Creating a Knowledge Centric Information Technology Environment", presenta la siguiente definición que ayuda a comprender de mejor manera el concepto de conocimiento: "El nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado intrínseco. Deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. Finalmente el conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia."

Von Hippel, investigador de la innovación, ha señalado que para las empresas, las ideas de los consumidores son hoy la fuente principal para innovar. Para que una empresa satisfaga las necesidades de sus clientes, debe tenerlas identificadas y estar preparada para aprovechar las ideas de los clientes. Lo fundamental es la capacidad de comunicarse con los clientes con un lenguaje que tenga sentido para ellos. No se trata de sólo dar en el clavo con los mensajes publicitarios. Los clientes también deben sentir, además, que se les entiende cuando hacen consultas o presenta quejas. Una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.

CRM busca mejorar el conocimiento de los clientes e incrementar el valor del propio cliente para la empresa, mejorando su respuesta de cara a futuros lanzamientos comerciales, ya sean productos o servicios. Para ello, CRM se sirve del front-office y back-office; el primer término es, desde el punto de vista tecnológico de CRM, el módulo de atención al cliente, generalmente constituido por los submódulos de marketing, ventas y de servicio al cliente. El back-office está constituido por el conjunto de sistemas internos de la empresa.



Fig. 3.8 Descripción de una solución CRM ideal ¹⁴

¹⁴ Herrera Basurto, Crithian K. Tutorial CRM. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El almacenamiento y procesos de los datos tienen lugar en el sistema de gestión de datos operativos (compuesto por las bases de datos relacionales que guardan la lógica y reglas del negocio) y en datawarehouses especializados en captar los aspectos más relevantes de las interacciones del cliente con la compañía.

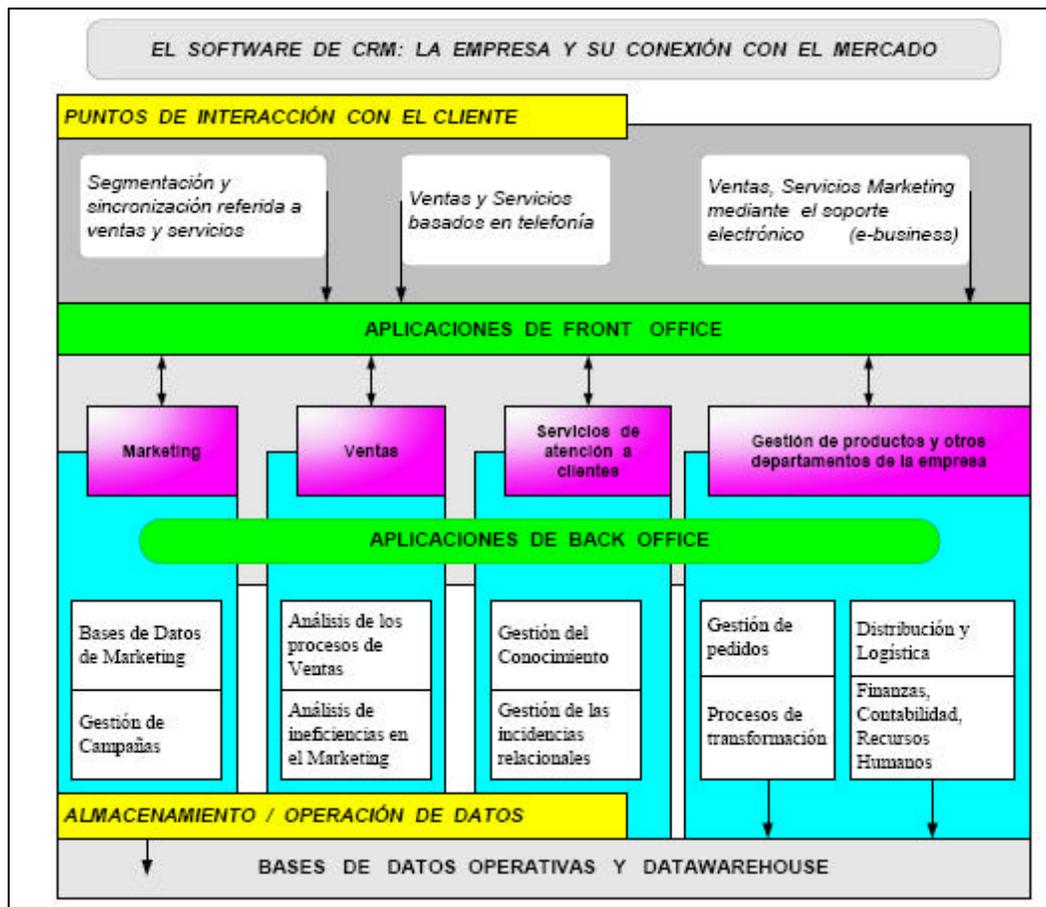


Fig. 3.9 El software de CRM: la empresa y su conexión con el mercado ¹⁵

¹⁵ Herrera Basurto, Cristhian K. Tutorial CRM. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

3.4.1 Acceder, manejar y procesar datos del cliente

De acuerdo a la definición de Microsoft Corporation, la misión del software destinado al “Manejo, administración o gestión de la relación con los clientes”, es la de habilitar a las empresas con la tecnología necesaria para obtener las ventajas competitivas necesarias para la optimización de los recursos de ventas y marketing, y que a la vez permitan una relación especializada, efectiva y satisfactoria con los clientes en referencia a los productos y servicios proporcionados, incrementando los ingresos y mejorando rentabilidad de los negocios.

Se puede pensar en un CRM como la conjunción de un sistema tecnológico, procedimientos internos y cobertura de los aspectos del ciclo de venta y de relación con el cliente. El CRM debe arrancar como una estrategia del negocio, con cambios en la organización y en los procesos de trabajo, para finalmente poder hacer uso de la tecnología de la información. Lo contrario no se aplica, una compañía no puede automatizarse si antes no ha emprendido una nueva estrategia de negocios.

La capacidad de acceder, manejar y procesar todo el contenido relevante del cliente, incluyendo la integración perfecta de los datos (estructurados y no estructurados) del cliente, es un requerimiento clave para cualquier aplicación CRM actual. Por ejemplo, los agentes de servicio al cliente necesitan tener acceso a diversos datos estructurados, como la información del cliente y del producto, a datos no estructurados, incluyendo faxes, mensajes de voz, imágenes de aplicaciones ó reportes de crédito. Sin una visión holística, ó de 360 grados, del cliente y sin la capacidad de comprender sus deseos, el servicio seguirá siendo mediocre en el mejor de los casos. Tener la información correcta en el momento justo, es fundamental para una estrategia de CRM exitosa, ya que proporciona un discernimiento e identificación única del cliente y dirige eficazmente la interacción con el cliente por el cauce más idóneo.

La ejecución de la automatización requiere una importante inversión tecnológica en hardware y software, así como en sistemas informáticos para contactar con clientes y personal.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Las empresas han invertido en soluciones de contacto con el cliente, como por ejemplo la automatización de las fuerzas de venta, centros de servicio al cliente (call center), automatización del marketing, páginas Web de business to customer (B2C) y otros.

Estas aplicaciones ayudan a facilitar un mejor servicio y una interacción con el cliente más eficiente a través de su respectivo canal. Desafortunadamente, muchas empresas han desarrollado estas aplicaciones como soluciones independientes, no integradas.

Como consecuencia, aún deben alcanzar unos objetivos CRM importantes, que incluyan:

- Una sola perspectiva del cliente.
- Información consistente y precisa del cliente en la empresa
- Interacción completa con el cliente
- Integración multi-canal

Más importante aún, sin esta información integrada del cliente, las empresas no pueden aplicar el análisis del cliente, requerido para obtener un valor real del CRM.

Los medios utilizados por los clientes para comunicarse con su proveedor son los más diversificados posibles: por carta (correo convencional), visita personal, autoservicios en la Internet (e-mail, chat, llamada en línea, vía un buzón de EDI *Electronic Data Interchange*) y a través de marcación telefónica. En la estrategia de CRM no importa la forma como el cliente se pone en contacto con la empresa, sino cómo la empresa puede y debe aprovechar ese momento para dar continuidad al proceso de aprendizaje sobre aquella persona y fortalecer la relación. Es muy importante que si un cliente realiza un requerimiento a un área de la organización, pueda ver en Internet por ejemplo, cuál es el estado del mismo en un momento dado. Lo ideal es que, en cualquier momento, el cliente pueda llamar al Call Center, revisar en el sitio web de la compañía ó acercarse hasta cualquiera de las agencias y recibir información sobre la situación actual de su solicitud.

Así mismo el cliente debe tener la posibilidad de ser notificado por múltiples medios de la ocurrencia de uno o varios eventos que puedan suscitarse durante el proceso, como por ejemplo la aprobación final del mismo, la fecha de un pago ó cuando la organización

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

requiera de documentación adicional para continuar con el trámite. Y por supuesto se debe poder capturar requerimientos en cualquier canal y completar los mismos y notificar al cliente utilizando cualquier medio de entrega.

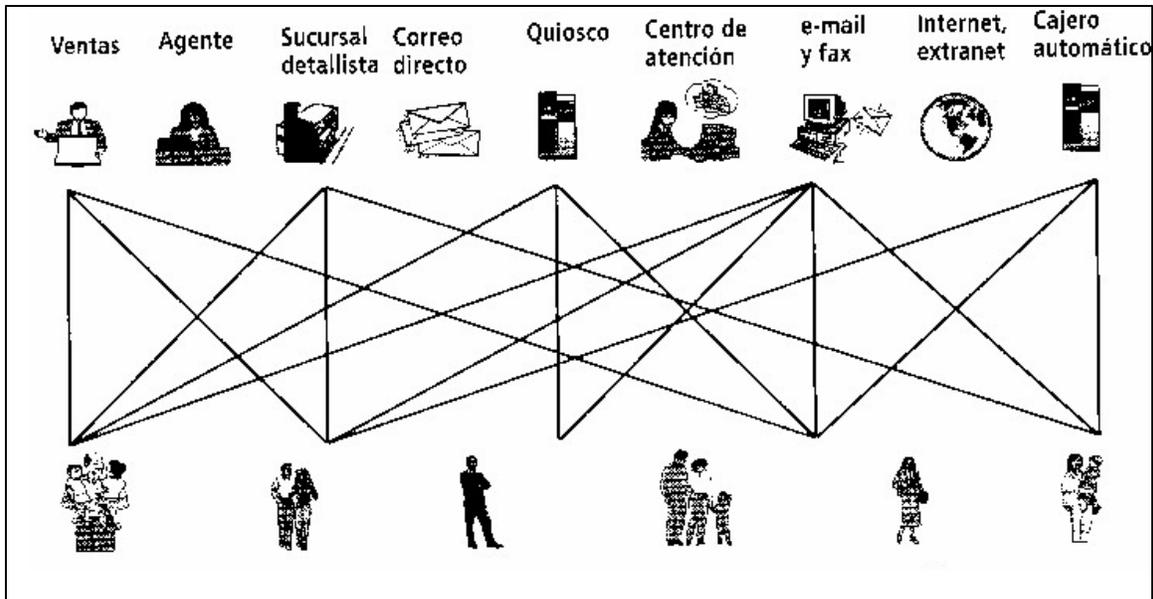


Fig 3.10 Es importante saber dónde interactuar con los clientes y conocer el tipo de tecnologías y transacciones que prefieren.¹⁶

De todos los medios existentes, el teléfono sigue siendo el canal más utilizado. En ése sentido, las centrales de atención, también conocidas como call centers, que en el pasado fueron prácticamente relegadas a un segundo plano, y consideradas por las compañías como un costo necesario para escuchar las reclamaciones de los clientes, hoy están siendo revisadas y están obteniendo mayor atención, funcionando como un medio de comunicación eficiente para brindar soporte a los clientes sobre productos y servicios ya adquiridos, realizar nuevas ventas, desarrollar el *cross selling* (venta de productos y servicios relacionados entre sí), *up selling* (venta de productos y servicios complementarios) y conocer datos de los compradores, minimizando la necesidad de realización de investigaciones. Las empresas empiezan a tomar conciencia de que cada llamada atendida, si se encausa de forma correcta, puede transformarse en una

¹⁶ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág. 42

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

oportunidad de venta e, incluso, en una manera de ampliar el conocimiento sobre la persona que está llamando, saber sus necesidades y preferencias - información que en el futuro podría ser útil para perfeccionar o desarrollar nuevos productos y servicios -. Lo que se espera es que la empresa sea capaz de responder preguntas y solucionar problemas rápidamente e independientemente de cómo haya sido hecha la compra: en una tienda, mediante la Web, por teléfono, por fax o por correo electrónico.

Aún no hay una forma sencilla de medir el nivel de interacción con el cliente ni tampoco los resultados obtenidos (como por ejemplo, la satisfacción del cliente). Pero se puede recolectar algo de información a través de encuestas y llamadas activas a clientes, y se pueden analizar algunos datos en la forma de estadísticas (frecuencia de las compras, número de consultas hechas, conversión de los clientes potenciales en clientes de hecho, nivel de retención y de evasión de clientes, entre otros). Los supervisores deben proporcionar tecnología a los representantes de ventas y al personal de atención al cliente y no suponer que todos los problemas puedan resolverse mediante sistemas de autoservicio.

3.5 La Estrategia CRM como fortaleza en los puntos de contacto

El factor más importante para que la estrategia de CRM entregue los resultados esperados es que la empresa debe estar conciente de que el sólo atender bien y rápidamente al cliente no lo volverá, necesariamente, fiel. Los clientes satisfechos también terminan comprándole a la competencia porque a las personas les gusta experimentar nuevos productos y servicios.

Pero la buena atención posibilita desarrollar una relación de aprendizaje y, con eso, la empresa puede anticiparse a las necesidades de los clientes, haciendo correcciones en los productos, o lanzando nuevos y, con eso, ampliando sus posibilidades de obtener mayor rentabilidad. Es una relación que lleva tiempo para ser construida y para generar frutos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Se puede mejorar la atención al cliente si se le conoce, es decir, si se conocen sus hábitos de compra, preferencias y necesidades, de tal manera se tendrá la capacidad para proponerle nuevos productos o servicios. Si, además, se le otorgan crédito y/o "premios" se podrá concretar la fidelización de éste.



Fig. 3.11 Evolución histórica de las soluciones CRM ¹⁷

¹⁷ Herrera Basurto, Crithian K. Tutorial CRM. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El uso de intranet tiene otros beneficios tal como el administrar y compartir el conocimiento entre los miembros de una organización. El compartir información y conocimiento es parte esencial de la estrategia CRM. Por ejemplo, Novartis, el líder mundial en la industria de las ciencias de la vida introdujo el “Mercado del conocimiento”, éste consta de tres elementos vinculados:

- a) Un directorio de expertos internos (páginas amarillas); Novartis invita a todos sus empleados a que introduzcan su perfil personal en un formato estructurado en sus computadoras que contiene la siguiente información: ubicación en Novartis, número telefónico, antecedentes profesionales, campos de actividad especiales, experiencia práctica y capacitación. Las páginas amarillas pretenden crear una ‘comunidad virtual de campeones.’ Cuando un empleado necesita información sobre un tema, busca en las páginas amarillas palabras clave o frases, identifica a la persona correcta, entra en contacto y se comparte el conocimiento. El obstáculo a vencer es que algunos empleados consideran que el conocimiento es poder, y tienden a atesorar sus conocimientos a fin de no debilitar sus posiciones. Sin embargo, con la ayuda de los departamentos de marketing y comunicación internos, se puede introducir una campaña dirigida a promover el compartir información.
- b) Un directorio de expertos externos (páginas azules); las personas o instituciones que se mencionan han servido a Novartis particularmente bien en el pasado, y por tanto, están recomendadas para proyectos futuros.
- c) Un foro de discusión que funciona como un grupo de noticias (foro virtual). Una persona abre el debate y se integran individuos interesados en el tema, en caso de que deseen continuar intercambiando opiniones pueden ponerse en contacto por correo electrónico o teléfono. El foro tiene gran potencial, transformará los métodos para intercambiar información y compartir el conocimiento y ofrecerá acceso a la experiencia más rápido que antes.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La plataforma de estos instrumentos es la intranet de toda la empresa, junto con un sistema Lotus Notes.

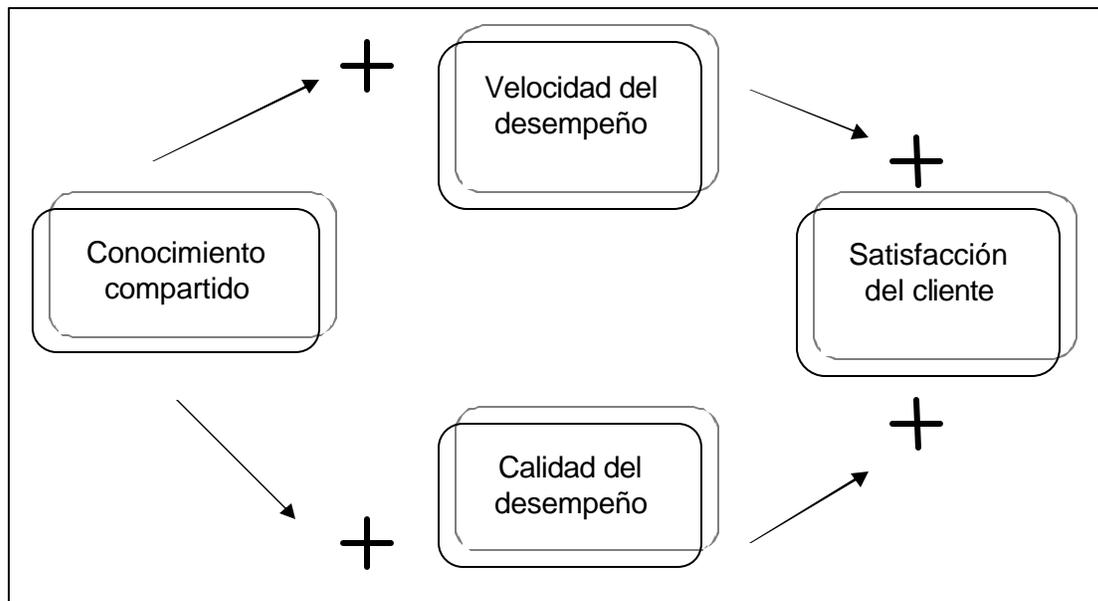


Fig 3.12 Compartir y distribuir el conocimiento como un efecto indirecto en la satisfacción al cliente

En los últimos años ha comenzado a hacerse popular un grupo de aplicaciones denominado "groupware" que es un paquete de programas para trabajo en grupo con apoyo de computadora, se basa en ambientes interactivos donde dos o más participantes interactúan, se comunican, colaboran y comparten información sin importar donde están ubicadas las personas. La tecnología está formada por correo electrónico, calendarización grupal, flujo de trabajo y conferencias por computadora, permitiendo mejorar la coordinación de actividades, reducir o eliminar barreras de tiempo y geográficas y hacer más rápido el proceso de toma de decisiones.

La administración del flujo del trabajo sigue un flujo de actividades anteriormente modeladas y puede iniciar la siguiente comunicación o etapa en el trabajo si, por ejemplo, las etapas anteriores han sido completadas. La eficacia está condicionada por la determinación de la secuencia de trabajo y pueden estar basados en envío de mensajes.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Se piensa que la tecnología de groupware tal vez actúe como un catalizador técnico decisivo en la distribución de información en el futuro.

La fortaleza especial de las aplicaciones de groupware está en que coordina los procesos de distribución del conocimiento dentro de un grupo específico de usuarios y garantizan en gran medida la consistencia de ese conocimiento. Un ejemplo de coordinación del groupware es el siguiente: coordina un tiempo en el que todos los usuarios estén libres para asistir a una reunión de una duración determinada e interactuar para compartir información. La tecnología complementaria para dar soporte al groupware a través de publicación de documentos electrónicos y algunas aplicaciones de multimedia.

3.5.1 Aplicaciones del CRM

El proceso del almacenamiento de datos puede ser el pilar fundamental para conseguir una ventaja estratégica competitiva. Las organizaciones que cuentan con información detallada, gracias a la aplicación del CRM pueden elegir el momento oportuno para los negocios, mayores márgenes, menores riesgos y clientes más satisfechos al tener previsión a sus necesidades, dejando a la competencia casi o sin oportunidad para responder.

a) Bancos

En la industria de servicios financieros es muy lucrativo conocer a los clientes y su rentabilidad. Muchos bancos mediante el uso eficaz de sus almacenes de datos han descubierto que más del 50% de sus clientes no son rentables y que menos del 30% proveen más de 100% de sus ganancias.

Las principales actividades en las cuales las instituciones financieras han enfocado sus esfuerzos por conseguir ganancias del almacén de datos con información histórica muy detallada de los clientes son: Ventas y Marketing, Rentabilidad, Administración de la deuda, Distribución y Riesgo, Ventas y Marketing.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Una más de las aplicaciones es la comprensión más detallada de los ingresos por comisiones y su dinámica, al analizar la información detallada puede cambiarse la estructura y monto de algunos tipos de comisiones y aumentar los ingresos hasta en un 20%.

Otras organizaciones han obtenido rendimientos significativos al aplicar un enfoque más elaborado a la administración de la cartera utilizando información detallada, por ejemplo, reestructurando el costo y manejo de préstamos después de la primera transacción para responder al comportamiento de los clientes.

El almacén de datos ha sido una herramienta importante para incrementar el uso de los servicios de pago automatizado. Los bancos pueden aprovechar el almacén de datos para detectar que clientes no emplean el servicio de pago que mejor se presta a sus necesidades y calcular lo que pierde cada cliente por no hacerlo. Esa información sirve para iniciar una promoción personalizada para cada cliente. Se ha comprobado que al hacer esto el servicio de pagos automatizados se ha incrementado y que el banco atiende a los clientes con más eficiencia y menos costos.

“Gracias a nuestra solución de almacén de datos el banco puede crear un perfil completo de cada cliente. Saber a que clientes debemos dirigirnos nos ahorran tiempo y dinero”. Geir Bergskaug, Gerente General y Director de operaciones de Marketing directo del Union Bank de Noruega.

b) Calidad

Las organizaciones solían definir la calidad solo con los estándares de diseño y el control estadístico de los defectos. Si bien esta información objetiva puede ser un indicador importante de la necesidad de mejorar la mayoría de las organizaciones entienden que tener productos de calidad significa adecuarse a los requerimientos de los clientes, es decir, propiciar que el cliente experimente sorpresas agradables o coseche beneficios inesperados.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Western Digital fabrica unidades de disco duro para los principales fabricantes de PC's, dichos discos se componen de hasta 250 partes surtidas por cientos de proveedores, lo que hace que detectar y corregir los errores sea una tarea colosal. Western digital almacenaba información detallada de los productos durante todo el periodo de garantía de cada uno de los cien mil discos duros que fabricaba a diario. Pero con tantos sistemas de información diferentes les faltaban las herramientas para aprovechar efectivamente esa información para mejorar la calidad de los productos.

El fabricante se dio cuenta de que se necesitaba la capacidad de profundizar en los datos detallados para mejorar sus productos y sus procesos de manufactura. En 9 meses Western digital construyó un almacén de datos para realizar consultas complejas para detectar y corregir rápidamente defectos de los productos antes de embarcarlos a los clientes. Esto se consiguió mediante rastreos en todos los procesos y variables de componentes de manufactura de sus discos duros para mejorar la calidad de estos, reducir costos y aumentar las ganancias. Gracias al almacén de datos los usuarios pueden determinar rápidamente los números de serie de los componentes en mal estado e identificar exactamente en que punto del proceso se encuentra cada disco.

Si bien servicios que son intangibles se pueden describir mediante varios atributos, los clientes tienden a utilizar el mismo criterio general para determinar la calidad de muchos tipos de servicios, básicamente la medición consiste en comparar las expectativas del cliente con las percepciones del desempeño real o en otras palabras los problemas derivados de la diferencia entre lo que los clientes esperan y la organización entrega.

c) Análisis de ventas e inventarios

Con un almacén de datos implementado se puede proporcionar a las áreas interesadas de datos de ventas por día y de entregas e inventarios. Pueden detectarse cambios en las ventas y niveles de inventario, concentrar la información de las marcas de proveedores, modelos, tamaños, artículos importados, etc. Además las consultas pueden especificar ventas normales y diferenciar campañas de promoción. Otras de las ventajas es el ilustrar gráficamente en cuestión de segundos el comportamiento de ventas e inventarios, así como crear modelos complejos para ayudar a predecir las necesidades de inventario.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

d) Fijación de precios

El control de los artículos de las campañas de ventas y una comparación de los periodos, anterior y posterior dan la información clara para una fijación de precios exitosa y una política completa de anuncios. Puede determinarse en base a un análisis de inventario con un stock mínimo o máximo qué acciones emprender para efectuar reducciones oportunas de precios, reorganizar las ventas del artículo o incluso cambiar los ciclos de pedidos y tomar decisiones más uniformes sobre estos últimos.

e) Cadena de suministros

Una importante aplicación es dar acceso al almacén de datos a los proveedores, para ayudarles en la planeación de inventario, otro paso decisivo para mejorar su eficiencia operacional.

Según Xu (2005), "Una visión futurista de los sistemas de CRM, es que se desarrollen de una manera que se unan con la Administración del conocimiento (KM), de manera que no se maximice solamente la parte operacional, sino que se incremente la eficiencia estratégica de la compañía al ganar y compartir el conocimiento acerca de los clientes".

Los proveedores asociados de WalMart pueden realizar sus propios análisis de patrones de compra. El acceso a esta información permite a los proveedores colaborar con los compradores de WalMart en la administración de sus inventarios en cada tienda e identificar oportunidades de comercialización local. De esta manera ayuda WalMart a entregar a sus clientes lo que quieren.: el artículo preciso en la tienda correcta, en el momento oportuno y al precio adecuado.

Para el área de logística es muy útil la información personalizada de los clientes para comprender, adaptar y manejar en forma proactiva los cambios en redes de distribución.

Muchas empresas han encontrado importantes reducciones de costos, por ejemplo, reconocieron cuándo cerrar y reubicar canales de distribución.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

f) Segmentación y nichos de mercado

La mejora en la segmentación del mercado, el descubrimiento de nichos de mercado rentables que aún no aborda la competencia y reducir costos en campañas de marketing mediante una segmentación más acertada es otra aplicación.

Puede usarse el poder del almacén de datos para correlacionar los clientes con los productos, de tal manera que los gastos que implica el marketing masivo disminuya y la tasa de respuesta aumente. Además, puede aprovecharse la información de las transacciones para comparar y elaborar 'clasificaciones de comportamiento' para desarrollar modelos de propensión a comprar.

g) Servicios

Otra aplicación en organizaciones que prestan servicios ha sido descubrir qué servicios solicitan más los clientes. La gerencia puede utilizar el almacén de datos para rastrear cuántos clientes utilizan los servicios y eliminar los de poco uso que representan un alto costo, de modo que se logren ahorros significativos.

h) Medición de la rentabilidad del cliente

Algunas organizaciones afirman que tan solo un 5% de sus clientes son rentables. Con la información del almacén de datos puede determinarse qué clientes tomar como objetivo para programas intensos de retención y acciones más rentables para la organización.

i) Retención del cliente

La retención es una de las mayores preocupaciones de muchas industrias de alto volumen o competitivas. El análisis de datos detallados ha demostrado que puede ampliarse de 7 a 10 años la rotación de clientes.

La lealtad del cliente es el compromiso del cliente o su apego a una marca, tienda, fabricante, proveedor de servicios o entidad basado en actitudes favorables o repuestas de conducta, como la repetición de una compra. La definición implica la participación de elementos que responden tanto a la conducta como a la actitud (afectivos). Las organizaciones con sistemas CRM tienen la oportunidad de combinar las mediciones de

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

intención con la conducta real de los clientes, como la compra secuencial de ciertas marcas. El conocimiento de una actitud se refiere a las creencias de los clientes acerca de las características del producto, sus beneficios o del valor comparativo que ofrece la marca o la organización.

Los aspectos básicos de la lealtad en el comercio en línea, tienen características únicas. Se ha encontrado que lo más importante es el punto de contacto con el cliente y la facilidad de completar las transacciones así como la estética del sitio de la web, y la reputación o imagen de la organización.

El enfoque en el cliente entraña la necesidad de buscar constantemente nuevos temas que sean importantes indicadores de la lealtad y la insatisfacción que se percibe. El ambiente es dinámico y las medidas deben evolucionar.

Medir la satisfacción a través del tiempo le permite a una organización determinar si los consumidores creen que la organización esta mejorando continuamente o se encuentra estancada. Una razón para medir la satisfacción es la de comunicar a los clientes el mensaje "ustedes nos importan".

j) Industria de comunicaciones

En un estudio de implementaciones en la industria de las comunicaciones 1997- 1999 Yancy Oshita director de marketing de la industria de comunicaciones en NCR

Los factores claves del éxito son impacto estratégico 25%, integración de la tecnología 23%, asociación estratégica 20%, asimilación de la tecnología 20% y tecnología 20%.

Los problemas no tecnológicos superan 7 veces las probabilidades de ser las causas de fallas de CRM. De los temas tecnológicos un almacén de datos es el facto principal casi al doble de la arquitectura de la tecnología.

La integración general, en los niveles conjuntos de datos y procesaos de negocios, es de 40%, lo que valida el nuevo potencial estratégico del CRM, de naturaleza no estructurada y una mayor complejidad general en relación con los sistemas operacionales.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El impacto estratégico fue considerado el factor más crítico para el éxito en la planeación, implementación y uso en las tecnologías de CRM. Las tecnologías de CRM están destinadas a facilitar los nuevos procesos. Muchos de los problemas de negocios carecen de estructura; por tanto muchos de los sistemas de CRM están reflejados en nuevas estrategias que muchas veces penetran toda la empresa.

La planeación, implementación, y despliegue de las tecnologías de CRM es un proceso complejo, debido a la naturaleza compuesta de rápido crecimiento, alta tecnología y gran competitividad. Algunas de las nuevas capacidades:

- Abarca muchos problemas sin estructurar
- Comprende la falta o poco desarrollo de un sistema establecido
- Implica la construcción de un sistema que recorra la empresa y se vincule con los sistemas operacionales, tanto para entrada como para salida de datos
- Requieren aplicaciones de tecnologías para un nuevo conjunto de usuarios
- Entrañan un cúmulo de tecnologías de tercer orden como almacenamiento de datos, internet, extracción de datos y reglas de negocios

3.5.2 Casos de éxito

Según los socios de la consultoría estratégica Bain & Company, Darrell K. Rigby y Dianne Ledingham, el éxito en la implementación de una solución CRM se basa en adoptar un enfoque pragmático y disciplinado y declaran que son los proyectos altamente enfocados, relativamente reducidos en su alcance y modestos en sus objetivos los que están destinados al éxito. Además, explican que CRM debe aplicarse solo a procesos vitales para la competitividad de la empresa.

a) SEARS

Los ejecutivos de SEARS decidieron que era un imperativo estratégico tener una sola fuente de datos para sus indicadores de desempeño (venta, inventario y márgenes). El objetivo era generar informes consistentes y confiables de ventas y otros resultados. Entre las iniciativas más importantes de SEARS está implementación de un único almacén de

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

datos (1995), documentado con información de ventas en menos de un año con un servidor de DW en paralelo el gigantesco almacén de datos de 1.7 TeraBytes, sustituyó a 18 grandes bases de datos que corrían en su propio main frame o en un sistema de servidores de red. El llamado Sistema Estratégico de Informes Rendimiento (SPRS), su estructura incluye datos generales de ventas, información sobre el inventario de tiendas, en tránsito y de los centros de distribución. Además de los costos por artículo, lo que permite a los usuarios determinar todos los días los márgenes por artículo.

Actualmente SEARS es capaz de rastrear diariamente las ventas por artículo y tienda y afina sus estrategias de compra, comercialización y marketing con una precisión que antes no conseguía. Con la adición de datos de inventario y márgenes de utilidad, el almacén de datos permite al personal estudiar la rentabilidad por día ubicación y artículo.

b) Wal-Mart

WalMart es considerado uno de los líderes mundiales en el uso del almacén de datos para manejar su crecimiento e inversiones, así como por su inclinación a ofrecer a sus clientes los precios más bajos posibles.

El primer almacén de datos de 700 Gb de WalMart fue alimentado de datos de puntos de venta y embarques. En sus primeros 4 años el sistema había crecido a 7.5 Terabytes y luego a 24 TeraBytes, Se agregaron nuevos tipos de datos como inventarios, pronósticos, estadísticas demográficas, rebajas, devoluciones y canasta de compras. El almacén de datos, que mantienen en rotación constante 65 semanas de datos, por artículo por tienda y por día, corre en múltiples servidores paralelos masivos, World NCR utilizando bases de datos para el almacenamiento de datos de Tera Data, también de NCR.

Los compradores, comercializadores, personal de logística y de pronósticos de WalMart, así como más de cuatro mil proveedores asociados tienen acceso directo al almacén de datos. Existen 50 aplicaciones corriendo en el sistema y ha llegado a manejar más de 40 mil consultas en una semana. En 1999 WalMart anunció que había aumentado las aplicaciones, datos, número de negocios y socios usuarios para expandir el sistema a más de 101 TeraBytes de información. Durante el siglo 20 este fue el almacén de datos comercial más grande de lo que se conocía.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El almacén de datos ha permitido a WalMart enfocarse mejor en el reabastecimiento a nivel de tiendas y en dar mejor información a sus compradores y proveedores, con lo que se acerca a la meta de tener los productos correctos en cada tienda en el momento oportuno. A través del sistema compradores y proveedores consultan la información y analizan las tendencias de ventas por artículo y por tienda para tomar decisiones informadas sobre reabastecimiento, examinar las tendencias de compra de los clientes, analizar las tendencias de compra de temporada, tomar decisiones de rebajas y reaccionar al volumen y movimiento de la mercancía en cualquier instante.

c) AVIALL

Aviall es una empresa distribuidora de repuestos aeronáuticos con sede en Dallas, EE.UU. El CEO de la compañía junto con el jefe de Marketing y Ventas y el jefe de tecnología de la compañía, decidieron instalar aplicaciones de fuerza de ventas, ingreso de pedidos y centro de llamadas para comenzar la introducción de CRM en la organización. Aviall buscaba resolver el problema que representaba el hecho de que en el antiguo sistema, los problemas de crédito no aparecían hasta que se trataba de colocar el pedido, lo que representaba para los clientes tiempo perdido y declinaban en su intento de compra, por lo que la fuerza de ventas perdía oportunidades de venta. Con la nueva aplicación, el historial de crédito del cliente aparece instantáneamente en la pantalla de los pedidos, lo que permitió activar a la fuerza de ventas. De hecho, sólo cuatro meses después de la introducción de la nueva aplicación, el número de llamadas de ventas diarias se triplicó y la base de clientes creció 33%, ayudando a la empresa a recapturar participación de mercado y ganar grandes pedidos para nuevas líneas de productos. El número de pedidos manejados por día saltó de mil a dos mil quinientos, las tasas de error disminuyeron y no fue necesario aumento de personal. Al hacer disponible la información adecuada se logró la fluidez del proceso de ventas y se incremento la productividad de la operación de ventas y el servicio.

Ciertamente la parte tecnológica de CRM ayudo a la empresa a fortalecer su servicio al cliente, sin embargo, la capacitación de la fuerza de ventas mediante intensivos programas de capacitación liderados por altos ejecutivos de la empresa y el fomentar la

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

comunicación entre la gente de ventas, personal de apoyo de ventas internas y representantes de servicio al cliente fueron factores decisivos para el éxito de Aviall.

Derivado del éxito de Aviall, surgió un caso de éxito de CRM de colaboración: la distribuidora de repuestos le sugirió al fabricante de motores Rolls-Royce que podía compartir información acerca de las tendencias de compra y comportamiento de los clientes extrayendo información de sus bases de datos. Al analizar sus datos, Aviall le demostró a Rolls-Royce que tenía productos sobre inventariados, mientras que no contaba con stock suficiente para otros, de éste análisis derivaron cambios en la producción del fabricante de motores y la adjudicación para Aviall de un contrato por diez años con valor de 3 mil millones de dólares.

d) Club Car

Club Car es un fabricante de carros motorizados de golf comenzó sus esfuerzos en 2001 para adoptar CRM, enfocándose en realizar pronósticos de ventas y tomar pedidos. Para el 2003 ya había automatizado con éxito su operación de ventas, había mejorado su servicio al cliente y por ende, la toma de decisiones de negocios. Para ello organizó junto con la fuerza de ventas grupos para rediseñar los procesos, incluir mejoras en la tecnología y definir qué información era relevante hacer disponible. Desde entonces, los representantes de ventas al contar con aplicaciones tecnológicas digitales pueden junto con sus clientes hacer simulaciones de los carros, modificarlos y ver las implicaciones de las diferentes configuraciones antes de fijar el precio y la fecha de entrega. Además, la información de los pedidos recopilada por los representantes se combinan automáticamente con datos generales de la industria sobre demanda de carros de golf y ciclos de reemplazo de equipos, para generar pronósticos de ventas confiables, lo que ha llevado a una mejor programación de la producción.

e) ANTHEM, una de las más grandes aseguradoras en Estados Unidos, al hacer el análisis de su almacén de datos descubrió que ciertos proveedores de servicio médico de su sistema tenían tasas de éxito más elevadas, por lo que canalizó a sus clientes a esos proveedores,

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

este análisis y sus resultados redujeron el índice de mortalidad por cirugía de by-pass de arteria coronaria de +4 a menos de 1% para sus asegurados.

Capítulo 4. Privacidad de los datos

Anteriormente los bancos de datos eran compilaciones aisladas de información. Hoy en día, están cada vez más ligados a diferentes servicios y medios de telecomunicación. El flujo transfronterizo de datos representa en el tráfico internacional una creciente cantidad de millones de dólares. Este flujo de datos utiliza intensivamente los bancos de datos de las más variadas materias: científica y técnica, económica y social, industrial, jurídica, de mercadotecnia, de patentes, de noticias, culturales y recreativos, de percepción remota vía satélite, etc. La utilización intensiva de estos medios produce como resultado las redes de bancos de datos. Ello genera a su vez la industria de la información de un país.¹

A medida que las empresas tratan de ingresar al nuevo mundo del comercio electrónico han surgido numerosos sitios que buscan recopilar información personal de sus visitantes como son: nombre, dirección, información de tarjeta de crédito, preferencias, etc., para tal finalidad los sitios ocupan las llamadas *cookies*, 'que recuerdan' sus visitas anteriores al sitio y pueden dar al usuario un sentido de servicio personal hacia él, pero por otro lado, crean la impresión de que el usuario es espiado.

Encuestas en los E.U. muestran que la preocupación pública por la privacidad es actualmente el principal factor que detiene el crecimiento previsto del comercio web, Muchos consumidores no se inscriben a los programas de recompensas por membresía, también desalienta el uso de la tecnología, como las tarjetas de debito, y fomenta la continuación de métodos de pago conservadores (efectivo y cheques).

4.1 Privacidad de los datos

La privacidad siempre ha sido un tema de trasfondo en la administración de base de datos, sobretodo en aplicaciones de MKT, pero recientemente se ha prestado más atención a la información de los gobiernos, medios de comunicación y consumidores en general. Esto se debe en mayor parte al "comercio en web".

¹ Aveleyra, Antonio. Manual Política y Legislación Informática, Lectura 14 La protección jurídica de los bancos de datos. México, Editado por Universidad Tecnológica de México, 2006.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La privacidad, en relación con el CRM, significa el manejo y la protección del individuo por encima del uso de la información personal. Por información personal se entiende toda información de carácter privado acerca del individuo (edad, género, ingresos, etc.) Es responsabilidad de los propietarios de las bases de datos proteger la información personal de los clientes de abusos.

Se debe definir un método para respaldar el manejo de la privacidad. Primero se formaliza un conjunto de requisitos generales de privacidad, después se analiza las repercusiones que causaran en las estructuras de información, el almacenamiento de datos la extracción de datos y el MKT de base de datos.

La falta de sensibilidad a las expectativas de privacidad de los clientes puede dar como resultado:

- a) Daño de la imagen pública de las empresas
- b) Daño de la atención pública hacia el almacenamiento de datos (visto como un instrumento de invasión de la privacidad).
- c) Disminución del entusiasmo corporativo por un proyecto de almacenamiento de datos.

A medida que se recopilan más datos acerca de los individuos se han empezado a crear leyes. Los primeros lineamientos los presentó la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) de 1980, seguido por las directrices de protección de datos de la Unión Europea que entraron en vigor en Octubre de 1988.

4.1.1 Requisitos globales de privacidad

Además de los requisitos que se refieren al manejo de los datos de clientes se deben satisfacer otros requisitos de privacidad como son el manejo de expedientes de empleados y proveedores.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Se recomienda establecer un conjunto exhaustivo de requisitos de privacidad para las siguientes clases de organizaciones:

1. Todas las compañías y dependencias que procesen datos personales referidos a los ciudadanos.
2. Las compañías que procesen datos personales y que operen en países que han adoptado leyes de privacidad semejantes a las europeas,
3. Las compañías que procesan datos personales y quieren mejorar sus soluciones de almacenamiento de datos y ganar una ventaja competitiva sin respuestas negativas del gobierno, los medios de comunicación y/o los consumidores.

Las compañías deben seguir los siguientes requisitos para proveer las características de privacidad necesarias (contiene una recopilación de los lineamientos de EU y los establecidos por al Unión Europea):

1. Notificación: sus clientes deben recibir notificación de:
 - a) La existencia y la naturaleza de los datos personales recopilados o utilizados.
 - b) Política de recopilación.
 - c) Los fines declarados de cualquier tipo de procesamiento, como recopilación, uso y/o divulgación.
 - d) La identidad de quién “controla los datos” y otros destinatarios de estos.
 - e) La lógica de cualquier procesamiento automático
2. Límites de recopilación y uso: las organizaciones deben evitar la recolección y uso de datos personales a lo que sea conveniente y necesario como son:
 - a) Limitar la recopilación y el uso a fines explícitos, especificados y legítimos
 - b) Los datos deben ser “adecuados, relevantes y no excesivos”, en relación con los propósitos originales.
 - c) Los datos deben conservarse en forma identificable por un tiempo no mayor del necesario para los propósitos originales.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

3. Elección y consentimiento: los clientes deben tener la opción de rechazar el procesamiento de datos personales (recopilación, uso y/o divulgación a terceros).
 - a) Los clientes deben tener la posibilidad de rechazar el uso de datos personales para Marketing directo y/o divulgación a terceros.
 - b) El cliente debe dar su consentimiento explícito y no se debe asumir éste en automático.
 - c) Los clientes deben tener la opción de negarse a las decisiones automatizadas con efectos legales u otros efectos "importantes", como son la evaluación automática del desempeño en el trabajo, el carácter de sujeto de crédito, la confiabilidad o la conducta.

4. Calidad, acceso, exactitud y corrección de los datos: las empresas deben garantizar que los datos personales que procesan son exactos y actualizados.
 - a) Los datos deben ser adecuados, relevantes y no excesivos en relación con el propósito por los que fueron recopilados.
 - b) Se debe proporcionar a los clientes la facultad de revisar y corregir datos personales incompletos o inexactos.
 - c) Los clientes deben tener el derecho de eliminar los datos personales que no hayan sido recabados conforme a la legislación local.

5. Seguridad de los datos: las organizaciones deben asegurar los datos personales contra pérdidas, acceso no autorizado, destrucción, alteración, uso o divulgación.

6. Responsabilidad, cumplimiento y recurso: en éste punto las organizaciones deben contar con mecanismos para que los individuos encuentren una solución o compensación a las posibles violaciones a los principios y practicas de privacidad establecidos.
 - a) La organización debe cumplir con la legislación vigente.
 - b) Las compañías deben notificar a las autoridades encargadas de la privacidad de cada país antes de recopilar datos personales relacionados con los ciudadanos, ésta debe contener cuando menos:

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- Nombre y dirección de quien controla los datos
- Propósito(s) del procesamiento
- Descripción de las categorías de los datos de los consumidores
- Destinatarios o categorías de destinatarios a quienes se pueden divulgar los datos.
- Transferencias, propuestas a terceros países.
- Descripción general que permita la evaluación preliminar de las medidas de seguridad.

4.2 Seguridad de los datos

Las operaciones de las organizaciones públicas y privadas se vuelven dependientes del buen funcionamiento de sus sistemas de información automatizados. Cualquier aspecto que ponga en peligro su operación puede atentar contra su propia supervivencia si se trata de empresas, y de la soberanía nacional y la paz social en el caso de instituciones públicas.

La TIC permite el manejo de grandes volúmenes de información que deben ser resguardados de un posible uso inadecuado con fines no legítimos. Este riesgo se acrecienta cuando se trata de sistemas conectados mediante redes públicas, en específico Internet. El manejo de esta información o permitir los intercambios electrónicos de bienes y servicios, tienen valor no solo para los legítimos participantes de esta interacción, sino también para terceros, que pueden ser competidores o delincuentes. Por ello se han modificado algunas disposiciones jurídicas para establecer condiciones que salvaguarden la seguridad del manejo de la información almacenada o difundida a través del uso de las TIC y poder crear una cultura de confianza en el uso de estos medios.

La masificación del crimen digital es una consecuencia de la amplia disponibilidad para entrar en internet.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La actividad de hackers, crackers, script kiddies (personas que con fines no éticos irrumpen en los sistemas y redes electrónicas), y demás usuarios maliciosos de Internet produce pérdidas anuales que representan un porcentaje importante del total de los recursos movilizadas por este medio y daños a otros valores sociales importantes, como la confianza, la imagen pública y perjuicio a terceros por publicación de información confidencial no sólo de tipo económico (información personal, médica, etc.); por esto, la seguridad se vuelve fundamental en la política informática de todo país. Este tema abarca varios aspectos, entre otros, destacan los fundamentos jurídicos, administrativos, técnicos e incluso culturales.

Los mecanismos técnicos de protección a los medios de transmisión y almacenamiento de la información se pueden dividir en:

Esquema de protección perimetral para el sitio y la red de datos del proveedor de bienes y/o servicios.

Consiste en un conjunto de firewalls (sistema diseñado para evitar el acceso no autorizado a una red de datos privados), servidores de red virtual (conexión de computadoras que utiliza una infraestructura pública pero el acceso está restringido), detectores de intrusos, antivirus, mecanismos de alta disponibilidad y tolerancia a fallas. Sus principales funciones es mantener la integridad del sitio, garantizar la confidencialidad de la información privada que se requiere intercambiar, tanto en su tránsito por los medios públicos o privados de comunicaciones como durante su almacenamiento y procesamiento, y mantener disponible los medios de interacción y la información necesaria para que puedan tener acceso a estos los usuarios autorizados.

Mecanismos de control de confidencialidad e integridad de la información privada que se intercambia durante la interacción con uso de medios electrónicos.

Para proporcionar las características de autenticidad, integridad que otorguen equivalencia funcional a las transacciones electrónicas, se requiere hacer uso de técnicas

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

criptográficas que consisten en ocultar el significado de la información intercambiada, excepto para aquellos que comparten un secreto que es la clave de inscripción.

4.3 Delito informático

La definición sobre delito informático que presenta la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo señala que será cualquier conducta ilegal, no ética o autorizada que involucra el procesamiento automático de datos y/o transmisión de datos.

En el mes de septiembre de 1994 se celebró en Río de Janeiro, Brasil, el XV Congreso Internacional de Derecho Penal, evento en el cual se dedicó un espacio al tema de los delitos informáticos y otros delitos correlativos contra la tecnología informática. Este congreso recogió los avances que hasta ese momento se habían logrado por parte de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, el Consejo Europeo, las Comunidades Europeas, la Mancomunidad Británica, las Naciones Unidas, INTERPOL y la Cámara de Comercio Internacional.

Según Uhlrich Sieber existen variedad de formas de acción que pueden revestir los abusos en el uso de las computadoras:

- a) Fraude por manipulación de un computador contra un sistema de procesamiento de datos, que incluye cambio de datos o informaciones para obtener un beneficio económico. Estos delitos pueden afectar datos que representan activos (depósitos monetarios, créditos), o bien objetos materiales (manejo de inventarios). Introducción de datos falsos, modificación de resultados, cambio en los programas de computación.
- b) Espionaje informático y robo de software
- c) Sabotaje informático, que se puede referir a los datos o a los programas o al equipamiento en sí
- d) Robo de servicios
- e) Acceso no autorizado a sistemas de procesamiento de datos
- f) Ofensas en los negocios asistidos por computadora.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Actos que el Consejo Europeo considera deben ser criminalizados:

- Fraude en el campo de la informática, falsificación en materia informática.

Aportes de datos, alteración, tachaduras o supresión de datos computarizados o programas de informática o cualquier interferencia durante el proceso de datos provocando como resultado pérdidas económicas o pase de la propiedad a otra persona con el objeto de obtener ganancia financiera ilegal para sí o para terceros.

- Daños causados a datos computarizados o programas informáticos y sabotaje informático.

Daño, deterioros o supresión de datos computarizados o programas informáticos con la intención de obstaculizar el funcionamiento de un sistema informático o de telecomunicaciones.

- Acceso no autorizado e interceptación sin autorización

Acceso no autorizado o interceptación a un sistema informático o red infringiendo medidas de seguridad.

- Reproducción no autorizada de un programa informático protegido

El Consejo Europeo identifica también lo siguientes como actos criminales:

Espionaje informático: adquisición, transferencia o uso de una marca registrada o secreto comercial con la intención de causar pérdida financiera u obtener ventajas financieras para sí o para terceros.

Uso no autorizado de una computadora: con la intención de causar perjuicio a la persona habilitada para el uso del sistema o dañar al funcionamiento del sistema

Uso no autorizado de un programa informático: reproducción sin derecho a hacerlo para lograr una utilidad financiera para sí o para terceros o para causar daño al titular.

Tráfico de claves informáticas

Distribución de virus informáticos

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La cooperación internacional, dada la movilidad de datos a través de redes transnacionales, es un elemento esencial en la prevención y penalización de las conductas informáticas.

4.4 Política informática

El siguiente caso tiene como objetivo sensibilizar sobre la necesidad e importancia de contar con una política informática.

Miren, el pasado 27 de Enero de éste año (2005), se conoció que mediante decisión de Diciembre del año 2004 el Tribunal Federal de Suiza acordó seguir adelante con la reclamación presentada por un grupo internacional de personas de raza gitana, contra una multinacional de las telecomunicaciones, una multinacional que había posiblemente colaborado con los nazis, que habrían utilizado su tecnología de tarjetas perforadas para la identificación y exterminio de judíos y gitanos.

*En 2001 fue publicado un impresionante libro de Edwin Black: *Evien and the Holocaust* en el que denuncia el uso de las máquinas tabuladoras y tarjetas perforadas por la empresa filial de esa multinacional en Alemania fue decisivo para elaborar el censo alemán de 1937 e investigar los antecedentes de toda la población alemana, lo que habría facilitado decisivamente la identificación y localización de los judíos cuya dirección se incluía en cada ficha. Este fue el origen del Holocausto, y por eso se pudo ir en un primer momento directamente a las casas, a los domicilios de las persona de raza gitana, a las personas de la comunidad judía. La multinacional, además de condenar tajantemente el régimen nazi niega totalmente su participación, y afirma que con la llegada al poder de Hitler perdió todo el control sobre su filial.²*

*José Luis Piñar Mañas
(Director de la Agencia Española de Protección de Datos y Presidente de la Red Iberoamericana de Protección de Datos Personales)*

² Instituto Federal de Acceso a la Información Pública. [Mesa 1 "El derecho fundamental a la protección de los datos personales"](#), IV Encuentro Iberoamericano de Protección de Datos Personales.

http://www.ifai.org.mx/eventos/2005/enc_iberoponencias/Mesa1_021105.pdf. 2005, México.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El contar con una política informática permite

- Promover la adecuación de los marcos normativos a las nuevas condiciones de operación de las organizaciones.
- Administrar los riesgos que se pueden derivar del uso de las TIC y promover una cultura de seguridad.
- Inducir y colaborar con el desarrollo de proyectos que favorezcan el aprovechamiento de la información y conocimiento que permite poner a disposición en forma masiva esta tecnología.

Objetivos

- Transformar las forma de operar de los sectores público, privado y social del país mediante el aprovechamiento del potencial que ofrece las TIC.
- Tener una infraestructura nacional de redes de datos.
- Consolidar instancias de coordinación y disposiciones jurídicas adecuadas para la actividad informática.
- Lograr el uso de Internet como medio para difundir el conocimiento, promover el comercio electrónico y la prestación de servicios gubernamentales en línea.

Entre los aspectos específicos en materia de política informática que requieren atención en el corto plazo son:

- Marco normativo: en nuestro país, las transacciones electrónicas ya cuentan con validez jurídica, pero aun se requiere la adecuación de normas para hacerla operativa.
- Desarrollo de una cultura de seguridad en el uso de sistemas de información y redes. La seguridad se debe abordar con la consideración de tres aspectos: el jurídico, con acciones que permitan que las organizaciones puedan operar mediante transacciones electrónicas con la misma validez jurídica que los métodos basados en papel, lo cual se conoce como equivalencia funcional; el técnico, con estructuras y métodos de administración que hagan que los sistemas sean

robustos y confiables y minimicen el riesgo de intrusión o mal uso de la información; y el cultural, para generar confianza en las nuevas formas de llevar a cabo las operaciones.

4.5 Legislaciones existentes

4.5.1 Lineamientos: los principios de la OCDE

Estos lineamientos estimularon a los países integrantes a adoptar leyes y prácticas que reconozcan los derechos que quienes recopilan datos deben conceder legítimamente a los ciudadanos. Estos derechos o principios son:

- Especificación de propósitos: se debe notificar al consumidor las intenciones por las que se recopilan los datos, en cuanto a su acopio y procesamiento.
- Limitación de recopilación: ésta debe limitarse a datos que se requieran para propósitos comerciales válidos y deben obtenerse solo por medios legales y honestos.
- Calidad de los datos: los datos personales a recolectar deben ser relevantes (para el propósito que se persigue), exactos, completos y estar actualizados.
- Limitación de uso: los datos personales no deben ser divulgados ni vendidos ni puestos a disposición, solo deben ser usados para los fines que fueron recabados, salvo con el consentimiento del consumidor o por mandatos legales.
- Apertura: los consumidores deben poder recibir información sobre desarrollos, prácticas y políticas respecto de sus datos personales. Deben contarse con los medios para determinar la existencia y naturaleza de los datos personales, los fines principales de su uso y la identidad (con domicilio) de quien los controla.
- Acceso: debe darse a los consumidores la oportunidad de recibir sus datos personales en forma legible y de impugnarlos.
- Seguridad de los datos: Los datos personales deben protegerse mediante resguardos de seguridad razonables contra riesgos de pérdidas o acceso no autorizado, destrucción, uso modificación o divulgación.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- **Responsabilidad:** Cumplir con las medidas que dan efecto a los principios anteriores. Las compañías deben darles facultad a sus clientes de no aceptar la recopilación y el uso de sus datos, a menos que lo exija la ley o se necesiten para completar un contrato o proteger los derechos del individuo.
- **Anonimato:** Consiste en mantener los datos personales en forma anónima. Es útil llevar a la práctica este punto porque la mayoría de los consumidores y leyes locales de protección de datos no objetan la recolección de datos sobre los individuos si se hace de manera anónima para fines estadísticos y de tal modo que no se puedan utilizar los datos posteriormente para ubicar al consumidor ni invadir su privacidad (salvo con su consentimiento).

4.5.2 Legislación Europea

Antes que EU tuviera interés en la privacidad, los países europeos ya habían promulgado leyes de privacidad desde comienzos de los 80's basadas principalmente en los lineamientos de la OCDE y la subsecuente "Convención para la Protección de los Individuos en cuanto al Procesamiento Automático de Datos Personal" de 1981.

La primera consideración para muchas organizaciones es la directriz de la Unión Europea Sobre privacidad (directriz 95/46/S), promulgada el 24 de Octubre de 1998 y que afecta a todas las compañías que operan en Europa o que reciben datos de ese continente (de operaciones propias o de otros). La directriz se aplica a todas las formas de procesamiento de datos, no solo al comercio electrónico. Fundamentalmente la aplicación de la directriz es conferir el anonimato a todos los datos personales almacenados. Esto se consigue mediante el uso de vistas de la base de datos, por lo común esto implica cambios en el modelo lógico de datos y el diseño físico de la base de datos.

Con el nacimiento de la Unión Europea, la comunidad adoptó un nuevo proyecto de privacidad, la directriz 95/46/EC, sobre la "Protección de los Individuos en cuanto al Procesamiento de Datos Personal y sobre el Libre Movimiento de estos datos". Esta directriz se aplica a todas las formas de datos y procesamiento de la información.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

En una segunda etapa, el consejo de la Unión Europea adoptó la directriz complementaria 97/66/EC sobre “el Procesamiento de Datos Personales y la Protección de la Privacidad en el Sector de Telecomunicaciones.”

La legislación europea concede ciertos derechos a los individuos cuya información personal identificable sea recopilada:

- **Notificación:** en plazos razonables y sin demoras ni gastos excesivos, tienen el derecho de ser informados de saber los datos personales que se han recabado y quién lo hizo.
- **Recibir una explicación del conocimiento de la lógica del procesamiento automático** que produce decisiones automatizadas que afectan a los individuos.
- **Corrección, eliminación y bloqueo:** en la capacidad de borrar, bloquear o rectificar datos incorrectos o incompletos o los que no cumplan con las reglas establecidas por la ley.
- **El derecho a objetar el procesamiento (opción OPT-OUT):** cuando se justifica la objeción, quien controla los datos ya no puede procesar la información. Ciertos datos como la religión o la raza se presenta la objeción por omisión y se requiere una opción OPT-IN explícita para procesar la información.

La directriz impone ciertas obligaciones a quienes controlan los datos que son:

- **Recopilar datos únicamente para fines especificados, explícitos y legítimos** y solo procesar la información de acuerdo con tales fines.
- **Recopilar únicamente los datos personales para los que se ha dado autorización explícita**, cuando lo exige la ley para completar o introducir un contrato entre quienes controlan los datos y el individuo.
- **Garantizar que los datos son exactos y mantenerlos actualizados.**
- **En el momento de la recolección proporcionar entre otros datos el nombre de quien lo reúne, propósito, los receptores de los datos y cómo acceder a la información y borrarla.**

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- Garantizar la seguridad de los datos, previniendo el acceso no autorizado y la divulgación.
- Notificar a las autoridades de supervisión de cada país antes de procesar los datos que se relacionen con sus ciudadanos.

En el apartado que se refiere a los proveedores de telecomunicaciones establecidos en la Unión Europea se concede a los suscriptores los siguientes derechos adicionales:

- Opción de rechazar facturas desglosadas.
- Rechazar ciertos procedimientos de identificación por contacto telefónico.
- Opción de aceptar o rechazar su inclusión en directorios.
- Ser informados de riesgos posibles de ruptura en la seguridad de los datos, procedimiento de corrección y costo.
- La opción de hacer anónima los datos de tráfico y facturación.

Las compañías que no se apeguen a estos puntos quedan sujetas a sanciones civiles y penales así como a juicios interpuestos por los individuos que sientan que su privacidad fue violada a causa de lagunas legales.

El flujo libre de datos entre los países de la Unión Europea puede resultar afectado si se considera que el país destino no tiene controles de privacidad adecuados, evaluando los siguientes factores:

- a) Naturaleza de los datos*
- b) Propósito y duración del procesamiento*
- c) Países de origen y destino*
- d) Reglas legales del tercer país*
- e) Reglas profesionales y mecanismos de seguridad acatados en el tercer país.*³

³ Swift, Ronald S. CRM. Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág. 237-238

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Por ejemplo, esto podría afectar a grandes compañías que tienen clientes en todo el mundo y el almacén de datos se encuentra situado en un país fuera de la Unión Europea cuyo nivel de protección de datos personales no sea adecuado.

4.5.3 Resoluciones iniciales: política estadounidense de autorregulación

El gobierno estadounidense publicó, en julio de 1997 el “Marco de Referencia para el Comercio Electrónico Mundial”, que reitera los principios fundamentales de la OCDE, solicita al sector privado que establezca mecanismos autorreguladores para resguardar la privacidad en línea, tanto desde el punto de vista de procesos como desde tecnológico. El marco afirma que, de acuerdo con estos principios, “los consumidores tienen derecho a una indemnización si resultan afectados por el uso impropio o divulgación de información personal o bien si las decisiones se basan en información inexacta, obsoleta, incompleta o irrelevante.”⁴

4.5.3.1 Estudio de la Comisión Federal de Comercio Estadounidense sobre los sitios web

En los primeros meses de 1998 la Comisión Federal de Comercio Estadounidense realizó un análisis de la eficacia de la regulación vigente, llegando a la siguiente conclusión, “los esfuerzos de la industria por alentar la adopción voluntaria de las prácticas elementales de información justa, no alcanzaron a satisfacer los requisitos de protección a los consumidores.”⁵

La comisión encontró que mientras el 85% de los sitios comerciales estadounidenses recababan información personal, solo el 14% notifica lo que hace con la información y apenas el 2% publica una política integral de privacidad.

⁴ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 231

⁵ Ibídem, p. 232

4.5.3.2 Alianza para la privacidad en línea

En junio de 1998, cincuenta de las principales compañías y firmas comerciales estadounidenses formaron la “Alianza para la Privacidad en Línea”, dedicada a proteger la privacidad de los individuos en el ciberespacio.

Las metas de la Alianza son las siguientes:

1. Adoptar un conjunto unificado de elementos fundamentales de protección de privacidad que sus miembros se comprometen a poner en práctica.
2. La creación de un plan de acción para promover la adopción de políticas de privacidad que comprendan mecanismos para los consumidores con los que se resuelvan sus quejas y se contesten las preguntas sobre privacidad.
3. Respaldar el cumplimiento de terceros, ofreciendo programas de sello de privacidad que garantizan a los consumidores, proveedores y otras compañías, que las organizaciones que ostentan dicho sello se apegan a sus prácticas y principios de privacidad establecidos y que son consistentes con los principios y las prácticas de la Alianza. A la entrega de los sellos le seguirán verificaciones y supervisiones periódicas, ya sea mediante sistemas de auto evaluación o revisiones independientes de cumplimiento de las normas, junto con mecanismos para resolver las controversias de modo que los consumidores cuenten con recursos para interponer quejas de privacidad.

4.5.3.3 El “estándar P3P” emergente

El principal mecanismo tecnológico en E.U. para apoyar la autorregulación de la privacidad es el estándar de la plataforma de preferencias de privacidad (P3P), bajo el desarrollo del World Wide Web Consortium (W3C). El estándar emergente P3P proporciona un medio estándar de implementación de controles de privacidad en el comercio electrónico. La primera versión se publicó el 19 de mayo de 1998.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El objetivo del P3P es ofrecer un estándar como medio de implementación de controles de privacidad en el comercio electrónico. El método consiste en definir un mecanismo uniforme para que los usuarios proporcionen información personal a los sitios web, junto con reglas que gobierne su uso.

El P3P consta de 3 elementos principales:

- 1. Un perfil que detalla la información personal (identificación, información de contactos, datos demográficos, datos de transacciones, datos del flujo de clicks) y reglas de privacidad sobre el uso de los datos (opciones OPT – IN y OPT OUT), para recibir solicitudes del Marketing o para divulgar los datos a terceros. Este perfil se guardará en el disco duro del usuario y será administrado por el navegador de éste.*
- 2. Un perfil de las prácticas de privacidad del sitio web, desarrollado en el mismo sitio y describe información personal solicitada y el uso que se le dará.*
- 3. Un protocolo de negociación entre el agente del usuario y el sitio web para dar acceso a la información personal e informar cómo se utilizará.*

*El procedimiento que se sigue es el siguiente: cuando el usuario intenta acceder al sitio web el agente del usuario (una extensión del navegador) adquiere el perfil de solicitud del sitio y lo compara con el perfil del usuario. Si concuerdan (o si es posible negociar un acuerdo automáticamente), el agente del usuario entrega la información personal solicitada y el usuario entra al sitio web sin ningún problema. Si no se logra una correspondencia, se informa al usuario para que intente una negociación manual, o acepte las prácticas de privacidad del sitio web o se retire. Así, la información personal y las reglas de privacidad asociadas pueden negociarse dinámicamente, ya sea por parte del agente del usuario o por el usuario real, en cada sitio web visitado o incluso en cada visita a un sitio.*⁶

⁶ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 233- 234

4.5.3.3.1 Estándares del P3P: Aplicabilidad al almacenamiento de datos

Aún cuando el P3P está destinado al comercio electrónico es un avance en el campo de tecnología de privacidad e incorpora características que también se aplican al mundo del almacenamiento de datos, porque éste ofrece un marco de referencia extensible para recolectar, almacenar y usar la información personal de las bases de datos enfocadas en el cliente.

Las compañías con DW que adopten éste método de privacidad obtendrán una ventaja competitiva ya que esto ayudará al mejoramiento de las relaciones con sus clientes.

4.5.3.4 Principio estadounidense de “Puerto Seguro”

Con el fin de adecuar la transferencia de datos personales en EU con la directriz de la Unión Europea se creó un conjunto de principios de “puerto seguro.” Las organizaciones que formen parte del Puerto Seguro tendrán una adecuación y se les permitirá la transferencia de datos de comercio electrónico a ellas, ya que se adhieren a los principios de privacidad.

Los 7 principios de Puerto Seguro son: Notificación, Opción, Transferencia subsiguiente (la opción referente a terceras partes), Seguridad, Integridad de los datos, Acceso y Responsabilidad.

Las dos principales diferencias entre los principios de Puerto Seguro y la directriz de la Unión Europea son en el caso de “Acceso”, en el caso de Puerto Seguro es más flexible pues afirma que: “los individuos deben contar con una acceso razonable a la información personal acerca de si mismos que conserve una organización y deben tener la capacidad para corregirla cuando sea inexacta”. En el caso de la “Responsabilidad”, la definición de Puerto Seguro no es clara en particular en el ámbito de las sanciones y no tiene el concepto de un mecanismo de responsabilidad gubernamental.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Desde el punto de vista del almacenamiento de datos, la privacidad puede considerarse tanto una amenaza como una oportunidad. Los abusos de la privacidad no solo dañan la imagen de las empresas sino que también ponen al almacenamiento y la extracción de datos en un entorno poco favorable, al fomentar la indignación pública por tales abusos, dando como resultado la imposibilidad de adoptar estas tecnologías, aunque el problema esencial no radique en ellas, sino en el mal uso que se les da.

4.5.4 Legislación Mexicana

En México existe una labor de coordinación de las autoridades certificadoras que ya proporcionan seguridad mediante criptografía a sus procesos como es el caso del Banco de México para la red financiera. Otras acciones gubernamentales que utilizan técnicas criptográficas se encuentran en las páginas de servicios como TramitaNet (<http://tramitanet.gob.mx>) y Compranet (<http://administrador.compranet.gob.mx>), así como en el Servicio de Administración Tributaria SAT se atiende el ordenamiento de mantener confidencial la información de los contribuyentes.

La Secretaría de Relaciones Exteriores, la Secretaría de Economía y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática coordinan los trabajos sobre comercio electrónico con entidades externas.

En ese marco, se creó un grupo intersecretarial para coordinar la participación de instituciones nacionales en organismos internacionales que traten temas relacionados con la TIC. Su objetivo es sumar esfuerzos para asegurarse de que se atiendan todos los aspectos de interés para el país en ese tema, armonizar posiciones y facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias en doble sentido.

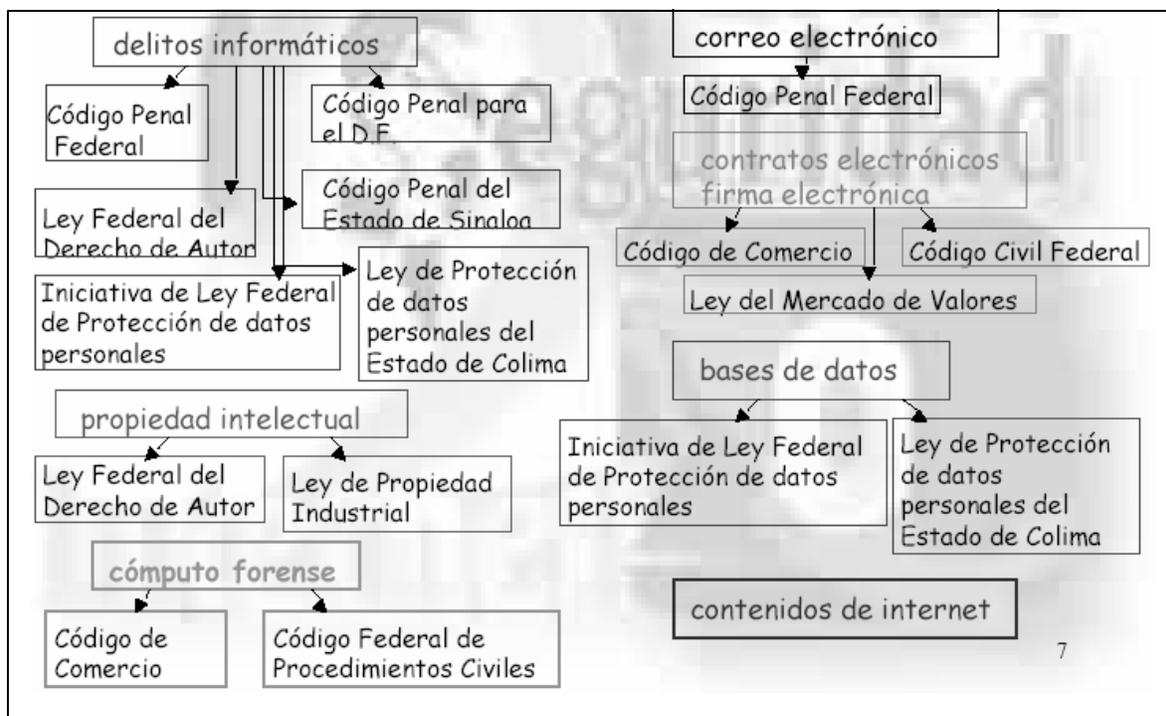


Fig. 4.1 Legislación Mexicana ⁷

México cuenta con una posición de liderazgo a nivel de América Latina, donde sus logros en el aprovechamiento de TIC son tomados como modelos por algunos países de la región. La colaboración con otras naciones se ha dado mediante asesorías y atención a visitantes extranjeros interesados en las estrategias del gobierno mexicano en materia de política informática. Se ha brindado asesoría a autoridades de países como Cuba, Haití, Ecuador, El Salvador, Nicaragua y Perú.

1.5.4.1 Marco legal vigente: Legislación de Mayo del 2000

En mayo del 2000 se aprobaron las modificaciones al Código de Comercio. Estas reformas y adiciones permiten establecer los cimientos del marco legal de comercio electrónico en México.

⁷ Bátiz, Verónica; Farías-Elinos, Mario. Legislación Informática en México. <http://seguridad.internet2.ulsu.mx/congresos/2003/cudi2/legislacion.pdf#search=%22legislaci%C3%B3n%20inform%C3%A1tica%20en%20M%C3%A9xico%22>. 2003, México.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Toman como punto de partida las experiencias internacionales, el trabajo de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional y el deseo de incorporar al sistema jurídico principios básicos del llamado comercio electrónico, como la neutralidad tecnológica y la utilización de medios informáticos y telemáticos en la celebración de actos jurídicos. Se adicionaron el Código Civil Federal, el Código de Comercio, el Código Federal de Procedimientos Civiles y de Registro Público de Comercio. Se reformó también la Ley Federal de Protección al Consumidor en la que se incorporaron principios internacionales sobre protección de derechos del consumidor en medios electrónicos. También sufrió reformas la Ley de Procedimiento Administrativo.

Por otro lado, la Norma Oficial Mexicana de Conservación de Mensajes de Datos pretende dar certidumbre a los comerciantes sobre la guardia y custodia de mensajes de convenios y contratos.

Respecto al delito informático, Juan José Ríos Estavillo, autor de Derecho Informático en México dice: Al efectuar un análisis documental legislativo podemos afirmar que, con excepción del estado de Sinaloa, en nuestro país, ya sea a nivel federal o local, los delitos informáticos, como tales, no existen, ya que los mismos no se encuentran tipificados.

4.5.4.2 Ley de Protección de Datos Personales de los Estados de Sinaloa y Colima.

En México se ha empezado a tratar de manera muy precaria el asunto de los delitos informáticos. Los códigos penales que tipifica una conducta ilícita derivada por el avance tecnológico son los del estado de Sinaloa y Colima

Código penal de Sinaloa Artículo 217, establece que:

Comete delito informático, la personal que dolosamente y sin derecho:

i.- Use o entre a una base de datos, sistema de computadoras o red de computadoras o a cualquier parte de la misma, con el propósito de diseñar, ejecutar o alterar un esquema o artificio, con el fin de defraudar, obtener dinero, bienes o información; o

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

ii.- Intercepte, interfiera, reciba, use, altere, dañe o destruya un soporte lógico o programa de computadoras o los datos contenidos en la misa, en la base, sistema o red.

El 14 de junio 2003 se aprobó -por unanimidad- una nueva ley en el estado de Colima, acorde a los tiempos tecnológicos que vive nuestra sociedad. La Ley de Protección de Datos Personales complementará a la de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en los artículos en lo que se determina que la información de carácter personalísimo, es irrenunciable, intransferible e indelegable.

La Ley de Protección de Datos Personales es de orden público y tiene por objeto garantizar los derechos de protección de datos de carácter personal, como uno de los derechos humanos fundamentales. A continuación se reproduce el Capítulo VI de dicha ley.

CAPÍTULO VI

DE LAS INFRACCIONES Y SANCIONES

Artículo 17.- *Serán infracciones a la presente Ley:*

I. No atender por motivos formales la solicitud que presente el interesado para rectificar o cancelar sus datos personales, cuando esto proceda legalmente;

II. Recabar datos de carácter personal sin proporcionar la información especificada en la presente Ley;

III. Crear archivos con datos de carácter personal de titularidad pública sin la publicación previa de la disposición correspondiente en el Periódico Oficial o, en el caso de los de titularidad privada, crearlos sin el registro correspondiente o con finalidad distinta a la indicada en el registro de que se trate;

IV. Obtener datos sin el consentimiento expreso del interesado cuando éste es requerido;

V. Incumplir los principios establecidos en el artículo 4º de la presente Ley y detalladas en el reglamento respectivo;

VI. Impedir, obstaculizar o negar el ejercicio de los derechos de los interesados indicados en la presente Ley;

VII. La violación del secreto de los datos;

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

VIII. *No remitir las notificaciones establecidas en la presente Ley a la Comisión, obstruir las funciones de la misma y no acatar sus disposiciones;*

IX. *La obtención de datos personales de manera engañosa o fraudulenta;*

X. *Tratar los datos de manera ilegítima;*

XI. *La violación del secreto en el caso de los archivos de carácter policial, fiscal o de salud; y*

XII. *El impedimento, obstaculización o negativa sistemáticos al ejercicio de los derechos de los interesados indicados en la presente Ley.*⁸

El Código Penal Federal contempla en su Título noveno Revelación de secretos y acceso ilícito a sistemas y equipos de informática lo siguiente:

CAPITULO II ACCESO ILÍCITO A SISTEMAS Y EQUIPOS DE INFORMÁTICA

ARTICULO 211 BIS 1

Al que sin autorización modifique, destruya o provoque pérdida de información contenida en sistemas o equipos de informática protegidos por algún mecanismo de seguridad, se le impondrán de seis meses a dos años de prisión y de cien a trescientos días multa.

Al que sin autorización conozca o copie información contenida en sistemas o equipos de informática protegidos por algún mecanismo de seguridad, se le impondrán de tres meses a un año de prisión y de cincuenta a ciento cincuenta días multa.

ARTICULO 211 BIS 2

Al que sin autorización modifique, destruya o provoque pérdida de información contenida en sistemas o equipos de informática del estado, protegidos por algún mecanismo de seguridad, se le impondrán de uno a cuatro años de prisión y de doscientos a seiscientos días multa.

⁸ Canal del Congreso. http://www.canaldelcongreso.gob.mx/article.php3?id_article=24. 2006, México.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Al que sin autorización conozca o copie información contenida en sistemas o equipos de informática del estado, protegidos por algún mecanismo de seguridad, se le impondrán de seis meses a dos años de prisión y de cien a trescientos días multa.

ARTICULO 211 BIS 3

Al que estando autorizado para acceder a sistemas y equipos de informática del estado, indebidamente modifique, destruya o provoque pérdida de información que contengan, se le impondrán de dos a ocho años de prisión y de trescientos a novecientos días multa.

Al que estando autorizado para acceder a sistemas y equipos de informática del estado, indebidamente copie información que contengan, se le impondrán de uno a cuatro años de prisión y de ciento cincuenta a cuatrocientos cincuenta días multa.

ARTICULO 211 BIS 4

Al que sin autorización modifique, destruya o provoque pérdida de información contenida en sistemas o equipos de informática de las instituciones que integran el sistema financiero, protegidos por algún mecanismo de seguridad, se le impondrán de seis meses a cuatro años de prisión y de cien a seiscientos días multa.

Al que sin autorización conozca o copie información contenida en sistemas o equipos de informática de las instituciones que integran el sistema financiero, protegidos por algún mecanismo de seguridad, se le impondrán de tres meses a dos años de prisión y de cincuenta a trescientos días multa.

ARTICULO 211 BIS 5

Al que estando autorizado para acceder a sistemas y equipos de informática de las instituciones que integran el sistema financiero, indebidamente modifique, destruya o provoque pérdida de información que contengan, se le impondrán de seis meses a cuatro años de prisión y de cien a seiscientos días multa.

Al que estando autorizado para acceder a sistemas y equipos de informática de las instituciones que integran el sistema financiero, indebidamente copie información que

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

contengan, se le impondrán de tres meses a dos años de prisión y de cincuenta a trescientos días multa.

Las penas previstas en este artículo se incrementaran en una mitad cuando las conductas sean cometidas por funcionarios o empleados de las instituciones que integran el sistema financiero.

ARTICULO 211 BIS 6

Para los efectos de los artículos 211 bis 4 y 211 bis 5 anteriores, se entiende por instituciones que integran el sistema financiero, las señaladas en el artículo 400 bis de este código.

ARTICULO 211 BIS 7

Las penas previstas en este capítulo se aumentaran hasta en una mitad cuando la información obtenida se utilice en provecho propio o ajeno.⁹

Artículo 231 del Código Penal para el D.F.

“Se impondrán las penas previstas en el artículo anterior, a quien: ... XIV. Para obtener algún beneficio para sí o para un tercero, por cualquier medio accese, entre o se introduzca a los sistemas o programas de informática del sistema financiero e indebidamente realice operaciones, transferencias o movimientos de dinero o valores, independientemente de que los recursos no salgan de la Institución...” Código Penal Federal, artículos 211 bis 1 a 211 bis 7.

4.5.4.2.1 Conductas y penas

Destruir información sin autorización

Si se trata de sistemas o equipos del Estado

Si se trata de sistemas o equipos de las instituciones que integran el sistema financiero

6 meses a 2 años prisión, 100 a 300 días multa

⁹ Cuervo, Víctor. Página [Informática Jurídica. Código Penal Federal.](http://www.informatica-juridica.com/anexos/anexo354.asp#ARRIBA)

<http://www.informatica-juridica.com/anexos/anexo354.asp#ARRIBA>. 2006, México.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

1 a 4 años y 200 a 600 días multa

6 meses a 4 años prisión, 100 a 600 días multa

Conocer o copiar información sin autorización

Si se trata de sistemas o equipos del Estado

Si se trata de sistemas o equipos de las instituciones que integran el sistema financiero

3 meses a 1 año prisión, 50 a 150 días multa

6 meses a 2 años prisión, 100 a 300 días multa

3 meses a 2 años prisión, 50 a 300 días multa

Destruir información cuando se tenga autorización para el acceso

Si se trata de sistemas o equipos del Estado

Si se trata de sistemas o equipos de las instituciones que integran el sistema financiero

2 a 8 años prisión y 300 a 900 días multa

6 meses a 4 años prisión y 100 a 600 días multa

Conocer o copiar información cuando se tenga autorización para el acceso

Si se trata de sistemas o equipos del Estado

Si se trata de sistemas o equipos de las instituciones que integran el sistema financiero

1 a 4 años prisión y 150 a 450 días multa

3 meses a 2 años prisión y 50 a 300 días multa

4.5.4.2.2 Delitos contemplados en la ley

- Reproducción no autorizada de programas informáticos.-

Regulada en la Ley Federal del Derecho de Autor, artículo 11 que establece el reconocimiento del Estado al creador de obras literarias o artísticas, entre las que están los programas de cómputo. La reproducción queda protegida a favor del autor y se prohíbe la fabricación o uso de sistemas o productos destinados a eliminar la protección de los programas. El Código Penal Federal tipifica y sanciona esta conducta con 2 a 10 años de prisión y de 2000 a 20000 días de multa.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- Uso no autorizado de programas y de datos.-

La Ley Federal del Derecho de Autor, en sus artículos 107 al 110, protege como compilaciones a las bases de datos legibles por medio de máquinas que por razones de disposición de su contenido constituyan obras intelectuales, otorgándole a su organizador el uso exclusivo por cinco años; asimismo, exceptuando las investigaciones de autoridades, la información privada de las personas contenida en bases de datos no podrá ser divulgada, transmitida ni reproducida salvo con el consentimiento de la persona de que se trate.

- Uso no autorizado de programas y de datos.-

La Ley de Protección de Datos Personales del Estado de Colima, los principios bajo los cuales deberán manejarse los datos personales, entre los que destacan : * sólo podrán obtenerse y ser sujetos de tratamiento cuando sean adecuados, pertinentes y no excesivos * deben ser correctos y actualizados, * deberán obtenerse por medios lícitos será necesario el consentimiento del interesado.

- Intervención de correo electrónico.-

El artículo 167 fr.VI del Código Penal Federal sanciona con uno a cinco años de prisión y 100 a 10000 días de multa al que dolosamente o con fines de lucro, interrumpa o interfiera comunicaciones alámbricas, inalámbricas o de fibra óptica, sean telegráficas, telefónicas o satelitales, por medio de las cuales se transmitan señales de audio, de video o de datos. Aquí tipificaría el interceptar un correo antes de que llegue a su destinatario, pero no el abrir el buzón o los correos una vez recibidos.

- Obtención de información que pasa por el medio (sniffer).-

Este tipo de conductas, que se refiere a interceptar datos que las personas envían a través de la red se tipifican en el artículo 167 fr. VI del Código Penal Federal.

4.5.4.3 Ley Federal de Protección al Consumidor

En 2000, PROFECO realizó reformas al texto de la Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC) con objeto de adecuar la aplicación de la ley al contexto internacional y proteger al consumidor en el contexto del comercio electrónico.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Por ello, se adicionó el Capítulo VIII Bis "De los Derechos de los Consumidores en las transacciones efectuadas a través del uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología". Las reformas están vigentes desde el 8 de junio de 2000.

Asimismo, en febrero de 2004 se aprobaron nuevas reformas al texto de la LFPC, mismas que entraron en vigor en mayo de 2004. En esta ocasión, las reformas estuvieron relacionadas con la privacidad de datos que prohíben la difusión de los datos personales sin el previo consentimiento del consumidor y establece que las empresas no deben utilizar los datos personales del consumidor con otro propósito al inicialmente señalado, así como que el consumidor podrá exigir a proveedores no ser molestado en domicilio, trabajo, dirección electrónica, etc. para ofrecerle bienes, productos o servicios. Esta es una de las medidas principales que PROFECO ha instrumentado a efecto de combatir el denominado SPAM. Aunado a las acciones de reformas a la Ley Federal de Protección al Consumidor, PROFECO ha emprendido una campaña educativa que se le brinda al ciberconsumidor a fin de evitar que esté expuesto a las prácticas comerciales abusivas y fraudulentas que se llevan a cabo en línea. Por ello, esta Procuraduría ha difundido algunos materiales educativos con objeto de alertar al consumidor sobre los peligros a los que está expuesto al recibir SPAM.

Por otra parte, PROFECO está conciente que el SPAM es un problema que involucra a varios actores. En este sentido, el combate al SPAM atañe al sector académico, gubernamental y privado toda vez que se necesita de políticas públicas integrales que coadyuven a la protección de la seguridad de los ciberconsumidores y a la promoción de la confianza en las transacciones comerciales en línea.

En este sentido, PROFECO ha participado en foros de análisis especializados en tecnologías de la información que discuten, entre otros temas, los retos que impone el SPAM. Los foros más destacados en los que PROFECO participó fueron los siguientes:

- PROFECO participó en el panel intitulado "Protección de datos personales: privacidad y mecanismos anti-spam" del 4º Encuentro Estratégico de Internet 2004, celebrado los días 28 y 29 de septiembre de 2004 en la Ciudad de México. El Encuentro fue organizado por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI).

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La institución enfatizó las actividades nacionales e internacionales que lleva a cabo a efecto de combatir el spam y salvaguardar la privacidad de los ciberconsumidores. Se mencionó que la Ley Federal de Protección al Consumidor contiene cláusulas relativas al comercio electrónico y a la privacidad de los datos personales.

- El Foro "Spam y su impacto" organizado por la Facultad de Derecho de la Universidad La Salle y la Comisión Federal de Telecomunicaciones (Cofetel), se celebró los días 3 y 4 de marzo de 2005 en la Ciudad de México. En dicho foro PROFECO impartió dos ponencias relativas a temas como: "La necesaria coordinación entre autoridad, industria y sociedad en el control del spam" y "El combate anti-spam en el marco internacional y los foros internacionales especializados". La temática tratada fue diversa: qué es el spam y por qué existe; efectos negativos de éste sobre la infraestructura informática; el spam y los virus informáticos; el spam desde una perspectiva comercial; perspectiva de la industria en el combate al spam; el spam en el contexto de los delitos cibernéticos y el spam dentro del ámbito de la gobernanza en Internet.
- El "Foro Spam y sus perspectivas de solución" organizado por la Comisión de Comunicaciones de la Cámara de Diputados que se llevó a cabo el 28 de junio de 2005 en la Ciudad de México. En este encuentro PROFECO presentó una ponencia intitulada "Combate antis spam en el marco internacional y de los foros internacionales especializados" en donde se mencionó cuáles son las acciones nacionales e internacionales de PROFECO a efecto de combatir el spam, las mejores prácticas internacionales a efecto de combatir este fenómeno y cuáles son los foros internacionales en donde PROFECO participa en la discusión del tema.

4.6 Aplicación de privacidad y seguridad de datos

4.6.1 Niveles de Privacidad en el almacén de datos

Los principales elementos para que un almacén de datos cumpla con los requisitos de privacidad y establezca controles son:

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

1. El mejoramiento del modelo lógico de datos.

Es necesario identificar todas las entidades relacionadas con el “cliente”:

- a) Aquellas que revelen su identidad como son: número de cuenta, nombre, dirección, teléfono.
- b) Den información personal por ejemplo, edad, género, número de hijos, ingreso estimado, talla, hábitos de compra, etc.
- c) Provean información personal delicada

Una vez identificas las entidades relacionadas con el cliente se debe revisar el perfil del cliente para identificar otras entidades útiles para agregarlas para obtener un mayor conocimiento de las preferencias de cada cliente. Una vez hecho esto, se deben agregar al modelo lógico de datos las tablas o columnas con opciones de rechazo para apoyar dichas opciones de ciertos usos de los datos personales de cada cliente. Como mínimo, deben existir cuatro opciones de rechazo: “Marketing directo”, “Divulgación a terceros”, “Decisiones automatizadas” y “Uso de datos delicados”. Además, se pueden agregar otras opciones de rechazo, como la opción de rechazo “Divulgación a afiliados”.

2. El uso de vistas de privacidad para soportar el acceso restringido, las opciones de rechazo y el anonimato.

Se deben establecer vistas de bases de datos para las diversas clases de usuarios, como mínimo debe haber vistas para los siguientes propósitos:

- a) Vista estándar: restringir el acceso a los datos personales, ésta consulta va dirigida a los usuarios y aplicaciones de rutina.
- b) Vista “datos personales”: permitir el acceso completo a los datos personales, ésta consulta va dirigida a aplicaciones o usuarios privilegiados, como son los administradores de privacidad.
- c) Vista “volver anónimo”: una vista de modificación de los datos personales para transformarlos en anónimos, para fines analíticos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- d) Vistas “de rechazo”: vistas que excluyan filas (registros completos) cuando los clientes optaron por restringir el uso de sus datos. Se excluye una fila si el indicador aplicable de la opción de rechazo (“Marketing directo”, “Divulgación a terceros”, “Decisiones automatizadas” y “Uso de datos delicados”), está activado por el cliente que se trate. Estas vistas de opciones de rechazo deben tomar en cuenta todas las “categorías especiales.”
- e) Vista “volver anónimo de manera selectiva”: se deben crear vistas para dar anonimato a ciertos datos personales.

Las organizaciones con conocimientos y experiencia a largo plazo en bases de datos de clientes definen en clases las aplicaciones del almacén de datos.

Se deben emplear clases de aplicaciones para ejercer los 5 tipos de vistas como sigue:

- Aplicaciones analíticas: vista “volver anónimo”
- Aplicaciones para emprender acciones: vista(s) Rechazo Marketing directo, Rechazo Divulgación a terceros, Rechazo Decisiones automatizadas y Rechazo Uso de datos delicados.
- Aplicaciones de divulgación: vista “volver anónimo de manera selectiva”, incorporándose como alternativa las vistas “volver anónimo” o “rechazo de divulgación”.
- Aplicaciones y usuarios administrativos especiales: vista “datos personales”.
- Todas las demás aplicaciones: vista estándar.

3. La implementación de una interfaz interactiva de servicio al cliente para la administración de datos personales.

Es posible obtener información del perfil de los clientes a través de un sitio web mediante una interfaz telefónica o una campaña por correo y teléfono la cual se enfocaría en torno de la privacidad e incluiría una declaración de las prácticas de privacidad de la empresa.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Es necesaria una interfaz interactiva para los clientes (por ejemplo una página web) para dar a los consumidores acceso a su información para que la revisen, actualicen y corrijan.

4. La preparación de informes para verificar el cumplimiento de las normas de privacidad en la operación del almacén de datos.

Otro aspecto de la privacidad que también tiene un efecto en la administración de los datos de los clientes es la necesidad de verificar el cumplimiento de las leyes. Esta verificación puede realizarla un grupo independiente (Consultoría), una dependencia gubernamental, o bien se realiza mediante auto evaluación.

Los beneficios para las organizaciones que cumplan con las directrices gubernamentales de la privacidad y seguridad de la información de sus clientes generaran reconocimientos en ciertos mercados, al tiempo que aumentara la percepción del público. Además, al estar entre los primeros que implementan controles de privacidad, las organizaciones se hacen acreedoras a la buena voluntad de sus clientes actuales y tienen la oportunidad de ganar clientes nuevos y desarrollar un lazo de confianza que lleve a relaciones duraderas. Al emplear su estrategia y visión de la privacidad para satisfacer mejor las necesidades de los clientes tiene la oportunidad de implementar una nueva generación de aplicaciones para la administración de relaciones con los clientes, lo que acercara a la organización a la meta definitiva del MKT “uno a uno.”

4.6.2 Aplicación del estándar P3P a un almacén de datos

P3P esta diseñado para el comercio electrónico, siendo un avance importante en le campo de tecnología de privacidad, también se aplica al mundo del almacenamiento de datos, que incluye la recopilación almacenamiento y uso de información personal en las bases de datos enfocadas en el cliente.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El estándar P3P está diseñado para ser extensible, esto permite incluir información del cliente que se considere importante para mejorar futuras relaciones con él, lo que representa sentar las bases hacia la meta del “segmento de uno”. Esto se logra incorporando en el modelo lógico del almacén de datos los campos de datos personales y las preferencias de privacidad especificadas por P3P y respetar las preferencias de privacidad expresadas por cada cliente en su perfil P3P. La adquisición de la información del perfil de los clientes es a través de los sitios WEB, mediante campaña telefónica o por correo, solicitando a los clientes que llenen un perfil personal y enfocando la campaña en la privacidad.

Al crear extensiones de privacidad en el modelo lógico de datos deben implementarse restricciones al acceso a los campos de datos personales y desarrollar aplicaciones que implementen controles de privacidad para manejar solicitudes para ver, actualizar o proteger los campos de datos personales. Debe plantearse la posibilidad de extender el perfil P3P para recolectar más información personal, como datos de preferencias más detallados (por ejemplo información sobre preferencias de libros o música). Los clientes que prefieran la opción de rechazo para no recibir solicitudes generales de venta, quizá estén de acuerdo en ser notificados sobre artículos de interés especial, por ejemplo, artículos especializados en alpinismo. Es más probable que se desarrollen mejores relaciones duraderas con los clientes si se atiende a los intereses de cada uno en vez de tratar de dirigirles todo.

Para algunas organizaciones probablemente sea más viable contratar la asesoría de un centro de privacidad que revise sus prácticas y políticas, el beneficio es mejorar el objetivo (solo se vende a las personas que es más probable que compren) y mejorar la buena voluntad de los clientes en cuanto a la privacidad.

CAPÍTULO 5. DATAWAREHOUSE

La información clave para la toma de decisiones, es aquella que por sí sola, junto con otra, elaborada o en bruto forma parte del sistema integrado de información. Es necesario definir los factores claves de la organización para definir la información clave. Lo que implica seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación dentro de la organización.

Para desarrollar una estrategia de acercamiento al mercado se necesitan nuevos sistemas de información, que tendrán como principal objetivo ofrecer los datos o información generados en la propia actividad de la compañía, desde una dimensión que permita una mayor capacidad de análisis e incremente la velocidad en la toma de decisiones. Una de las tecnologías que mejor se integran y soportan el nuevo modelo de negocios es el datawarehouse.

Un sistema datawarehouse, define un nuevo concepto para el almacenamiento de datos, integra la información generada en todos los ámbitos de una actividad de negocios (ventas, producción, finanzas, marketing, etc) y permite un acceso y explotación de la información contenida en la base de datos, facilitando un amplio abanico de posibilidad de análisis multivariable que permitirá la toma de decisiones estratégicas. El proceso integra toda la información de la empresa en un único depósito.

Hay algunas empresas que ya han construido las bases de datos civiles (no comerciales) más grandes del mundo, pero que WAL MART y NCR hayan construido la base civil más importante del mundo en los EE.UU. - un datawarehouse de 7,5 terabytes - de us\$ 100 millones no significa que eso sea lo que su compañía necesita, el verdadero valor que generan estos almacenes de datos es la forma en que la compañía utiliza esa información en beneficio de su negocio.

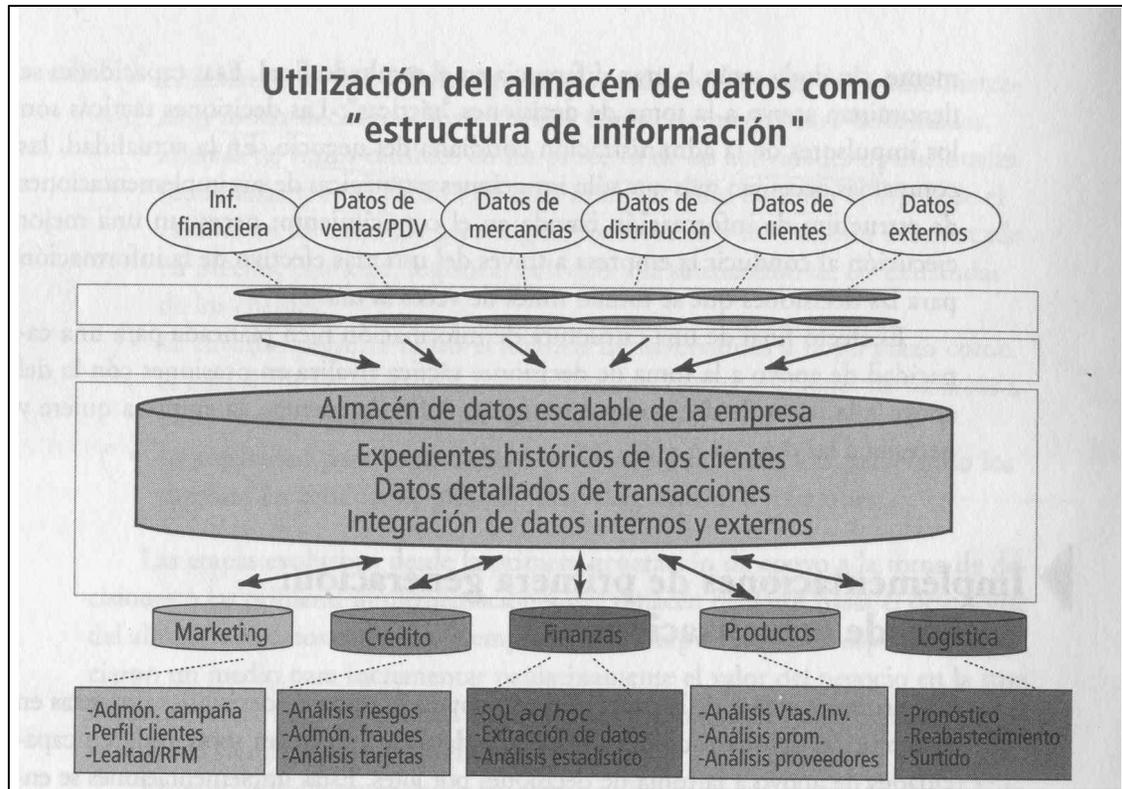


Fig. 5.1 El DW como estructura de información de la empresa.¹

La materia prima de cualquier sistema de CRM son los datos y todas las empresas manejan volúmenes importantes. Reconocer su importancia, procesarlos e integrarlos al plan de negocios son algunas de las acciones que recaló Rick Field, de Acxiom uno de los invitados en el 2º Encuentro Anual de Tecnologías, Marketing y Servicios para Customer Relationship Management ("CRM Sudamérica 2001") que se realizó en Buenos Aires.

Los sistemas de almacenamiento de datos organizan la información para guardarla, la almacena, describe los datos de tal manera que luego se pueda tener acceso a ellos y desarrollan la función de administración y control.

¹ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág. 276

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Tanto la tecnología de los programas de computación como la de sus elementos mecánicos y electrónicos permiten la retención masiva de archivos con información sumamente densa durante largos periodos en un almacén de datos. Este almacén de datos es un gran depósito de información detallada y resumida que describe a la empresa y a sus actividades, organizado de acuerdo con las unidades del negocio, de manera que sea fácil recuperar la información que describe las actividades de la empresa.²

Las bases de datos una vez explotadas permiten que una empresa comprenda mejor:

- Ingresos y ventas
- Uso de activos
- El margen que genera cada cliente
- Los costos de hacer negocios con cada cliente
- Proyección de transacciones y estímulos para utilizar la nueva tecnología de la información en el mercado
- Costos y usos de los canales
- Evaluación de los proveedores
- Niveles de satisfacción del cliente
- El potencial de utilidades presente y futuro de los clientes.

La información en el almacén de datos permite analizar patrones de comportamiento recientes, modelos de tendencia a la venta cruzada y solicitudes pe-aprobadas, también identifica brechas en la gama de productos ofrecidos así como los clientes de bajo potencial.

El almacenamiento de la información es un componente clave del análisis integrado del CRM y del cliente. Como tal, las empresas que proyecten desarrollar estrategias integradas de CRM necesitarán las técnicas y conocimientos de los especialistas en almacenamiento de información para alcanzar sus objetivos.

² Zikmund, William; McLeod, Raymon; Gilbert, Faye, CRM Customer Relationship Management, Administración de relaciones con los clientes, 1ª. Edición, México, Editorial Compañía Editorial Continental, 2004, Pág. 37

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Una de esas técnicas que actualmente han cobrado relevancia significativa es el Business Intelligence, el cual permite mejorar la velocidad y capacidad de las organizaciones para tomar decisiones, simplificando e integrando servicios en la misma plataforma, y proporcionando interfaces abiertas para acceder y compartir datos, dentro de la misma organización o con otras organizaciones externas, lo que da como ventajas:

- Minimizar el tiempo requerido para recoger toda la información relevante del negocio.
- Transformar información en inteligencia de negocio.
- Proporcionar herramientas de análisis para la toma de decisiones.
- Reducir el ciclo desde la decisión a la acción.

Así el Business Intelligence se compone de:

1. Data Warehouse (almacén central de datos) y
2. Data Mining (analiza datos para descubrir tendencias, escenarios, detección de patrones de comportamiento y diseño de acciones comerciales diferenciadas)

Business Intelligence puede ser definido como el conjunto de herramientas, técnicas, métodos y estrategias que permiten tomar las mejores decisiones de negocio en menos tiempo. Un sistema basado en Business Intelligence debe automatizar ciertas tareas y decisiones de nivel básico y medio, basado en las reglas o definiciones del negocio. En la actualidad se están desarrollando la mayoría de estos sistemas con el objetivo de conocer mejor a los clientes, con el fin de obtener mayores ventas, rentabilizar las operaciones y/o realizar un servicio excelente. Quizás uno de los pasos más avanzados de Business Intelligence es el data mining, que consiste en obtener información válida, útil, comprensible y desconocida, a partir de los datos, previamente almacenados en un repositorio de información. Las implementaciones de Business Intelligence pueden ir desde la generación de informes a partir de las bases de datos operacionales hasta la construcción de un datawarehouse completo, pasando por la explotación de una copia de las bases de datos operacionales o la construcción de un pequeño datawarehouse “ad hoc” llamado datamart.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La forma más efectiva de crear un contexto CRM integrado es desarrollando un almacenamiento de la información del cliente, lo que añade información relevante con el fin de proporcionar una sola perspectiva de cada cliente o empresa. Esto debe contener la información necesaria para aplicar el análisis del cliente de manera efectiva. Sólo a través de una efectiva aplicación del análisis del cliente las empresas pueden realmente facilitar el producto o servicio adecuado a través del canal adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado al precio adecuado.

Es necesario incorporar a la base de datos corporativos (back-office) la información captada a través de herramientas informáticas y otros canales de comunicación con el cliente y tener el registro documentado de todas sus interacciones con la empresa. Pero sólo eso tampoco es suficiente. Para que los datos recabados se transformen en información importante para la compañía, requieren ser trabajados por soluciones de Business Intelligence, que permitan analizarlos, compararlos y agruparlos en diferentes perfiles de forma tal que la empresa disponga del soporte necesario para sus decisiones de negocios. Las estrategias de mercadotecnia, de venta, de planeación y modificaciones que puedan llegar a realizarse en los productos y servicios o en el abordaje de los mismos junto con el cliente estarán basadas en esta información.

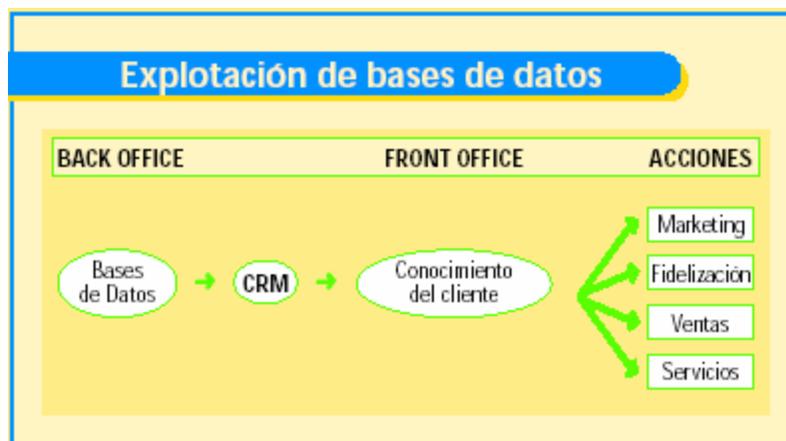


Fig. 5.2 Explotación de bases de datos ³

³ Grupo de comunicación Recoletos, división especializada Recoletos Conferencias & Formación (RCF). Foro de información y debate: CRM 2001, Customer Relationship Management I Encuentro Especializado, Madrid 13 y 14 de junio 2001. www.RecoletosConferencias.com. 2000, España.

5.1 Compartir información

Las funciones más importantes deben estar vinculadas entre sí a través de los recursos de información y procesos analíticos. Si los sistemas de información y la capacidad para apoyar la toma de decisiones se rigen por un criterio de unificación de departamentos o negocios múltiples, aumentaran los recursos invertidos y las oportunidades para administrar clientes y canales. Disponer de éste conocimiento y poder actuar con base en él oportunamente, determina el éxito en los negocios en ésta época.

La cadena de valor de las relaciones muestra los procesos clave para que un negocio tenga éxito. Varias de estas funciones tienen que ver con el cliente.



Fig. 5.3 La información del cliente es la parte medular de la estructura de información.⁴

⁴ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág. 68

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Obtener información de una fuente interna puede resultar, a veces, mucho más difícil de lo que parece. Esto se debe principalmente a dos razones:

- *Rivalidades internas*

Los datos pueden ser internamente propiedad de un departamento que, a lo mejor, no quiere compartirlos con el sistema de CRM (que, por lo demás, es ventajoso para toda la empresa). Un departamento accederá a compartir la información sobre sus clientes con otro departamento de la misma empresa sólo si es ventajoso para los dos. De lo contrario, hará falta la orden directa del director general y aun así costará mucho.

- *Privacidad de datos*

Otra razón que puede dificultar el intercambio de datos sobre clientes está relacionada con la privacidad del cliente. Si el sistema de CRM operase en una empresa grande, seguramente dispondría de información sobre un mismo cliente obtenida por diferentes canales. Por regla general, los clientes no se preocupan si su información se mantiene en ciertos límites y no se comparte entre una gran cantidad de gente. Pero si sienten que la información sobre ellos empieza a ir de manos en manos se sentirán incómodos. El problema de esta desconfianza se agrava por el poder de DM. Gracias al DM, los sistemas de CRM pueden extraer ciertos conocimientos sobre un individuo en un mercado y, a continuación, proporcionar cierta información sobre el mismo cliente en otro mercado.⁵

La IT debe dar la oportunidad a todos los usuarios de una empresa de tener acceso ilimitado a datos importantes, así como fomentar su aprovechamiento.

⁵ Gondar Nores, José Emilio. Recolección de Datos de Clientes - 1/2. <http://www.estadistico.com/arts.html?20010514>. 2001, España.

5.2 Definición de un marco de referencia para el DW

En las primeras etapas hay una propensión a formar una base de datos pequeña para informes o consultas que satisfagan un requisito específico del negocio. Estos sistemas enfocan por lo general, en un solo tema para un solo problema o un solo departamento o unidad de negocios. Estas bases de datos se copian o se extraen de los principales expedientes de transacciones de negocios o de las bases de datos de la organización. A veces se copian o extraen periódicamente del *mainframe* o del servidor principal de la organización como para proporcionar mejores informes administrativos.

Esta actividad es muy productiva a corto plazo, además de instructiva para todos los interesados; pero limita toda posibilidad de una comparación organizacional de la información hasta que comienza la verdadera actividad de maduración. Esto se conoce como fase de arranque o iniciación y la mayoría de los administradores decide copiar este entorno o incluso construir nuevas bases de datos departamentales o almacenes de datos, lo que elimina la presión de la demanda de información de parte de diversos grupos interesados. Casi todas las organizaciones que recurren al apoyo a la toma de decisiones han implementado alguna solución de éste tipo.

Como las duplicaciones del contenido de las bases de datos deben encontrarse en diferentes soluciones distribuidos también hay redundancia de datos y numerosos empleados ven imágenes distintas de datos parecidos, porque solo les interesan los detalles de su área de negocios.

El marco de referencia del almacén de datos comprende una serie de pasos para transformar los datos operacionales en datos informacionales con el fin de que se encuentren mejor organizados, sean más consistentes y por tanto más valiosos para el negocio. Los datos informacionales son el origen de perspectivas estratégicas acerca de la manera en que se debe conducir el negocio para obtener la mayor ventaja en el mercado. Con el fin de obtener datos informacionales (aquellos que sirven para fines analíticos, no para las actividades y actualizaciones de las transacciones operacionales), es necesario transformar los datos de las operaciones.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La meta del almacén de datos es coexistir con los sistemas operacionales para extraer de ahí datos significativos y concentrarlos de forma relacional. Los datos operacionales significativos se definen de acuerdo con la línea de negocios, se genera a partir de las operaciones cotidianas como ventas, pedidos, solicitudes de pago, embarques y actividades que comienzan o terminan un ciclo (como manufactura, entrega, producción, contactos y solicitudes del cliente).

Los principales problemas que surgen al tener varias bases de datos o almacenes de datos distribuidos en varios departamentos son:

- *Un negocio único se enfoca en un solo tema.*
- *Fáciles de construir pero sin integración de datos o usos.*
- *Rendimiento y recuperación a corto plazo.*
- *Administración y almacenamiento de datos redundantes.*
- *Las aplicaciones están apiladas.*
- *No hay una transformación uniforme y sí muchos métodos.*
- *La preparación de resúmenes e informes es rápida; se tienen pocos detalles.*
- *El uso de mercados de datos se reduce a cada grupo o unidad de negocios.*
- *La administración no comprende el alcance de las oportunidades.*
- *Las expectativas del usuario o del ejecutivo de negocios son elevadas o desconocidas.*
- *No se mide el ROI ni se establecen metas.*
- *No se emplean aun datos de los clientes.*⁶

5.2.1 Versión única de la verdad

Muchas organizaciones no alcanzan sus objetivos porque no poseen una “versión única de la verdad” y dedican muchísimo tiempo y recursos a entender y administrar sus finanzas, provisiones, personas, habilidades, clientes, canales, márgenes, impuestos y oportunidades.

⁶ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág. 142

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

“Conocer que cualquier información es tratada de manera única e integrada será garantía de eficiencia interna y también externa de cara a nuestros clientes y proveedores”.⁷

Las características de una maduración exitosa en esta etapa requiere un cambio completo de enfoque para crear:

Versión única de la verdad (sobre cada tema)

Memoria corporativa e historial de las transacciones

Áreas temáticas integradas de datos y tablas

Datos históricos detallados

Múltiples consultas complejas

Resúmenes en cualquier momento

Análisis en línea y en tiempo real

Estructura de información integrada para sustentar la infraestructura

Administración centralizada del conocimiento

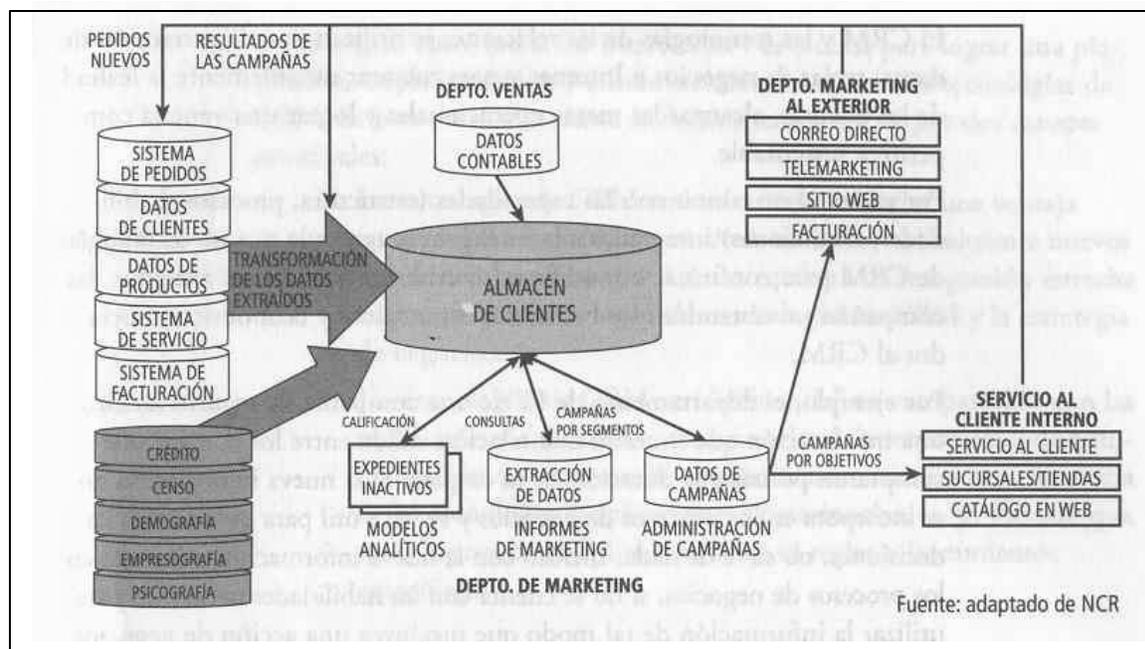


Fig 5.4 El entorno del almacén de datos enfocado en el cliente⁸

⁷ Vidal i Díez, Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. 1ª Edición, España, Editorial Fundación Confemetal, 2004, Pág. 256

⁸ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág. 305

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

“Con una aplicación ERP (Enterprise Resource Planning), se pretenden tener integradas todas las áreas funcionales de la empresa a fin de no duplicar esfuerzos, ni información. Además, con el cruce de información se espera realizar una planificación de recursos”.⁹

Las organizaciones que ya cuentan con un sistema ERP implantado disponen de sistemas transaccionales integrados, lo que teóricamente facilita el acceso a los datos. La cuestión es que incluso en esos sistemas, los modelos de datos generalmente no están adecuados al CRM e invariablemente requieren ser revisados y personalizados.

Uno de los aspectos mas significativos que aporta una herramienta CRM es la definición única del cliente en la base de datos de la empresa.

“Cabe preguntarse cuántas veces no se ha dado la respuesta eficaz a un cliente por tener información del mismo de manera fraccionada, de manera desestructurada, de manera no integrada.”¹⁰

5.2.2 Administración de los datos operacionales en el almacén

Los formatos de datos inconsistentes dificultan el uso cada vez mas frecuente de los sistemas de apoyo a la toma de decisiones (DSS) para analizar los datos operacionales en bruto en busca de cambios en el comportamiento de los clientes, tendencias y cambios en el mercado.

Las aplicaciones personalizadas normalmente son diseñadas por separado, sin tomar en cuenta la forma en que otras aplicaciones usan y almacenan los mismos datos. Frecuentemente existen datos acumulados por años sin recibir mantenimiento los que tendrán que ser validados para su posterior uso. Todas estas circunstancias dificultan la aplicación de datos operacionales en tecnologías de DSS.

⁹ Vidal i Díez, Ignasi, Op. Cit., p. 35

¹⁰ *Ibidem*, p. 262

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Uno de los mayores retos al crear un marco de referencia DW radica en el proceso de transformar los datos operacionales en los datos informacionales necesarios. La transformación de datos consiste en la conversión lógica y el movimiento físico de los datos. Dependiendo de las condiciones, las actividades de transformación de datos incluyen acceder, conciliar, extraer, condicionar, condensar, filtrar, depurar, fusionar y cargar los datos.

5.3 Almacén de datos

CRM facilita la recolección de datos, su almacenamiento y transformación en información; además sirve para presentar esta información a los usuarios. CRM transforma datos en información. Los datos son hechos y números difíciles de utilizar debido a su volumen. La información consiste en recolecciones y resúmenes de datos llenos de sentido, que dicen al usuario algo que no conocía anteriormente.

Un almacén de datos es un recurso que se enfoca en la toma de decisiones, el apoyo provee y perfecciona al sistema de procesamiento de transacciones. Un almacén de datos es un gran depósito de datos detallados y resumidos que describen a la organización y sus actividades, ordenado de acuerdo con las varias dimensiones del negocio, de forma tal que la información acerca de las actividades de la empresa pueda recuperarse con facilidad.

El flujo de información para una organización madura comienza con la comprensión del entorno de la estructura de información del almacén de datos y de lo concerniente al apoyo a la toma de decisiones asociado y las tecnologías de relaciones. Los datos de operaciones se accedan, obtienen, copian o extraen, de archivos y bases de datos internos y externos.

La transformación de datos es un proceso que emplea tanto reglas de negocios como transformaciones de campo comúnmente aceptadas, para convertir o transformar los datos en características comunes, siendo este el más difícil de los procesos para elaborar un almacén de datos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

“Las organizaciones obtienen diferentes tipos de valores del almacenamiento de datos. ... casi todos los usuarios de un almacén de datos pueden atestiguar que tienen una mejor información y un mejor apoyo en la toma de decisiones”.¹¹

Barbara Halley-Wixom, Dale GoodHue y Hugo Watson
“The Benefits of data Warehousing at Whirlpool Corporation”

El almacén central de datos contiene la historia detallada de cada cliente, no sólo la del uso de un producto y su registro de pago de facturas, sino también la historia de sus preferencia sobre cómo hay que hacer contacto con él y la de sus reacciones.

5.3.1 Ventajas de un almacén de datos

Dentro de las ventajas que se pueden mencionar, si se opta por la creación de un Datawarehouse dentro de una empresa o institución, son las siguientes:

1. Considerable reducción de los costos de gestión de la información.
2. Elevación de la productividad.
3. Control de la calidad y unicidad de la información.
4. Mejor control y monitorización de los distintos procesos internos.
5. Mayores flexibilidades en el acceso a la información por los mandos medios.
6. Menores tiempos de respuesta.
7. Eliminación de innumerables reportes.
8. Desconcentración de los procesos decisorios en los mandos medios.

¹¹ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 337

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

9. Gran poder de procesamiento de información.
10. Permite conocer variables del negocio hasta ahora ocultas en los sistemas operacionales.
11. Formación de líderes al interior de la organización.
12. El Datawarehouse se convierte en un recurso primario de información.

5.3.2 Objetivos del almacén de datos

- Mantener los datos del almacén de datos actualizados: Se copian los datos del almacén desde bases de datos operacionales diaria o semanalmente.
- Se debe asegurar la exactitud del almacén de datos filtrando y limpiando los datos en el momento en que se capturan, una vez que se cargan los datos al almacén ya no se actualizan. Los datos del almacén no son volátiles, así se elimina la probabilidad de que se dañen o queden destruidos por descuido.
- Mantener seguros los datos del almacén: Los datos son un recurso corporativo valioso, solo deben estar disponibles para usuarios autorizados.
- Hacer que los datos del almacén sean fácilmente accesibles para los datos autorizados.
- Mantener las descripciones de los datos del almacén.

5.3.3 Estrategias de arquitectura: centralizada vs distribuida

Una de las primeras decisiones que se deben tomar, para la creación de un DW, es el enfoque arquitectónico del almacenamiento de datos. Construir almacenes pequeños o enfocados a un solo objetivo, llamados también mercados de datos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Existen dos clasificaciones de mercados de datos:

1. Mercados de datos independientes: no están vinculados ni integrados, difícilmente crecen hasta convertirse en verdaderos almacenes de datos, a no ser que se hubiera planeado desde el diseño.
2. Un mercado de datos dependiente: es un subconjunto lógico y/o físico del almacén de datos de la empresa que ha sido elegido y organizado para satisfacer un uso determinado. Muchas veces, el rendimiento y el costo son las razones para implementarlos. Estos mercados se organizan por grupos de usuarios o por área temática (organizados lógicamente en una parte separada del almacén de datos). La replicación y la propagación sincronizan los datos entre el almacén de datos de la empresa y los mercados de datos dependientes.

El operar con numerosas plataformas y sistemas de cómputo presupone la dispersión de datos y por lo tanto un laberinto de información. Al concentrar los datos y la información en un almacén de datos, es posible aumentar la participación en el mercado al reaccionar más rápidamente a las oportunidades que se presenten. Los mercados de datos independientes no ofrecen una “versión única de la verdad” y tienen poco aporte al ROI.

Para adentrarse en el proceso de la construcción de un almacén de datos escalable se recomienda empezar con un almacén de datos empresarial pequeño, manejable y enfocado en una o dos áreas temáticas, se recomienda la planeación de un mercado de datos dependiente y la arquitectura de la estrategia empresarial.

Una versión reducida del almacén de datos, el mercado de datos dependiente, provee instantáneamente a los usuarios facultados la información más actualizada posible. Estos pueden usar el mercado de datos dependiente por su cuenta, lo que significa que están en posición de reaccionar más rápidamente a los cambios del mercado. Los usuarios de negocios creen que tienen un almacén especial preparado para ellos, cuando en realidad es parte de un entorno integrado en el almacén de datos de la empresa. A estos almacenes se les llama mercados lógicos de datos.

La replicación y propagación de los datos sincroniza a estos entre el almacén de la empresa y los mercados dependientes. Los mercados independientes en realidad no utilizan la replicación y la propagación, sino que solo las utilerías de copiado para trasladar los datos desde los archivos y las bases de origen (operacionales).

5.3.3.1 Modelado de datos, diseño y construcción del almacén de datos

*La capa de modelado y diseño de datos del marco de referencia del DW representa la creación de un modelo lógico de datos que sustente las necesidades de información de la empresa y el diseño físico de la base de datos para soportar ese modelo. Esta capa también incluye el diccionario de datos (para tener definiciones consistentes de estos) y los metadatos para establecer un directorio y un uso eficiente de los datos.*¹²

Las dos metodologías de modelado mas usadas son:

- a) La tercera forma normal: es una metodología flexible de modelado de datos que no hace suposiciones sobre las funciones básicas de un negocio. Se le considera un modelo exacto y adaptable al negocio, muestra el cómo y por qué ocurren patrones (y las anomalías) de un negocio.

- b) El método de esquema de estrella: éste hace suposiciones a cerca de los datos, presumiendo que se conocen de antemano las relaciones entre estos. Una forma de hacer esto es a través de la desnormalización, el cual es un proceso que simplifica la información para que el DBMS la maneje mejor, pero esto disminuye la calidad de la misma. Desnormalizar dos o más conjuntos de datos, combinándolos en uno solo, aumenta el performance de procesamiento de peticiones. En el proceso de desnormalización se establecen suposiciones sobre las relaciones para asociarlas de algún modo cuando, muchas veces, no tienen ninguna asociación, todo esto conlleva a que cuando las circunstancias internas o

¹² Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 175

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

externas cambian se debe rehacer por completo el proceso adoptado por el modelo.

Recurrir a la tercera forma normal para los aspectos físicos y lógicos de un modelo computarizado reduce al mínimo la necesidad de desnormalizar los datos. Evita los peligros a la integridad de los datos y permite el análisis y el apoyo a la toma de decisiones.

Un ejemplo característico de los problemas que causa la desnormalización se observa en las compañías de seguros médicos, en las cuales cuando se hace una reclamación de reembolso por una visita médica, se tienen registrados una reclamación para un conjunto de acciones profesionales, es decir, el doctor pudo haber hecho 10 actividades por separado e informarlas también por separado, pero por la desnormalización, los perímetros no reflejan las circunstancias reales.

La experiencia muestra que comenzar con un almacén de datos pequeño y construir los cimientos para su futuro crecimiento se debe considerar un plazo de 100 días. Con el fin de mantener estos límites, la complejidad de la primera implementación del almacén de datos debe restringirse a no más de uno o dos departamentos con intereses parecidos y fuentes de datos semejantes.

Se puede comenzar con el trabajo de preparación, lo que puede llevar 2 o 3 meses.

Se recomienda iniciar con los siguientes temas:

- Identificación de los beneficiarios:

Son los grupos de usuarios o departamentos que se benefician del uso del almacén de datos, el trabajo de quienes se simplificara y usuarios actuales de bases de datos.

- Reservación de las partidas de financiamiento:

Financiamiento antes de emprender el proyecto en caso en que el departamento beneficiario no cuente con recursos suficientes

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- Definición de las metas:

Objetivos con cifras cuantificables (tal como ganancias esperadas) para que éste proyecto compita exitosamente con otros proyectos.

- Evaluación de la situación actual:

En éste punto se mide el nivel de satisfacción de los usuarios con la información disponible.

Se deben identificar los problemas operacionales que deban resolverse con el uso del almacén.

- Análisis de las cuestiones de negocio

Se debe prever las cuestiones del negocio a las que se responderá y que antes o no se encontraba respuesta o no eran fácilmente perceptibles.

- Identificación de las posibles fuentes de datos

La organización debe definir los datos necesarios para responder a los diferentes cuestionamientos e investigar la factibilidad de conseguirlos.

- Establecimiento de una estructura de información tecnológica

Se debe definir el número de estaciones de trabajo, la integración de redes, servidores, etc. Ésta información debe estar lista a la mayor brevedad posible para que el proyecto no sufra de demora innecesarios.

5.3.3.1.1 Diseño y Construcción de un almacén de datos

Para tener una idea clara de lo que se pretende obtener con la construcción e implementación del almacén se deben responder algunas preguntas cruciales que son:

1. ¿Cuál es la tolerancia a los riesgos?: Esto implica conocer que repercusiones tendrá en la organización una posible demora en la implementación y que efectos tendría dicho retraso en diferentes periodos. Contemplar la posibilidad del fracaso

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

en el funcionamiento de la tecnología y definir si la organización esta dispuesta a comenzar nuevamente.

2. ¿El sistema es crítico para la misión?: Las tecnologías de relaciones se implementan por que existe una razón para ello. Muchas estructuras de información no son entornos críticos al principio pero rápidamente pueden volverse tan importantes que se presenten dificultades para su manejo.
3. ¿Cuál es el entorno de procesamiento?: Debe tenerse claro si es necesario contar con procesamiento iterativo, este significa un entorno impredecible que requiere un entorno más complejo. En un entorno de sistemas tradicional, los administradores de bases de datos (DBA's) ajustan las consultas, en un entorno iterativo esto no es factible.
4. ¿Cuántos datos se tienen?: Conocer de manera aproximada la cantidad de datos que se tienen (espacio que ocupan en disco), contemplar su crecimiento a 10 veces que es el aumento promedio en el volumen de datos en los primeros 2 a 5 años de un almacén de datos o tecnologías de relaciones.
5. ¿Cuantos usuarios concurrentes habrá?: Es común que haya docenas y aún cientos de usuarios formulando consultas al mismo tiempo, muchas de esas iteraciones no están predefinidas, ni precodificadas.

En sistemas de relaciones con el cliente, por ejemplo internet, la organización, debe estar preparada para la demanda de escalabilidad y desempeño del sistema

- Preguntas sobre Tecnología de la Información

1. ¿Qué tan grande es el sistema?: Investigar cuantos procesadores hay, capacidad de memoria, capacidad de almacenamiento en disco duro y la cantidad de nodos de procesamiento. Debe comprenderse cabalmente el tamaño, los datos reales, los datos utilizados, los históricos, los informes estándar, bases de datos, tablas resumidas.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

2. ¿Cuántos datos detallados de usuarios hay en el sistema?: Se debe analizar la cantidad de información a detalle que los usuarios extraerán de la base de datos y la utilidad de esta. Además la cantidad de información en archivos, ya que esta puede ser repetitiva y solo consumirá espacio.
3. ¿Cuánto espacio de índices hay en el sistema?: Esta cantidad depende enteramente de los gerentes de las bases de datos.
4. ¿Cuántos datos resumidos hay en el sistema?: Para que los resúmenes sean útiles se necesitan muchos, los sistemas que dependen de resúmenes acaban por tener más datos de estos que de datos detallados.
5. ¿Algunas aplicaciones chocan con conjuntos específicos de tablas?: En caso de tener tablas para determinadas aplicaciones, es probable que no accedan a parte de la base de datos detallados.
6. ¿Cuánto espacio de trabajo hay en el sistema?: Debe considerarse que se requiere espacio para las áreas de trabajo de las bases de datos temporales y también para las actividades de clasificación. En algunos sistemas también se necesitan espacio para organizar los datos provenientes de los sistemas fuente. Esto es cierto sobre todo si un sistema fuente es un mainframe.
7. ¿Están duplicados los datos para fines de recuperación?: En la mayoría de los sistemas no es viable un plan de recuperación que comprenda la recarga del sistema en caso de desastre. En algunos ambientes todo está duplicado.
8. ¿Quiénes son los usuarios? Es importante detectar que departamentos utilizan el sistema y verificar que esos departamentos usuarios sean los mismos a los que se planea soportar

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

9. ¿Estos usuarios tienen acceso directo a los datos históricos del DW corporativo?: Es muy probable que los administradores de la base de datos no puedan dar acceso a los detalles. La presencia de resúmenes y detalles departamentales sugieren graves limitaciones de desempeño del sistema central o a la incapacidad para manejar bases de datos con información normalizada y desnormalizada. No tener acceso de a los datos detallados del DW. Lo ideal para las aplicaciones de negocios y administrativas es tener acceso al depósito maestro de los datos históricos detallados.

10. ¿Cuántos usuarios utilizan el sistema? Los almacenes de datos aumentan cada año en volumen de datos, número de usuarios y cantidad de consultas diarias. El porcentaje de consultas iterativas se incrementa a medida que los usuarios conocen el sistema, en caso contrario debe pensarse que el sistema no está proporcionando lo que los usuarios necesitan de un almacén de datos.

11. ¿A cuántos usuarios concurrentes soporta el sistema?: Debe identificarse cuántos usuarios pueden identificar al mismo tiempo el sistema de la base de datos para hacer consultas simples o complejas y ser registradas simultáneamente, cuántas de esas consultas son repetitivas y cuántas fallas no completan la solución total al problema.

12. ¿Qué tipos de acceso tiene soporte? : Algunos sistemas permiten cambiar los parámetros, por ejemplo los campos de las fechas o los números de cliente, es un proceso repetitivo, todas las preguntas están predeterminadas, no permiten una creatividad verdadera y oportuna al formular las preguntas. Los usos más valiosos de los sistemas de apoyo a la toma de decisiones, DW o de análisis aceptan consultas complejas, de datos detallados, históricos y correlaciones que definen oportunidades totalmente nuevas.

13. ¿Este sistema fue diseñado para reemplazar a otro?: En muchos casos los nuevos sistemas sustituyen tecnología obsoleta que ya no satisface los requisitos de los usuarios, o que no concuerda con la visión de la arquitectura general de IT, debe

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

tenerse claro que hacía el sistema anterior y en caso de que se mantenga funcionando es indicativo de que el nuevo sistema no este cumpliendo su propósito

14. ¿Cuáles son las fuentes de bs datos?: Las fuentes de los datos deben de ser consistentes con la comunidad de usuarios y la meta general del sistema. La organización debe conocer las transacciones financieras del cliente, pagos, costos, asignación de recursos márgenes, etc., con estos conocimientos pueden negociarse nuevos contratos precios o servicios .
15. ¿De que tamaño es el lote?: Uno de los puntos más importantes es conocer las limitaciones de tiempo. No todos los datos introducidos en el almacén son útiles, deben eliminarse los datos más antiguos.
16. ¿Cómo se introducen los datos?: Debe tenerse claro cual es el proceso físico para cargar los datos, si se cuenta con utilerías y el tiempo que exige prepararlas y hacerlas funcionar, conocer el proceso físico para llevar al almacén los datos desde el entorno operacional saber si es necesario organizar los datos. Por ejemplo la base de datos del mainframe exigen que se copien u organicen los datos, por que no se cargan directamente ni son distribuidos de manera uniforme en la base de datos del DW para un desempeño eficaz. Debe considerarse el tiempo que toma que los usuarios definan los espacios de los datos, el volumen de estos y definan segmentos de la base de datos; si estas tareas para la carga de datos representan problema se infiere que también lo serán el acceso, organización, ajuste y administración de la base de datos.
17. ¿Cómo se eliminan los datos?: Es necesario definir como se eliminarán los datos de series más antiguos y si se disponen de utilerías para ello, además debe garantizarse la integridad de los datos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

18. ¿Puede verse el modelo de datos?: El modelo lógico debe coincidir con el modelo físico, cualquier desviación significa un problema de desempeño en el sistema de administración de la base de datos. Tales desviaciones restringen la capacidad de los usuarios para realizar procesos iterativos, limitan el valor del negocio y crean problemas de soporte.

19. ¿Los DBA's ajustan todas o casi todas las consultas?: En caso de requerirse proceso iterativo, los administradores de las bases de datos no pueden controlar el acceso o el volumen de consultas en sus aplicaciones de apoyo de toma de decisiones, análisis o relaciones con los clientes.
El sistema de CRM y DW debe tener la capacidad de manejar modelos predictivos de aplicaciones futuras, la posibilidad de que sus clientes accedan a los datos para aplicaciones analíticas o de apoyo a la toma de decisiones.

20. ¿Cuántos DBA y administradores de sistemas se necesitan para dar soporte al sistema?: Si se multiplica el costo cargado por año de administradores de sistemas y administradores de bases de datos, por el número de personas por el número de años que se considere que el sistema estará en operación, el costo puede incluso rebasar el costo por hardware, software y mantenimiento juntos.

21. Si el tamaño del sistema se duplicaría ¿cuántos DBA's se necesitarían para dar soporte?: No puede descartarse la posibilidad de tener un crecimiento repentino e inesperado que supone un aumento de usuarios, carga diaria de consultas, crecimiento de datos, etc. Esta situación puede darse por fusiones entre compañías, reestructuraciones en grupos corporativos.

22. ¿Cuál es el plan de recuperación en caso de desastre?: Si el sistema es realmente útil es crítico para la misión. Debe tenerse un plan de recuperación en caso que falle un componente o una falla crítica y tener calculado el tiempo de recuperación.

23. ¿Se está donde se necesita estar? La respuesta debe ser "nunca", el almacén de datos evoluciona con el negocio.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

24. ¿Cuánto tiempo se dedica a capacitar a empleados de soporte?: Debe calcularse el impacto monetario y de tiempo de la capacitación en cada etapa.
25. ¿Cuánto tiempo después de arribar el hardware se entregó la primera aplicación?: En caso de demoras inesperadas o retrasos deben preverse soluciones.
26. Si se volviera a empezar hoy ¿qué se haría de otra manera?: Al responderse esta pregunta se obtiene información adicional (qué harías diferente, qué falta).

- Preguntas para los usuarios de negocios

1. ¿Qué esperaba que hiciera el sistema?: No debe suponerse que las expectativas de los usuarios estén totalmente cubiertas por el sistema. Al responder la pregunta los usuarios descubrirán las limitaciones del sistema y lo que consideran hace falta
2. ¿Está donde necesita estar?: Si se descubre que la respuesta del usuario y la de IT no concuerdan, es necesario analizar el porque de esta divergencia y plantear una solución.
3. ¿Cuánto tiempo pasó desde que se presentó el proyecto y hasta que puedo utilizarlo?: Indica si existen problemas con la implementación o el software.
4. Si volviera a empezar hoy ¿Qué haría de otra manera?: Al igual que en la pregunta tres debe comprobar que concuerdan las respuestas de Usuario y de IT.

El punto crítico de las consideraciones administrativas es la conciencia de los riesgos y costos inherentes de CRM y el DW.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La construcción de un almacén de datos se divide en 3 fases:

- Análisis y diseño
- Implementación
- Uso de informes, consultas y/o herramientas analíticas

FASE 1

Análisis y diseño

La mitad del tiempo asignado al proyecto se debe dedicar al análisis de los requisitos de la empresa y al diseño de la solución tecnológica necesaria para satisfacerlos. A fin de promover una comprensión recíproca entre el equipo que desarrolle el proyecto y los usuarios finales, los resultados de cada paso deben ser estudiados y aceptados formalmente.

1.1 Análisis de la demanda

La demanda de un almacén de datos surge porque un departamento o unidad de negocios tienen problemas que no pueden resolver con métodos tradicionales, o que los datos necesarios no estaban disponibles o no eran accesibles. Una de las primeras tareas a revisar es averiguar si es posible que estos datos sean suministrados por el almacén de datos.

1.1.1 Análisis de las necesidades de las empresas

Se deben analizar las transacciones del negocio, entrevistando a los miembros de varios departamentos, posibles usuarios del almacén de datos, el equipo del proyecto determinará el tipo de preguntas de negocios que se espera que responda el almacén de datos, las repercusiones de la solución del almacén de datos en las comunidades técnica y de usuarios, así como la disposición a aceptar los cambios y como la aprovecharán.

1.1.2 Evaluación de las fuentes de datos

Las fuentes potenciales de datos se caracterizan por describir, tanto los aspectos técnicos como de contenido, los elementos de los datos que van a extraerse y la cantidad de datos esperados. Debe verificarse si existen interfaces con otros sistemas y si son

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

aprovechables para el almacén de datos. Se evalúan las estructuras actuales de los datos y sus características para garantizar que se satisfagan los requisitos de fuentes de datos para el DW. Además se corrobora que los modelos que respaldan la solución correspondan a los requisitos del negocio. Respecto a la evaluación de funciones deben de identificarse los procesos tecnológicos y de negocios que darán soporte al almacén de datos.

Es necesario e importante determinar si se requiere el acceso a sistemas MRP (Manufacturing Resource Planning) ó ERP (Enterprise Resource Planning), financieros, de inventario ó a cualquier otro tipo de sistemas heredados. De modo que siempre se torna indispensable definir cómo debería tener lugar el proceso de integración con la nueva tecnología. Al mismo tiempo se deben identificar los requerimientos internos de soporte tales como un administrador y personal de mesa de ayuda y de capacitación para establecer si se necesitará contratar personal adicional.

1.2 Prueba de calidad de los datos

Con frecuencia se sobrestima la calidad de los datos y los sistemas operacionales; por tanto, incluso un análisis cuidadoso de los sistemas fuente debe ser reforzado con muestras de datos reales.

1.2.1 Análisis de los datos de prueba

Se toman una muestra de los datos y se evalúan con diversos criterios. No es posible verificar la cantidad de contenido de estos datos para ello, el equipo tendrá que confiar en las aseveraciones de los usuarios expertos de estos sistemas.

1.3 Modelado de datos del negocio (BDM)

Se creara un modelado de datos del negocio a partir de las cuestiones planteadas y de la demanda de información. Este modelado comprende objetos de negocios y de relaciones que guardan entre si, los objetos habituales de negocios son: clientes, pedidos, productos, etc. Las relaciones corresponde a las reglas de negocios, por ejemplo, un cliente puede haber realizado uno o más pedidos pero un pedido no puede relacionarse con más de un cliente.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

1.4 Modelo lógico de datos (LDM)

El modelo lógico de datos es una forma normalizada que procede del BDM. Se agregan atributos a los objetos de negocios (entidades) y sus relaciones se representan mediante claves. El LDM no está ligado a ninguna plataforma o base de datos y se crea independientemente de las restricciones físicas.

1.5 Validación de los resultados

Se debe revisar el diseño antes de iniciar la implementación, para esto se debe enfocar en los siguientes temas:

1. Función: examina los procesos que va a soportar la implementación de un almacén de datos, el nivel de satisfacción de las necesidades de los usuarios y la perceptibilidad de los beneficios deseados.

2. Tecnología: aquí se consideran los obstáculos del sistema, o los datos, se cuestiona si los recursos internos de IT son adecuados para la ejecución del almacén de datos, de modo que se aproveche todo su potencial. Si no se cuenta con suficientes empleados calificados, lo mejor sería posponer e proyecto.

3. Aceptación: aquí se determina las repercusiones que tendrá el almacén de datos en los hábitos de trabajo de los usuarios y cómo reaccionaran estos a bs cambios en su entorno. La organización debe informar al personal desde el comienzo del proyecto para aumentar el nivel de aceptación del almacén de datos entre los empleados.

1.6 Evaluaciones del soporte y la capacitación

Las evaluaciones del soporte y la capacitación organizarán y planearán la capacitación de los participantes en el proyecto y los usuarios finales, para apoyar la integración del almacén de datos en su entorno y proveer un respaldo continuo a este mismo

FASE 2

Implementación

En esta fase se construye el almacén de datos real, Si el equipo tienen recursos necesarios es posible realizar varias actividades simultáneamente

2.1 Modelo físico de datos (PDM)

El modelo físico de datos implementa el modelo lógico de datos en un sistema real de base de datos. Idealmente la estructura del LDM puede ser transferible al diseño de la base de datos física sin grandes cambios.

2.2 Programas de interfaz

Los primeros pasos para crear interfaces pueden darse antes de la aprobación del diseño final, porque resulta difícil calcular el tiempo necesario para realizarlos. Para el almacén de datos sería deseable que se entregaran solo los datos necesarios y en el formato correcto, aunque esto exige más tiempo de cálculo en los sistemas.

El diseño provee aplicaciones específicas y la interfaz de consultas requerida incluye la definición y creación iterativa de prototipos de las aplicaciones deseadas. El proceso exige que el equipo de desarrollo trabaje en contacto estrecho con los usuarios para determinar el tipo de acceso que se precisa, los métodos de acceso posibles, las herramientas de desarrollo y acceso, los informes de uso práctico y los procesos de prueba.

2.2.1 Extracción de datos de los sistemas fuente

Las conclusiones del análisis de los procesos del negocio y las fuentes de datos son el punto de partida para definir las reglas de extracción de datos de los sistemas fuente, permitiendo la creación de programas de interfaz que sigan las especificaciones del modelo físico de datos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

2.2.2 Transformación de datos en almacén de datos

Como parte del sistema de almacenamiento de datos, se crean programas de interfaz apropiados para transformar los datos en el modelo de datos relacional. Dependiendo del número y la diversidad de las fuentes de datos, es necesario agregar características que combinen y comprueben los datos.

2.3 Carga de datos

Al igual que la programación de interfaces, la carga de datos está sujeta a retrasos principalmente causados por la mala calidad de estos y la inestabilidad en la entrega desde los sistemas fuentes.

2.3.1 Suministro de datos histórico

En general, para cargar por primera vez el almacén de datos se suministran datos históricos con el fin de trabajar de inmediato con valores relacionados con el pasado. Si se toma como fuente las cintas viejas de respaldo surge el problema de que muchas veces los datos más recientes han cambiado en cuanto a formato o contenido, aunque esto se detecta pronto.

2.3.2 Provisión de datos actuales

El responsable del sistema debe verificar que los datos estén disponibles a tiempo para transferirlos al almacén de datos. Los datos se cargaran a intervalos irregulares de acuerdo con los procedimientos determinados por el control de la calendarización. Los datos actuales se transferirán a diario, los datos acumulados pueden transferirse ya sea semanal o mensualmente.

2.4 Concepto de operaciones

Describe los aspectos tecnológicos del almacenamiento de datos que son:

- Listado de todos los modelos y programas de datos
- Diagramas de flujo de datos y definiciones de interfaces
- Adquisición y mantenimiento de meta-datos
- Descripción de los procedimientos de carga
- Instrucciones para respaldar y restaurar el sistema
- Concepto de administración del acceso a los usuarios

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

2.4.1 Control de la candelarización

Regula los pasos a seguir durante el proceso de carga del lote de datos nocturno. En ésta carga deben existir diferentes verificaciones para evitar la carga de datos inconsistentes. Deben implementarse procedimientos para que el sistema vuelva a cargar los datos manualmente si ocurren errores.

2.4.2 Respaldo y recuperación

La información contenida en el almacén de datos debe respaldarse con regularidad. Una forma de respaldar sería el hacer un respaldo diario de las transacciones del mes y respaldar todo el almacén de datos en el fin de semana.

En el aspecto de recuperación debe pensarse en la creación de un “sitio caliente”, que es un duplicado de la DW original, el cual entra en funcionamiento cuando la DW original no esté en condiciones de dar servicio, mientras el respaldo trabaja se hace la recuperación total de datos y de funcionalidades de la DW original (a esto se le conoce como redundancia).

2.4.3 Acceso a los usuarios

Un punto muy importante es proteger los datos de un acceso ilegal; no hacerlo puede tener repercusiones legales. Tener una administración regulada del acceso será cada vez más importante a medida que se agregue más información al almacén de datos.

2.5 Acumulaciones (en mercados de datos)

Normalmente el nivel de los informes y análisis se trabaja con datos acumulados. El desempeño esperado determina si estos datos acumulados también se van a guardar en la base de datos. Los mercados de datos son el sitio apropiado para guardar los datos acumulados junto con los parámetros analíticos deseados, como la geografía o el tiempo.

2.5.1 Diseño de mercado de datos

Los modelos para mercados de datos se implementan como esquemas de estrella, orientándolos a las necesidades específicas de los usuarios. Los esquemas de estrella incluyen tanto cifras fundamentales (hechos), por lo regular acumuladas, como parámetros analíticos (llamados dimensiones).

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

2.5.2 Implementación de mercados de datos

Los mercados de datos se implementan de dos formas que son:

- a) Implementación lógica: en forma de vistas de las tablas del modelo de datos normalizado.
- b) Implementación física: en éste caso se adicionan tablas desnormalizadas adicionales o cubos OLAP

2.5.3 Prueba de sistemas e integración

La fase de implementación concluye con una prueba exhaustiva de todas las características de las dos fases. En esta etapa los problemas más frecuentes que se encuentran son datos incorrectos o inconsistentes y pobre desempeño.

FASE 3

Informes, consultas y usos analíticos

El servicio de desarrollo ofrece las herramientas y las aplicaciones programadas que acceden, transforman y representan para los usuarios los datos que apoyen sus análisis y decisiones. Se hace el acopio análisis y presentación de la información con interfaces gráficas de usuario que permite el análisis de datos predefinidos. La capacitación y la documentación se incluyen con la entrega de la aplicación y las herramientas de acceso.

Es habitual que además de los beneficios esperados, los participantes en un proyecto de almacenamiento de datos también determinen la creación de cierto número de informes que, basados en la flexibilidad de las herramientas OLAP, no suelen ser rígidos sino más bien a ser destinados a aplicarse en situaciones específicas. Con ésta flexibilidad, los usuarios pueden emplear plantillas intercambiables que facilitarían su introducción en el almacén de datos.

Cuando se realizan consultas repetitivas, los usuarios de CRM a menudo comienzan de lo más general, revisando los datos en un nivel resumido y luego obtienen cada vez más detalles con cada consulta. A esto se le llama "sondear": incrementar sucesivamente el grado de detalle o densidad de los datos

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

3.1 Diseño de los tipos de informes

La actividad del diseño de tipos de informes está destinada principalmente a transformar los requisitos del usuario en análisis concretos, por tanto, los requisitos similares se deben unir y representar en un tipo de informe aprovechable por diferentes grupos de usuarios. Por ejemplo, se puede adaptar con pequeñas modificaciones un análisis de series de tiempo con una gráfica de las cifras de ventas de un departamento a las necesidades de otros departamentos.

3.2 Elaboración de las plantillas de informes

Las plantillas de informes son muy útiles para introducir nuevos grupos de usuarios al almacén de datos. Estos usuarios pueden comenzar rápidamente sus primeras consultas y las plantillas son fácilmente adaptables a las necesidades individuales.

3.3 Actividades de soporte

3.3.1 Instalación de hardware, software y extensiones de red

La instalación de un almacén de datos comprende no solo la preparación del hardware, sino también conectar el almacén de datos con los sistemas operativos para la carga de los datos.

3.3.2 Capacitación (IT y usuarios)

Se capacita intensivamente tanto a los administradores del sistema como a los usuarios finales, siendo esto un ingrediente esencial para el éxito del proyecto.

3.3.3 Proceso de administración del almacén de datos

Se implementan los procedimientos administrativos de datos, red, sistemas y operaciones que se requieren para manejar un almacén de datos. Deben incluirse rutinas de mantenimiento para actualizar, cargar, respaldar, archivar, administrar y restaurar o recuperar datos. Identifica bases de datos de grupos de trabajo y proporciona los procedimientos necesarios para la actualización del DW. Implementa los procedimientos para el control de versiones de las aplicaciones, el mantenimiento del hardware y

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

software, el registro de informes, mantenimiento preventivo y recomendación de cambios para satisfacer las necesidades del cliente.

3.3.4 Mantenimiento y expansión del almacén de datos

Esta etapa se concentra en el mantenimiento y los planes de expansión del almacén de datos (cuyo volumen y uso aumentan rápidamente). Los cambios generalmente tienen un efecto en el desempeño y a veces en la integridad del almacén de datos, por lo que la expansión debe ser planeada cuidadosamente.

5.3.3.1.2 Estructuras de bases de datos.

Los datos se guardan en forma de tablas, en una base de datos para el procesamiento de transacciones. En una base de datos relacional todos los datos de una entidad en particular se mantienen en una tabla. Los datos del almacén de datos se separan en dos tipos de tablas: Las de dimensiones y las de hechos.

Se reconoce que son muchos los atributos que pueden describir a una sola identidad. Un atributo es un elemento de datos que identifica o describe un suceso de una entidad de datos. Por ejemplo, a un cliente en particular se le identifica con un atributo llamado número de cliente.

Una tabla de dimensiones consiste en una lista de todos los atributos que identifican y describen una entidad en particular. Una tabla de hechos es una lista de todos los hechos que se relacionan con algún tipo de actividad de la organización. Los hechos son medidas cuantitativas de actividad. Las ventas en términos de medidas como son: unidades reales, unidades presupuestadas, cantidades reales y cantidades presupuestadas.

PAQUETES DE INFORMACIÓN: Es una tabla que identifica tanto las dimensiones como los hechos que se relacionan con las actividades de negocios. Por ejemplo, un paquete de información para ventas comerciales, con el cual se podría analizar las comisiones de venta por periodo, vendedor, cliente, producto o cualquier combinación de estas categorías.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

ESQUEMAS ESTRELLA: Un paquete de información indica generalmente múltiples tablas de dimensiones respecto a una sola tabla de hechos. El arreglo llamado esquema estrella tiene la apariencia de una estrella, con una tabla de hechos en el centro y las tablas de dimensiones como las puntas. En su mayoría, los almacenes de datos consisten en múltiples esquemas estrella, cada uno de los cuales representa un aspecto de los negocios de la organización tales como ventas, compras, fabricación, logística, recursos humanos, etc.

El objetivo principal en el diseño de bases de datos es ordenar los datos de manera que se puedan recuperar fácilmente, para esto se han utilizado varias estructuras. La primera llamada estructura jerárquica y estructura de redes exigía que se crearan enlaces físicos especiales en los registros para integrar los datos de archivos múltiples. Este requisito imponía exigencias poco realistas a los usuarios en el momento del diseño y llevó al surgimiento de la estructura que actualmente es más popular: la estructura relacional. El encanto de esta estructura es que utiliza los datos que ya están en las tablas para integrar el contenido de múltiples tablas. Este sistema no espera que los usuarios anticipen en el momento del diseño cuales son las tablas que deben vincularse.

Las estructuras relacionales de la bases de datos son la norma actual para el almacenamiento de datos de negocios. Una dimensión de datos es un arreglo de datos en un orden particular. El análisis típico de datos de los negocios solo abarca una dos o tres dimensiones. Por ejemplo, la gráfica que muestra la fluctuación mensual de ventas es un análisis de una sola dimensión. Las cantidades de ventas se muestran por mes, siendo el tiempo la dimensión. Un reporte que muestra las ventas mensuales a los clientes es un análisis de dos dimensiones (clientes y tiempo) y el reporte de ventas a un cliente que muestra las ventas de cada producto por cada año es un análisis tridimensional (cliente, producto, tiempo).

Los usuarios de CRM frecuentemente realizan análisis que comprenden a muchas dimensiones: Análisis Multidimensional. A medida que el número de dimensiones se incrementan, las estructuras relacionales de las bases de datos se hacen menos efectivas. Para superar esta limitación se han desarrollado sistemas de administración de

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

bases de datos para las bases de datos multidimensionales (MDDB's por sus siglas en inglés). Una y dos dimensiones se pueden percibir como tablas o gráficos y tres dimensiones se pueden percibir como cubos. El término hipercubo se ha acuñado para describir datos que se arreglan en tres o más dimensiones.

DIMENSIONES DE LOS DATOS: Los datos se pueden estructurar en términos de varias dimensiones, cuando se procesa una consulta, la información que se devuelve mostrará alguna medida como los dólares en ventas por región de ventas, producto y mes.

El atributo tiempo esta contenido en cada registro que generan los sistemas de procesamiento de transacciones, permite a los usuarios analizar los datos de acuerdo con cualquier incremento de tiempo: por año, trimestre, mes, días e incluso por hora y minutos.

META-DATOS: Son datos acerca de los datos. Por ejemplo los números de cliente de todos los consumidores de la organización residen en el almacén, los metadatos describen el atributo llamado número de cliente: su formato, reglas de edición etc. Los sistemas de administración de bases de datos incluyen un componente llamado diccionario de datos que contiene excelentes descripciones de los datos de la base o del almacén de datos.

5.4 Fuentes internas y externas de datos.

El punto de contacto o punto de encuentro con el cliente, es cualquier transacción o interacción de éste con la organización. Planear el resultado de cada contacto con el cliente es esencial para CRM. Las organizaciones deberían preguntarse constantemente ¿cómo recolectar la información que les ayudará a conocer mejor al cliente? Un resultado deseable para el contacto con el cliente es la entrada de datos adicionales. Un contacto ofrece la oportunidad de saber más acerca de la conducta del cliente, de sus antecedentes y necesidades. Debido a que se pueden insertar nuevos datos en cada punto de contacto, esta actividad es un proceso continuo y se debe administrar.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Las organizaciones utilizan sistemas múltiples para procesar sus distintas transacciones con los clientes, proveedores, empleados y acreedores. En conjunto estos sistemas se llaman sistemas de procesamiento de transacciones. Existen dentro de la empresa en forma de unidades o departamentos. Por ejemplo los que se utilizan para procesar las órdenes de venta a los consumidores, reordenar el abastecimiento del inventario con los proveedores. Además existen sistemas adicionales como aquellos que proyectan requerimientos de materiales para el proceso de producción.

Estos sistemas proporcionan una abundancia de información y los archivos ofrecen respuestas a preguntas como estas:

- ¿Cuáles son los clientes que realizan pedidos y cuales no? (se comparan el archivo de órdenes de ventas con el archivo maestro de clientes)
- ¿Qué productos ordenan nuestros clientes?
- ¿Qué porcentaje de nuestros clientes son un riesgo crediticio?
- ¿Qué porcentaje de órdenes de venta se despachan?
- ¿Cuáles son los hábitos de pago de nuestros clientes?

Otros elementos del medio de la empresa que proveen datos para el almacén son el gobierno, los proveedores y los competidores que son considerados fuentes externas de datos. Generalmente los competidores no proveen la información a la organización de forma voluntaria. La organización debe realizar operaciones de inteligencia de mercado para adquirirla. La inteligencia de mercado es una actividad empresarial ética que utiliza datos disponibles por el público en general para conocer las actividades de la competencia y sus productos y servicios. Son las organizaciones o individuos fuera de la empresa (clientes, proveedores, gobierno, competidores).

El sistema de almacenamiento de datos consiste en datos guardados, en programas que los mantienen actualizados y en programas que administran y controlan al almacén. Tradicionalmente, los datos de los negocios se han guardado en forma de registros y archivos. Los registros incluyen todos los datos relacionados con un sujeto en particular y el archivo consiste en todos los registros. Las dificultades para integrar los contenidos de

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

varios archivos provocaron innovaciones en la forma de almacenar los datos. Se descubrió que los archivos se podían diseñar como tablas y que el conjunto de las tablas se podía integrar con interconexiones lógicas. El término base de datos se acuñó para reflejar esta visión de los datos como un recurso utilizable.

5.4.1 Recolección y almacenamiento de datos

Una base de datos es una acumulación de datos en computadora que se ordena en un formato para facilitar su recuperación. Una base de datos es un recurso corporativo. Una extensión del concepto de base de datos es el almacén de datos. La función de una base de datos es ofrecer datos detallados de las entidades importantes para la consecución de los objetivos de la empresa, no proporcionar un historial detallado de cada actividad de la empresa, lo cual es asunto del almacén de datos.

El almacén de datos apoya a toda la compañía pero pueden existir subgrupos en forma de análisis de datos de mercado. Un análisis de datos de mercado es un subgrupo del almacén que contienen datos relacionados con una porción de las transacciones de una empresa.

La mejor manera de recolectar datos del cliente es utilizar las terminales de punto de venta (POS, por sus siglas en inglés) o de intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés). Las terminales POS pueden examinar datos de los productos con el código de barras y los datos de los clientes en sus tarjetas de crédito e identificación. Las organizaciones que participan en actividades entre empresas pueden transmitir datos de las órdenes de venta al cliente utilizando un intercambio electrónico de datos (EDI). La empresa compradora transmite datos de la orden de compra desde su sistema de computadoras al de la empresa vendedora. En la actualidad en EUA solo el 42% de los distribuidores intercambian documentos de negocios con proceso intercambio electrónico de datos (EDI). El proceso EDI reemplaza las órdenes de compra por medio de fax, papel o correo electrónico y reduce errores de comunicación, ayuda a reducir la duplicación de órdenes, exceso de inventario, falta de existencias y el tiempo que tardan los representantes de ventas corrigiendo problemas de los pedidos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

En caso de no contar con terminales POS o EDI los datos deben ser capturados en estaciones de trabajo. Algunos sistemas están diseñados de tal manera que los datos de fuentes como tarjeta de crédito, facturas y boletos de avión se pueden insertar con un scanner óptico. Por otro lado, los sistemas basados en la red se han vuelto predominantes y tecnificados, cada vez más datos de los clientes se pueden recolectar utilizando internet.

Cuando los clientes realizan compras se les puede pedir los datos necesarios para insertarlos en el almacén de datos o bien puede hacerse uso de técnicas tales como análisis de flujo de clicks.

El almacenamiento de las computadoras que está construido dentro del procesador se llama memoria principal. El almacenamiento que se encuentra dentro de otras unidades se llama almacenamiento secundario que puede emplear un disco magnético o chip integrado que corresponden al almacenamiento de acceso directo ya que en estos dispositivos el mecanismo de acceso puede ir directamente a un lugar sin tener que explorar para encontrarlo, lo que se traduce en acceso rápido.

Las organizaciones están dejando de asignar unidades de almacenamiento de acceso directo a servidores específicos y están creando redes de almacenamiento de datos. Una red de área de almacenamiento permite a las unidades de negocios de toda la organización almacenar datos en diferentes servidores. Otra estrategia para el almacenamiento que se está desarrollando es el uso de programas para la administración de recursos de almacenamiento para supervisar la red de almacenamiento de datos de la empresa y distribuirlo de la forma más eficiente posible, localizar el almacén no utilizado y colocarlo donde pueda utilizarse mejor.

En resumen, el almacén de datos es una mina de oro de información que sirve no solo para hacer predicciones sino que sirve también para administrar una empresa: ¿Cuál fue el desempeño del mes pasado comparado con el mismo mes en años anteriores?, ¿como se desempeño la región norte comparada con la sur?, ¿quienes son los diez clientes más rentables? . . . El almacén de datos del conocimiento sobre

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

*el cliente llegará a ser una estructura de información para la toma de decisiones en toda la organización.*¹³

5.4.2 Sistema de administración de bases de datos (DBMS)

El programa que mantiene los datos y hace que estén disponibles para los usuarios se llama sistema de administración de bases de datos (DBMS).

Los elementos principales de un DBMS son: procesador del lenguaje y administrador de la base de datos. El procesador de lenguaje describe los datos y permite dar las características que se guardarán. A esta descripción se le llama esquema. Una vez que los datos están en la base de datos, una porción del DBMS realiza las funciones para administrarlos, responde a las solicitudes de información de los usuarios, recupera los datos que hagan falta y entrega la información necesaria, ya sea impresa o en la pantalla del monitor.

La mayor parte de los sistemas de información usan bases de datos. Por tanto, es importante que quienes desarrollan los sistemas entiendan el esquema que esta documentado en forma de un diccionario de datos.

En general los sistemas DBMS poseen la capacidad de crear archivos de respaldo. Los usuarios de sistemas CRM usualmente obtienen información consultando (query) al almacén de datos. Las respuestas a estas consultas se visualizan en las estaciones de trabajo de los usuarios.

Según el punto de vista de algunos consultores de mercado, la empresa, antes que nada necesita contar con una base de datos consistente y no redundante. Se debe tomar en cuenta que si, por un lado la automatización de los procesos posibilita organizar una gran cantidad de datos, por el otro, también existe el riesgo de mantener esta información dispersa en diferentes sistemas y de haber una duplicación de datos.

Rick Field recalcó la importancia en la actualización de los datos principales de los cliente por lo menos una vez al año.

¹³ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 64

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Revisar las direcciones, códigos de área telefónica, códigos postales y demás información vital para cualquier acción de marketing. La ausencia de actualización puede ocasionar malos negocios, pérdidas de clientes y mayores gastos. Implementar un sistema de CRM conlleva un compromiso serio que enfatiza en el valor de los datos.¹⁴

... una vez que una compañía tiene un perfil detallado de sus clientes y como usan estos el servicio actual, pueden aprovechar esta información para mejorar el servicio. Con estos datos se pueden diseñar nuevos servicios acordes con las necesidades de cada cliente e incluso, considerar otros productos para ofrecerlos al mismo público y, de esta manera, captar una mayor porción del presupuesto del cliente...¹⁵

5.5 Seguridad del almacén de datos

La seguridad de los sistemas de información está constituida por aquellas medidas que se instituyen para reducir o eliminar los riesgos que enfrentan los sistemas de información. Entre estos riesgos se incluyen el daño, destrucción robo y mal uso. El marco de seguridad corporativa está constituido por cuatro acciones en secuencia llamado ciclo de acción de seguridad e incluye un circuito del retroalimentación.

- **Disuasión:** Directrices para el uso apropiado del sistema y el requisito de que los usuarios cambien su contraseña periódicamente
- **Prevención:** El uso de contraseñas y permisos de archivos que determinan las acciones que los usuarios están autorizados a ejercer una vez que se les otorga el acceso a los datos almacenados. Puede incluir también la contratación de consultores externos para que traten entrar ilícitamente al sistema, de manera que se puedan corregir las fallas de seguridad antes que se dé una amenaza real.
- **Descubrimiento:** Acciones proactivas como son auditoria a los sistemas y programas para detectar virus. Las acciones reactivas es saber detalles acerca de las violaciones a la seguridad que hayan ocurrido o puedan ocurrir.

¹⁴ Microsoft bCentral de Argentina. La materia prima son los datos. <http://www.bcentral.com.ar/Noticias/P3001.asp>. 2001, Argentina.

¹⁵ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 47

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- Medidas correctivas: Al saber que ha ocurrido una falla en la seguridad y quien la ha cometido, la organización puede responder con advertencias, reprimendas, despido del empleado o entablando una acción legal.

5.5.1 Medidas de seguridad del almacén de datos

Para tener acceso a los datos deben atravesarse varias capas de seguridad, que son medidas para proteger la red, los archivos y la base o almacén de datos.

- Seguridad de la red: Permiso para tener acceso a la red que alberga a los servidores y archivos de datos, las bases de almacenes de datos y análisis de datos de mercado. Algunas organizaciones permiten a sus clientes el acceso al almacén de datos CRM por medio de internet. Un mecanismo de seguridad que restringe el acceso desde internet a la red interna de la organización es la Pared de Fuego (FireWall), uno o más dispositivos de seguridad que solo permiten el acceso a los usuarios autorizados. Los programas que actúan como pared de fuego pueden verificar la contraseña del usuario y comprobar que la ubicación del usuario (identificado con una dirección) sea la que ha recibido autorización para el acceso.
- Seguridad de los datos: Una vez que se ha logrado tener acceso a la red, el usuario del almacén de datos debe obtener acceso a los datos. Los archivos de datos pueden estar ubicados en múltiples servidores de la red y el usuario debe dar una segunda contraseña, que se revisa para establecer que archivos tiene disponibles y que operaciones está autorizado a realizar en los archivos de datos.
- Seguridad en las bases y almacenes de datos: Con el consentimiento para tener acceso a ciertos archivos y realizar ciertas operaciones en los archivos de datos, el usuario debe satisfacer las verificaciones de seguridad del sistema de administración de la base de datos. En estos puestos de verificación se puede incluir una tercera contraseña, la verificación del nombre del usuario y también la

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

verificación del acceso a tablas de datos en particular, e incluso a los campos de registros.

La responsabilidad de establecer la seguridad del almacén de datos dentro del marco corporativo recae sobre los administradores de la red y de Base de datos de la organización. El personal de la unidad de TI coloca las capas de seguridad y vigilan el funcionamiento de los sistemas para comprobar que las medidas de seguridad son efectivas.

El almacén de datos enfocado en el cliente para toda la empresa (EDW Enterprise DataWarehouse), puede ser muy pequeño al principio, desarrollarse a partir de un DW departamental o adquirirse (el menos recomendado).

El EDW debe centrarse en los clientes y encontrarse al alcance de todos los departamentos de la organización, principalmente los que tienen contacto con el cliente, manteniendo una perspectiva histórica (transacciones e interacciones detalladas a largo plazo) en el depósito central (DW) a la que tengan acceso las herramientas de toma de decisiones.

La duplicación o propagación de datos a partir del EDW permite construir almacenes de datos departamentales o dependientes que conservan la “versión única de la verdad”, siendo las razones principales para distribuir o duplicar datos, el mejorar el desempeño de la aplicación y proporcionar una forma de localizar información a aplicaciones o visualizaciones especializadas.

Las herramientas para el acceso y descubrimiento del conocimiento son las soluciones de software utilizadas por los usuarios de negocios para acceder y manipular los datos necesarios para responder a sus preguntas de negocios. Las herramientas de acceso a la información pueden ser tan simples como los lenguajes de consultas, hojas de cálculo, herramientas de consulta para apoyo a la toma de decisiones, sistemas de información para apoyo para ejecutivos, aplicaciones especiales elaboradas para su propio negocio o herramientas externas para facilitar el acceso a sus datos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Los usuarios de negocios son aquellos que tienen facultades de acceso a la estructura de información, estas personas tienen distintos niveles de conocimientos y experiencia en tecnologías como son: analistas de poder, estadísticos, diseñadores de modelos, gerentes, ejecutivos, personal de servicios al clientes, clientes, proveedores, canales, socios, inversionistas, transportistas, prestadores de servicios e incluso usuarios de Internet.

El EDW de una estructura de información verdaderamente integrada debe permitir el acceso y las consultas desde cualquier nivel de negocios. Esta es la estrategia más rentable pues permite razonar, concebir nuevas preguntas e ideas y examinar las acciones posibles antes de salir al mercado.

Los sistemas y el contenido de las bases de datos crecerán exponencialmente a medida que se respondan más preguntas y mas usuarios se familiaricen con la oportunidad de entender a fondo a sus clientes.

Aunque no se saben las preguntas que se planteara en el negocio en un futuro se debe de realizar una planeación del almacén de datos para que responda a cualquier pregunta a partir de cualquier dato y en cualquier momento, una forma de lograrlo es diseñando el DW mediante la estrategia denominada normalización.

En las etapas de integración, distribución y estrategia del crecimiento del DW se destaca el uso de al estructura de información con propósitos estratégicos y en los procesos integrados de la cadena de valor. La flexibilidad y el conocimiento se convierten en sello de las organizaciones que están a la cabeza de la industria, siendo éstas clave para el crecimiento y fortalecimiento de la organización a largo plazo.

5.5.1.1 Almacén de datos del detallista.

La información personal mejorada se puede usar de tres grandes maneras:

1. De Manera acumulada, anónima para mejorar las operaciones comerciales (por ejemplo una mejor selección de mercancía por tienda en base a los perfiles acumulados de la clientela).
2. En forma no anónima, para dirigirse a los clientes que concuerden con ciertos perfiles de comportamiento (por ejemplo, clientes con perfil de compradores de mercancía de alta moda que hayan aceptado explícitamente la recepción de tales promociones.)
3. De manera anónima, para desarrollar los perfiles mejorados del comportamiento de los clientes (por ejemplo, perfiles de propensión a comprar por diversas categorías de mercancía). Estos perfiles ayudan a identificar nuevos tipos de productos a surtir en tiendas específicas.

Es posible recolectar los siguientes tipos de datos personales de los clientes en el marco de referencia del perfil P3P:

1. Elementos de datos requeridos por el P3P: fecha de nacimiento, género, compañía, puesto, información de contacto.
2. Otros elementos de datos personales: ingreso familiar, ingreso disponible, tamaño de la familia, propietario de la casa tamaño del lote, intereses personales, artículos favoritos, preferencias de estilos.
3. Elementos de datos de transacciones y de comportamiento; por ejemplo, flujo de clicks y otros casos de contacto también servirían para comprender mejor los hábitos de compra y los intereses de los clientes.
4. Aceptación explícita de opciones de privacidad específicas: El detallista puede solicitar a cada cliente que manifieste explícitamente su aceptación (mediante opt-in) o su rechazo (mediante opt-out) para cada elemento de datos. Por ejemplo, un

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

cliente podría optar por recibir información sobre todos sus intereses personales o artículos favoritos, o bien sobre actividades especiales de la tienda, como ventas semestrales o ventas dirigidas. Otros clientes pueden estar de acuerdo en que sus datos sean utilizados en investigación de transacciones o de comportamiento, siempre y cuando se le presente en forma positiva con opción a decidir su exclusión a futuro si no le satisface.

5.5.1.2 Iniciativas potenciales de Marketing

El detallista puede poner en práctica iniciativas de marketing dirigidas a clientes que elijan la opción opt-in.

1. Contenido personalizado del estado de cuenta mensual y otras comunicaciones postales, con base a sus intereses personales o familiares, hábitos de compra o artículos favoritos.
2. Empezar promociones especializadas o ventas especiales para grupos de interés (de acuerdo con sus preferencias declaradas u observadas mediante análisis de los detalles de las transacciones y de l comportamiento).
3. Preparar un catálogo a la medida con un contenido muy personalizado con base en el análisis de los datos de preferencias y hábitos de compra.
4. Iniciar un programa de descuento para el comprador frecuente destinado a los clientes valiosos (por ejemplo, descuentos especiales para los clientes que presenten ciertos patrones de compra).
5. Venta cruzada de líneas de producto de acuerdo con un análisis de preferencias con base en segmentos de clientes; por ejemplo, promover revistas y boletos para conciertos de rock a los compradores de discos de ese genero, incluso identificar preferencias de modas u otra mercancía para el mismo segmento)

5.5.2 Características de un almacén de datos maduro

Las características del almacén de datos maduro son:

- Enfoque en la empresa con información integrada
- Numerosas fuentes y áreas temáticas crecientes
- Transformación (un proceso que se duplica)
- Modelo de negocios único con usos múltiples
- Acopio e inserción rápida de datos
- Acopio y aprovechamiento extenso de las transacciones
- Es crucial el enfoque en el cliente y/o en la misión.
- Versión única de la verdad
- En cualquier lugar, en cualquier momento, cualquier clase de pregunta
- Acceso amplio y seguridad administrada
- Aplicaciones que cruzan los límites departamentales
- Las herramientas sirven para extender las 'perspectivas'
- Mercados de datos o DW dependientes
- Decisiones administrativas mediante DW
- Expectativas que se extienden o superan continuamente
- La estrategia es en ROI conocido y reinversión

5.5.3 Escalabilidad

“El valor del almacén de datos crece a medida que se suman nuevas áreas y aplicaciones funcionales.”¹⁶

Uno de los procesos más descuidados u olvidados del almacenamiento de datos es desempeñar la ampliación de la capacidad. La meta de un sistema escalable tiene cuatro dimensiones: conceder a la mayor cantidad de usuarios la capacidad de introducir o extraer datos, al tiempo que ejecutan consultas complicadas contra modelos de datos complejos con el mínimo de soporte.

¹⁶ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 372

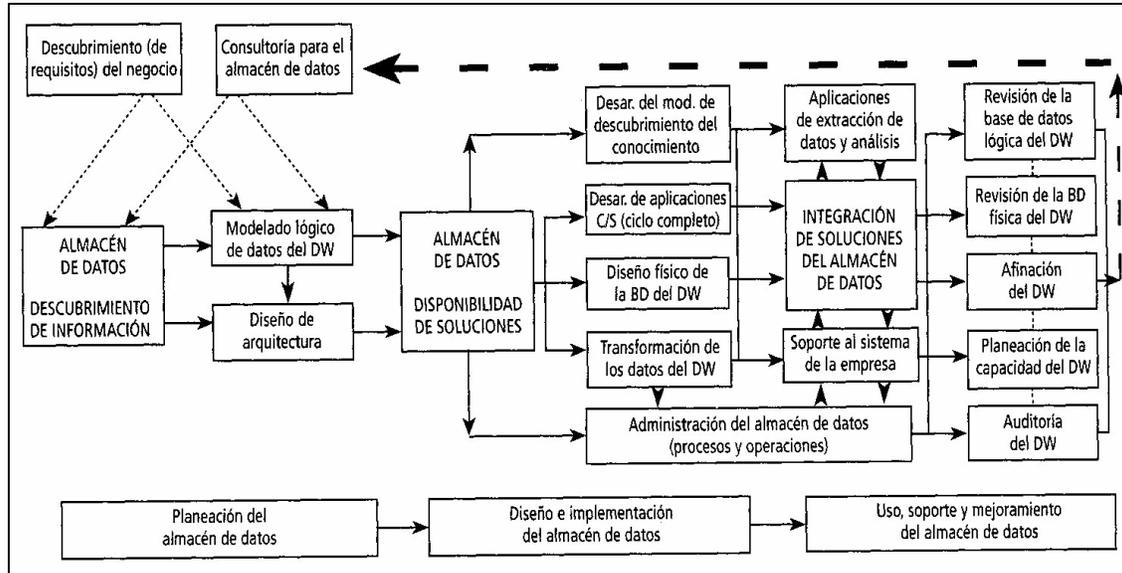


Fig. 5.5 Almacén de datos escalable.¹⁷

Dimensión 1 capacidad de introducir y extraer datos con tiempos de respuesta consistentes.

Dimensión 2 Cantidad de usuarios o consultas que se ejecuten simultáneamente.

Dimensión 3 Complejidad del entorno: Complejidad del modelo de datos y las consultas que se ejecutan contra el modelo.

Dimensión 4 Grado de soporte necesario para mantener la escalabilidad.

Para alcanzar un alto grado de escalabilidad debe usarse una combinación de automatización de software y paralelismo de hardware, mediante el uso de algoritmos y tecnologías de optimización de bases de datos. Debe considerarse como factor importante la elección inteligente con que se cargan y sitúan los datos en el almacén. Mediante un programa de colocación automatizada de datos, que se basa en un algoritmo de división, los datos se dividen de tal manera que permiten la escalabilidad y la exactitud.

¹⁷ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág. 158

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La escalabilidad se realiza a través de cinco servicios y programas.

1. *Soporte al sistema de la empresa*: Provee tres capas de soporte integrado para la base de datos, herramientas, aplicaciones y software y hardware básicos.
2. *Revisión del modelo lógico de datos del almacén de datos y de revisión del diseño físico*: Permiten que su propio personal se encarguen de parte del diseño y de la implementación. En las relaciones se examina y verifica el diseño de modelo lógico actual para que siga la técnica correcta y satisfaga todos los requisitos.
3. *Afinación del almacén de datos*: Se efectúan cuando surgen problemas de desempeño, debe realizarse un análisis detallado para identificar el origen del problema (red, aplicaciones, usuarios, estructura de la base de datos, utilización de sistemas etc.), a fin de presentar recomendaciones para resolver los problemas de desempeño.
4. *Planeación de la capacidad*: Define la capacidad y tamaño del almacén de datos, así como su ampliación. Comprende la adición de aplicaciones, datos, usuarios, aplicaciones remotas y opresiones que podría alterar el desempeño del almacén de datos por lo que debe preverse alteraciones en el desempeño en el almacén de datos y seguir un plan que asegure que no habrán interrupciones o que serán controlables.
5. *Auditoria del almacén de datos (descubrimiento del ROI)*: Verifica el valor comercial del almacén de datos. Las áreas de evaluación son: flexibilidad y extensibilidad del diseño de la base de datos, riqueza de los metadatos, consistencia y acceso de usuarios, uso de herramientas de extracción y condicionamiento de terceros, uso de tablas resumidas, etc. Se auditan también los aspectos de operación de DW en busca de oportunidades de mejoramiento

Esta metodología de almacenamiento de datos escalable tiene muchos puntos de entrada, no tiene principio ni fin, es un proceso iterativo que remite a la mejora continua.

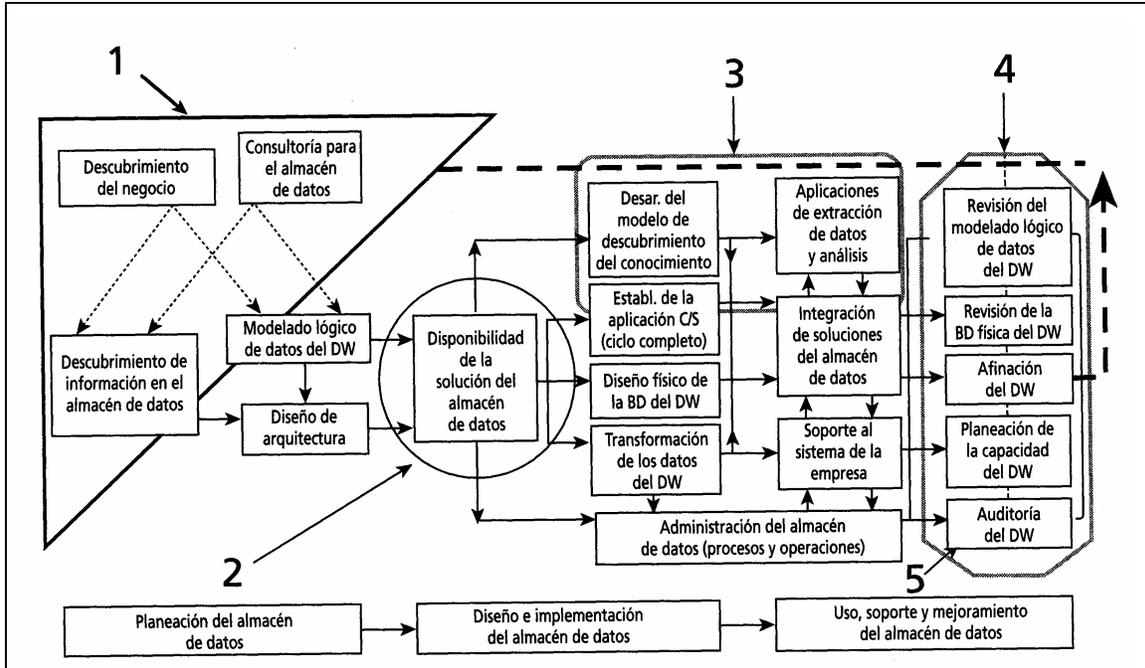


Fig 5.6 Múltiples puntos de entrada en una metodología de DW¹⁸

El explotar el DW contribuye al éxito de la organización, pero debe considerarse que a medida que se utiliza más el almacén de datos se crea una necesidad mayor de aplicaciones, tecnología y servicios. Muchas de las compañías que han utilizado estas tecnologías comenzaron con almacenes de datos relativamente pequeños (que hoy se llaman mercados de datos). Desde entonces han aumentado sus inversiones en sistemas muy grandes con usos de aplicaciones líderes en la industria. El tiempo, la experiencia y la reinversión muestran verdaderos éxitos.

5.5.4 El almacén de datos activo

“Los grupos de IT maduros se concentran mucho más en la administración proactiva de los hechos de los clientes que en reaccionar a ellos”.¹⁹

¹⁸ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 164

¹⁹ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 281

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El desarrollo de las implementaciones del almacén de datos activo cambia el paisaje del apoyo a la toma de decisiones avanzado en los entornos de negocios competitivos.

El almacén de datos activo permite a todos los niveles de la administración tomar decisiones instantáneas e impulsa mediciones informadas al hacer uso de un entorno de apoyo a la toma de decisiones compatible en tiempo real, combinadas con transacciones e interacciones a largo plazo con clientes, proveedores, canales y numerosas unidades de negocios internas. El entorno permite tanto el análisis de inversiones a largo plazo como el análisis de las relaciones con los clientes, con asignaciones de recursos a corto plazo y cambios en las responsabilidades. Además, se tiene la capacidad para adecuarse a la velocidad del mercado, acelerando los cambios en productos, precios, mercados canales y relaciones.

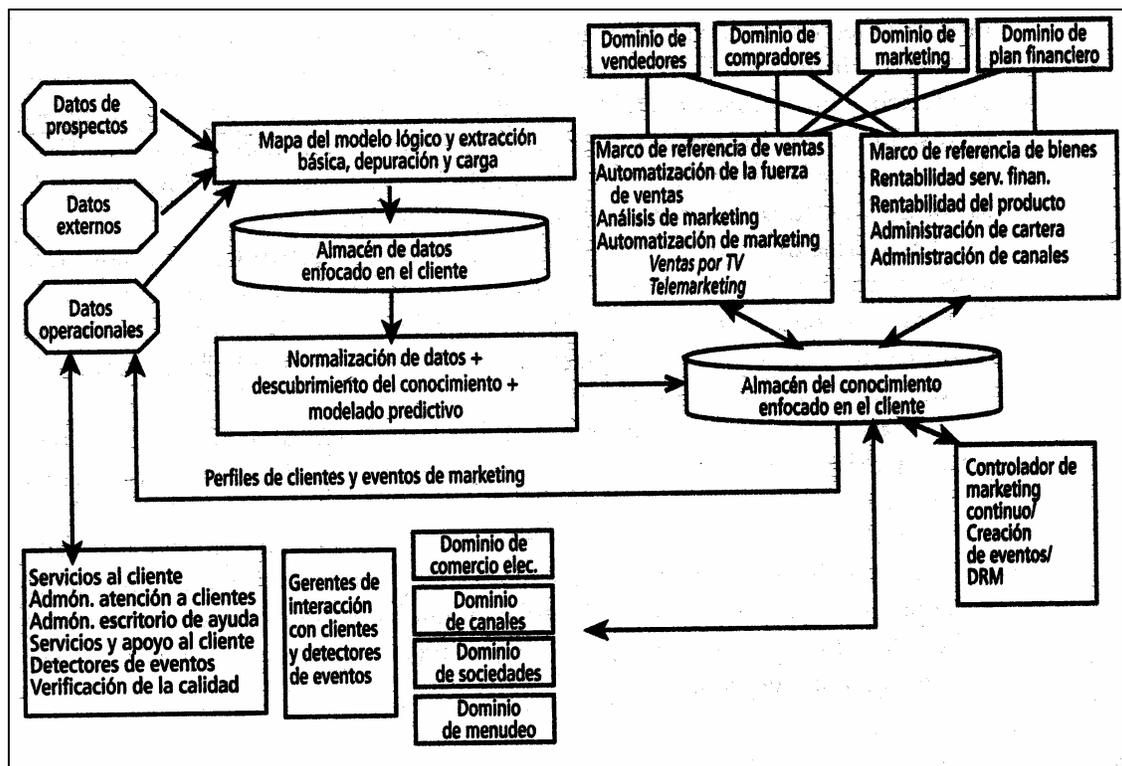


Fig 5.7 Estructura de la información de un almacén de datos activo.²⁰

²⁰ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 283

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Las primeras etapas de la capacidad de apoyo a la toma de decisiones se enfocan sobre todo en capacidades de apoyo a la toma de decisiones por lote, entregando datos depurados e integrales a marketing, finanzas, actuaría y los demás grupos de toma de decisiones, quienes cuentan con un panorama de la empresa enfocado en el cliente.

Generalmente el ciclo de actualización de una implementación de almacén de datos de primera generación es mensual o semanal. Utilizando algoritmos de calificación por lotes se efectúan cálculos de rentabilidad, segmentación de clientes, modelos de respuesta predicativos, entre otros, que a su vez pueden ser retroalimentados en los sistemas operacional para ayudar en la atención a clientes.

5.5.4.1 Implementaciones del almacén de datos activo

El desarrollo de las implementaciones del almacén de datos activo cambia la forma en la que se apoya a la toma de decisiones en los entornos de negocios.

Las implicaciones de las capacidades de apoyo a la toma de decisiones, con un almacén de datos activo adquirirán 4 aspectos:

1. Surgirá un entorno de apoyo a la toma de decisiones compatible en tiempo real combinado con transacciones e interacciones a largo plazo con clientes, proveedores, canales y numerosas unidades de negocios internas.
2. El almacén de datos activo permite a todos los niveles de administración tomar decisiones instantáneas e impulsa mediciones informadas.
3. Permiten tanto el análisis de inversiones a largo plazo como el análisis de las relaciones con los clientes, asignando recursos a corto plazo y las responsabilidades.
4. La capacidad para acoplarse con la velocidad con la que cambia el mercado.

En la actualidad las compañías necesitan una mejor ejecución al conducir la empresa (toma de decisión) a través del uso más efectivo de la información para las miles de decisiones que se toman al día. El almacén de datos activo proporcionara información en

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

tiempo real que servirá para apoyar la toma de decisiones táctica (las decisiones tácticas son los impulsores de la administración cotidiana del negocio) y la toma de decisiones estratégicas.

En las primeras etapas de la capacidad de apoyo a la toma de decisiones la información se provee de un almacén de datos enfocado al apoyo a la toma de decisiones por lotes, es decir, se enfoca en la entrega de datos depurados e integrales a las diferentes áreas de la empresa, gracias a estas, quienes toman las decisiones cuentan con un panorama de la empresa enfocada en el cliente. Por lo regular, el ciclo de actualización de una implementación de almacén de datos de primera generación es mensual o semanal. Con frecuencia, las consultas se hacen en un entorno orientado a lotes.

Durante las etapas iniciales, la capacidad de apoyo a la toma de decisiones se limita a pocos 'usuarios facultados' y tomadores de decisiones con tendencia analítica. Aunque lleguen a existir muchos usuarios el apoyo que se les proporciona se limita a una serie de tablas resumidas preelaboradas para responder consultas con muchos parámetros en un entorno de presentación de informes.

Las implementaciones del almacén de datos de primera generación suelen ser consignadas a tareas puramente estratégicas como el estudio de tendencias a largo plazo; o bien, que un departamento en particular realice actividades de segmentación de clientes. El valor de esas actividades (aunque son cruciales) no es fácil de cuantificar, es decir, la clave para llevar al máximo el valor derivado de una estructura de información enfocada en el cliente es hacer procesable la toma de decisiones y volverla importante para el negocio.

“El valor mensurable viene cuando los resultados del análisis estratégico se traducen en decisiones procesables.”²¹

Mark Hurd, vicepresidente de NCR Corporation
Discurso e la reunión de IT de Barcelona, abril de 1999

²¹ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 277

Para pasar al siguiente nivel de valor se requiere un despliegue más amplio de apoyo a la toma de decisiones en la empresa, esto se traduce en la apertura de la información enfocada en el cliente para dar una función más proactiva a las actividades de administración y conducción de la empresa.

5.5.4.2 Método “Activación basada en eventos”

Entre las implantaciones iniciales de un almacén de datos activo se tienen: fijación de precios, posicionamiento en el mercado y desarrollo de la estrategia del negocio. En el siguiente nivel, las organizaciones buscan reforzar la información enfocada en el cliente para darle una función más proactiva en la administración y conducción de la empresa. Esto se logra a través del método “*activación basada en eventos*”. La tecnología recurre a técnicas cuantitativas de toma de decisiones para analizar los eventos del negocio con el objetivo de generar activadores que den inicio a las actividades operacionales, por ejemplo, al detectar hechos que podrían orillar a que el cliente abandone a la organización, es posible tomar medidas para retenerlo y ‘aprender’ de la situación con el fin de retener a clientes valiosos, por ejemplo, los proveedores de telecomunicación se basan en eventos de llamadas perdidas para activar actividades de retención del cliente. Es importante destacar que las actualizaciones son un requisito mínimo para la activación proactiva basada en eventos.

El método de la activación basada en eventos tiene una muy noble aplicación en las implementaciones de almacenes de datos destinados a los servicios médicos. Se recurre a la activación basada en eventos en los programas de intervención proactiva al identificar a los pacientes de alto riesgo y canalizarlos a los programas de manejo especial de casos. La ‘calificación’ comienza con base en algún evento, como una solicitud de pase de admisión hospitalaria y se valdrá tanto de las características del paciente (edad, genero, herencia, etc), como de sus antecedentes médicos para tomar la decisión de asignarlo al programa de manejo especial de casos. Al calificar a los pacientes desde que tramitan su pase de admisión por enfermedad, los costos y la calidad de los servicios de

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

salud se administran mejor mediante los programas de manejo especial de casos, más que confiando en los procesos tradicionales de atención a la salud.

Las implementaciones del almacén de datos activo deben soportar herramientas analíticas en tiempo real para ayudar a la administración de las relaciones con el cliente en todos y cada uno de los puntos de contacto.

“Las interacciones de servicio al cliente de la siguiente generación deberán recurrir a técnicas de calificación con base en el resultado de alguna investigación y en patrones concretos de compra y datos demográficos de los clientes para sugerir la mejor oferta para cada consumidor”.²²

Un ejemplo claro de la “activación basada en eventos” es una aplicación cuya activación se basa en eventos como es la retención de clientes, el detectar hechos que podrían orillar a que un cliente nos abandone, permite tomar medidas activas para retenerlos.

5.6 Tipos de apoyo a la toma de decisiones

El uso exitoso de las tecnologías de relaciones es un proceso de aprendizaje en continua evolución. Las etapas que conforman el proceso de maduración administrativa son interdependientes, están relacionadas y el aprendizaje continuo se volverá muy valioso para la organización conforme pase el tiempo. Conocer el futuro a partir de las experiencias históricas acelera el proceso de maduración y sitúa a la empresa en posición de tener mejores oportunidades, donde las personas serán más capaces de aprovecharlas.

Las 6 etapas de crecimiento en el proceso de ‘madurez’ son:

1. Iniciación: arranque, elaboración y aprendizaje.
2. Crecimiento: aplicación, tecnología, y difusión de datos.
3. Control: intervención y posicionamiento gerencial.

²² Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 282

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

4. Integración: estructura de información de la empresa.
5. Distribución: compartición transfuncional, usos y mercados.
6. Estrategia y madurez: tácticas compartidas, planificación y estrategia.

Trazar una escala de tiempos facilita una ubicación y una perspectiva adecuadas.

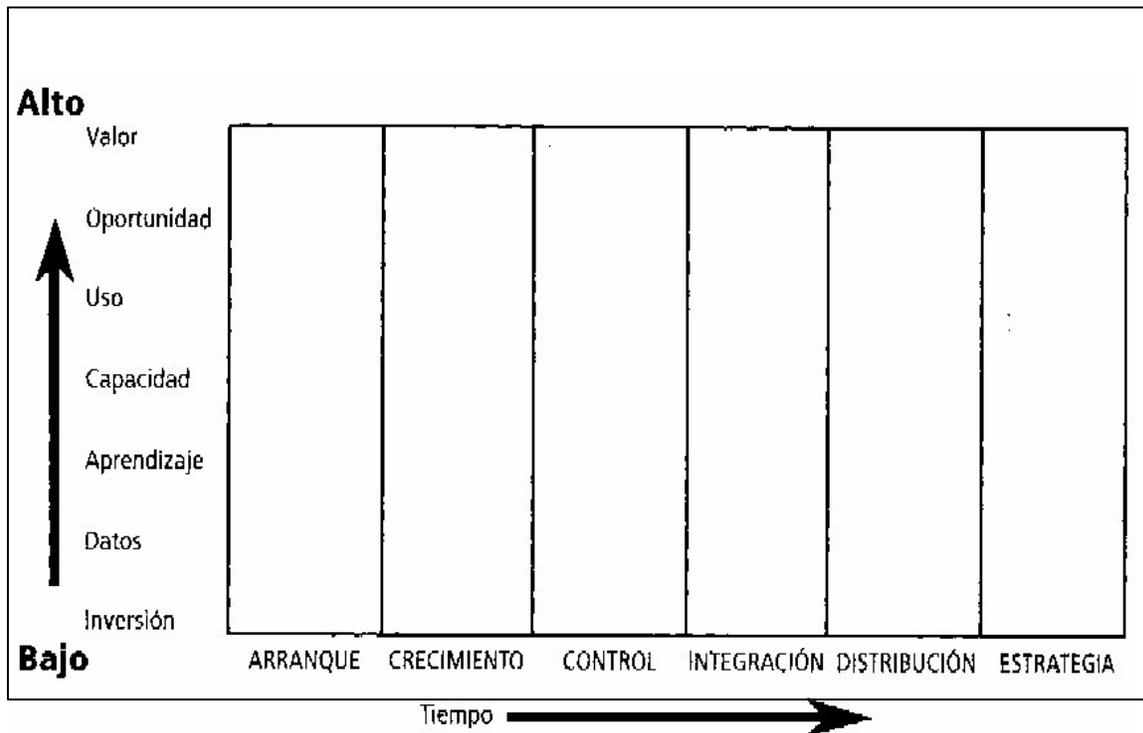


Fig 5.8 Las seis etapas de crecimiento o madurez²³

Esta teoría se emplea para que las empresas comprendan su posición presente y futura en el campo de la tecnología, la preparación de sus bases de datos y el como han cambiado con la introducción y difusión de tecnologías

Las principales organizaciones delinear con claridad los tipos de sistemas o filosofías que proveen de información analítica y administrativa para crear conocimiento sobre los mejores o peores procesos, sistemas, personas, esquemas financieros, inventarios, canales o clientes que tienen que ver con la empresa.

²³ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 126

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Algunos sistemas de apoyo en las decisiones están constituidos por programas de computadoras especialmente diseñados, con salidas de información como parte integral, siendo inflexibles y difíciles de cambiar. Otros sistemas de apoyo en las decisiones utilizan paquetes de programas como las hojas de cálculo electrónicas. Por ejemplo, un sistema de información ejecutivo permite al usuario realizar cambios entre presentaciones tabulares y gráficas.

Existen diversos tipos o usos de aplicaciones administrativas que son importantes en un entorno de apoyo a la toma de decisiones (DSS). Los tipos de DSS se clasifican principalmente en las características del uso y el foco de preguntas, formuladas por quienes emplean un almacén de datos en las diferentes etapas del proceso de maduración.

Las aplicaciones administrativas o DSS sirven para describir el enlace del pensamiento administrativo sobre las aplicaciones y los tipos de preguntas que se formulan a los sistemas de apoyo a la toma de decisiones. Las etapas son una imagen del grado de madurez o de las experiencias adquiridas en el uso de los sistemas.

Algunos ejecutivos de empresas no tienen experiencia con la información o las tecnologías para visualizar el alcance potencial de la oportunidad de polinización cruzada de la información y sus usos más remotos. Además son responsables de una sola área de la empresa y/o emplean los sistemas de información para procesar transacciones e informar acerca de las actividades del grupo, siendo pocos los gerentes que tienen experiencia en la predicción del futuro mediante el uso de la tecnología de información.

“Limitar los sistemas administrativos a informes ‘de lo ocurrido’ restringe la oportunidad de explotar su conocimiento del futuro”.²⁴

²⁴ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 128

5.6.1 Tipos de DSS (Apoyos a la toma de decisiones) y DW (Data Warehouse)

a) Tipo 1 INFORMES

El DSS se caracteriza por una gran cantidad de consultas predefinidas, es decir, que son establecidas por el personal de sistemas a solicitud de los usuarios de negocios o métodos gerenciales predispuestos para comunicar lo que se debe saber al terminar un periodo o proceso. Estos ofrecen un conjunto de tablas o graficas sobre una rea especifica del negocio, con los que se responde a las preguntas mas frecuentes. Las consultas subyacentes se conocen y los datos, en su mayoría, están resumidos y se presentan con rapidez.

Las DSS de éste tipo responden a la pregunta “¿qué sucedió?”, lo que se conoce como visión retrospectiva.

- ¿Cuál es el total de ingresos, ventas, gastos, volúmenes de venta o productos elaborados?
- ¿Cuándo se dio la mayor parte de las ventas, ganancias entregas o servicios?
- ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias con el periodo o periodos anteriores?
- ¿Cuáles con los recursos más productivos y cuales los menos (dinero, producto, transporte, personas)?

El objetivo de la etapa de arranque es establecer el marco de referencia, la infraestructura para obtener resultados e informes iniciales, así como permitir la ampliación de la información y las aplicaciones en las etapas futuras.

Cuando se recurre al almacenamiento de datos para preparar informes en el CRM, el objetivo es definir las características y hábitos de sus clientes. Entre las primeras preguntas por lo general están las siguientes:

- ¿Quiénes son nuestros clientes? (edad, ingreso, genero, grupo)
- ¿Dónde viven? (geografía, economía y estilos)
- ¿Qué han comprado? (Vistas históricas)

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- ¿Cómo lo han comprado? (Información del manejo financiero)
- ¿Cuáles son los más rentables? (márgenes conocidos)
- ¿Cuántas veces nos hemos puesto en contacto con ellos?
- ¿Cada cuando los llamamos? (Ciclos, calendario, evento)
- ¿Cuáles son las respuestas positivas y negativas a nuestras llamadas?
- ¿Cuál es el costo de sostenerlos a través del canal que escogieron?
- ¿Qué grupos de clientes compran productos parecidos?
- ¿Cuál es el promedio de ganancias por cliente? ¿cuales son nuestros gastos?
- ¿Cuál es la tasa anualizada *churn* de los clientes?
- ¿Cuál es la tasa de respuesta actual (“Acepto”) a las llamadas o anuncios?
- ¿Cuáles son las ganancias por producto-cliente-canal?
- ¿Cuál es el costo de adquisición por canal?
- ¿Qué clientes pagan que facturas y en que momento?

Las aplicaciones de elaboración de informes ofrecen algunas respuestas que se encuentran en muchas bases de datos de la empresa, pero el almacenamiento de datos presenta nuevos puntos de vista y la capacidad de utilizar datos detallados de toda la organización para entender el pasado.

La primera etapa representa lo fundamental de los requisitos del usuario (y las necesidades de datos más inmediatas). En algunas implementaciones esto se reduce a datos resumidos, puesto que los proveedores o solicitantes (la administración de la empresa) no comprenden del todo el valor verdadero de los datos detallados. Esto reduce las inversiones en la primera etapa para aprobar el valor inicial de dicho almacenamiento de datos o con la idea de incrementarlas si existe la promesa de conseguir mejores datos.

Las empresas deben permitir que los usuarios de negocios formulen preguntas ad-hoc sobre los datos históricos de sus clientes para no limitar el potencial de crear nuevas oportunidades y relaciones de negocios.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Una vez que los usuarios de la empresa aprenden como hacer preguntas sobre los datos detallados del almacén y cómo acceder a sus numerosas y complicadas combinaciones, la magnitud del ROI cambia y alcanza un gran crecimiento y estabilidad.

b) Tipo 2 ANÁLISIS

En esta etapa se realizan consultas ad-hoc más complejas del segundo tipo DSS: la elaboración de análisis, que se enfoca en la pregunta '¿por qué ocurrió?', cuyo fin es comprender los factores que produjeron los resultados "descubiertos" en la etapa inicial.

Ahora la utilización de la información de los clientes acelera la capacidad de agruparlos en segmentos y analizarlos, lo mismo que sus acciones. Además, las preguntas se vuelven mucho más elaboradas y las capacidades del ambiente de información se conocen paulatinamente en la organización. Algunas consultas ad-hoc características que se plantean al almacén de datos en esta fase son:

- ¿Por qué nuestro equipo no cumplió o excedió sus pronósticos o metas?
- ¿Por qué los volúmenes fueron tan lentos o retrasados respecto a las entregas esperadas?
- ¿Qué causó los resultados positivos o los mayores márgenes?
- ¿En donde conseguimos nuestro mejor ROI?
- ¿Por qué no se desplazan bien los inventarios o los recursos?

Este tipo de DSS / DW abarca la extracción de datos mediante modelos y correlaciones matemáticas detalladas y tiene la capacidad de "taladrar" la base de datos para reunir detalles minúsculos y llevar a conclusiones deducidas a partir de los datos, descubriendo tendencias y patrones que no eran evidentes en los informes convencionales. El permitir que los miembros formulen preguntas, atrae el deseo de aprovechar la infraestructura informativa y comenzar a cambiar las ideas sobre la forma de pensar acerca de los sistemas.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

En este tipo de DSS / DW se desarrollan las etapas 3 y 4 del proceso de madurez, donde crece el interés en comprender a los clientes, esto mediante la formulación de las siguientes preguntas:

- ¿Por qué descendió el promedio de ganancias por cliente?
- ¿Por qué es tan alta la rotación anualizada de clientes?
- ¿Por qué la campaña no cumplió con lo planeado?
- ¿Por qué hay ventas de un producto por debajo de lo planeado?
- ¿Por qué le compraron a la empresa?
- ¿Por qué se redujo el costo de los canales de alianza?
- ¿Por qué la tasa actual de respuesta (“acepto”) es menor que antes?
- ¿Por qué varían tanto las ganancias entre unos productos y otros?
- ¿Por qué aumentó el costo de adquisición de este canal?

Las aplicaciones de preparación de informes ahora deben trabajar entre sí para responder a los interrogantes que marcan la pregunta ¿por qué sucedió?

Este adelanto con respecto a la preparación de informes es significativo porque los datos históricos detallados se explotan para entender mucho más sobre las conductas anteriores y otras características desconocidas antes para la administración.

c) TIPO 3 PREDICCIÓN DEL FUTURO

Estas aplicaciones poseen la capacidad de, que con modelos analíticos, las consultas respondan a la pregunta “¿qué pasará?”, ofreciendo una gran capacidad de alcanzar una habilidad profética. Además, utilizan técnicas avanzadas de apoyo a la toma de decisiones, funciones de consulta paralela*, datos históricos detallados masivos, información transfuncional respecto de los clientes, conocimiento limitado de conductas, puntuación desde crédito a capacidad de pago, a comportamiento, a preferencias, a predicción pura, hasta decisiones estratégicas complicadas.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Al iniciar con la implementación de aplicaciones de éste tipo se comienzan las etapas 5 y 6 (distribución, estrategia y madurez) de crecimiento, que son las más maduras y proveen la ruta para la rentabilidad más alta y un ROI más alto. Algunas de las preguntas que se responden en ésta fase (con sus correspondientes aplicaciones predictivas) son las siguientes:

- ¿Qué clientes están en riesgo de retirarse? (Aplicación de retención de clientes)
- ¿Qué productos o servicios comprará el cliente? (Aplicación de Segmentación del mercado)
- ¿Cuál es la mejor manera de llegar a un cliente? (Aplicación Optimización del canal)
- ¿Cómo se venderá un nuevo producto? (Aplicación de pronóstico de la demanda)

5.7 Factores cruciales para el éxito del CRM y el DW

Lo que se conoce como factores cruciales para el éxito CSF son un conjunto conciso de mediciones y declaraciones conocidas o difundidas orientadas a los logros.

El uso formal de la expresión CSF se debe al doctor John F Rockart y su equipo en la escuela de negocios Sloan del MIT a finales de los 70. La premisa de Rockart era un procedimiento de entrevista para determinar aquellos factores que eran cruciales para el negocio y de tal importancia que la organización no tendría éxito sin ellos. ²⁵

Los ejecutivos reciben poca retroalimentación o informes formales sobre el uso, valor, y transformaciones logradas por las organizaciones que se apoyan en la IT y por todos los que tienen algún interés en la organización. Esto puede deberse principalmente, a que no hay CSF's para IT. Para que el nivel ejecutivo tenga un panorama claro de sus oportunidades de éxito, la dirección general necesita comprender el verdadero valor de la IT y tener información de lo que podría lograr para toda la empresa. Además los ejecutivos deben ser receptivos de ideas y tolerantes al cambio continuo y lo más

²⁵ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 198

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

importante promover la creación y comunicación de valor y contribución como factor crucial para el éxito.

a) CSF's estratégicos de IT y de negocios de la empresa

- Planeación y el establecimiento de la dirección: Determinar estrategia, definir misión, metas y expectativas de administración, empleados, socios, canales y clientes (visión). Conseguir la asignación de recursos para los CSF's y definir de que forma se apoyará su cumplimiento.
- Administración del servicio y las comunicaciones: Ofrecer servicios y apoyo de calidad tanto a los clientes como la estructura interna, puede evitar que se deteriore la organización.
- Estrategias de tecnologías de las relaciones: La integración de tecnologías para alcanzar los objetivos determina la capacidad de modificar los procesos rápidamente para satisfacer las necesidades del mercado y responder a los clientes internos y externos. Para ello es fundamental la capacitación continua sobre la mejor manera de utilizar las tecnologías.
Integrar la tecnología con la del cliente lleva a un vínculo de negocios más fuerte y por tanto, es más difícil romper la relación comercial en el futuro.
- Desarrollo del personal y administración de la empresa: Mejorar la eficiencia organizacional mediante la productividad del personal y la cooperación interdepartamental con la comunicación, impulsa a la empresa a atender las solicitudes de sus clientes, a desarrollar nuevos productos o servicios y a forjar nuevas relaciones. En resumen más que buscar el "orden", debe buscarse hacer crecer el negocio mediante una administración significativa de las relaciones. Para ello debe ponerse especial atención en el ambiente laboral, las herramientas de usuario para alcanzar las metas de la gente, la información para definir los procesos y la capacitación para desarrollar el conocimiento y las habilidades del personal. La capacitación debe ser una estrategia de inversión clave para el crecimiento y el fortalecimiento a largo plazo.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- Protección de la información y de los activos (incluyendo cuestiones de privacidad): Es indispensable elaborar e instaurar reglas, lineamientos, normas y políticas para proteger la información, definir las responsabilidades e informar de los procesos aumenta la comprensión y reduce los riesgos para la organización.
- Estrategias de procesos y aplicaciones: La administración de los clientes mediante las tecnologías de información requiere una estrategia para planear una amplia cartera de inversiones en recursos y aplicaciones de tales tecnologías. Decidir si será a corto o largo plazo, vincular procesos y aplicaciones, hacerlo aprovechable por usuarios internos y externos, marca el inicio y el crecimiento de la relación de negocios.

Implementar el apoyo a la toma de decisiones, procesos analíticos y sistemas (almacenamiento de datos, extracción de datos, descubrimiento del conocimiento y sistema de administración del conocimiento), permite a la organización aprender de manera continua. La transformación de datos en información es el núcleo de la infraestructura del almacén de datos, pero la utilidad de la información y la transformación de esta en conocimiento aprovechable es más productiva y por lo tanto rentable.

- Contribución: El CSF final es la contribución a la empresa, a la unidad de negocios, al proyecto, al equipo o a la tarea, cuando se comunican las contribuciones específicas se garantiza la comprensión de numerosos factores en la búsqueda del éxito, desde el área financiera, recursos humanos, ventas al cliente, crecimiento, medición de la administración de canales, los márgenes, la rentabilidad, hasta el precio de las acciones y la satisfacción del cliente.

Las mediciones de la contribución deben basarse en algo más que en el desempeño pasado o actual y utilizar proyecciones de las oportunidades y/o tendencias de los clientes que conduce al punto culminante de asignación inteligente de los recursos.

b) CSF's de infraestructura de información

Las empresas líderes han logrado acelerar de manera eficaz su capacidad de comunicación y administración con sus clientes mediante tecnologías de información.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Las organizaciones deben identificar sus actividades y asignarles prioridades, manejar las expectativas a través de éxitos pequeños, crear medidas apropiadas para justificar costos, entregar información bien documentada, definir requisitos para la información de decisiones, crear una imagen única y total del cliente y forjar un equipo de negocios y de IT. Una buena CSF se distingue por desarrollar un proceso iterativo de aprendizaje y acción.

5.8 Ventajas competitivas de implementar el DW y las aplicaciones para explotarlo

Una vez implementado el DW y las aplicaciones para explotarlo se tendrán ventajas competitivas como:

- I. Apoyo a la toma de decisiones en tiempo real combinado con transacciones e interacciones a largo plazo con clientes, proveedores, canales y numerosas unidades de negocios internas.
- II. Tomar decisiones instantáneas e informadas. El almacén de datos activo proporcionará información en tiempo real que servirá para apoyar la toma de decisiones táctica (las decisiones tácticas son los impulsores de la administración cotidiana del negocio) y la toma de decisiones estratégicas.
- III. Permite el análisis de inversiones a largo plazo y el análisis de las relaciones con los clientes.
- IV. Capacidad para acoplarse con la velocidad con la que cambia el mercado.

CAPÍTULO 6. DATA MINING

“La extracción de datos es el proceso de recabar nuevos conocimientos de las bases de datos, hasta entonces no detectados, y aprovecharlos en la toma de decisiones.”¹

“La imagen de que el almacén de datos necesita un trabajo de minería es apropiada. Los recursos están allí, en alguna parte; pero se debe realizar un esfuerzo para encontrarlos, recuperarlos y refinarlos para su uso.”²

Un CRM bien aplicado permite lograr ventajas competitivas sustentables y a largo plazo. Aquellas que no pueden ser repetidas por la competencia y que radican en el buen uso y análisis de la información para conocer qué cambios son necesarios para lograr satisfacer al cliente.

Las empresas requieren de la posibilidad de analizar la información existente, por ejemplo, realizar perfiles de clientes y a través de la minería de datos identificarlos y segmentarlos, incluso una vez que se ha detectado la base de cliente rentables, la empresa necesita focalizarse en entender las características de ese segmento y dotar al área de Marketing del conocimiento surgido para organizar el proceso de creación y construcción de campañas de marketing o mailing directo con bases de datos altamente perfiladas. Los sistemas de administración de campañas de marketing pueden llegar a ser el resultado del uso de DataMining / DataWarehousing, haciendo uso de los datos seleccionados en función de perfiles específicos, realizados sobre la base de patrones deducidos de las bases de ventas y marketing, dentro del proceso de creación y gestión de campañas.

¹ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág. 93

² Zikmund, William; McLeod, Raymon; Gilbert, Faye, CRM Customer Relationship Management, Administración de relaciones con los clientes. 1ª. Edición, México, Editorial Compañía Editorial Continental, 2004, Pág. 155

6.1 Definición de extracción de datos (*Data Mining*)

Los sistemas de apoyo a las decisiones se originaron en 1971 y se han enfocado en las consultas a la base de datos y los modelos matemáticos como medio para obtener la información que se necesita para resolver problemas y realizar decisiones.

El término minería de datos se refiere a la recuperación de información que no se conocía, es la serie de procesos que permite al usuario de un almacén de datos aprender acerca de patrones, relaciones y tendencias de los datos cuya existencia era reconocida.

El Data Mining es el proceso de examinar exhaustiva y minuciosamente inmensas cantidades de datos a fin de identificar, extraer y descubrir nuevos conocimientos, de forma automática y en un período de tiempo relativamente corto, encontrando información relevante, clave y difícil de obtener (como correlaciones, tendencias, patrones, regularidades o modelos), a menudo oculta y sepultada en grandes volúmenes de datos.

El término Data Mining describe la forma en que un usuario extrae información desconocida de un gran depósito del almacén de datos. El DM nació como respuesta a nuevas necesidades: enormes cantidades de información, dificultad para encontrar información útil, insuficiencia del Data Warehouse y Reporting.

Los almacenes de datos con frecuencia crecen sin control y hacen difícil el análisis, para justificar su costo es necesario encontrar el valor de los datos, el reto consiste en convertir datos en información, esto se logra aplicando minería de datos. Como generalmente los modelos matemáticos proyectan datos del pasado hacia el futuro, el uso del almacén de datos puede ofrecer ventajas sustanciales por encima de los sistemas de las bases de datos para el procesamiento de transacciones. El almacén de datos representa una descripción mucho más rica del desempeño anterior y, por lo tanto, puede incrementar la exactitud del esfuerzo de modelación. Los usuarios pueden usar minería de datos con programas para escribir reportes, lenguajes de consulta a la base de datos y modelos matemáticos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Cada vez más gerentes recurren a la extracción de datos para resolver sus problemas de negocios más apremiantes, por ejemplo, para aumentar la participación en el mercado, mejorar la productividad interna u obtener ventajas competitivas.

El Data Mining, puede definirse entonces como la extracción de la información oculta y predecible desde grandes bases de datos, se trata de un poderoso conjunto de técnicas con un gran potencial para ayudar a las compañías a concentrarse en la información más importante de sus bases de información (Datawarehouse). Las herramientas de Data Mining son capaces de predecir futuras tendencias y comportamientos, permitiendo a los negocios tomar decisiones proactivas y conducidas por un conocimiento acabado de la información (knowledge-driven).

Las técnicas de Data Mining pueden ser implementadas rápidamente en plataformas ya existentes de software y hardware para acrecentar el valor de las fuentes de información existentes y pueden ser integradas con nuevos productos y sistemas. Una vez que las herramientas de Data Mining sean implementadas en arquitecturas cliente servidor de alto desempeño o de procesamiento paralelo, pueden analizar bases de datos masivas y presentar los resultados en formas de tablas, con gráficos, reportes, texto, hipertexto, etc.

Data Mining está listo para su aplicación en la comunidad de negocios porque está soportado por tres tecnologías que ya están suficientemente maduras:

- Recolección masiva de datos.
- Potentes computadoras con multiprocesadores.
- Algoritmos de Data Mining.

Los algoritmos de Data Mining utilizan técnicas que han existido, por lo menos, desde hace unos 15 años, pero que sólo han sido implementadas recientemente, como herramientas maduras, confiables, entendibles y que consistentemente obtienen un mejor desempeño y resultados, que los métodos estadísticos clásicos. Los componentes esenciales de la tecnología de Data Mining han estado bajo desarrollo por décadas, en áreas de investigación como estadísticas, inteligencia artificial y aprendizaje de máquinas.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La madurez actual de estas técnicas, junto con los motores de bases de datos relacionales, de alto rendimiento, ha logrado, que estas tecnologías sean prácticas para los entornos de Datawarehouse actuales.

Preguntas que tradicionalmente requerían un intenso análisis manual, ahora pueden ser contestadas directa y rápidamente desde los datos. Un típico ejemplo de problema predecible es el marketing de objetivos (targeted marketing). Data Mining usa datos en “mailing promocionales” anteriores para identificar posibles objetivos para maximizar los resultados de la inversión en futuros mailing. Otros problemas predecibles incluyen pronósticos de problemas financieros futuros y otras formas de incumplimiento, e identificar segmentos de población que probablemente respondan similarmente a eventos dados.

Aplicaciones del Data Mining es el descubrimiento automatizado de modelos previamente desconocidos, las herramientas de Data Mining barren las bases de datos e identifican modelos previamente escondidos en un sólo paso. Otros problemas de descubrimiento de modelos incluye detectar transacciones fraudulentas de tarjetas de créditos e identificar datos anormales que pueden representar errores de tipeado en la carga de datos.

La minería de datos según expertos es:

Fayyad: El descubrimiento del conocimiento en las bases de datos es el complejo proceso de identificar patrones de datos válidos, novedosos, posiblemente útiles y en última instancia comprensibles. (“Advances in Knowledge Discovery and Data Mining”, 1996)

NCR: La extracción de datos es el proceso de analizar datos detallados, para presentar información manejable, implícita y novedosa para resolver un problema de negocios.

IBM: La extracción de datos es el proceso de recabar información válida, desconocida y comprensible en bases de datos extensas y aprovecharla para tomar decisiones comerciales cruciales.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

*SAS Institute: La extracción de datos es el proceso de elegir, explorar grandes cantidades de datos para descubrir pautas desconocidas con el fin de ganar una ventaja comercial.*³

La minería de datos realiza cuatro funciones básicas: realiza clasificaciones, forma agrupaciones, hace asociaciones y determina patrones o secuencias.

6.1.1 Verificación de hipótesis y descubrimiento de conocimiento

Hay dos técnicas básicas para llevar a cabo la minería de datos. Una se llama “modo de verificación”, que se da cuando el usuario tiene razones para creer que el almacén tiene datos de ciertas formas o configuraciones y realiza consultas repetitivas para apoyar su hipótesis. La segunda técnica se llama “descubrimiento del conocimiento”. Es el método en que el usuario deja que el sistema determine el camino que se debe seguir para realizar el análisis, el usuario proporciona ciertos parámetros y da instrucciones al sistema para que realice un descubrimiento de conocimiento. Mientras que el modo de verificación confirma o rechaza algo que el usuario cree que existe el descubrimiento de conocimiento revela algo completamente nuevo para el usuario. La verificación de hipótesis es una aplicación dirigida por el usuario porque este guía el proceso de recuperación de datos. El descubrimiento de conocimientos, por otra parte, está dirigido por el sistema porque es el sistema el que determina los tipos y secuencias del proceso que se realizará.

Extracción de datos orientada a la verificación, consiste en utilizar técnicas convencionales, como programación o generación de código SQL mediante herramienta Query u OLAP (Procesamiento analítico en línea), para verificar hipótesis. En este caso el analista plantea una hipótesis y aplica las técnicas convencionales para explorarla, y con suerte confirmarla. Por tanto, el analista debe saber qué busca.

³ Swift, Ronald S., Op.Cit., p. 94

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Extracción de datos orientada al descubrimiento: consiste en el uso de software inteligente, como aprendizaje de máquina (árbol de decisiones), estadísticas y visualización de datos, para descubrir hipótesis nuevas. Aquí, el software cumple una función mucho más activa en el descubrimiento de nuevo conocimiento de negocios. Pero el proceso no es completamente automático, pues todavía requiere la participación intensa del analista en el proceso de descubrimiento del conocimiento.

La minería de datos se puede utilizar para realizar cuatro funciones básicas: Determinar clasificaciones para los datos, formar agrupaciones a partir de los datos, determinar si existen ciertas asociaciones entre los datos y si tiene alguna secuencia.

Ejemplo de ello es cuando damos una mirada a la cartera actual la cual puede indicar el potencial existente de ventas solamente con políticas de seducción que aumenten la frecuencia de compra por el cliente; así por medio del Datamining se puede analizar familias de productos/cliente y el potencial de compra del cliente.

La minería de datos puede basar las agrupaciones en todo tipo de datos – demográficos, geográficos, psicográficos – y así alcanzar un algoritmo de agrupamiento potencialmente más exacto del que lograrían por cualquier otro medio. Un algoritmo es una rutina matemática que se puede incorporar al programa y que permite a la computadora realizar una función en particular. Los algoritmos se basan frecuentemente en datos históricos y el almacén de datos provee una buena fuente.

Otra aplicación de la minería de datos es el proceso de identificar asociaciones entre productos o conductas. Las asociaciones son relaciones entre entidades, los distribuidores tiene un especial interés en conocer si existen esas asociaciones de manera que puedan tomar decisiones que se basen en la relación entre los productos. Por ejemplo un fabricante de pan para el desayuno puede agregar a cada paquete un cupón que otorgue al comprador un descuento en la compra de jalea. Otro interés es conocer cualquier patrón o secuencia en la conducta de compra del cliente, este tipo de minería de datos se llama: “Descubrimiento de un patrón secuencial” e incluye al tiempo como una variable. Por ejemplo, se ha demostrado que la compra de la televisión, computadora y un minicomponente se compran en secuencia.

6.1.1.1 Descubrimiento del conocimiento (KDD)

La extracción de datos es un paso del proceso de descubrimiento del conocimiento (KDD), La extracción de datos sirve para que las organizaciones compitan mejor e identifiquen tendencias clave que llegan a ser el impulso de nuevas estrategias. Por ejemplo, analizar la rentabilidad relativa de líneas comerciales, productos o canales de distribución, acrecentar las ganancias y la participación en el mercado, descubrir conocimiento de las actividades comerciales y tendencias de consumo, detección de patrones o generar perfiles de clientes.

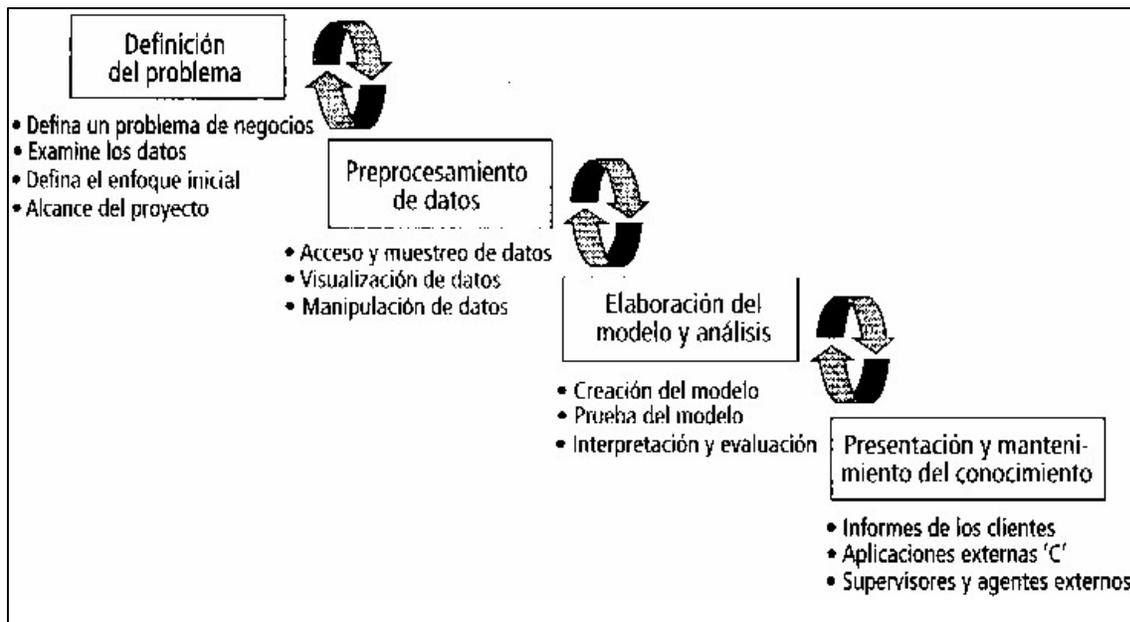


Fig 6.1 El proceso de extracción de datos paso a paso.⁴

- 'Proceso': implica que no es nada más una técnica o algoritmo, sino un conjunto de pasos interrelacionados.
- 'Extraer': implica algún esfuerzo (por lo común de carácter analítico) para hallar información que pudiera estar oculta; pero la extracción de datos también sirve para confirmar información conocida o sospechada.

⁴ Swift, Ronald S., Op.Cit., p. 103

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- 'Presentar': significa entregar la información descubierta como informes, modelos o reglas.
- 'Información': se distingue de "datos" en cuanto a que contiene el conocimiento de un patrón o patrones que le dan sentido a los datos para llevar al máximo las posibilidades de descubrimiento, los datos deben ser detallados, de modo que al resumirlos no se haya perdido información potencial.
- 'Procesable': significa que la información se encuentra de tal forma que es posible tomar decisiones y actuar.
- 'Implícita': implica que la información aunque esté oculta "o no se entienda bien", pueda deducirse o descubrirse con las técnicas de extracción de datos.
- 'Novedosa': significa que la información será nueva y útil (e incluso importante).

"El fin último de la extracción de datos consiste en descubrir información que tenga un valor, por lo común, un valor comercial importante. Así para la extracción de datos para negocios, se debe añadir a la definición: "para resolver un problema de negocios."⁵



Fig. 6.2 El lugar de la tecnología de DM dentro del proceso global de negocio.⁶

La Figura 6.2 muestra cómo la aplicación de DM se convierte en un elemento más del esquema (y ni siquiera el más importante) cuando la búsqueda se centra en la solución de un problema real de negocio.

⁵ Swift, Ronald S., Op.Cit., p. 102

⁶ Gondar Nores, José Emilio. Implantación de DM en CRM - 1/3. <http://www.estadistico.com/arts.html?20010528>. 2001, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Para que el DM cumpla con su función deben vincularse los objetivos del DM a las necesidades de la organización, diseñar un plan de investigación, disponer de personal capacitado en técnicas de DM y totalmente implicado en el proyecto, con la participación de los departamentos de marketing, ventas, finanzas e informática. Finalmente evaluar objetivamente los resultados e incorporarlos en el proceso de negocio para alcanzar un rendimiento real que garantice el éxito a largo plazo.

*Los dos factores más importantes para una buena extracción de datos: enunciar correctamente el problema y a continuación obtener los datos correctos. Estos dos pasos valen 80%- si no es que más- del tiempo y el esfuerzo dedicados al proyecto de extracción de datos.*⁷

Herb Edelstein de Two Crows Consulting

(experto en extracción de datos y autor de "The Data Mining Technology Report")

Con frecuencia, los sistemas de DM se utilizan para optimizar el proceso existente de CRM. En tal caso, sería vital entender y documentar bien el proceso y los flujos de datos, por lo menos los principales. Si el sistema de CRM todavía no está implementado, hay que comprender y documentar, en la medida de lo posible, los procesos y los flujos de datos manuales.

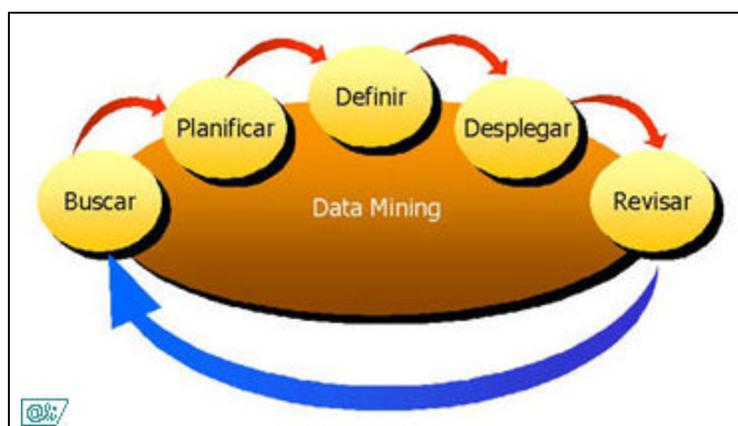


Fig. 6.3 Incorporación de DM en un proceso de CRM⁸

La Figura 6.3 muestra qué aspecto puede tener un proceso de CRM típico y dónde puede utilizarse el DM para optimizarlo.

⁷ Swift, Ronald S., Op.Cit., p. 121

⁸ Gondar Nores, José Emilio. [Implantación de DM en CRM - 1/3.](http://www.estadistico.com/arts.html?20010528) <http://www.estadistico.com/arts.html?20010528>. 2001, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La extracción de datos permite predecir con éxito cualquier tipo de comportamiento del cliente. Los usuarios que aprovechen la capacidad que ofrece el almacén de datos tal como analistas de mercado, estadísticos y economistas, así como el personal que consulta la información para fines operativos, convierten los datos de los clientes en una ventaja estratégica determinando su comportamiento para aplicaciones de retención del cliente. Con base a la información del perfil del cliente guardada en el almacén de datos pueden determinarse las necesidades específicas del cliente y responder con ofertas personalizadas.

La reducción del churn es otro beneficio que se obtiene de la capacidad para analizar periódicamente datos de los clientes, al analizar patrones pueden detectarse con más precisión que clientes están pensando cambiarse a la competencia.

Una vez detectados estos clientes, se les ofrece promociones especiales o servicios personalizados adecuados a las necesidades del cliente, a fin de conservar su interés y lealtad.

6.2 Aplicaciones de Data Mining

Entre los ejemplos de las aplicaciones de negocios que mas se benefician de la extracción de datos están las siguientes

- *Marketing por objetivos*
- *Identificación de los factores clave para recuperar y retener clientes.*
- *Detección de fraudes*
- *Análisis de canasta de compras*
- *Segmentación de clientes*
- *Puntuación crediticia*
- *Evaluación de riesgo crediticio*
- *Administración de cartera*
- *Administración de Inversiones*
- *Análisis de rentabilidad del cliente*
- *Administración de recursos*

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- *Automatización de servicios al cliente*
- *Análisis de rentabilidad*
- *Pronóstico de ventas, ganancias y demanda*
- *Ventas cruzadas, aumento de ventas*
- *Administración de campañas*
- *Análisis de reclamación de seguros*
- *Escritorio de ayuda solución de problemas*
- *Administración de habilidades*
- *Análisis de desempeño del canal de distribución*
- *Análisis de desempeño de la tienda o sucursal*
- *Elección del sitio de la tienda o sucursal*
- *Control de inventarios*
- *Control de procesos y calidad*
- *Análisis de falla del equipo*
- *Análisis de tratamiento médico*⁹

La tecnología de información le permite llevar sus esfuerzos de marketing hasta un “segmento de un cliente”. Los resultados de marketing basado en el almacén de datos indica que se puede lograr 400% de incremento en los índices de respuesta ya que no solo se toman en cuenta patrones de comportamiento reciente sino también modelos de tendencia a la venta cruzada, se identifican brechas en la gama de productos ofrecidos así como los clientes de bajo potencial.

En un escenario ideal, las empresas deberían centrar su atención en cada cliente (el concepto de segmento de uno); pero por razones prácticas, el marketing dará resultados basado en la extracción de datos al identificar a los segmentos de clientes clave, para clasificar a cada cliente en el segmento que le corresponde y desarrollar productos o campañas destinadas o adaptadas a cada segmento.

⁹ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 114-115

6.3 Técnicas y Herramientas para la Extracción de datos

Es posible elaborar modelos de predicción con las técnicas más tradicionales de regresión estadística y con las técnicas más novedosas de clasificación. La técnica de clasificación más popular es la inducción del árbol de decisiones, consiste en trazar un árbol de decisiones con preguntas si/no, o bien de opción múltiple, que clasifica el conjunto de datos, de acuerdo con los campos que mejor se correlacionan con la variable de resultados conocida. El árbol de relaciones resultante se utiliza para predecir los resultados de nuevos datos.

A continuación se describen brevemente otras técnicas de Data Mining:

- **Redes neuronales artificiales:** Se tratan de modelos predecibles no - lineales que tienen la capacidad de aprender a través del entrenamiento y semejan la estructura de una red neuronal biológica.
- **Algoritmos genéticos:** Son técnicas de optimización que usan procesos tales como combinaciones genéticas, mutaciones y selección natural en un diseño basado en los conceptos de evolución.
- **Método del vecino más cercano:** Es una técnica que clasifica cada registro en un conjunto de datos basado en una combinación de las clases de los k registro (s) más similares, al registro escogido, en un conjunto de datos históricos (donde $k > 1$). Algunas veces se llama la técnica del vecino k-ésimo más cercano.
- **Regla de inducción:** Se fundamenta en la extracción de reglas if - then de datos basados en significado estadístico.

La visualización de datos se aplica a lo largo del proceso de extracción de datos y consta de un conjunto de técnicas que reducen grandes cantidades de datos para entender el panorama con más facilidad. Entre los ejemplos están los histogramas, gráficas de dispersión, gráficas de línea y diagramas. Se presentan en formatos de dos o tres dimensiones.

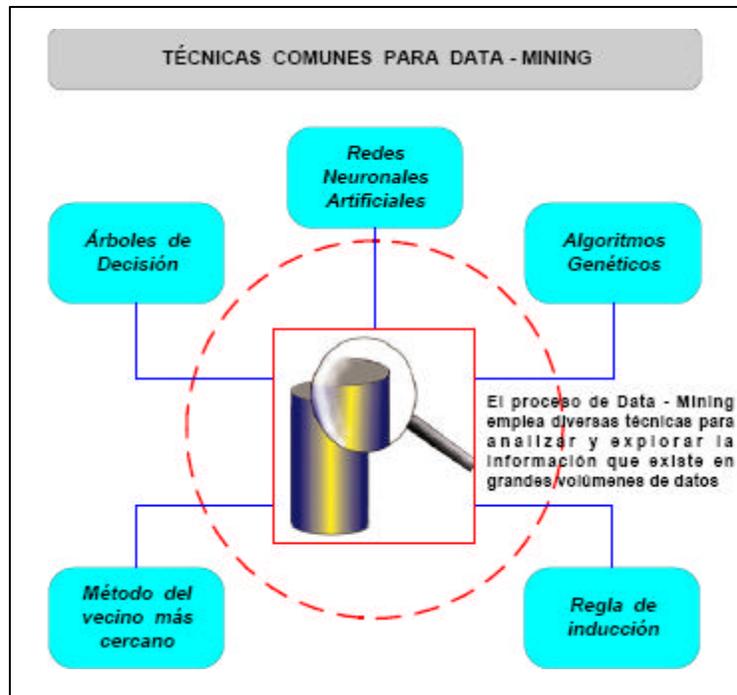


Fig. 6.4 Técnicas comunes para Data-Mining ¹⁰

La facultad humana de la visión esta muy desarrollada; más del 50% del cerebro esta involucrado en la visión. La visualización de datos es muy intuitiva para los seres humanos y suele proporcionar ideas que no se habrían detectado examinando los mismos datos tabulados. Al aprovechar la mayor amplitud de la información de gráficas, se identifican con frecuencia patrones complejos, relaciones y valores excepcionales o anómalos, el agrupamiento es una técnica para reunir subconjuntos de registros que tiene atributos o características semejantes. Los algoritmos aplican métodos estadísticos como análisis de regresión. El agrupamiento es útil para dividir poblaciones grandes en segmentos y reducen la complejidad de problemas de negocios favoreciendo un análisis mejor dirigido.

¹⁰ Herrera Basurto, Cristhian K. Tutorial CRM. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La técnica de asociación o afinidad encuentra reglas que correlacionan la presencia de un conjunto de elementos con otro, por ejemplo la presencia conjunta de productos en las canastas de compras. La asociación secuencial o afinidad secuencial encuentra asociaciones que vinculan sucesos en el tiempo, es decir, identifica patrones en secuencia.

Los resúmenes reducen grandes cantidades de datos a una forma comprensible y significativa. El valor del resumen mediante sistemas basados en el conocimiento depende de la calidad del conocimiento especializado que se les provee, con un conocimiento de alta calidad y reglas de negocios, una herramienta de resumen produce resultados analíticos excepcionales.

El análisis de niveles de inventario basado en el comportamiento de las ventas del día anterior puede obligar a un reordenamiento del inventario, lo que se puede automatizar programando una transacción del almacén de datos que se transmite al sistema de administración de inventarios

Al aplicar la extracción de datos se crean modelos que se despliegan de cierta manera para resolver el problema de negocios del momento, es muy probable que el modelo inicial no cumpla con los objetivos del ejercicio de extracción de datos y que se necesiten muchas iteraciones, especialmente entre las fases de diseño del modelo y análisis de los datos. Esto requiere ensayar varias técnicas o parámetros de extracción en varios subconjuntos de datos antes de llegar a un resultado satisfactorio. La visualización de los datos será una técnica clave durante estas iteraciones.

Todo el proceso de extracción de datos depende del conocimiento experto del analista de negocios para interpretar y evaluar los resultados provisionales. Los algoritmos que se aplican en el proceso no tienen la inteligencia del experto humano y el viejo refrán “si entra basura, sale basura”, se aplica a la extracción de datos tanto como a cualquier otra aplicación.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

“Los modelos predictivos se pueden renovar periódicamente para que reflejen la naturaleza mutable de la base de clientes y el entorno competitivo.”¹¹

Una vez que se tienen los modelos se pueden volver a utilizar con datos nuevos. En la medida en que se actualicen los datos del almacén, los modelos se vuelven a aplicar y se obtiene resultados nuevos.

Este fenómeno también recibe el nombre de conocimientos generalizados, pues el conocimiento que produce la extracción de datos se puede aprovechar de nuevo, los modelos poseen el atributo especial de que es posible aplicarlos una y otra vez en un entorno de negocios cambiante.

*Las compañías deben de hacer de la extracción de datos una parte integral y continua de sus procesos de negocios. Una vez que cuentan con un modelo, pueden evaluar periódicamente su exactitud y modificarlo cuando sea necesario de acuerdo con un calendario.*¹²

Esto representa un avance importante en la tecnología de la información hacia la meta definitiva del conocimiento continuo, en el que algún día el sistema supervisará constantemente los sucesos y se adaptará de manera automática al nuevo entorno.

La extracción de datos es un proceso que proporcionará importantes ROI's cuando se emplea un muy detallado almacén de datos enfocado en los clientes para adquirir conocimiento sobre transacciones y comportamientos. Se adquirirá nuevo conocimiento mediante una supervisión constante y detallada de las transacciones que se realicen en el mercado.

¹¹ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 98

¹² Ibídem. p. 120

6.4 El concepto de vistas

1. Las vistas estándar se utilizan para excluir datos personales de las aplicaciones DSS de rutina.

Los administradores de bases de datos configuran vistas en las tablas de los consumidores (aquellas que contienen información personal sobre sus clientes) de modo que para los usuarios rutinarios, todas las columnas que contengan esta clase de información están ocultas. Deben configurarse las vistas para que cuando una aplicación anterior trate de acceder a datos privados estos sean descartados dependiendo de los privilegios del usuario.

2. Las aplicaciones privilegiadas tienen acceso a una vista "datos personales"
Una clase especial de aplicaciones privilegiadas (clase A) debe ser capaz de acceder a columnas que contengan información personal mediante la vista "datos personales". Entre estas aplicaciones privilegiadas estarían las administrativas y las de mantenimiento, así como la aplicación de los controles de opción opt-in u opt-out.

3. Las vistas "volver anónimo" sirven para aplicaciones analíticas.

Ciertas aplicaciones pueden realizar un análisis de los datos personales con el fin de conocer el comportamiento de los clientes (identificar tendencias o patrones). Estas aplicaciones pueden ser ejecutadas por usuarios finales de negocios (analistas) que efectúan consultas con software adaptado especialmente, o con herramientas Query u OLAP estándar para localizar patrones. También comprenden el uso de herramientas de extracción de datos las cuales mediante algoritmos estadísticos junto con el analista descubren patrones y crean modelos predictivos.

Para obtener el mayor provecho, las aplicaciones analíticas deben tener acceso a todas las formas disponibles de información personal. Para ello, al tiempo que se respetan los requisitos de privacidad temporal, se emplean las vistas especiales (volver anónimo). Estas vistas están diseñadas para dar acceso a los campos de datos personales, pero descartan aquellos que contienen información que pueda revelar la identidad del propietario de los datos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

4. Las vistas opt-out se utilizan para programas orientados a la ejecución de acciones como las aplicaciones del marketing.

Otra clase de aplicaciones privilegiadas serían aquellas que recurren a la información personal para emprender alguna acción (crea solicitudes por correo o por teléfono). Estas aplicaciones estarían sujetas a los controles opt-in y opt-out, determinados por cada cliente y accederían a la información del cliente mediante una vista especial que retira todos los registros en los que se han establecido el indicador de rechazo o exclusión opt-out.

Debe haber un mínimo de cuatro opciones opt-out para “marketing directo”, “divulgación a terceros”, “Decisiones automatizadas” y “Uso de datos delicados”; la quinta opción, para “divulgación a afiliados sería apropiada para las compañías que tuvieran empresas afiliadas”. Sin embargo, resultaría ventajoso diseñar un esquema de opciones opt-out, más preciso de acuerdo con preferencias más detalladas de los clientes. Por lo común se configuran varios indicadores opt-out para cada registro de los clientes.

5. Las aplicaciones de divulgación deberían estar sujetas a vistas “volver anónimo de manera selectiva(o a vistas opt-out o volver anónimo)”

Los servicios y las aplicaciones especiales o consultas que divulgan datos personales a terceros o afiliados, estarán sujetos a la vista “volver anónimo de manera selectiva”. Si el cliente optó por rechazar el uso de los datos para el uso de afiliados o terceros, esta vista eliminará todos los campos de identificación del registro de datos. De otro modo donde el cliente ha utilizado la divulgación los datos personales se entregan junto con las columnas de identificación.

Como alternativa, las aplicaciones de divulgación podrían someterse a una vista opt-out, que elimine todas las filas con el indicador opt-out marcado (lo que crearía un resultado que comprendiera todas las filas de los clientes que autorizaron la divulgación) o a una vista “volver anónimo” que hace anónimas todas las filas

6. Opciones opt-in y opt-out más detalladas

En cada uno de los tres casos anteriores, es posible implementar un método más detallado para las opciones opt-in y opt-out. Se podrían acordar opciones específicas

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

con cada cliente para diversas autorizaciones y protecciones. Por ejemplo la divulgación a terceros o a afiliados podría basarse en determinados campos de datos: un cliente estaría de acuerdo en proporcionar su domicilio y perfil de intereses, pero no su información financiera ni su número de teléfono.

7. Verificación de los procedimientos de privacidad

Esta verificación de los procedimientos de privacidad se lleva a cabo por medio de una auditoría interna a cargo del administrador de la privacidad de la compañía, servicios de auditoría independientes o bien con funcionarios gubernamentales de privacidad. Se realiza de la siguiente manera

- a) Se examina el modelo lógico de datos y la estructura de vistas para confirmar la existencia de:
 - Vistas “estándar” para usuarios normales (con restricción de acceso a la información personal)
 - Vistas “volver anónimo” para aplicaciones analíticas y de divulgación
 - Vistas opt-out para las aplicaciones de acción y divulgación
 - Vistas “volver anónimo de manera selectiva” para aplicaciones de divulgación
- b) Se examinan las aplicaciones y los usuarios del sistema y los derechos de acceso que se les han conferido:
 - Aplicaciones privilegiadas y usuarios que sólo tienen derecho de acceso a la vista datos personales
 - Aplicaciones de análisis y usuarios que sólo tienen acceso a la vista “volver anónimo”
 - Aplicaciones de acción y usuarios que sólo tienen derecho de acceso a la vista opt.out
 - Aplicaciones de divulgación que solo tienen derecho a las vistas volver anónimo de manera selectiva, volver anónimo u opt-out
 - Las demás aplicaciones usan la vista estándar.
- c) Se examinan los registros de seguridad y acceso.

6.4.1 Razones para usar vistas.

Hay varios métodos para usar vistas de privacidad con el fin de implementar controles sobre el acceso a la información personal. Las vistas son muy útiles cuando se requiere:

1. Conceder a los consumidores la opción de rechazo o aceptar que sus datos personales sean utilizados para determinados fines por ejemplo de marketing o para revelarlos a terceros.
2. A solicitud brindar a los consumidores acceso a la información personal recopilada sobre ellos y la capacidad de corregir, borrar o bloquear ciertos datos. Proveer ciertos métodos para verificar el uso de los datos personales.

Las vistas son parte del estándar SQL y por lo tanto, están presentes en casi todos los DBMs relacionales. El objetivo principal de las vistas es proporcionar independencia de datos y seguridad. Las vistas conducen a un solo modelo lógico de datos para la empresa (versión única de la verdad, que permite tanto la independencia como la flexibilidad). Se establecen diversos niveles de seguridad y derechos de acceso a través de cada vista.

La organización debe ser capaz de almacenar y administrar grandes volúmenes de datos detallados e incorporar varias y diversas vistas al modelo lógico de datos. Las vistas tienden a generar expresiones amplias de SQL las cuales explotan el paralelismo. La implementación de alto desempeño de las vistas hace del uso de estas un elemento práctico para implementar la privacidad. El registro de todos los accesos a una tabla o a una vista y la expresión SQL que se utilizó para permitir el acceso son comprobables.

6.5 Fundamentos del procesamiento analítico en línea (OLAP)

El procesamiento analítico en línea (OLAP) se adapta a las necesidades del usuario del almacén de datos: permite al usuario interactivo realizar análisis multidimensionales y obtener respuestas rápidas. El usuario puede interactuar con sistemas que utilizan una interfaz gráfica o la WEB y obtener salidas de información en una variedad de formatos incluyendo gráficos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El OLAP puede rotar los datos en el hipercubo multidimensional, permitiendo al usuario ver los datos desde distintas perspectivas. A esta rotación se le llama rebanar y cortar, por ejemplo un hipercubo de tres dimensiones que son cliente, clase de producto y tiempo se pueden mostrar en un formato tabular, asignando una página a una dimensión y utilizando filas y columnas para las otras dos. Este despliegue permite ver como varían por mes las compras de clase de producto que realiza un cliente.

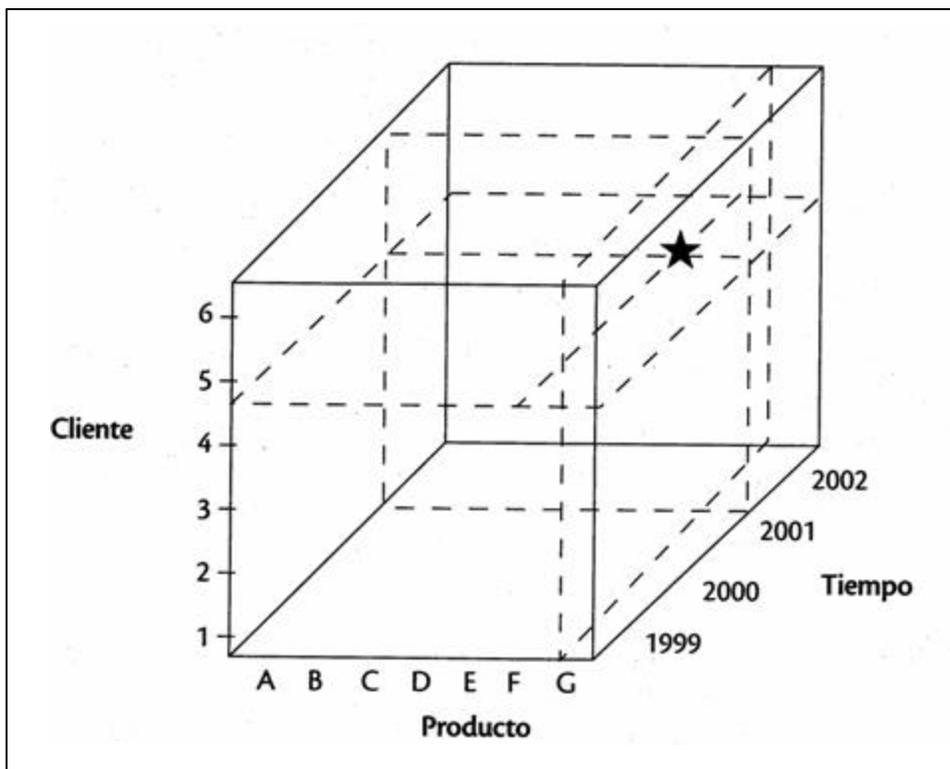


Fig. 6.5 Datos almacenados en hipercubos ¹³

El OLAP puede obtener sus datos tomando datos relacionales o multidimensionales. Donde el almacén de datos está constituido por datos guardados en tablas relacionales es llamada arquitectura ROLAP (Procesamiento relacional analítico en línea). Cuando los datos del almacén se guardan en tablas multidimensionales se usa el nombre de MOLAP (procesamiento analítico multidimensional en línea).

¹³ Zikmund, William; McLeod, Raymon; Gilbert, Faye, CRM Customer Relationship Management, Administración de relaciones con los clientes. 1ª. Edición, México, Editorial Compañía Editorial Continental, 2004, Pág. 47

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El desarrollo de un modelo de descubrimiento del conocimiento comienza cuando los métodos convencionales de acceso a las bases de datos, como el lenguaje de consultas estructurado (SQL) o el procesamiento analítico en línea (OLAP) no bastan para resolver ciertos problemas del negocio. Se identifican los problemas que no han podido ser solucionados por esos métodos y se documentan los datos, recursos, restricciones y suposiciones y se prepara el conjunto de datos para el modelo. El descubrimiento del conocimiento recurre al modelado de datos predictivo.

Cuando la base de datos es grande y el análisis es modesto, el ROLAP puede hacer el trabajo, sustentado por los sistemas comerciales para programas de computadoras. Cuando la base de datos es más chica y el análisis es más complicado se prefiere el MOLAP. El procesamiento relacional analítico en línea (ROLAP) utiliza un sistema relacional de administración de datos y puede manejar prácticamente cualquier tamaño de almacén de datos. Su limitación principal es que frecuentemente el ROLAP no puede realizar todos los procesos que requieren los usuarios. Por otra parte el procesamiento analítico multidimensional en línea (MOLAP), puede realizar los procesos pero esta restringido en términos del tamaño del almacén de datos. En el MOLAP, se acostumbra a descargar un subgrupo del almacén de datos en la computadora del usuario. Este subgrupo contiene datos muy resumidos y esto simplifica la preparación de salidas resumidas.

La combinación híbrida de una base de datos OLAP relacional y multidimensional es llamada HOLAP. En este híbrido los datos detallados se guardan en una base de datos relacional y los datos resumidos en una base de datos multidimensional. Los usuarios del sistema CRM pueden obtener información del almacén de datos por medio de programas que escriben reportes, lenguajes para consultas, sistema de apoyo en las decisiones y procesamiento analítico en línea.

Las herramientas OLAP presentan al usuario una imagen multidimensional de los datos, las herramientas ROLAP u OLAP relacional, trabajan con datos relacionados y generan código SQL para tener acceso a ellos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La extracción orientada al descubrimiento permite “la predicción” que consiste en elaborar un modelo que pronosticará el valor de una variable de resultados a partir de los valores de otras variables del conjunto de datos (por ejemplo, en una situación de análisis de crédito, se determina el bajo o alto riesgo de crédito a partir de edad, ingresos, número de hijos, casa propia, etc.).

6.6 Aplicaciones del Data Mining

Algunas de las áreas donde la minería de datos (Data Mining) ha sido exitosa.

Detección de fraudes: Esta es una aplicación que puede ser considerada como una técnica de clasificación. En efecto, cuando el algoritmo analiza una gran cantidad de transacciones, el mismo tratará de categorizar aquellas que sean ilegítimas mediante la identificación de ciertas características que estas últimas tengan en común. Esto puede ser usado en las corporaciones para prevenir que se culmine un proceso que muestre pertenecer a una "clase" peligrosa.

Análisis de riesgos en créditos: Esta es una aplicación similar a la anterior, pero con la ventaja de de la existencia de maneras tradicionales para realizarlo. El clásico procedimiento de asignación de puntos puede ser complementado y mejorado con la ayuda de la minería de datos.

Minería de texto: Con billones de páginas en la red, se requieren de nuevas tecnologías para encontrar, clasificar y detectar particulares patrones en la información disponible. La esencia de los métodos de la minería de datos aplicados a los datos numéricos, puede también ser aplicada a datos de texto.

Como puede observarse el data mining, puede ser utilizado en diferentes organizaciones y para prever o determinar ciertas situaciones ya sea de comportamiento de consumidores o tendencias de mercado entre otros. Un caso curioso acerca del comportamiento de los consumidores sucedió en una cadena de víveres en USA. Utilizando un software de minería de datos para estudiar el comportamiento de sus

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

clientes, encontraron relaciones interesantes entre pañales, cervezas, hombres, y día de la semana.

Encontraron que los días jueves y sábado, los hombres que compraban pañales también compraban cerveza. Información como esa, que no siempre es evidente a primera vista, puede ser utilizada para reubicar la mercancía en lugares más estratégicos, en este ejemplo, manteniendo a los pañales y a las cervezas cercanos unos de otros.

CAPÍTULO 7. Análisis, diseño, desarrollo e implementación del CRM

El Prof. Marcelo Podmoguilnye expuso el siguiente modelo en su ponencia “El modelo de Negocios CRM” en la Universidad de Buenos Aires en mayo del 2002:

Etapa I : Análisis

En esta primera etapa, se define el alcance del proyecto y se determinan los requerimientos funcionales y técnicos del sistema.

Las actividades a realizar son:

- Determinación del ámbito y el alcance del proyecto.
- Definición de los servicios y los procesos operativos asociados.
- Definición de los canales de relación a implementar.
- Definición del modelo de procesos y datos.
- Definición de las interfaces con el resto de sistemas.
- Identificación de la plataforma tecnológica.
- Dimensionamiento del sistema.
- Definición de la metodología del proyecto.
- Identificación del producto CRM adecuado a requerimientos funcionales y técnicos.
- Definición de la estrategia de implantación.

Etapa II : Diseño de la estrategia

Definidos los requisitos se aborda el diseño de la solución en el que se deberían estudiar los siguientes aspectos:

- Diseño de los procesos operativos para cada canal.
- Diseño de los procesos de intercambio de información entre canales.
- Diseño de los procesos de intercambio de información con otras áreas y sistemas.
- Diseño de los procesos de carga de datos.
- Diseño de la plataforma tecnológica y arquitectura de comunicaciones.
- Diseño del plan de comunicación.

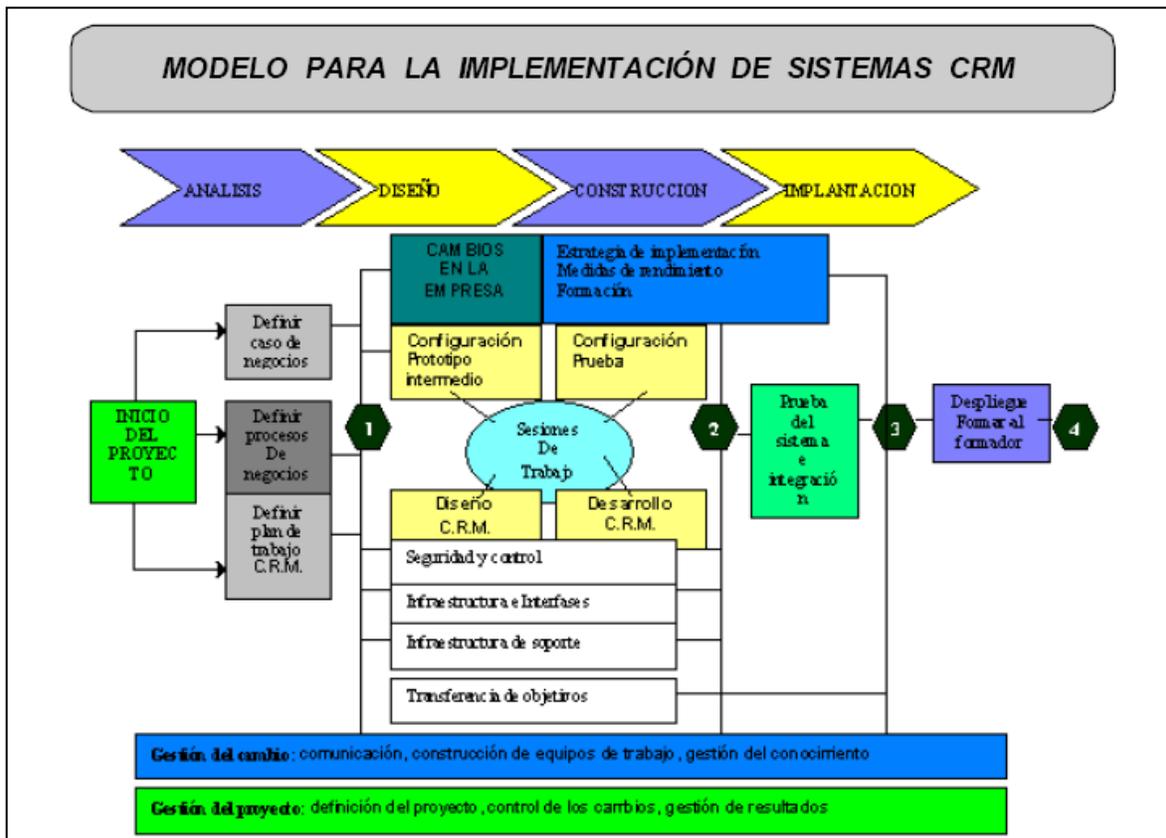


Fig. 7.1 Modelo para la implementación de sistemas CRM ¹

Etapa III: Construcción del modelo.

Una vez diseñada la solución CRM su construcción se puede llevar a cabo de dos maneras:

- Realizar un desarrollo a medida.
- Adquirir alguna de las soluciones existentes en el mercado (producto CRM).

Etapa IV: Implantación del modelo

Por último, durante la fase de Implantación, se considera la realización de la parametrización y desarrollo del sistema y de las acciones encaminadas a la implementación de:

- La Reingeniería de procesos diseñada sobre la base de las soluciones tecnológicas implantadas.

¹ Herrera Basurto, Cristhian K. Tutorial CRM. <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- La orientación al cliente.
- La vocación de servicio.
- El aumento de la “cadena de valor” actuando sobre los eslabones entre departamentos.
- La ruptura de los monopolios de información departamentales.
- El Plan de Comunicación, en el que se informa a los usuarios de las ventajas que aporta la nueva filosofía y estrategia de negocio que se va a implementar, facilitando la aceptación del sistema a todos los niveles organizativos.
- El Plan de Formación, en el que se definen los requisitos de formación en función de los diferentes perfiles de usuario, se establece la agenda de formación, la generación de los manuales, la difusión de las sesiones y la evaluación de la calidad de la formación. Esto permite el óptimo funcionamiento y aprovechamiento de las capacidades del sistema así como su correcta utilización.
- El Plan de Carga, en el que se definen los datos y la estrategia a seguir en la realización de las cargas iniciales y periódicas de datos en el sistema.
- Incorporación progresiva de funcionalidad y canales adicionales en función de las nuevas necesidades que surjan dentro del ámbito empresarial.
- Establecimiento de un entorno para pruebas y mantenimiento del sistema.

Este modelo es de tipo tentativo y constituye un punto de partida ordenado para encarar implementaciones CRM.

7.1 Metodología para el desarrollo de un proyecto CRM

En tanto que CRM es una iniciativa, deben aplicarse las 4 P's de éxito de CRM

Las 4 p's de éxito

Planeación: Desarrollar un plan intensivo para los esfuerzos de CRM. Diseñar lo que se quiere que logre el programa tanto inicialmente como en los siguientes 3 a 5 años. Por ejemplo, si se tiene intención de captar datos del cliente en el *Website*, entonces, se ajusta un plan de tres fases. La primera es obtener la dirección de correo electrónico del

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

cliente y nombre. La segunda es obtener su dirección física y números de teléfono. Y la tercera parte debe captar sus preferencias de compra.

Personas: Involucrar a los empleados y socios en unir esfuerzos sobre el CRM. Ésta es una nueva cultura de la compañía. Se debe entrenar al equipo de trabajo con habilidades en servicio al cliente. Los empleados serán los que debe iniciar y mantener relaciones con el cliente. Por consiguiente, se debe asegurar que saben interactuar, influenciar y satisfacer a los clientes.

Proceso: Cuidadosamente debe identificar su proceso CRM. Este será el mapa de servicio de cómo contactar al cliente, cómo se captará la información, cómo será utilizada la información, la metodología para contactar al cliente repetidamente y los planes para consolidar la información de todos los puntos de contacto con el cliente. Se deben crear diagramas de flujo, diagramas de pescado, servicio y cualquier otro gráfico que sea necesario desarrollar para asegurar que todo el mundo entiende el proceso desde el punto de vista del cliente.

Plataforma Tecnológica: Encontrar el software que funcionará mejor a la empresa y a los clientes ya sea que la empresa decida hacerse un traje a la medida o de lo contrario se debe encontrar un proveedor que opere de la misma forma que la compañía los hace y así será mas fácil la adaptación: “el software se debe de adaptar a la empresa y no la empresa al software”.

También es importante que la estrategia sea implementada de manera gradual pues ayudara a incrementar el porcentaje de éxito de una iniciativa de CRM.

Conceptualmente, la metodología para el desarrollo de un proyecto CRM contempla las siguientes etapas:

7.1.1 Selección de líderes de proyecto (formación del comité)

Promover la asimilación de nuevas tecnologías requiere de un promotor en la alta dirección, es deseable que éste líder tenga la lógica de inversión estratégica y un alto grado de coordinación. Tener un promotor en la alta dirección sirve para dar señales del grado de valor que se adjudica a la implantación de la estrategia CRM en la organización.

Un promotor en la alta dirección establece el tono de la valoración y sirve como enlace entre los altos ejecutivos y los responsables de la implantación de un proyecto que resulte exitoso. La lógica de inversión estratégica explica los beneficios organizacionales que se derivarán de comprometer recursos para la implementación de un enfoque CRM. La lógica de inversión debe bosquejar los costos y ahorros que se esperan con el nuevo sistema. El grado de coordinación se refiere a la necesidad de combinar el conocimiento en tecnología de información con los hábitos del cliente y las experiencias de los gerentes de negocios, esto sucede a medida que la implantación afecta unidades funcionales a lo largo de la organización.

Lo primero es determinar quién será el "líder" del proyecto, o sea, el profesional que se responsabilizará por la implantación de la estrategia de CRM dentro de la compañía. En general, el líder del proyecto es el director que cree en el proyecto, es decir, aquél que compró la idea y que la venderá internamente a toda la compañía. Debe ser alguien con carisma, muy respetado dentro de la empresa, con libertad de acceso a las diferentes áreas y con capacidad de ganarse la confianza de los empleados y de la alta administración.

Ese director puede ser tanto del área de TI, como de Marketing o Comercial, pero lo más importante es que tenga plena conciencia de los objetivos a lograr y de los resultados que la empresa espera obtener con la implantación de CRM. Él también debe tener autoridad para resolver los conflictos eventuales y de asignación de los trabajos. Otro punto importante se refiere al compromiso de la alta dirección con el proyecto. En muchos casos, es necesario reestructurar la organización y solamente la alta dirección puede decidirlo. Otra tarea del líder es la de convocar a la alta dirección para revisar esos temas

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

y evaluar el impacto que la estrategia de CRM tendrá en la organización. Es en ese momento en que se define cómo la empresa percibe el CRM. Si lo entiende como la simple implantación de herramientas tecnológicas, los resultados obtenidos serán, meramente, los beneficios en productividad. En cambio, si lo entiende como una manera de acercarse al cliente, impulsará cambios que le permitirán optimizar la relación con el cliente y, por lo tanto, obtendrá información valiosa que, correctamente trabajada, se convertirá en utilidad financiera efectiva a mediano y largo plazo.

La forma como se efectuará la implantación de CRM dependerá del contexto elegido y de las metas que la empresa espera alcanzar.

La toma de decisiones estratégicas debe ser consensuada, implicando a todas las áreas de la empresa e involucrando a todos los departamentos desde la primera fase para incrementar las posibilidades de éxito. Una vez tomada la decisión, debe ser comunicada a toda la organización.

A partir de este punto, la siguiente tarea del líder del proyecto será la de formar un comité directivo del proyecto que tendrá la función de supervisar los trabajos referentes a la implantación de CRM. En general, ese equipo está formado por representantes de la alta dirección y por jefes de todas las áreas de la empresa, como mercadotecnia, TI, comercial, atención a clientes, producción, planeación, compras, y también por un consultor externo que podrá ser contratado para ayudar a definir la estrategia de CRM y para implantar las soluciones tecnológicas.

Los líderes de proyecto seleccionados deberán ser personas muy respetadas en sus respectivas áreas, capaces de motivar y estimular a sus subalternos para colaborar y adoptar los cambios pretendidos por la organización. Pero es fundamental que exista una planeación adecuada para que esos líderes de proyecto puedan disponer de una parte de su tiempo para dedicar al proyecto. Si esos profesionistas tienen varias funciones, difícilmente podrán dirigir los trabajos que involucran cambios de cultura.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Los líderes de proyecto son los encargados de hacer comprender a la gerencia lo que es un CRM y lo que puede y no puede lograr así como el nivel de recursos que se necesitan para implantarlo a través de las diferentes áreas funcionales de la organización.

7.1.2 Estudio de viabilidad

Los desarrolladores del proyecto realizan un estudio de viabilidad para considerar los rubros de tecnología, justificación económica, problemas legales y éticos y el tiempo programado.

El área mas problemática para la implantación de CRM usualmente es el área de ventas. Es común que el principal activo del vendedor sea su cartera de clientes. Cuando se implanta CRM es necesario que el vendedor comparta su cartera con la empresa y toda la información sobre sus clientes, generando resistencia en la medida en la que él se sienta amenazado. Después de proporcionar la información, el vendedor puede ser eliminado, si no cumple con las metas establecidas, y ser substituido por otro. En el sistema tradicional, el cliente es del vendedor. Con CRM el cliente pertenece a la empresa. Éste no es un temor infundado y el éxito de la implantación de este nuevo concepto en esa área dependerá de cómo la organización le “venda” la estrategia al vendedor.

La empresa tendrá que realizar algunos cambios en la forma de medir el desempeño de sus vendedores y el cómo los remunera. Como se trata de una estrategia que tiene por objeto conocer al cliente, el vendedor no podrá continuar siendo remunerado solo por lograr las metas de ventas establecidas, porque en algunos casos podrá no cumplirlas, pero estará aportando para la organización información importante sobre los clientes.

Es importante sostener una negociación con la fuerza de ventas y es fundamental que la empresa muestre los beneficios que el vendedor obtendrá con el CRM como, por ejemplo, el acceso al banco de datos corporativo y la consecuente obtención de información detallada y online sobre los productos y servicios disponibles, niveles de inventario, plazos de entrega, etc. Es necesario que la empresa deje claro que habrá un intercambio de información, para las dos partes, y también debe asegurar la transparencia del proceso.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Cuando la dirección emite su aprobación para continuar con el proyecto el desarrollo se convierte en análisis, diseño y construcción de los módulos del sistema.

7.1.3 Definición de objetivos y visión del proyecto CRM

Durante la fase preliminar de investigación, la gerencia y desarrolladores del sistema se ponen de acuerdo en el alcance que tendrá el proyecto: Metas y objetivos del nuevo sistema, riesgos del sistema y del proyecto, y restricción de tiempo y recursos.

Los objetivos del sistema se fijan de acuerdo con el criterio de desempeño que el CRM; debe lograr una vez que se implanta. Los criterios de desempeño son medidas de que los usuarios esperan del sistema, en términos de velocidad, calidad, seguridad y privacidad.

Es necesario definir una visión ("cómo será la organización tras la implementación del proyecto") así como unos objetivos globales del proyecto para así poder focalizar en estos objetivos y poder hacer un seguimiento de los mismos.

Esta definición ha de ser desarrollada tras un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización, siendo crítico este análisis inicial para el desarrollo posterior del proyecto.

Estos objetivos deben ser bastantes concretos (dentro de unos rangos). Es decir, los objetivos serían por ejemplo "disminuir la tasa de pérdida de clientes en un %" en lugar de "mejorar las relaciones con los clientes".

7.1.4 Definición de la estrategia CRM

En la estrategia del CRM el primer paso a desarrollar es el análisis estratégico que debe ser exhaustivo, de lo contrario la implementación no podrá ser exitosa. La mayoría de las implantaciones de CRM fracasan (55%-75%), por la ausencia de análisis estratégico, dado que no se cubren todas las áreas implicadas.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Tras haber definido la visión y objetivos, es indispensable definir una estrategia para alcanzar los objetivos definidos. Obviamente, en esta estrategia es clave la definición del posicionamiento en cada uno de los segmentos de clientes de la organización, analizando las competencias actuales y necesarias así como un calendario para su implementación.

En este punto es crítico analizar cada uno de los segmentos así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos. No se deben tratar todos los clientes como una "masa uniforme" sino que cada segmento tiene sus características y peculiaridades.

Para lograr el éxito en la implantación del CRM, la organización tendrá que responder a una serie de preguntas:

- ¿Qué objetivos se esperan lograr con la ayuda del CRM?
- ¿Se ha definido una estrategia a nivel de empresa para alcanzar esos objetivos?
- ¿Las diferentes áreas de la organización están capacitadas para poner en marcha una estrategia de este tipo?
- ¿Se conoce a los clientes?

- ¿Los productos y servicios que se les ofrece coinciden con sus gustos y preferencias?

- ¿Está la Dirección totalmente decidida a gestionar y promover el cambio cultural necesario?
- ¿Se sabrá cómo evaluar y medir el resultado obtenido con la implantación del sistema?

Es importante tener claro que la estrategia debe ser implantada de forma gradual, lo que coadyuva a incrementar el porcentaje de éxito en una iniciativa CRM.

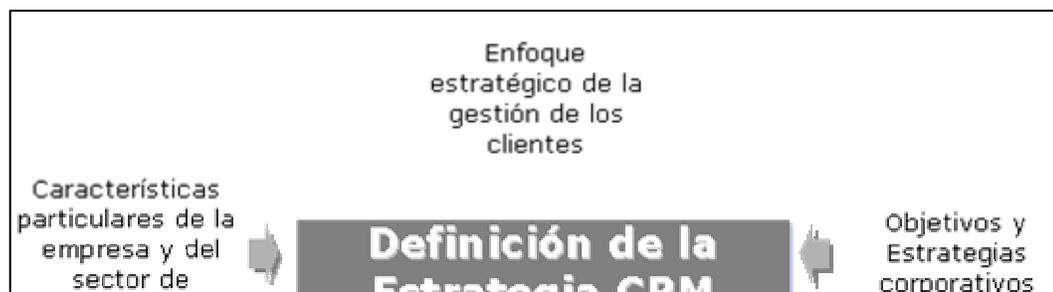


Fig. 7.2 Definición de la estrategia CRM ²

7.1.5 Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas

Uno de los componentes más importantes para el éxito en la implantación de la estrategia de CRM son las personas. Todos los empleados y, en especial, los de las áreas directamente afectadas por el proyecto, deben ser informados sobre los cambios que ocurrirán dentro de la organización, y el papel de cada persona en esas transformaciones y la forma en que serán estimulados para participar en el proceso.

Es necesario modificar la estructura organizacional y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología será clave.

Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto CRM: la "pasión por el cliente" integrada en la cultura de la organización.

² Gondar Nores, José Emilio. Herramientas para un CRM efectivo. www.estadistico.com/crm/crm_dm.pdf. 2003, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Todas las personas de la organización deben entender que "el cliente es el rey" y que cada interacción que se tiene con ellos es básica para los resultados del negocio.

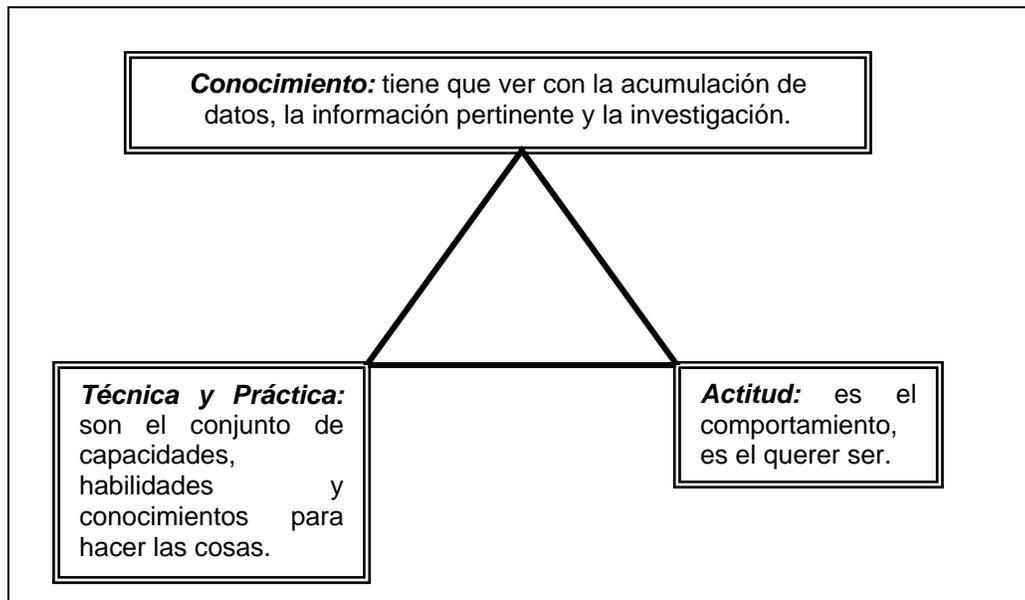


Fig. 7.3 Pilares de una empresa competitiva.

Como se ha explicado en capítulos anteriores, para que la implementación del CRM sea exitosa se requiere modificar radicalmente la filosofía de la empresa, la cooperación de los directivos participantes y la inclusión de ideas e información de manera que las unidades de negocios tienen que estar de acuerdo en compartir la extracción de datos, sistemas de medición, informes administrativos, procesos analíticos, técnicas de MKT, administración del servicio la cliente y facilitación de canales.

Existen tres diferentes enfoques para implementar la estrategia CRM en una organización:

- Enfoque Big Bang (utilizado entre 30-40% de las empresas). Se busca aplicar "todo" al mismo tiempo, lo que conlleva a una inversión inicial de gran magnitud, así como largo tiempo de implementación, poca flexibilidad y alta complejidad de

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

gestión. Asimismo sólo el 30 % de las empresas que lo han utilizado se sienten satisfechas con este método, ya que transcurren lapsos prolongados para que se puedan observar resultados o bien aún no los obtienen

- Enfoque de iniciativas múltiples (utilizado por el 44% de las empresas) Como lo menciona su nombre, diversas áreas tienen su propio esquema orientado al cliente, lo que implica duplicación de esfuerzos, información descentralizada y una experiencia inconsistente. De acuerdo con las empresas que han seguido este método, sí cumple con sus expectativas, aunque los beneficios a corto plazo no aseguran un éxito en períodos más largos.
- Enfoque de transformación gradual (aplicado por el 12% de las empresas, aún cuando es el más recomendable). Se presenta con iniciativas integradas y una visión común orientada al cliente, en el que destaca la definición de bases para el cambio, el balance entre la velocidad y flexibilidad y la integración y consistencia de iniciativas.

7.1.6 Gestión de la información

El paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa CRM se basa en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida, sin embargo es básico tener disposición y disponibilidad de la información para el análisis y diseño. Además, la recolección de información ayuda a la mejora de los procesos y puesta en marcha de sistemas de mejora continua.

El comité debe crear conciencia entre todas las áreas que conforman la empresa, para que compartan la información entre ellas y con el área encargada del desarrollo e implementación del CRM. Debe darse la oportunidad a todos los usuarios de una empresa de tener acceso ilimitado a datos importantes, así como fomentar su aprovechamiento.

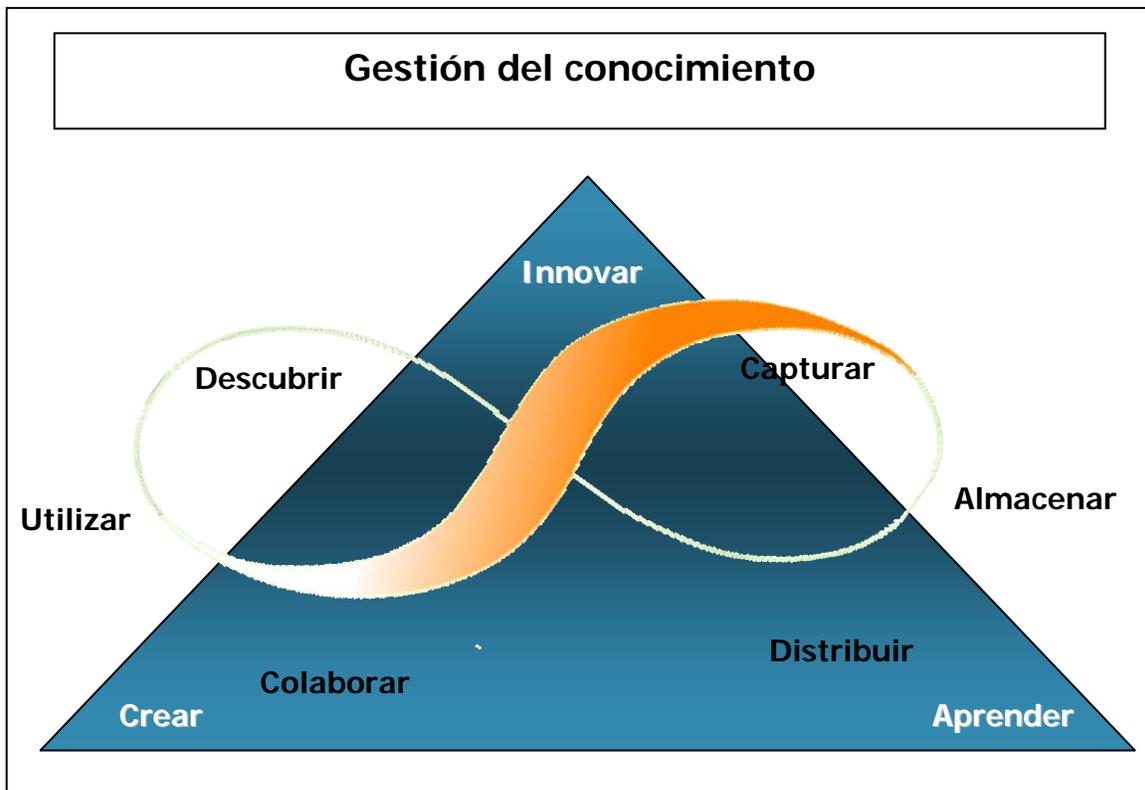


Fig. 7.4 Gestión del conocimiento

7.1.7 Tecnología

Tras tener perfectamente definidos todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en tecnología.

En este punto es muy importante destacar que es totalmente necesario conocer exactamente las necesidades de negocio que se tienen para poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a las necesidades concretas.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La arquitectura tecnológica para CRM debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Construida sobre una base de datos de clientes unificada.
2. Contar con una infraestructura de comunicaciones común y compartida.
3. Reconocer las necesidades de interacción de flujos de procesos (workflow) y las necesidades de interacción con otros sistemas de la empresa (ERP o Sistemas Legacy).
4. Apoyar a la gestión del "Front Office" de la empresa (Ventas, Mercadeo y Servicio) de una manera flexible y escalable.
5. Apoyar la estrategia multicanal de manera confiable, facilitando el uso de Aplicaciones y Transacciones rápidas y seguras.

Es problemático tanto escoger soluciones sobredimensionadas para las necesidades como escoger una solución que tras su implementación se detecta claramente que es insuficiente para las necesidades de la organización.

Los desarrolladores del proyecto recolectan datos acerca de la información que necesitan los usuarios. Una alternativa es definir los puntos de encuentro con el cliente y los datos que se deben recolectar para cada uno. Otra es dirigirse hacia cada segmento de mercado en término de los problemas que deben resolverse y de las decisiones que deben tomarse. Con un buen entendimiento de la información que necesitan los usuarios, los desarrolladores del sistema pueden identificar las fuentes que van a proveer los datos.

El equipo de desarrollo selecciona las herramientas basados en los requerimientos funcionales del sistema. Algunos elementos se utilizan en el análisis y en el diseño para modelar los datos del sistema, procesos y objetos. Otras se utilizan en la construcción para producir programas de computadora, bases de datos, análisis de datos del mercado y almacenes de datos del nuevo sistema. El diseño de la base de datos y de los diseños

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

de almacenes de datos incorpora elementos de seguridad como contraseñas, directorios de usuarios y codificación para cumplir con el criterio de desempeño en seguridad.

Criterios indispensables al seleccionar la tecnología
Facilidad de uso
Referencias
Funcionalidad
Arquitectura del sistema
Adaptabilidad
Confianza
Facilidad de implementación
Factibilidad de Integración
Precio
Soporte Local
Dirección futura
Socios y Alianzas
Sincronización de datos
Integración con herramientas colaborativas
Cliente-Servidor y/o Web
Integración con soluciones de Telefonía
Comunicación con dispositivos móviles

Tabla 7.1 Criterios indispensables al seleccionar la tecnología

7.1.8 Seguimiento y control

Como cualquier proyecto importante, se han de definir unos indicadores (KPI) que sirvan para el control de los resultados así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Es importante destacar que aunque tengamos un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, analizando el ROI de cada uno de los pasos y así seguir motivando a la organización hacia el largo camino de ser una "organización centrada en el cliente".

7.2 Metodología por fases para el desarrollo tecnológico del proyecto CRM

7.2.1 Definición de los requerimientos funcionales del nuevo sistema

Deben analizarse las repercusiones en la organización antes de iniciarse la implementación del DW: debe tenerse claro de dónde provienen los datos, su cantidad, disponibilidad, calidad y el pronóstico de crecimiento (incluso deben considerarse los casos de crecimiento repentinos), el proceso de carga de datos a utilizar y también el de eliminación, número de usuarios y sus implicaciones técnicas (por ejemplo, modificación y eliminación concurrente de un registro), la capacidad de hardware con la que se cuenta, la utilidad de la información a detalle que se pretende, la capacidad que se tiene para trabajar con bases de datos temporales y procesamiento de datos importados, prever casos de contingencia tal como recuperación de respaldos periódicos, redundancia de hardware y alimentación de energía continua, tener plenamente identificado el propósito del sistema anterior, garantizar la consistencia del modelo lógico y físico de datos que permita realizar procesos iterativos, tener la capacidad de incorporar aplicaciones futuras, personal necesario para dar soporte al sistema, el nivel de aceptación y repercusiones que tendrá el DW en los hábitos de trabajo de los usuarios, así como el impacto monetario para la capacitación continua de los empleados.

7.2.2 División del proyecto en módulos

Un elemento clave es la identificación de los módulos del sistema. Para un almacén de datos, un buen grupo de módulos sería el análisis de datos de mercado (subgrupos lógicos del almacén de datos). Cada análisis de datos del mercado se puede desarrollar como un módulo que luego se integra para formar el almacén de datos.

7.2.3 Recolección y análisis de la información de cada módulo

CRM transforma datos en información. Los datos son hechos y números difíciles de utilizar debido a su volumen. La información consiste en recolecciones y resúmenes de datos llenos de sentido, que dicen al usuario algo que no conocía anteriormente.

Los sistemas de almacenamiento de datos organizan la información, la guardan, la almacenan y la describen para poder accederla, desarrollan la función de administración y control.

La forma más efectiva de crear un contexto CRM integrado es desarrollando un almacenamiento de la información del cliente, lo que añade información relevante con el fin de proporcionar una sola perspectiva de cada cliente o empresa.

Para comenzar la creación del almacén de datos se copian o extraen periódicamente del *mainframe* o del servidor principal de la organización para proporcionar mejores informes administrativos o incluso construir nuevas bases de datos departamentales o almacenes de datos, lo que elimina la presión de la demanda de información de parte de diversos grupos interesados, lo que se conoce como fase de arranque o iniciación.

La meta del almacén de datos es coexistir con los sistemas operacionales para extraer de ahí datos significativos y concentrarlos de forma relacional.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

En la siguiente etapa, se debe consolidar la información de todas las bases de datos departamentales, para crear una sola base de datos buscando tener una versión única de la verdad con la cual trabajen todas las áreas de la organización. A esta etapa se le conoce como “etapa de maduración.”

En el caso de las organizaciones que cuentan con un ERP también es necesario revisar y adecuar los modelos de datos para CRM. En caso de contar con datos acumulados sin recibir mantenimiento deben validarse para su uso.

La transformación de datos consiste en acceder, conciliar, extraer, condicionar, condensar, filtrar, depurar, fusionar y cargar los datos. Se debe asegurar la exactitud del almacén de datos filtrando y limpiando los datos en el momento en que se capturan, una vez que se cargan los datos al almacén ya no se actualizan.

Una consideración importante acerca de la seguridad de los datos es determinar en conjunto con el comité y representantes de cada área, qué parte del almacén de datos estará disponible para cada usuario, esto se hace mediante la asignación de permisos de acceso. Por otro lado, la responsabilidad de establecer la seguridad del almacén de datos dentro del marco corporativo recae sobre los administradores de la red y de Base de datos de la organización, ellos colocan capas de seguridad y vigilan el funcionamiento de los sistemas para comprobar que las medidas de seguridad son efectivas.

Parte del diseño consiste en contemplar la manera de mantener los datos del almacén actualizados a través de copiar los datos desde bases de datos operacionales diaria o semanalmente. Desde la concepción del proyecto CRM debe visualizarse un almacén de datos escalable.

El modelado y diseño de datos del marco de referencia del DW significa la creación de un modelo lógico de datos y el diseño físico de la base de datos, incluye también el diccionario de datos y los metadatos para establecer un directorio de los datos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Al momento de modelar la bases de datos se debe decidir entre emplear la tercera forma normal o el esquema estrella, donde la primera ofrece mayor flexibilidad de crecimiento y se adapta mejor al negocio, mientras que el esquema estrella proporciona una mayor velocidad de respuesta a las peticiones de los usuarios, pero en caso de existir cambios internos o externos debe rehacerse el modelo. Además, la tercera forma normal evita los peligros a la integridad de los datos y permite el análisis y el apoyo a la toma de decisiones.

Durante el diseño del almacén de datos debe tenerse un enfoque al apoyo a la toma de decisiones por lotes, es decir, enfocarse en la entrega de datos depurados e integrales a las diferentes áreas de la empresa, para que quienes toman las decisiones cuenten con un panorama de la empresa enfocada en el cliente.

7.2.4 Diseño del módulo

Los pasos de análisis diseño y construcción preliminares pueden desarrollarse bajo el enfoque de abajo hacia arriba: primero se desarrollan los mercados y luego se integran para formar el almacén de datos.

Un beneficio adicional que debe ser considerado dentro del diseño es la posibilidad de la duplicación o propagación de datos a partir del Enterprise DW que permite construir almacenes de datos departamentales o dependientes que conservan la “versión única de la verdad”, esto con la finalidad de mejorar el desempeño de la aplicación y proporcionar una forma de localizar información a aplicaciones o visualizaciones especializadas.

Las implementaciones del almacén de datos activo debe soportar herramientas analíticas en tiempo real para ayudar a la administración de las relaciones con el cliente en todos y cada uno de los puntos de contacto.

7.2.5 Desarrollo y construcción de los programas de computadora

Una vez que se ha realizado el análisis y se ha diseñado el DW, el siguiente paso es la creación de los programas de interfaz, el proceso exige que el equipo de desarrollo trabaje en contacto con los usuarios para determinar el tipo de acceso que se necesita, los informes de uso práctico y los procesos de prueba. En esta fase se desarrollan las herramientas y las aplicaciones programadas que acceden, transforman y representan para los usuarios los datos que apoyen sus análisis y decisiones.

La capacitación y la documentación se incluyen con la entrega de la aplicación y las herramientas de acceso.

Es habitual que los participantes en un proyecto de almacenamiento de datos también esperen la creación de informes, que serán basados en la flexibilidad de las herramientas OLAP. En el diseño de informes deben identificarse los requisitos similares y representarlos en un tipo de informe aprovechable por diferentes grupos de usuarios. Además, es importante aprovechar la adaptabilidad de las plantillas para buscar incorporar nuevos grupos de usuarios.

Las herramientas pueden ser desde hojas de cálculo, herramientas de consulta para apoyo a la toma de decisiones, sistemas de información para apoyo para ejecutivos, aplicaciones especialmente elaboradas para la organización o herramientas externas para facilitar el acceso a los datos.

Por ejemplo, en el caso de los informes en DSS (Apoyos a la toma de decisiones) estos se caracterizan por una gran cantidad de consultas predefinidas (establecidas por el personal de sistemas a solicitud de los usuarios de negocios), se ofrecen un conjunto de tablas o graficas sobre un área específica del negocio, con los que se responde a las preguntas mas frecuentes, por lo que los datos están resumidos y se presentan con rapidez.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El siguiente tipo de DSS es el análisis, que permite realizar consultas ad-hoc más complejas, cuyo fin es comprender los factores que produjeron los resultados “descubiertos” en la etapa inicial. La utilización de la información de los clientes acelera la capacidad de analizarlos, lo mismo que sus acciones. Las preguntas se vuelven más elaboradas y las capacidades del ambiente de información se conocen paulatinamente en la organización. Éste tipo de DSS forma parte de la extracción de datos.

El último tipo de DSS posee la capacidad de, que con modelos analíticos, las consultas den pronósticos de lo qué pasará mediante la minería de datos.

La instalación de un almacén de datos comprende no solo la preparación del hardware, sino también conectar el almacén de datos con los sistemas operativos para la carga de los datos.

El proceso de administración del almacén de datos consiste en:

- I. Implementar los procedimientos administrativos de datos, red, sistemas y operaciones que se requieren para manejar un almacén de datos. Deben incluirse las rutinas de mantenimiento para actualizar, cargar, respaldar, archivar, administrar y restaura o recuperar datos.
- II. Identifica bases de datos de grupos de trabajo y proporciona los procedimientos necesarios para la actualización del DW.
- III. Implementa los procedimientos para el control de versiones de las aplicaciones, el mantenimiento del hardware y software, el registro de informes, mantenimiento preventivo y recomendación de cambios para satisfacer las necesidades del cliente.

7.2.6 Implementación y mantenimiento del sistema

Los programas y datos de cada módulo del sistema son una forma de prototipo que se presenta al usuario para que lo revise. Las sugerencias del usuario para mejorar el sistema pueden hacer que se repita el circuito. Cuando el módulo satisface al usuario se puede integrar con los otros módulos durante la construcción final.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Durante esta fase se prueban los programas CRM y los datos, cualquier hardware que se requiera se obtiene y se pone a prueba, se hacen las instalaciones y se entrena a los usuarios. En este punto el equipo de desarrollo ya ha ensamblado y probado los componentes del nuevo sistema. Solo hace falta la prueba de aceptación por parte del usuario para asegurar que el sistema cumple los criterios de desempeño. Con la aprobación de los usuarios se instala el sistema y se pone en funcionamiento. Después de algunos meses se lleva a cabo una evaluación. Para conocer la percepción que el usuario tiene del sistema, la percepción de los desarrolladores respecto del proyecto y la percepción que tiene la alta gerencia acerca de la administración del proyecto. Esta información es útil para conservar, modificar e incluso rediseñar el sistema.

Es necesario que durante la implementación se asigne prioridad de lanzamiento según grupos de usuarios y se defina un grupo de usuarios piloto debe definirse un plan adecuado de capacitación, la organización debe proporcionar un entrenamiento básico para las personas que usan los dispositivos por primera vez. Los representantes de ventas deben ser capacitados para que se ayuden recíprocamente a fin de asegurar la aceptación de los usuarios. También se deberá capacitar al personal de mesa de ayuda (equipo del área de sistemas y tecnología de información para dar soporte) y administrativo.

7.3 Las llaves del éxito o del fracaso en la implementación de CRM

Según Gartner (2002) el 60% de las implementaciones de CRM son un fracaso.

Las causas principales de este problema son las siguientes:

1.- Querer implementar el CRM antes de conocer la estrategia.- Una estrategia bien planeada es un prerrequisito para que el CRM se pueda dar. Walton (2003), propone hacerse una pregunta que servirá de guía para saber si la estrategia está colocada correctamente antes de seguir adelante. *¿Qué podemos hacer la próxima semana, para crear relaciones con los clientes, sin invertir un centavo en tecnología?* El secreto para

armar esta estrategia es realmente entender a fondo la forma tradicional de conseguir y retener a los clientes.

2.- Implantar el CRM antes de hacer las transformaciones organizacionales necesarias.- Que quede claro. El hecho de implantar un sistema de CRM nunca hará que la organización cambie. El entrenamiento y el cambio en la cultura organizacional, así como los cambios de las estructuras dentro de las empresas deben realizarse antes de gastar un centavo en tecnología. Según Gartner (2002) “el 87% de los fracasos se deben a una deficiencia marcada en la correcta y adecuada administración del cambio”.

La gráfica 7.5 corresponde a un estudio del CRM Forum, se observa como los factores puramente organizacionales representan el 41% de los casos y otros aspectos que pueden parecer más importantes como los problemas con el software sólo representan el 4%.

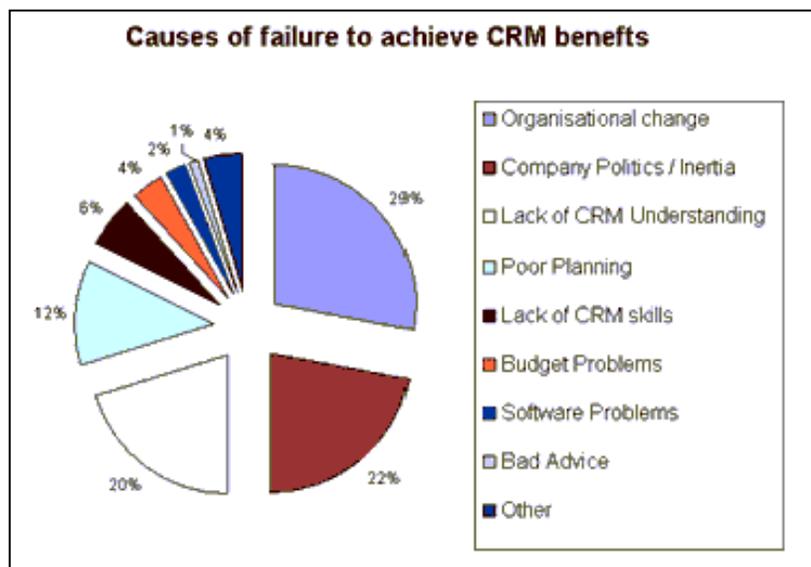


Fig. 7.5 Causas de fracaso en la implementación de CRM ³

³ Valdez Aceves, Marco Antonio. Las expectativas de éxito de CRM en Latinoamérica <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/excrmlat.htm>. 2003, Colombia.

3.- Más tecnología no significa “mejor”.- El software CRM no necesariamente tiene que ser un monstruo tecnológico. El hecho de invertir en sistemas más caros no asegura que se tenga mayor probabilidad de éxito.

4.- Adivinar, no indagar.- En muchas ocasiones las organizaciones se sienten con la autoridad de definir qué es lo que el cliente necesita. Hay que indagar las necesidades de los clientes, nunca adivinar. Ellos nunca se adecuarán a lo que uno piensa, siempre ellos tendrán la razón.

Existen otros tipos de problemas, tales como la falta de comunicación, problemas de integración de las personas, falla en la adecuada administración de los tiempos, etc.

Gerson (2005) explica que los errores más sensibles al momento de realizar la implantación son los siguientes:

1.- No existe proposición de valor en el CRM.- Esto es, que no se tiene contemplado lograr en esencia un valor visible de diferenciación con la competencia al implantar el CRM. Este valor de proposición es simple y sencillamente “lo que le dice al cliente por qué tu empresa es diferente de tus competidores, qué te hace especial y por qué ellos deberían de hacer negocios con tu empresa”.

2.- Falla al empatar la tecnologías de CRM con la forma en como trabaja la estructura.- Muchas de las implementaciones de CRM son centradas en tecnología, en vez de ser centradas en procesos o eficiencia. Las compañías normalmente compran lo que se cree es la mejor y más nueva tecnología que hará que ellos sean mas “eficientes”. Después de eso, la organización trata de cambiar y obligar a la gente a adaptarse al nuevo esquema y eso normalmente fractura la estructura y produce resultados desastrosos.

3.- Tratar a los Clientes de una manera similar dentro del CRM.- Este punto realmente se divide en 2. El primer punto radica en que las empresas generalmente piensan que ya saben y conocen a los clientes totalmente. Esto es una falacia por que

no importa cuanta información tengamos de los clientes, nunca podremos obtener un conocimiento total de los clientes. El segundo punto marca la diferenciación que debe existir al momento de los tratos con los clientes. Para evitar procesos “innecesarios” algunas compañías tratan a todos los clientes por igual. Justamente una de las características de un CRM es poder utilizar la información para tratar diferente a cada cliente. Por esta razón al no existir una correcta alineación del ser y deber ser, la implementación fracasa.

7.3.1 Bases a cubrir para asegurar el éxito en la implementación de CRM

Al igual que la identificación de los problemas que originan fracasos, Kale (2003) propone las 10 bases que deberían ser cubiertas para asegurar el éxito en la implementación del CRM.

- 1. Involucrar a los ejecutivos. Hacer que compren la idea.-** Una implementación exitosa sin la intervención de los altos mandos nunca sucede. Se debe tener una línea de comando para dirigir los cambios organizacionales que comience desde los altos mandos directivos.
- 2. Determinar por qué y dónde es necesario el CRM.-** ¿Logrará la aplicación de CRM facilitar la formación y crecimiento de las relaciones entre la empresa y los clientes?. La respuesta a esta pregunta necesita de un análisis situacional del valor propuesto por la compañía actualmente, cuáles son los segmentos de clientes, los objetivos del retorno de inversión (ROI), son solo partes que se deben ver beneficiadas con la entrada del CRM. Con estos puntos en mente se puede determinar si es o no necesario el CRM y si es así en dónde debe ser aplicado.
- 3. Definir objetivos claros y concisos.-** Como cualquier proyecto de negocios, tener objetivos claros y concisos debe ser el inicio correcto de cualquier implantación de CRM. Estos objetivos deben de estar siempre representados en términos que puedan ser medidos y evaluados.

4. Establecer metas alcanzables y a corto plazo.- Es mucho más fácil tomar objetivos alcanzables a corto y mediano plazo que uno a largo plazo. El hecho de ir logrando cada una de estas metas, ayuda a que el equipo de implantación se sienta cada vez más motivado y se vea claramente la dirección que estará tomando el proceso de implementación. Las metas pequeñas y específicas son más fáciles de confrontar que las grandes y no muy claras.

5. Tomar avances incrementales. Paso a paso.- Es imposible y además no es deseable automatizar todas las funciones de un CRM al mismo tiempo. Hace más sentido tomar pequeñas áreas funcionales o unidades de negocio para empezar con la descarga de la implantación.

6. Armar y entrenar a los equipos correctos.- El entrenamiento es uno de los conceptos que más descuidados se tiene al momento de una implementación. Las compañías olvidan demasiado pronto, que lo que realmente hace que la implementación funcione es la iniciativa y conocimiento de la gente. Se debe tener entrenamiento para que la gente adopte el sistema.

La formación de equipos es bastante importante en esta etapa. Las personas correctas en los equipos adecuados lograrán motivar al resto de la gente y se logrará una inercia que desembocará en éxitos.

7. Administrar correctamente los cambios internos.- La administración del cambio, y el cambio proactivo son sin lugar a dudas el mas grande componente para el éxito del CRM. Una administración del cambio eficiente, significa realizar una iniciativa de mercadeo interna bien focalizada: Vender la visión del cambio a la gente, antes de que este se realice.

8. Monitorear externamente el programa.- Al momento de realizar la implementación del CRM todo mundo se encuentra tan ocupado con sus actividades que no puede mirar realmente áreas de oportunidad o problemas en la operación. Es necesaria la intervención de un elemento externo que visualice con otra perspectiva toda la operación. Además, por ley general no se puede ser “juez y parte” en el proceso.

9. Desarrollar mecanismos de retroalimentación efectivos.- Las opiniones de todas las partes afectadas tales como grupos de producto, ventas, sistemas, IT, finanzas, etc. son esenciales para el éxito del CRM. Así que un mecanismo que permita recolectar esa retroalimentación debe ser considerado sistemáticamente y sin objeción.

10. Investigación sistemática de la conducta de los clientes.- El ejercicio de monitorear las necesidades de los clientes, y qué tan bien la empresa está cumpliendo con esas necesidades es una parte integral de la iniciativa del CRM. Lo que hoy es aceptable para un cliente, mañana puede ser insuficiente. Los mecanismos que permitan tener esa información actualizada son importantes dentro del plan de implementación.

7.3.2 Ejemplos de modelos simples para conseguir el éxito en la implementación de CRM

Existen modelos más simples para conseguir el éxito en la implementación, tales como el mencionado por Slepian (2005) llamado *IDIC* (por sus siglas en inglés *Identify, Differentiate, Interact and Customize*). Este modelo está centrado fuertemente en la parte de la interacción.

Thompson (2005) menciona otro modelo de cómo obtener resultados favorables en el proceso de implantación: "*SMART: Strategy, Metrics, Aligned objectives, Redesigning processes and Technology tools*".

Sea cual sea el modelo que se tome se denotan áreas que no pueden dejar de ser tomadas en cuenta (tales como el apoyo de la dirección y la administración del cambio) y de nueva cuenta resalta la importancia de la parte operacional y administrativa sobre la parte tecnológica. De esta manera el método a utilizar quizás dependa del tamaño de la compañía, pero es recomendable siempre seguir un camino estructurado para llegar al éxito.

7.4 Soporte a la estrategia de CRM: el papel de las consultorías

Las empresas de consultoría siempre tuvieron presencia garantizada en los proyectos de tecnología de la información, sobre todo en los de gran envergadura, que exigen habilidad para la implementación de nuevas soluciones y sistemas. Su actuación también fue y es preponderante para auxiliar a las empresas a determinar el ámbito pretendido y la estrategia a ser adoptada e, incluso, para proveer capacitación para los usuarios y colaborar en el cambio de cultura dentro de la organización. Pero algunas cosas cambiaron con el paso del tiempo.

En un pasado no muy distante, las consultorías participaban activamente auxiliando a las corporaciones en la migración del ambiente centralizado basado en mainframes, al modelo distribuido (con el empleo de redes de servidores y estaciones de trabajo), e incluso más incisivamente en los proyectos de implantación de los ERPs (sistemas integrados de gestión empresarial)

En general, eran los consultores quienes determinaban lo que debería hacerse. Ellos tenían la experiencia y daban todas las respuestas. Es importante señalar que la predisposición a acudir a la subcontratación puede ser peligrosa, existe el peligro asociado de ser dependiente de los externos y buscar 'adquirir' conocimiento en vez de desarrollarlo, siempre será mejor que una empresa aplique de manera inteligente el conocimiento que ya existe en su entorno de acuerdo a sus antecedentes y competencias, que intentar reproducir las hazañas de alguien más. Basándose en esta nueva tendencia, actualmente, el buen consultor es aquél que sabe hacer las preguntas adecuadas y encontrar las respuestas dentro de la empresa, manteniendo la percepción de la integración y actuando en conjunto con la alta dirección y con el resto de los funcionarios internos.

En el caso de varias empresas que emprenden la estrategia de CRM, la participación de una consultoría externa ha sido de fundamental importancia para el éxito del proyecto, en la medida en que colabora, básicamente, en tres momentos determinantes: en la definición de la estrategia de CRM, en la elección de la tecnología y rediseño de los

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

procesos, y en la capacitación del personal para la correcta comprensión de la nueva filosofía de trabajo y uso de las herramientas implantadas. En la mayoría de los casos es muy difícil para los profesionales internos de la compañía hacer la revisión de los procesos bajo una nueva óptica, o incluso vislumbrar todas las posibilidades ofrecidas por la introducción de una forma diferente e integrada de trabajar.

La contratación de la consultoría se justifica por el hecho de que el proyecto de CRM involucra técnicas, conocimientos e información que no forman parte de la actividad cotidiana de la organización.

Además de eso, los consultores son profesionales especializados y expertos que acumulan conocimiento teórico y práctico, resultante de las implantaciones en diversas empresas. Son personas que normalmente enfrentan más crisis y problemas que cualquier otro profesional, lo que los obliga a pensar con la cabeza fría para ofrecer la mejor salida, sin cargar traumas emocionales y sin tener el compromiso con el status quo de la compañía.

La tarea de los consultores es facilitada por el empleo de metodologías comprobadas y las denominadas "mejores prácticas", que se basan en los modelos de los procesos adoptados por empresas líderes de los diferentes segmentos de actuación. Con eso es posible acelerar la implantación en la medida en que se reduce el tiempo de levantamiento de datos e, incluso, indican procedimientos que deben ser seguidos para que no se corra el riesgo de aplicar una tecnología de última generación sobre una forma anticuada de trabajar.

El simple hecho de contratar una consultoría, no obstante, no es una garantía de que el proyecto será implementado con éxito ni que traerá los resultados previstos. Se deben tomar algunos cuidados para evitar frustraciones. En primer lugar, la empresa requiere adoptar algunos criterios para la elección de la consultoría más adecuada. Es importante considerar la experiencia de la consultoría en la implantación de proyectos similares al pretendido por la compañía en otras empresas del mismo sector de actuación.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Otro tópico a ser evaluado se refiere a la propuesta de trabajo presentada por la consultoría, la cual debe ser clara y objetiva, indicando:

- cuál es el área que será cubierta por el proyecto (ámbito)
- cuál es la metodología empleada (cómo será ejecutado el trabajo)
- presentación de un informe de las actividades
- cronograma del proyecto, detallando cuánto tiempo será gastado por cada etapa y las respectivas estimaciones de costo.

Toca a la consultoría hacer un diagnóstico de la empresa y recomendar los cambios que deberán ser realizados.

Después de la aprobación de la propuesta, la empresa, por su parte, deberá designar a un profesional que será el responsable de la parte operacional del proyecto y que acompañará los trabajos de la consultoría. Además de eso, debe haber un "sponsor" (patrocinador) que tenga libre acceso al alto nivel y a los demás departamentos de la empresa, con capacidad para resolver conflictos, asegurar la cooperación con el equipo del proyecto y garantizar los recursos necesarios para la implementación.

Existen casos en que la propia empresa decide elaborar el proyecto con su equipo interno y contrata a la consultoría específicamente para actuar como integradora de la tecnología escogida. Sin embargo, no siempre la experiencia tiene éxito porque, en la gran mayoría de las veces, no basta automatizar funciones sin modificar la forma de trabajar de la organización. En esos casos, las consultorías no pueden ser responsabilizadas por los eventuales fracasos de los proyectos.

7.4.1 Consultorías precursoras

Muchos de los principios que hoy en día forman parte del CRM ya eran practicados por las empresas hace algunos años, entre los cuales se encuentra la Mercadotecnia de Relación. Sin embargo, el concepto de CRM tal como lo conocemos hoy comenzó a ser practicado en Brasil principalmente por Bretzke Consultoría & Asociados y por Peppers

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

and Rogers de Brasil, dos consultorías que tenían (y aún tienen) la preocupación de educar al mercado, o sea, de reiterar la idea de que Customer Relationship Management es mucho más que sólo la implementación de tecnología y automatización de procesos y que requiere estar fundamentado en una estrategia que tiene como objetivo al cliente.

Bretzke Consultoría fue creada por Miriam Bretzke, en 1993, poco tiempo después que la especialista en Mercadotecnia defendió su tesis de doctorado y publicó el libro "Mercadotecnia de Relación y CRM para Competir en Tiempo Real", por la editorial Atlas, una de las primeras publicaciones en abordar ese tema en el país. No pasó mucho tiempo para que empresas como IBM, Rede Globo y Unibanco le invitaran a prestar consultoría sobre administración de la relación con el cliente y programas de incremento de fidelidad.

Eso la impulsó a formar un equipo y crear una empresa de consultoría para atender al mercado de forma general, vislumbrando el gran potencial de crecimiento existente. Debido a la formación y actuación académica de su fundadora (Miriam enseña en la Fundación Getúlio Vargas e imparte conferencias en Brasil y en el extranjero), Bretzke es reconocida como consultoría especializada en formular estrategias y programas de Mercadotecnia de Relación, proyectos de CRM y de comunicación integrada. Su trabajo es básicamente el de ayudar a las empresas a definir la estrategia y, muchas veces, actúa en conjunto con otras consultorías, entre las cuales están Deloitte Consulting, Procwork CRM, GV Consulting, y Accenture, para implementación de las tecnologías necesarias a los proyectos.

Otra empresa de consultoría que se especializó en traducir para el mercado lo que de hecho se entiende por CRM es Peppers and Rogers de Brasil, subsidiaria de la empresa norteamericana creada por Don Peppers y Martha Rogers, considerados los mayores expertos en marketing one-to-one. La empresa no presta sólo consultoría, sino que también imparte conferencias, cursos, capacitaciones y pone a disposición publicaciones sobre el tema.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Muchas otras consultorías, bastante apreciadas en el mercado por su participación en proyectos importantes de tecnología de la información y, sobre todo, en implementaciones de los sistemas ERP, también terminaron creando divisiones u otras empresas dentro del grupo para trabajar específicamente con CRM. En ese papel se destaca Procwork CRM, creada en 1999 especialmente para implementar las soluciones de Siebel en el país.

Perteneciente al grupo Procwork, compuesto por ocho empresas con más de 10 años de actuación, la consultoría se desarrolló y actualmente cuenta con 50 profesionales con capacidad para implementar también soluciones de otros proveedores líderes en ese segmento, entre los cuales se incluyen PeopleSoft (que adquirió Vantive), Oracle y SAP.

PricewaterhouseCoopers Consulting (PwC), recientemente adquirida por IBM, es otra consultoría que se destacó por la implementación de proyectos de TI en empresas de gran y mediana envergadura y hoy marca presencia en proyectos de CRM, teniendo la preocupación de ayudar al cliente a elaborar la estrategia y a ponerla en práctica. Su inicio en esta área fue en 1999, como evolución natural de la división que se encargaba de la implantación de proyectos de data warehouse y de soluciones de análisis de datos.

Siguiendo la misma trayectoria que la de sus competidores, Stefanini comenzó a actuar en el área de CRM en 1997, inspirada por el éxito de los primeros paquetes de CRM que estaban siendo implementados en los EUA. Actualmente la consultoría cuenta con 95 especialistas en el tema, capaces de orientar a las empresas en el mapeo de los procesos, definir las soluciones a ser implantadas y determinar las demás etapas para lograr el concepto de CRM. También se destacan otras consultorías importantes, como Accenture, Deloitte Consulting y Ernst &Young, entre otras.

7.4.2 Tendencia en Latinoamérica de las consultorías

En el 2003 ya se hablaba de un resurgimiento en inversiones de implementación de CRM por parte de las empresas, es así como el Financiero (2003) comenta que empresas como *Siebel Systems*, esperaba que las ventas latinoamericanas crecieran entre un 20% y un 30% este año, gracias al resurgimiento del mercado, debido a esto ya planeaba abrir

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

tres nuevas sucursales. También otras empresas se preparan para competir en la región como es el caso de *PeopleSoft* que veía con optimismo la parte sur del continente.

Wilson (2003) comentó que en encuesta a más de 400 ejecutivos de Latinoamérica revela que la mayoría de las empresas medianas y pequeñas de la región todavía estaban en las etapas de aprendizaje de las soluciones CRM.

En la medida en que las empresas latinoamericanas quieran seguir siendo viables en un mercado cada vez más competitivo y globalizado aumentará el desafío de entender y administrar la relación con sus clientes.

Estas empresas tendrán que enfocarse no sólo a conseguir nuevos clientes, sino también en comprender y administrar a los clientes que ya tienen. Aumentar la lealtad del consumidor será clave en el objetivo final de tener mayores ventajas competitivas.

7.4.3 Bitál y Vitro: implementaciones exitosas en Latinoamérica

En la región Latinoamericana muchas empresas han implementado o están apunto de implementar estrategias de CRM, algunas de manera exitosa como es el caso del Grupo Financiero Bitál el cual se mantiene a la vanguardia en la implantación de estrategias de CRM con la obtención, durante el 2003, de dos importantes premios internacionales: "*Latin American CRM Bank of the Year*" y "*Gartner CRM Excellence Award 2002*", en la categoría "*Large Enterprise*". Fuente: Diario Reforma, 2003.

Estos logros, destaca Rafael Arana de la Garza, se alcanzaron gracias a la estrategia de CRM implantada por el Grupo Financiero Bitál, encaminada a conocer las necesidades específicas de cada uno de sus clientes, así como para dar el mejor nivel de servicio y ofrecer productos a la medida a través de un análisis minucioso de su base de datos.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Algunos de los resultados cuantificables obtenidos por Grupo Financiero Bital desde la implantación del programa de CRM están enumerados en la siguiente Tabla

Resultados del Programa de CRM en Bital
La rentabilidad aumentó 20 por ciento de los clientes en campaña.
Se alcanzó 20 por ciento de respuesta exitosa en lanzamientos de campañas
Doce por ciento de las nuevas adquisiciones de crédito provienen de las campañas de CRM.

Tabla 7.2 Resultados del Programa de CRM en Bital ⁴

Otra empresa que también le ha apostado al CRM, pero con enfoque distinto, es Vitro, como lo comenta en un artículo del Mural (2003), Vitro está utilizando el CRM para recobrar la presencia nacional a través del envase de vidrio en nichos de mercados que perdió a consecuencia de la globalización según el diario el Economista (2003).

Pero esto no ha sido gratis, pues tuvo que pasar de ser simplemente productor de envases de vidrio a un consultor que maneja desde el diseño de la botella hasta la comercialización y distribución, incluso inicia su estrategia para la venta del producto ya terminado. Con el objetivo que sus 1,000 clientes, entre ellos Jugos del Valle, Bacardi, Tequila Herradura, Coca cola, Grupo Modelo y Unilever se conviertan en sus socios comerciales y dejen de ver a Vitro como únicamente proveedor. (El Economista 2003)

Así como estos dos ejemplos, existen muchos casos de empresas que han implementado un CRM de manera exitosa.

⁴ Valdez Aceves, Marco Antonio. Las expectativas de éxito de CRM en Latinoamérica
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/excrmlat.htm>. 2003, Colombia.

7.5 Retorno de la inversión

ROI (Return On Investment), presenta la relación entre el valor de los beneficios que aporta dicha inversión respecto al propio valor de la inversión en un periodo de tiempo determinado.

“La experiencia indica que la implantación de una solución CRM manifiesta una reducción de costes más efectiva a corto plazo mientras que el incremento de ingresos será relevante a medio o largo plazo”.⁵

La inversión en una solución CRM también es una inversión de la revisión o definición de flujos de trabajo entre agentes y/o departamentos.

De acuerdo con un estudio de International Data Corporation, concluido en el verano de 1996 y publicado por Stephen Graham, de la sucursal de IDC en Toronto: “En un estudio realizado en 62 almacenes de datos en Norteamérica, el ROI promedio es aproximadamente 401 por ciento del ROI original durante los primeros dos o tres años posteriores a su implementación”.

*En otro estudio realizado por NCR Corporation se afirma que en más de 20 almacenes de datos de la industria detallista se obtuvo un ROI que osciló de 300 a 1000 por ciento en menos de dos años.*⁶

7.5.1 Presupuesto de un Proyecto CRM

Si se analiza las partes típicas de un presupuesto de un proyecto CRM, se encuentran distintas partidas:

- Consultoría
- Formación

⁵ Vidal i Díez, Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. 1ª. Edición, España, Editorial Fundación Confemetal, 2004, Pág. 279

⁶ Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág. 25

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- Software
- Hardware
- Coste del personal de la organización

La adquisición de software y hardware especializados no son elementos obligatorios, puesto que existen compañías que han desarrollado grandes habilidades para aprovechar toda la información del cliente que poseen en las bases de datos de la organización y sin grandes inversiones, han desarrollado soluciones "a medida" de sus necesidades y hoy son capaces de construir perfiles socio-demográficos y transaccionales de sus clientes para actuar en consecuencia, planificando y ejecutando programas de relacionamiento, que muestran sus resultados en retención, cross & up sell, prevención de fuga, recuperación de clientes atractivos, etc.

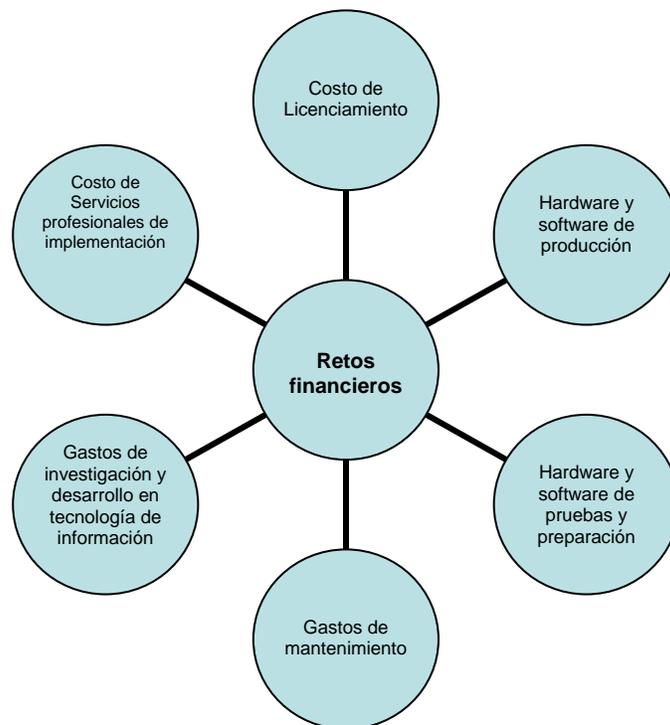


Fig. 7.6 Retos financieros a evaluar en un proyecto CRM

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

En un análisis hecho por AMR Research, se indicaban los siguientes indicadores (de mayor a menor importancia) como medida del ROI en las implantaciones de CRM:

Concepto	Porcentaje de uso
Satisfacción del cliente/tasa de retención	78%
Reducción de coste de atención al cliente	71%
Incremento en ingresos	59%
Adquisición de nuevos clientes	57%
Reducción del coste de ventas	52%

Tabla 7.3 Indicadores del ROI en implementaciones CRM ⁷

El retorno de la inversión es difícil de medir en el contexto de una implementación de CRM a escala empresarial, el proceso puede resultar sumamente complejo. No existe un modelo estandarizado para determinar el retorno de la inversión en implantaciones de CRM. A diferencia de muchas tecnologías tradicionales, el ahorro de costos no es la única razón para invertir, y la cuantificación de incrementos específicos de ingresos es una operación compleja. La organización debe tener una idea clara de cuáles son las mejoras prioritarias y debe establecer metas específicas. Al establecer metas de mejoría financiera reales por alcanzar y proporcionar indicadores clave de desempeño, se puede medir el éxito de la implementación de CRM.

Este es precisamente uno de los grandes problemas en la medida de ROI en CRM. Las ventajas más importantes se alcanzan en el medio-largo plazo debido al cambio de concepto de relación con el cliente mientras que a corto plazo básicamente se obtienen (y son más fácilmente medibles) los resultados relacionados con la reducción de costes de los procesos de relación con los clientes en las áreas de marketing y ventas.

⁷ Navarro, Eduardo. ROI en CRM ... ¿una batalla perdida?
http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/roi.php. 2006, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

*Por ello, hay que tener un cuadro de indicadores compuestos tanto por indicadores en el corto plazo como en el medio-largo así como un calendario aproximado de su cumplimiento.*⁸

El almacenamiento de datos y las tecnologías y aplicaciones de CRM han implicado inversiones cuantiosas para las organizaciones pioneras en su uso. Sin embargo, el almacenamiento de datos con el CRM es una tecnología que da poder a la empresa, por tanto, se puede fundamentar la justificación de las inversiones en razones estratégicas: el CRM permite conseguir, retener, atender y cultivar a los clientes.

7.5.2 Beneficios tangibles del CRM

Es crítico trabajar con todos los departamentos que se verán afectados por cualquier cambio que se proponga, con la intención de tomar indicadores clave que serán cuantificados a lo largo del proyecto y cuyo enfoque será incrementar los ingresos y disminuir costos: Ventas, Mercadotecnia, Finanzas, Logística / distribución, Atención al cliente, Tecnología de Información / sistemas, Recursos humanos, Capacitación.

Según la *International Data Corporation* en 1999 las ventas de productos y servicios de CRM específicos para almacenes de datos crecían a saltos anuales del 21 por ciento.

Para competir son necesarias 3 capacidades que el CRM proporciona: seguimiento del cliente, diálogo interactivo y personalización, que implican una ventaja estratégica sobre la competencia e incrementan el valor a largo plazo de la base de clientes. La desventaja es que tales beneficios estratégicos son intangibles y difíciles de medir, sin embargo, el “modelo de la cadena de valor” de Michael Porter crea un marco de referencia conceptual para entender el valor estratégico de las capacidades fundamentales del CRM.

⁸ Navarro, Eduardo. ROI en CRM ... ¿una batalla perdida?
http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/roi.php. 2006, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El “modelo de la cadena de valor” de Michael Porter plantea:

Productos a la medida → Facturación y pedidos sin problemas y personalizados → Servicio de respuesta personalizada → Ventas y Marketing individualizados → Margen

Considerando los beneficios que consigue el CRM como son la toma de decisiones más rápida e informada, mayor exactitud, mejor servicio al cliente, realización más rápida del producto al mercado y migración de un enfoque en el producto a un enfoque en el cliente, el rendimiento de la inversión al paso del tiempo se reflejará en:

- a. Sobreprecio que pagan los clientes por el excelente servicio y la confianza
- b. Recomendaciones, gracias a las cuales el costo de la comercialización directa de nuevos clientes es prácticamente nulo
- c. Aumento de los Ingresos determinado por las ventas cruzadas, el aumento de las ventas o por clientes que usan cada vez más sus productos o servicios.

Los beneficios dan poder a la organización, traduciéndose en mayores ingresos y/o reducción de costos, lo que justifica la inversión en tecnología de información.

La importancia real de la inversión radica en la velocidad en implementar la tecnología en comparación con los competidores, la velocidad del desarrollo de las aplicaciones es importante para acortar el tiempo para llegar al mercado.

Los modelos de impacto en los negocios (BIMs) están diseñados para comprender las necesidades de inversión y su rendimiento en el CRM. El éxito radica en alcanzar los siguientes beneficios tangibles de negocios.

- Aumento en el rendimiento de los gastos de campañas de marketing
- Mayor rentabilidad promedio de los clientes
- Menor deserción de clientes

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El reto está en mantener el compromiso de la administración con el CRM y aumentar la comprensión de las inversiones continuas en tecnología de información para la toma de decisiones, modelado, pronóstico, predicción y la importancia del almacenamiento de datos históricos detallados de los clientes a largo plazo.

Estudio de Costo - Beneficio

“La implantación de un CRM debería suponer sin duda alguna a corto plazo un ahorro directo e indirecto en costes de estructura y de recursos y será directamente proporcional al nivel de ineficiencia que se presentase en la organización anteriormente”.⁹

Al identificar las principales áreas problemáticas y sugerir las posibles soluciones, debe establecerse el costo total de cada fase del proyecto de CRM, incluyendo aspectos humanos y de negocios, además de los costos desde el punto de vista de TI. Mediante una comparación de metas realistas de mejoría en áreas determinadas contra el costo correspondiente. La medición es una fase interactiva y continua, en la que los costos reales del proyecto se cotejan contra beneficios tangibles, es muy probable que se necesite recalcular los costos y los beneficios a lo largo de los ciclos de vida de los proyectos, a medida que surjan variables externas e internas.

Es probable que el alcance y la funcionalidad de los proyectos cambien, y se deben revisar los supuestos que afectan al resto de la implementación de CRM cada vez que se haga un cambio significativo.

Los primeros inversionistas en tecnologías de información detalladas o de apoyo a la toma de decisiones consiguieron ROIs muy altos. Un estudio realizado por *International Data Corporation* en 1996 sobre el impacto financiero del DW a 62 almacenes de datos operacionales indicó un promedio de ROI a tres años de 401% y una recuperación de la aplicación del DW de 2.3 años. Otro estudio efectuado por *NCR Corporation* a más de 20 organizaciones que invirtieron en almacenamiento de datos en la década de los 90's en la

⁹ Vidal i Díez, Ignasi., Op. Cit., p. 256

industria de la venta al menudeo mostró que los detallistas alcanzaron un aumento de 300 a 1000% en aproximadamente 1.66 años desde la fecha de implementación de la primera aplicación de sus almacenes de datos.

7.5.2.1 Resultados y Estadísticas del Estudio de Curt Hall (“*Data Warehousing Issues and Trends: How Organizations Worldwide are Adopting and Applying Data Warehousing Technology*”, 1999)

*Después de iniciar el proceso formal de CRM y desarrollar e integrar la estructura de información para dar soporte al nuevo entorno de la cadena de valor, la aceleración del ROI es mayor cada año siguiente. Por tanto, una visión actualizada de los procesos y las oportunidades del CRM cambia con el tiempo y crea una imagen estratégica del CRM y de dichos procesos.*¹⁰

En 1999, Curt Hall publicó “*Data Warehousing Issues and Trends: How Organizations Worldwide are Adopting and Applying Data Warehousing Technology*”, basado en encuestas detalladas a 94 compañías de todo el mundo, a continuación algunos resultados:

- El 65% de las empresas estudiadas desplegaron aplicaciones de almacén de datos, el 82% las siguen desplegando.
- El 39% consideró que ‘ofrecer mejor inteligencia del negocio’ era el principal beneficio. Otros beneficios mencionados fueron ‘consolidación de las fuentes de información’ y ‘mejoramiento del acceso a los datos’.
- El 73% de las compañías grandes y el 55% de las pequeñas tenían como una de las actividades principales el almacenamiento de datos.
- El ROI reportado por compañías grandes fue del 230% y del 118% en las pequeñas. Sólo el 17% de 11 compañías realizaron estudios de ROI.
- Sólo el 21% de las compañías informo que por lo menos la mitad de sus aplicaciones de almacén estaban desplegadas. Por lo que se infiere que la mayor

¹⁰ Swift, Ronald S., Op. Cit., p. 316

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

parte de las compañías no implementaron por completo las soluciones enfocadas al cliente.

- El 79% de las compañías crearon sus propios programas para la extracción, transformación y carga de sus datos desde múltiples fuentes a sus almacenes de datos.

CONCLUSIONES

Estamos viviendo tiempos vertiginosos de cambio constante en los que, cuando apenas nos estamos acostumbrando a lo nuevo, ya están surgiendo otros escenarios a los que nos tenemos que adaptar rápidamente, a veces sin tener tiempo para reflexionar acerca de la mejor manera de hacerlo. Esto ha modificado de forma considerable la manera en que las personas buscamos satisfacer nuestras necesidades y deseos, buscando siempre aquello que nos implique el menor tiempo y esfuerzo posible y que, facilite nuestra adaptación al cambio.

Por su parte las empresas deben asegurarse de contar con los medios que les permitan satisfacer las necesidades y deseos de cada uno de sus clientes, a través de potenciar de manera efectiva la información obtenida en todo contacto o acercamiento con ellos, y así ganar ventajas competitivas en el mercado.

Es evidente que la única manera para que una empresa pueda sobrevivir en el mercado y mantener una ventaja competitiva es establecer y mantener relaciones de alto nivel de calidad con los clientes. Las actitudes y la calidad en el servicio se combinan para afectar el grado de compromiso y lealtad del cliente hacia los productos y a la organización.

Las empresas actuales se encuentran en el camino de los negocios con competidores que cuentan y saben manejar mejores armas de comunicación y atención a clientes, y esto sólo por el simple hecho de que ellos se han atrevido a implementar nuevas estrategias de negocios como lo es el CRM que los convierte en verdaderos expertos en servicio y manejo de datos... ¿y a esos la mayoría de las empresas mexicanas pretenden enfrentarlos con instrumentos obsoletos?. Con esto no se establece que CRM es una panacea para las empresas mexicanas, sino una estrategia que puede permitir obtener mejores resultados en cuanto a la relación con sus clientes.

Tradicionalmente, los grandes Sistemas de Información utilizados por las organizaciones han estado orientados a la transacción y el registro, pero no a la explotación de esa

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

información ni del conocimiento que subyace en la misma desde una perspectiva comercial estratégica.

La aplicación del concepto CRM requiere que las empresas adopten una filosofía y una cultura de negocios centrada en el cliente que les permita soportar y eficientar los esfuerzos de mercadotecnia, ventas y los procesos de servicios.

Así la capacidad de maniobra e identificación de oportunidades es crucial para el éxito. La velocidad con la que las organizaciones sean capaces de reaccionar al cambio y responder al mercado es un factor importante que contribuye a los ROIs. El identificar un mercado e incorporarse y participar en él antes que los competidores se den cuenta, así como pronosticar el comportamiento futuro del mercado y el comportamiento de las personas para correlacionar la información con acciones son factores clave para estar adelante en los negocios. La oportunidad está en capitalizar la información sobre los clientes y convertirla en una ventaja competitiva sustentable.

Las organizaciones deben comprender la importancia de capturar toda la información posible referente a sus clientes tales como sus datos personales, nivel socioeconómico, necesidades, quejas y consultas ya que estos datos debidamente manejados se constituyen en una ventaja competitiva. Durante el siglo pasado la vieja economía evolucionó del marketing masivo al marketing por segmentos y ahora está avanzando hacia el marketing uno a uno. El concepto de marketing 'uno a uno' incorpora cuatro elementos clave: Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar. En otras palabras, el marketing 'uno a uno' busca la 'personalización' y generar retroalimentación de los clientes, de manera que las ofertas futuras de productos, empaque, entrega, comunicaciones e incluso la facturación se adapten a esas preferencias.

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

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El administrar la información de cualquier tipo acerca de los clientes seguramente generará un *valor agregado* que se traduce en servicio de manera que la competencia no lo pueda igualar. La clave para establecer una relación rentable y duradera consiste en que la organización se anticipe a los requerimientos del cliente y evite simplemente 'reaccionar'. Adicionalmente, al saber que un nuevo cliente podría ser extremadamente rentable en los próximos cinco o diez años, la organización puede planear y ofrecerle servicios, tarifas reducidas, mejoras y otros beneficios.

Los elementos claves de éxito son la definición y resolución de problemas completos de negocios, el uso de procesos y metodología comprobados. Una mayor capacidad de respuesta y la obtención de más utilidades para el negocio requieren la adopción de un nuevo enfoque empresarial que apoyado en la TI transforme a la organización y la enfoque en el cliente. La filosofía - estrategia de negocios CRM es un modelo de gestión que pone al cliente en el centro de los procesos y prácticas de la compañía. CRM es la herramienta clave para la gestión de los clientes ya que procesa su información de forma integrada. Esta estrategia de negocios permite tener una visión integrada y única de los clientes (potenciales y actuales), gestionar las relaciones con los clientes de una manera única independientemente del canal: telefónico, sitio web, visita personal u otro y mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos implicados en las relaciones con los clientes.

La utilización de ésta nueva estrategia se considera hoy factor clave de la innovación empresarial para apoyar su crecimiento y mejorar su productividad, por lo que es necesario promover la importancia del CRM y resaltar el hecho de que es necesario esquematizar un proceso organizacional integral y no limitarse solamente a la adquisición o desarrollo de herramientas informáticas.

En los proyectos CRM es necesario mantener una fuerte orientación empresarial para garantizar el cambio necesario en procesos, personas y cultura.

Debe considerarse que el cambio en el concepto de relaciones con los clientes es el elemento crítico en CRM y la solución tecnológica es necesaria, pero nunca suficiente. Además, debe comprenderse que el fracaso de los proyectos no se encuentra en la

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

tecnología, sino en la falta o mala realización del planteamiento estratégico que debe acompañar una iniciativa de estas características. Son, por tanto, necesarios una estrategia clara y objetivos definidos, que faciliten la integración de la herramienta tecnológica con los procesos de la empresa.

Así la hipótesis planteada: si el CRM es una estrategia basada en un cambio de cultura organizacional, entonces su implementación puede generar beneficio, queda demostrada ya que no se centra solo en el uso de la tecnología, sino también en un cambio de cultura centrado en las personas a través de la modificación de comportamientos, procesos y dirección de las propias organizaciones.

Los objetivos planteados en esta tesis fueron alcanzados ya que se presenta información clara y precisa sobre los conceptos, importancia, beneficios y elementos de la estrategia CRM, y se sustenta que su implementación permite obtener beneficios estratégicos y económicos, estableciendo que es fundamental aprovechar la estructura, infraestructura, procesos, destrezas y mediciones con las que se cuenta en la organización para impulsar exitosamente el proceso de implementación de CRM. Además, un factor clave para el éxito del CRM es la planeación, implementación y administración integradas.

Algunos de los mayores tropiezos en los proyectos de CRM radican en que no se entienden suficientemente bien las necesidades de la organización. CRM se centra en tres aspectos básicos: la interacción con el cliente conocida como CRM Operacional, el conocimiento del cliente llamado también CRM Analítico y la difusión del conocimiento del cliente ó CRM Colaborativo.

Desde el punto de vista tecnológico, los componentes esenciales de una solución de CRM son: un motor de base de datos eficiente que pueda manejar y procesar grandes volúmenes de información, un conjunto de herramientas y procesos que permitan explotar adecuadamente éstos datos así como su distribución e integración con todos los procesos del negocio y un conjunto de aplicativos que permitan entregar, visualizar y analizar la información que necesita el usuario del CRM.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

El datawarehouse es clasificado por algunos analistas como el "corazón" del CRM, pues la estrategia depende de un almacén central que cuente con datos minuciosos sobre los clientes, su comportamiento, preferencias y detalles concretos sobre la privacidad de sus datos e información histórica de transacciones. La tecnología permite a la organización tener la información del cliente concentrada y disponible en una base de datos, para después filtrarla y analizarla, logrando un mayor conocimiento del cliente, y darle una respuesta uniforme y coherente a través de la coordinación de los diferentes canales de comunicación por lo que el DW se utiliza para diversos propósitos en la toma de decisiones administrativas, distribución de recursos, el análisis de marketing y las relaciones con el cliente.

El DW permite hacer oportunamente consultas flexibles e iterativas, haciendo posible entregar información útil y oportuna a quienes puedan aprovecharla. El almacén de datos permite actuar rápida y flexiblemente al encontrar brechas en el mercado para explotar cualquier oportunidad en forma inmediata y eficaz, de hecho, el almacén de datos puede tener aplicaciones en operaciones técnicas, comprensión de los canales de ventas, planeación de la producción, y en el área logística en almacén, distribución y entrega.

Las organizaciones que trabajan con mainframes dedican mucho tiempo y recursos para encontrar, extraer, comprender y aplicar la información, un 'banco informatizado' en cambio, consume menos recursos.

El Data Mining o la minería de datos es la técnica que permite analizar las bases de datos de los clientes o potenciales clientes, registradas en el Data Warehouse, para descubrir patrones de conducta o tendencias del mercado. Gracias al DM se puede prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer una simulación de precios/descuentos, realizar una simulación de campañas o investigar y segmentar mercados. Además, es de gran utilidad para localizar problemas en la atención al cliente, por ejemplo, se ha podido determinar que los clientes deciden abandonar una empresa desde meses antes, de allí la importancia de anticipar su conducta y su rentabilidad potencial, al momento de su decisión, no necesariamente hasta que se produzca el abandono. La predicción especialmente del comportamiento es lo más cercano al éxito total.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

La gran rentabilidad del uso del DW y el CRM se da cuando los eventos se 'descubren' a medida que se presentan y se inicia una tecnología 'activa' de procesos, aplicaciones, humana o de relaciones para comunicarse con un individuo. Tener datos continuos, oportunos, detallados y correlacionados en un entorno de almacenamiento de datos activo abre el camino a muchas oportunidades nuevas.

La nueva información generada por el CRM y las tecnologías de información debe ser incorporada a los procesos de negocios y hacerla útil para quien toma las decisiones, es decir, utilizar la información de tal modo que produzca una acción de negocios y buscar que la información extraída agregue valor a la organización. Por último, la meta de las organizaciones al usar almacenes de datos y CRM es alcanzar gran utilidad y competitividad.

Respecto al tema de la privacidad de los datos (tema abordado en el capítulo 4), la rápida difusión del P3P que proporciona un medio estándar de implementación de controles de privacidad en el comercio electrónico alcanzará a todas las formas de comercio y obligará a las compañías que operan almacenes de datos a respetar sus acuerdos de privacidad con los clientes en todas las aplicaciones del almacén de datos.

Acerca de cómo el CRM interviene en el servicio al cliente es necesario decir que CRM es un proceso de aprendizaje continuo: cada contacto realizado con el cliente aporta información a la empresa, incluso cuando el cliente no responda.

A medida que se reúne y analiza más información sobre los clientes, ésta puede compartirse en la empresa para un mejor soporte a los empleados tales como gestores de servicio al cliente. Estos empleados pueden usar la información para proporcionar un servicio de mayor calidad y ofertas de marketing personalizado de aquellos productos y/o servicios de mayor interés para cada cliente. La clave para conseguir todo esto es tener una firme visión, estrategia y compromiso con el servicio al cliente, ayudado por un análisis integrado del CRM y del cliente.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

En caso de que las organizaciones no tomen medidas para convertirse en 'entes informatizados' se quedarán sin la capacidad ni los medios para competir o defenderse en un mundo hipercompetido. Al convertirse en 'entes informatizados', la dinámica entre competidores cambia: cuando el competidor X ataca, el competidor Z reacciona en breve tiempo. El tiempo de reacción equivale a la participación en el mercado. El CRM y el almacenamiento de datos satisfacen las necesidades básicas del negocio para competir con ventaja en la dimensión estratégica que representa el tiempo. Deben fijarse cuidadosamente prioridades para los requerimientos de información, las organizaciones pueden lanzar sus esfuerzos de CRM altamente disciplinados que tendrán un mayor impacto con una menor inversión y menor riesgo. Las claves son: fuerte liderazgo ejecutivo y de las unidades de negocios, planificación estratégica, indicadores de desempeño claros y un programa coordinado que combine cambios organizacionales y de procesos con la aplicación de nueva tecnología. CRM se está transformando en una pieza fundamental del éxito corporativo.

Al contar con una estructura del conocimiento sólida es deseable tener la capacidad de actuar rápida y eficazmente, si no se tiene este binomio difícilmente puede sostenerse la competitividad. Una práctica trascendental en la organización para lograr mantenerse competitiva es el compartir el conocimiento, en algunas empresas se han introducido talleres especiales para que todos los empleados participen en las decisiones importantes y contribuyan con su conocimiento, todos aquellos que cuenten con alguna experiencia potencialmente útil asisten y participan en el proceso colectivo de desarrollo del conocimiento antes de que los ejecutivos tomen decisiones.

El desarrollo del conocimiento se concentra en el desarrollo de nuevas habilidades, nuevos productos, mejores ideas y proceso más eficaces.

Cuanto más rápido comparta una organización su estructura de información entre sus unidades de negocios internas y con sus socios, mayor será el efecto positivo y la consecución de las metas. Adoptar la estrategia CRM implica alinear los recursos de la organización para disponer de toda su capacidad en cada contacto con el cliente aunando "conocimiento" y "habilidades", de manera que sea posible transformar simples

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

transacciones en hitos de un proceso de relación. Es decir más que un proceso CRM es un trabajo conjunto y de impacto en toda la organización.

Finalmente el verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de marketing.

La importancia de incorporar la estrategia CRM siguiendo una metodología bien establecida no sólo beneficiará en la redefinición de procesos, si no en un cambio cultural que traerá consigo una mejor relación con los clientes tanto internos como externos, lo que se traducirá en mayores beneficios para la empresa.

Bibliografía

- I. Burnett, Ken, Gestión de la relación con el cliente clave. Una guía definitiva para administrar y mantener las grandes cuentas: KCRM. 1ª. Edición, España, Editorial Prentice Hall, 2002. Pág. 416
- II. De Miguel Castaño, Adoración; Piattini Velthuis, Mario; Marcos Martínez, Esperanza, Diseño de bases de datos relacionales, 1ª. Edición, México, Editorial Alfaomega, 2004. Pág. 576
- III. Hermida, Jorge; Serra, Roberto; Kastika, Eduardo, Administración y estrategia: Teoría y práctica. 1ª. Edición, Argentina, Editorial Macchi, 1992. Pág. 614
- IV. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado C.; Baptista Lucio, P. Metodología de la Investigación. 3ª. Edición, México, Editorial McGraw Hill, 2003. Pág. 705
- V. McKenna, Regis. Marketing de relaciones: Cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes. 1ª. Edición, España, Ediciones Paidós, 1994. Pág. 368
- VI. Müller de la Lama, Enrique. Cultura de la calidad de servicio. 1ª. Edición, México, Editorial Trillas, 1999, Pág. 127
- VII. Piattini, Mario, G.; Calvo-Manzano, José, A.; Cervera, Joaquín; Fernández, Luis, Análisis y diseño de aplicaciones informáticas de gestión. Un enfoque de Ingeniería del Software, 1ª. Edición, España, Editorial RA-MA, 2003. Pág. 736
- VIII. Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai; Administre el Conocimiento. 1ª. Edición, México, Editorial Pearson Educación, 2001, Pág. 359

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- IX. Scott, Cynthia; Jaffe, Dennis, Cómo dirigir el cambio en las organizaciones: Guía práctica para gerentes. 1ª. Edición, México, Editorial Grupo Iberoamérica, 1993. Pág. 96
- X. Swift, Ronald S. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. 1ª Edición, México, Editorial Prentice Hall, 2002, Pág. 479
- XI. Tsai, Alice, Sistema de bases de datos, 1ª. Edición, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1990. Pág. 607
- XII. Vidal i Díez, Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. 1ª. Edición, España, Editorial Fundación Confemetal, 2004, Pág. 94
- XIII. Zikmund, William; McLeod, Raymon; Gilbert, Faye, CRM Customer Relationship Management, Administración de relaciones con los clientes. 1ª. Edición, México, Editorial Compañía Editorial Continental, 2004, Pág. 211

Manuales, lecturas y artículos impresos:

- I. Aveleyra, Antonio. Manual Política y Legislación Informática, Lectura 14 La protección jurídica de los bancos de datos. México, Editado por Universidad Tecnológica de México, 2006.
- II. Rigby, Darrell, K.; Ledingham, Dianne. CRM a la manera correcta. Revista Harvard Business Review para América Latina, Noviembre 2004.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

Consultas en Internet

- I. Bátiz, Verónica & Farías-Elinos, Mario. Legislación Informática en México.
<http://seguridad.internet2.ulsat.mx/congresos/2003/cudi2/legislacion.pdf#search=%22legislaci%C3%B3n%20inform%C3%A1tica%20en%20M%C3%A9xico%22>.
2003, México.
- II. Canal del Congreso.
http://www.canaldelcongreso.gob.mx/article.php3?id_article=24. 2006, México.
- III. Cestau Liz, Daniel. Las Nuevas Reglas para Retener y Fidelizar a su Cliente
<http://www.franquiciaweb.com/shop/detallenot.asp?notid=61>. 2001, Argentina.
- IV. Chapado, José Manuel. La satisfacción de los Recursos Humanos: La clave para fidelizar a sus clientes.
http://www.soluzion.com/htdocs/areas/consultoria/interes/articulos/satisfaccion_rrhh.shtml. 2005, España.
- V. Cuervo, Víctor. Página Informática Jurídica. Código Penal Federal.
<http://www.informatica-juridica.com/anexos/anexo354.asp#ARRIBA>. 2006, México.
- VI. Diego, Laura. El verdadero valor añadido que aporta el CRM a la empresa.
<http://www.commercenet.org/simo/ponencias8nov/CRM%20-%20Sala%204/CAMARA%20-%20Laura%20Diego.ppt>. 2006, España.
- VII. ESTRATEGA Mercadotecnia y Comunicación, Modernas tecnologías estadísticas al alcance de su mano... <http://www.estadistico.com/arts.html?20031214>. 2005, España.
- VIII. Gajardo Ugas Sergio , ¿Qué es CRM y cuál es el verdadero significado?
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/43/crmmba.htm>.
2006, Chile.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- IX. Galeana, Enrique. Gestión de clientes y cadena de suministro. <http://www.imef.org.mx/imef>. 2006, México.
- X. Ganim, Rodolfo. El vendedor profesional. <http://www.monografias.com/trabajos15/vendedor-profesional/vendedor-profesional.shtml>. 2006, Argentina.
- XI. Gartner, Inc. Gartner CRM Excellence Awards. http://www.gartner.com/2_events/conferences/2006/crf8/crf8_awards.jsp. 2006, USA.
- XII. Gondar Nores, José Emilio. Análisis de la satisfacción del cliente - 1/3. <http://www.estadistico.com/arts.html?20020902>. 2002, España.
- XIII. Gondar Nores, José Emilio. Herramientas para un CRM efectivo. www.estadistico.com/crm/crm_dm.pdf. 2003, España.
- XIV. Gondar Nores, José Emilio. Implantación de DM en CRM - 1/3. <http://www.estadistico.com/arts.html?20010528>. 2001, España.
- XV. Gondar Nores, José Emilio. Pautas para afrontar un Proyecto CRM - 1/4. <http://www.estadistico.com/arts.html?20030912>. 2003, España.
- XVI. Gondar Nores, José Emilio. Recolección de Datos de Clientes - 1/2. <http://www.estadistico.com/arts.html?20010514>. 2001, España.
- XVII. González, Carlos. Conceptos generales de calidad total. <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>. 2002, Argentina.
- XVIII. Grupo de comunicación Recoletos, división especializada Recoletos Conferencias & Formación (RCF). Foro de información y debate: CRM 2001, Customer Relationship Management I Encuentro Especializado, Madrid 13 y 14 de junio 2001. www.RecoletosConferencias.com. 2000, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- XIX. Hernández Juárez, Roberto S. CRM, o el precio de no conocer a tus clientes I.
<http://www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0064/tecnologia.asp>.
2006, Argentina.
- XX. Herrera Basurto, Cristhian K. Tutorial CRM.
<http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/pdfs/crm0.pdf>. 2005, Ecuador.
- XXI. Herrera Bustamante, Antonio. Bases de datos relacionales o Datawarehouse, un paso más adelante del CRM. La información como elemento diferenciador.
<http://www.masterdiseny.com/master-net/articulos/art0091.php3>. 2006, España.
- XXII. Huidobro, José Manuel. CRM en la empresa: más allá del software.
<http://www.idg.es/cio/mostrarArticulo.asp?id=177970&seccion=management>. 2006, España.
- XXIII. Institute for Internacional Research. El valor de los clientes.
<http://www.iir.es/Noticias/NoticiaInt.asp?idNoticia=60> 2005, España.
- XXIV. Instituto Federal de Acceso a la Información Pública. Mesa 1 “El derecho fundamental a la protección de los datos personales”, IV Encuentro Iberoamericano de Protección de Datos Personales.
http://www.ifai.org.mx/eventos/2005/enc_iberoponencias/Mesa1_021105.pdf.
2005, México.
- XXV. Mendoza, Álvaro, El cliente que nunca regresa
<http://www.infonos.com/ecm.php?Param=4co5y&IdItem=778>. 2005, USA.
- XXVI. Microsoft bCentral de Argentina. La materia prima son los datos.
<http://www.bcentral.com.ar/Noticias/P3001.asp>. 2001, Argentina.
- XXVII. Navarro, Eduardo. Metodología para la gestión de las relaciones con los clientes (CRM). http://www.improven-consultores.com/pdf/gestion_crm.pdf. 2006, España.

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- XXVIII. Navarro, Eduardo. ROI en CRM ... ¿una batalla perdida?
http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/roi.php.
2006, España.
- XXIX. Navarro, Eduardo. Vendiendo más y mejor... entendiendo CRM en la práctica.
http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/CRMpractico.php. 2006, España.
- XXX. Schroeck, Michael J. El análisis del cliente en el CRM.
<http://www.estadistico.com/arts.html?20020408>. 2002, España.
- XXXI. Tschohl, John , El servicio al cliente: ¿qué es?,
<http://www.ambosmedios.com/releases/2005/3/prweb216307.htm>. 2005, USA.
- XXXII. Valdez Aceves, Marco Antonio. Las expectativas de éxito de CRM en Latinoamérica
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/excrmlat.htm>.
2003, Colombia.
- XXXIII. Valenzuela Presichi, Franz. Recopilación: CRM y la fuerza de la recomendación espontánea Marketing.
<http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>. 2002, México.
- XXXIV. Wikipedia, la enciclopedia electrónica. Marketing Mix.
http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix. 2001, USA.

Otras fuentes consultadas en Internet

CRM (Customer Relationship Management): Estrategia de negocios

- I. www.actualidadempresarial.com
- II. www.adrformacion.com
- III. www.bretzke-marketing.com.br
- IV. www.crmguru.com
- V. www.dmreview.com
- VI. www.gartner.com
- VII. www.intelligentcrm.com
- VIII. www.MarketingRelacional.com
- IX. www.masterdisseny.com
- X. www.procwork.com.br
- XI. www.profeco.gob.mx
- XII. www.pwcglobal.com
- XIII. www.relaZiona.com
- XIV. www.soluziona.es
- XV. www.2realpeople.com
- XVI. www.1to1.com.br