



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**“El Uso del Software Empresarial como Herramienta de Comunicación para la Gestión de la Relación con Clientes: Caso de Éxito Banco HSBC de México”**

**PROYECTO DE TESINA  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS  
DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:  
PAULINA STAMATIO GUERRERO**  
No. Cuenta: 40410225-6

**DIRECTOR DE TESIS: MTRO. LEONARDO RODRÍGUEZ VÁZQUEZ**

Ciudad Universitaria, 2013.





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.

*Dedico esta tesina a Jorgito, porque aunque de manera invisible siempre me cuidas y me ayudas.  
A mis queridos padres Elva y Jorge porque se que es un sueño compartido (tal vez más suyo que mío) hecho  
realidad.*

*A todo aquél que realizó un esfuerzo a veces sobre humano para que hiciera mis estudios, por su apoyo  
incondicional; a quien puso empeño en que concluyera mi carrera y en que finalizara mi tesis, a quienes desde  
hace mucho la esperaban y a quienes no creían que lo lograría.*

*Espero que pueda hacerlos sentir orgullosos.*

## *Agradezco*

### *A Dios*

*Por darme la oportunidad de existir y de vivir; de experimentar, de tomar decisiones; de poner en mi camino a todo aquel con quien he compartido - aunque fuera un solo instante, aunque hoy no forme parte de mi vida-, cada uno me enseñó lo que debía aprender. Cuántas lecciones... Por guiarme a través de tantos ángeles, incluso algunos sin alas. Gracias a tu amor y a todo aquello que no te cansas de brindarme.*

### *A mi madre, Elva Guerrero Jasso*

*Por ser mi sustento, mi guía y soporte. Por estar conmigo a cada paso sin importar desvelos. Por acompañarme y apoyarme a pesar de todo y de todos. Por aconsejarme y enseñarme a ser la persona que soy. Por ser mi ejemplo de vida, de lucha. Por brindar y compartir tu alma blanca. Por amarme y cuidarme de la manera en que aún todavía lo haces.*

### *A mi padre, Jorge Stamatío*

*Por ser mi aliado y mi cómplice siempre o casi siempre. Por brindarme sin medida tu inteligencia y sabiduría. Por ser mi roble. Por estar ahí para levantarme y enseñarme a seguir adelante de manera digna cuando he caído. Por ser mi fuerza y mi temple... y el más grande y querido maestro.*

### *A mi hermano, Alberto Stamatío*

*Gracias hermano por ser mi más grande y verdadero amigo, mi confesor. Por siempre tener la exacta palabra de aliento cuando más la he necesitado. Por caminar siempre a mi lado, de la mano. Por ser a veces mi aprendiz pero casi siempre mi maestro. Por permitirme ser parte de tu vida y por siempre brindarme lo mejor de ti... tu nobleza. Eres grande.*

### *A mis profesores*

*Con todo mi respeto, siempre muy queridos y admirados. Gracias por tener la valentía y la sencillez de dedicar su vida, su energía y su esfuerzo a que México tenga más y mejores profesionistas, profesionales, pensadores y pensantes.*

### *A mis amigos*

*(Viri, Vero, Sam, Dulce, Mayra, Xóch, Manolo y Emma) Porque hubo momentos tan difíciles, tan cansados, tan tristes que solo ustedes motivaban mi asistencia a la Facultad. Porque sin duda, todos y cada uno de los mejores momentos durante esos 4 años y medio, los compartí con ustedes. Porque me permitieron ser parte de su vida como ustedes de la mía, porque fueron más que mis amigos... fueron mi familia.*

### *A mi asesor, Mtro. Leonardo Rodríguez*

*Profesor, gracias por el tiempo, por la dedicación, por los tips, por la ayuda que fue mucha y de distintas formas, por el apoyo y el ánimo; por la insistencia hasta la realización.*

# CONTENIDO

## ∇ Introducción

### • Capítulo 1

1. La Historia del software.....	6
1.1 El software en las organizaciones.....	8
1.2 ¿Qué es el software?.....	10
1.3 Tipos de Software.....	12
1.3.1 Software de sistema.....	13
1.3.2 Software de programación.....	13
1.3.3 Software de aplicación.....	14
1.3.3.1.1 Software empresarial.....	15
1.4 El marketing relacional... Al cliente lo que pida.....	16
1.4.1 Historia – Conceptualización.....	17
1.4.2 Marketing relacional.....	18
1.4.3 El CRM como herramienta del marketing relacional.....	22
1.4.4 Objetivos.....	23

### • Capítulo 2

2. Customer Relationship Management CRM.....	26
2.1 El CRM como software empresarial.....	39
2.2 CRM Infor EPIPHANY.....	35
2.2.1 Objetivos.....	35
2.2.2 Ventajas.....	36
2.3 El alma de EPIPHANY – directrices.....	40

2.3.1	Marketing.....	41
2.3.1.1	Marketing entrante (inbound).....	41
2.3.1.2	Marketing saliente (outbound).....	41
2.3.1.3	Gestión de Recursos de marketing.....	42
2.3.2	Ventas.....	43
2.3.2.1	Ventas interactivas.....	43
2.3.2.2	Configuración.....	44
2.3.3	Servicio.....	44
2.4	Beneficios.....	46
2.5	Desventajas.....	47
•	Capítulo 3	
3.	Caso de éxito Banco HSBC de México.....	49
3.1	Contexto.....	49
3.2	Necesidades.....	50
3.3	Resultados.....	52
∇	Conclusiones.....	55
∇	Acrónimos.....	60
∇	Bibliografía.....	61
∇	Fuentes Electrónicas.....	63
∇	Fuentes Añadidas.....	65

# **El Uso del Software Empresarial como Herramienta de Comunicación para la Gestión de la Relación con Clientes: Caso de Éxito Banco HSBC de México.**

## ▽ Introducción

Desde hace algún tiempo, el hombre ha tenido la necesidad de comunicarse con los demás, de expresar pensamientos, ideas, emociones; de dejar huella de sí mismo. Así también se reconoce en el ser humano la necesidad de buscar, de saber, obtener información establecida, dicha y transferida por otros.

La evolución en la tecnología siempre ha significado un avance en los procesos de comunicación; y ambos sistemas relacionados (tecnología y comunicación), han contribuido e influenciado en la evolución y desarrollo de los seres humanos así como de su entorno.

Sin duda, las capacidades que el hombre posee para comunicarse parecen insuperables. No obstante, la humanidad sigue creciendo, progresando; y mientras el hombre exista, su búsqueda por vivir y comunicarse acrecentada y sobresalientemente no se detendrá. La evolución de la comunicación, la del hombre y la de la tecnología, sigue en marcha, pues trae consigo cambios que pareciera no terminarán.

Un factor que ha sido relevante en este desarrollo de tecnologías ha sido el software, ya que facilita y agiliza procesos que anteriormente se operaban de manera manual; esto implicaba, desde el punto de vista del negocio, pérdidas de rendimiento en tiempo, trabajo, dinero y esfuerzo.

Actualmente, los negocios, la educación, la sociedad, así como las actividades cotidianas, están centrados en un contexto por demás significativo, puesto que tiene como base a las tecnologías de información y comunicación (TIC); ya que su alineación con las estrategias de negocio tienen como objetivo mejorar los procesos clave en las empresas<sup>1</sup>.

En este trabajo de investigación me enfoco en una TIC muy específica, el Software Empresarial<sup>2</sup>.

Hoy más que nunca las empresas requieren de herramientas que les proporcionen control y centralización de su información, con el fin de tomar las mejores decisiones en sus procesos y estrategias de negocio.

Por ello, el software empresarial, se ha convertido hoy en una herramienta primordial que deben tener las organizaciones para ser competitivas y convertirse en las mejores a nivel mundial.

Si bien existen distintos tipos de software empresarial para gestionar infinitos procesos de trabajo de cualquier empresa u organización, - [como el EAM (Enterprise Asset Management), software que administra los procesos de Gestión de Activos; el ERP (Enterprise Resource Planning), especializado en la Gestión de Recursos Empresariales; el SCM (Supply Chain Management), que administra todo lo referente a Cadenas de Suministro, Logística, Planeación de Rutas, etc. según la aplicación]-, elegí el que para mi gusto se presenta per se con un enfoque comunicacional.

Un software para gestionar la relación con los clientes. El CRM (Customer Relationship Management) – Gestión de la Relación con los Clientes.

---

<sup>1</sup> Prueba de ello es el incremento tan sustancial de adquisiciones de paquetes de software con los que las compañías esperan tener integradas todas las áreas o departamentos para acelerar y eficientar productos y servicios.

<sup>2</sup> Puede ser también conocido como Software de Negocios, Software de Gestión o Software de Aplicación.

La forma en que las compañías se relacionan con sus clientes está sufriendo una transformación fundamental. Ésta revolución se genera por muchos factores: una mayor resistencia del consumidor a los métodos de marketing tradicionales, la proliferación de los canales de comunicación, las restricciones legales en constante cambio y el reconocimiento de que el valor potencial del ciclo de vida de un cliente es más importante que la satisfacción a corto plazo.

En respuesta, las compañías más orientadas a los clientes están adaptando radicalmente su mix de ventas, marketing y servicios, para aprovechar mejor los canales menos tradicionales de interacción con los clientes, pero a final de cuentas, más eficaces. Como resultado, estas compañías pueden proporcionar mensajes más oportunos y relevantes y crear una relación más sólida, duradera y valiosa con sus clientes.

Existen en el mercado muy variados tipos de CRM's que encabezan esta transformación como proveedores líderes mundiales en soluciones específicas de negocio.

Trataré uno muy específico; el CRM EIPPHANY de Infor, empresa que vende y desarrolla software empresarial y que está posicionada en el ranking mundial de proveedores de este tipo de sw en la tercera posición. ([www.infor.com](http://www.infor.com)).

Esta aplicación de sw específica cuyo objetivo es gestionar la relación de una empresa "x" con sus clientes (Infor CRM EIPPHANY - Customer Relationship Management por sus siglas en inglés)-, y que abordo a lo largo de este trabajo, es del que mayor conocimiento tengo; aunque otros grandes proveedores de software empresarial cuentan con sus propios CRM.

A lo largo de este proyecto, expongo de manera breve un poco de la historia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), de la evolución del hardware y en subsecuencia del software; presento también cómo es que

herramientas de la comunicación como el marketing y la tecnología se unen y trabajan de la mano para efficientar la comunicación enviando mensajes adecuados y específicos de una empresa con sus clientes.

También en esta tesina, describo el avance, el cambio y el progreso que han sufrido las grandes empresas; más específicamente en el plano de los procesos internos y de la relación con los clientes, tomando como ejemplo de estudio un caso específico; la Historia de éxito del Banco HSBC de México, institución que implementó EIPHANY, aplicación para gestionar la relación con sus clientes.

Señalo los cambios que ha sufrido y los beneficios que ha adquirido desde la implementación de EIPHANY. Expongo un antes y un después mostrando los beneficios que ésta institución bancaria adquirió a la culminación de este proyecto así como algunas desventajas del uso e implementación del mismo.

Expongo información que obtuve de entrevistas con Roberto Islas y Tony Compton, Consultores de Negocios Senior y especialistas en CRM, específicamente EIPHANY; con Gustavo Martínez Lira, Director de CRM y Rafael Arana de la Garza, Director de Servicios Financieros Personales, ambos empleados de HSBC México. Me baso también en Información documentada y materiales de Infor, empresa dueña de esta aplicación y para la que laboro desde hace más de 3 años.

Doy a conocer los beneficios que trae consigo la implementación de este tipo de softwares a las empresas; beneficios sobre todo económicos y que demuestran que las ciencias sociales, específicamente hablando de las ciencias de la comunicación – llámese TIC, marketing, publicidad, etc. – brindan valor agregado a las empresas.

Hoy día, aunque ya son menos las empresas que no dan importancia a estas disciplinas, todavía existen.

En este trabajo se explican algunas de las razones por las que las organizaciones logran crecer, avanzar, cumplir sus metas y obtener mayores beneficios económicos; con ayuda por supuesto de herramientas de la comunicación y de la comunicación per se.

¿Quieres desde ahora conocer ejemplos más específicos?, qué te parece si te menciono sólo algunos; imagina por ejemplo poder:

- 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
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes

Interesante verdad... ¿Quieres saber más? Acompáñame...

# Capítulo 1.

## La Historia del Software

Durante los primeros años de la era de la computadora, el software se contemplaba como un añadido, es decir, como una caja. Desde entonces el campo se ha desarrollado colosalmente.

En estos primeros años lo normal era que el hardware fuera de propósito general. Por otra parte, el software se diseñaba a medida para cada aplicación y tenía una distribución relativamente pequeña. El sw como producto estaba en su infancia. En su mayoría se desarrollaba y era utilizado por la misma persona u organización, mismas que lo escribían, lo ejecutaban y, si fallaba, lo depuraban. Debido a este entorno personalizado del sw, el diseño era un proceso implícito, realizado en la mente de alguien, y la documentación normalmente no existía.

La segunda era en la evolución de los sistemas de computadoras se extienden desde la mitad y hasta finales de la década de los sesenta. La multiprogramación y los sistemas multiusuario introdujeron nuevos conceptos de interacción hombre-máquina. Las técnicas interactivas abrieron un nuevo mundo de aplicaciones y nuevos niveles de sofisticación del hardware y del software mismo. Los sistemas de tiempo real podían recoger, analizar y transformar datos de múltiples fuentes, controlando así los procesos y produciendo salidas en milisegundos en lugar de en minutos. Los avances en los dispositivos de almacenamiento en línea condujeron a la primera generación de sistemas de gestión de bases de datos.

Durante esta era el establecimiento del sw ya se desarrollaba para tener una amplia distribución en un mercado multidisciplinario. Los programas se distribuían para computadoras grandes y para microcomputadoras, a cientos e incluso a miles de usuarios.

Conforme crecía el número de sistemas informáticos, los productos de sw comprados al exterior incorporaban cientos de miles de nuevas sentencias. Todos

esos programas, todas esas sentencias fuente<sup>3</sup> tenían que ser corregidos cuando se detectaban fallos, modificados cuando cambiaban los requisitos de los usuarios o adaptados a nuevos dispositivos hw que se hubieran adquirido. Estas actividades se llaman colectivamente mantenimiento de software<sup>4</sup>. El esfuerzo gastado en el mantenimiento del software comenzó a absorber recursos en gran medida. Además, la naturaleza personalizada de muchos programas los hacía virtualmente imposibles de mantener. Había comenzado una crisis del software.

En la tercera era<sup>5</sup> la evolución de los sistemas de computadora comenzó a mediados de los setenta y continuó más allá de una década. El sistema distribuido, múltiples computadoras, cada una ejecutando funciones concurrentemente y comunicándose con alguna otra, incrementó notablemente la complejidad de los sistemas informáticos. Las redes de área local y de área global, las comunicaciones digitales de alto ancho de banda y creciente demanda de acceso instantáneo a los datos, supusieron una fuerte presión sobre los desarrolladores de sw.

Esta era se caracterizó también por la llegada y amplio uso de los microprocesadores. El microprocesador ha producido un extenso grupo de productos inteligentes, desde automóviles, hornos de microondas y robots industriales, a equipos de diagnóstico de suero sanguíneo; pero ninguno ha sido más importante que la computadora personal, hablando del impacto y usabilidad.

---

<sup>3</sup> En programación, una sentencia es una línea de código en algún lenguaje de programación. Un programa está constituido por múltiples sentencias de programación, lo que es llamado código fuente. En: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sentencia%20de%20programacion.php>. Consultado en mayo 21 de 2010.

<sup>4</sup> Cualquier esfuerzo de Ingeniería del Software – si termina con éxito – acaba por producir un determinado producto software, orientado a satisfacer ciertos requisitos previamente establecidos. El mantenimiento en este contexto se entiende de manera general como las actividades de cambio de ese producto. Ahora bien, el cambio se puede entender de diferentes maneras. Comenzando por lo básico, la definición de “Mantenimiento del Software” del estándar IEEE 1219 es: “El mantenimiento del software es la modificación de un producto software después de la entrega para corregir fallos, para mejorar el rendimiento u otros atributos, o para adaptar el producto a un entorno modificado”. En: <http://cnx.org/content/m17404/latest/>. Consultado en mayo 28 de 2010.

<sup>5</sup> En esta era el sw evolucionó de forma considerable debido a un gran desarrollo en los lenguajes estructurados ADA, PASCAL y los sistemas operativos que incluían la multiprogramación, el tiempo real y el modo interactivo. Orozco Guzmán, Martha Angélica, et. al., *Taller de Programación y Código, Teoría y Práctica*, p.p. 10. 1999.

La cuarta era<sup>6</sup> de la evolución de sistemas informáticos se aleja de las computadoras individuales y se acerca a los programas de computadoras, dirigiéndose específicamente al impacto colectivo del software. Potentes máquinas personales controladas por sistemas operativos sofisticados, en redes globales y locales, acompañadas por aplicaciones de software avanzadas que se han convertido en la norma. Las arquitecturas informáticas están cambiando de entornos centralizados de grandes computadoras a entornos descentralizados cliente/servidor. Como un sw al que pueden acceder usuarios individuales.

La industria del software es parte de la economía del mundo. A medida que la cuarta generación progresa, han comenzado a surgir nuevas tecnologías. Las tecnologías orientadas a objetos están desplazando rápidamente los enfoques de desarrollo de software más convencionales en muchas áreas de aplicaciones. Aunque las predicciones de las computadoras de “quinta generación<sup>7</sup>” continúan eludiéndonos, las técnicas de “cuarta generación” para el desarrollo del sw están cambiando de tal manera que el software forma parte ya de la vida cotidiana y de la gestión de negocios en todo el mundo.

### 1.1 El Software en las Organizaciones

El problema que existió en algún momento respecto a que no se llevaba una planificación para un buen desarrollo del software, trajo consecuencias que repercutieron en las organizaciones.

Muchas de éstas originaron pérdidas millonarias. Pero no sólo existieron pérdidas materiales en los malos desarrollos del sw como sistema de aplicación; ésta situación influyó en problemas bélicos entre grandes naciones<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> *Llega el microprocesador, que consiste en la integración de toda la Unidad Central de Proceso (CPU) de una computadora en un solo microcircuito integrado. Aparecen gran cantidad de lenguajes de programación, diversos sistemas operativos y redes de transmisión de datos.* En: ídem p. 10-11.

<sup>7</sup> *Todavía no han llegado a nuestras manos, pero estamos en ese proceso. “Computadoras que piensen, que puedan manejar datos e ideas, hacer inferencias y deducciones, contestar preguntas y resolver problemas en una pequeñísima fracción de segundos”. Ejemplos claros de que estamos en el proceso: computadoras con el uso de multimedia con dispositivos inteligentes, reconocimiento y síntesis de la voz humana usando el lenguaje natural, et.* En: ídem p. 12.

<sup>8</sup> *Muchas de éstas consecuencias originaron pérdidas millonarias en diferentes Empresas como el caso de una Aerolínea Internacional de los Estados Unidos de América, que al momento de que un pasajero pretendía hacer su reservación de vuelo,*

Es por esta razón, que nace el impulso y la importancia que tiene una planeación acerca del desarrollo del software. En aquel entonces el programador no se adentraba hacia las repercusiones que pudiera tener el sw que estaba creando, y ante la falta de documentación para la enseñanza de su creación, los programadores aprendían solamente practicando.

Así que, el software en lo particular y la tecnología vista desde un enfoque general, no sólo cambian la manera de trabajar, de eficientar tiempos, dineros y esfuerzos, de conceptualizar la vida; sino que permea también en el cambio de costumbres y cultura de la sociedad actual.

Es indudable que el ambiente competitivo que se vive en el ámbito empresarial actualmente, requiere de promover los procesos y actividades de negocio que generan las ventajas competitivas de las compañías ante sus más fuertes competidores.

“La intervención de una organización desde el punto de vista del desarrollo de software a la medida, para el apoyo de las actividades que determinan lo que la organización es, no ha resultado ser una actividad trivial en los años en que el software existe como tal”<sup>9</sup>.

---

*el Sistema de Información mostraba que los asientos se encontraban ocupados, mientras que físicamente el vuelo contaba con demasiados asientos libres. Esto originó una pérdida de \$50 millones de dólares. A la vez se presentaron casos en los cuales las pérdidas eran iguales o mayores materialmente hablando. Las transacciones financieras de aquél entonces se empezaron a llevar por medio de Software Especializado. Pero también tuvo errores, ya que al enviar facturas de pago, su total de pago presentaba \$0.00, lo cual originó bastantes pérdidas. Una computadora que se usaba para el servicio militar de los Estados Unidos de América, reportó una alarma acerca de que la Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas había iniciado un ataque de proyectiles nucleares en contra de ese país. Esto originó una gran movilización para contrarrestar el ataque, se alistaron a los bombarderos atómicos norteamericanos, pero al día siguiente a través de un periódico se daba la noticia que todo había sido un error en el Software de la computadora. Otra de las consecuencias en donde si hubo pérdidas humanas, fue en un caso en Inglaterra, en donde se enjuiciaba a una mujer de 54 años de edad por asesinar a su hija. Esto fue debido a un mensaje de un sistema informatizado que hizo la compañía de Seguro Social, informaba a la mujer que ella estaba gravemente enferma, se le decía que padecía una forma incurable de sífilis, además de que había infectado a sus dos hijos. En pánico, ella estranguló a su hija de 15 años e intentó matar a su hijo de 13, el muchacho escapó y consiguió ayuda para después impedir que su madre se suicidara. Finalmente el juez culpó por el error a la computadora y no consideró a la mujer responsable de sus acciones. Como nos podemos dar cuenta éstas consecuencias fueron de gran gravedad. En los primeros dos casos se atacó hacia los recursos financieros de grandes empresas a nivel internacional. En los siguientes casos aparte de afectar materialmente a la Sociedad, se pierde una vida humana por un error en el Software acerca de un padecimiento. Es así como se observa los diferentes tipos de consecuencias que se originaban por un mal desarrollo de Software.*

<sup>9</sup> Gustavo Donoso, *La Computación y lo social: la incorporación de tecnología computacional en el trabajo*. En: <http://www.inf.udec.cl/~revista/ediciones/edicion3/gdonoso.PDF>. Consultado en mayo 31 de 2010.

De hecho, un estudio que cuantifica el impacto del software empresarial en las organizaciones, tomando un universo de 165 compañías con negocios orientados a comunicación y tecnología, reflejan que cuando un software empresarial es usado efectivamente, “las comunicaciones contribuyen en un 42% del crecimiento en satisfacción de clientes y socios, y el 45% en el rendimiento de la ganancia del producto”<sup>10</sup>.

Hace 5 años, 11 compañías controlaban el 90% del mercado de las bases de datos; hoy son sólo seis. En aplicaciones para empresas, la tendencia es aún más pronunciada, “el 70% del mercado está hoy controlado por sólo 35 compañías, comparadas con las más de 120 que había en el 2000”.<sup>11</sup>

El software es parte de la base de la economía mundial. Las más importantes organizaciones del mundo, ponen su confianza en aplicaciones de software empresarial que les ayude a gestionar sus procesos de trabajo con excelentes resultados y amplios beneficios de cualquier tipo.

Hoy, grandes e importantes empresas están desarrollando e implementando centros de estrategias de crecimiento basados en las tendencias que el mercado marca. No hay que tenerle miedo al cambio, éste provee de conocimiento, evolución y desarrollo, siempre y cuando sea pensado y planeado estratégicamente.

## ***1.2 ¿Qué es el Software?***

“El software es una producción inmaterial del cerebro humano y tal vez una de las estructuras más complicadas que la humanidad conoce. De hecho, los expertos en computación aún no entienden del todo cómo funciona, su comportamiento, sus paradojas y sus límites. Básicamente, el software es un plan de funcionamiento para un tipo especial de máquina, una máquina virtual o abstracta. Una vez escrito mediante algún lenguaje de programación, el software se hace funcionar en ordenadores, que temporalmente se

---

<sup>10</sup> Aberdeen Group. Estudio de esta Consultora que se dedica a definir el valor de los negocios usando las principales estrategias y las acciones para obtener valor de negocio de soluciones. 2009.

<sup>11</sup> Afirman los expertos Mitch Rosenbleeth, Corrie DeCamp y Stepehn Chen, de la consultora Booz Allen en un artículo que publica la revista Strategy+Business En: [http://www.tendencias21.net/La-industria-del-software-para-empresas-sufre-una-incipiente-sacudida\\_a976.html](http://www.tendencias21.net/La-industria-del-software-para-empresas-sufre-una-incipiente-sacudida_a976.html). Consultado en junio 03 de 2010.

convierten en esa máquina para la que el programa sirve de plan. El software permite poner en relación al ser humano y a la máquina y también a las máquinas entre sí. Sin ese conjunto de instrucciones programadas, los ordenadores serían objetos inertes, como cajas de zapatos, sin capacidad siquiera para mostrar algo en la pantalla”<sup>12</sup>.

Software es todo el conjunto intangible de datos y programas de la computadora. A diferencia del software, el hardware son los dispositivos físicos como el CPU o el monitor. La interacción entre el software y el hardware hace operativa la máquina, es decir, el software envía instrucciones al hardware haciendo posible su funcionamiento.

Si bien es cierto que el computador no puede realizar ninguna función por sí solo, ya que se requiere de alguna instrucción que le dirija y organice todas las operaciones a cumplir, estas instrucciones, agrupadas en forma de programas que serán depositados en la memoria del computador, forman lo que se denomina software.

“Se puede concluir como un componente creado por el humano, lo que permite que el computador pueda desempeñar tareas inteligentes, dirigirá en forma adecuada a los elementos físicos, e indicará al hardware en qué secuencia y bajo qué lógica éste debe seguir sus acciones con base en una serie de esquemas lógicos predeterminados”<sup>13</sup>.

Esto quiere decir que el software es la parte lógica de un sistema de cómputo. Se define como programática, ya que incluye todo aquello que no es tangible en la computación; es decir, son todos los programas de sistema, de aplicación y los lenguajes de programación.

“Tal característica lógica o inteligente del software es lo que hace que se le defina también como la parte inmaterial de la informática”<sup>14</sup>, ya que aunque los programas

---

<sup>12</sup>En: <http://www.sindominio.net/biblioweb-old/telematica/softlibre/node1.html>. Consultado en Junio 03 de 2010.

<sup>13</sup> En <http://espanol.upi.com/Economia/2009/06/22/Gigantes-del-software-ms-humildes/UPI-75951245692259/>. Consultado en Mayo 28 de 2010.

<sup>14</sup> En: <http://www.bloginformatico.com/concepto-y-tipos-de-software.php>. Consultado en Junio 03 de 2010.

que constituyen el software residen en un soporte físico, como la memoria principal o cualquier dispositivo rígido de almacenamiento, la función de los programas en un computador es semejante a la del pensamiento en un ser humano.

Un programa<sup>15</sup> está compuesto por instrucciones, paso a paso, que le indican a la computadora cómo realizar su trabajo. El propósito del software es convertir datos (elementos no procesados) en información o elementos procesados.

Algunos autores prefieren ampliar la definición de software e incluir también todo lo que es producido en el desarrollo del mismo. La palabra software es un contraste de hardware; el software se ejecuta dentro del hardware. “El término software fue usado por primera vez por John W. Tukey en 1970”<sup>16</sup>.

Si bien el progreso del hardware es cada vez mayor y los dispositivos físicos se construyen cada vez con más ‘inteligencia’ incluida, de tal forma que se resuelven por hardware funciones anteriormente sólo factibles por software, es prácticamente imposible que el avance tecnológico llegue algún día a eliminar la necesidad de software, ya que éste también evoluciona y las facilidades que el usuario pide al computador son cada día más sofisticadas.

### 1.3 Tipos de Software

El software puede aplicarse a numerosas situaciones del mundo real. En primer lugar, a todos aquellos problemas para los que se haya establecido un conjunto específico de acciones que lleven a su resolución.

---

<sup>15</sup> Ibidem. *Un programa es una secuencia de instrucciones que pueden ser interpretadas por un computador, obteniendo como fruto de esa interpretación un determinado resultado que ha sido predeterminadamente establecido por el ser humano.*

<sup>16</sup> Tukey acuñó muchos términos estadísticos que ahora son de uso común, pero las dos más famosas palabras inventadas por él están relacionadas con la informática. Mientras trabajaba con John von Neumann en los primeros diseños de computadoras, Tukey introdujo la palabra "bit" como contracción de "Dígito binario" (por sus siglas en inglés Binary Digit). Tukey usó el término "Software de Computación" (Computer Software) en un contexto computacional en un artículo de 1958 en el *American Mathematical Monthly*, aparentemente el primer uso del término. También fue el creador del no tan conocido "Lines Media-Media" - un método más simple para obtener la línea de regresión. En John J. O'Connor; Edmund F., Robertson, *Biografía de John Wilder Tukey*, *MacTutor History of Mathematics archive*, Inglés, Universidad de Saint Andrews, en: <http://www-history.mcs.st-andrews.ac.uk/Biographies/Tukey.html>. Consultado en Junio 29 de 2010.

En cualquier caso, es difícil establecer categorías genéricas significativas para las aplicaciones del software. Conforme aumenta la complejidad del mismo se hace más complicado establecer compartimentos nítidamente separados. No obstante la siguiente clasificación ha venido aceptándose tradicionalmente:

El software puede distinguirse en tres categorías: software de sistema, software de programación y software de aplicación. De todas maneras esta distinción es arbitraria y muchas veces un software puede caer en varias categorías.

### **1.3.1 Software de Sistema**

Se llama *Software de Sistema*<sup>17</sup> o *Software de Base* al conjunto de programas que sirven para interactuar con el sistema, confiriendo control sobre el hardware, además de dar soporte a otros programas.

Está formado por todos aquellos programas cuya finalidad es servir al desarrollo o al funcionamiento de otros programas. Estos programas son muy variados: editores, compiladores, sistemas operativos, entornos gráficos, programas de telecomunicaciones, etc. pero se caracterizan por estar muy próximos al hardware, por ser utilizados concurrentemente por numerosos usuarios y por tratarse de programas de amplia difusión, no estando diseñados normalmente a medida. Esto permite un mayor esfuerzo en su diseño y optimización, pero también les obliga a ser muy fiables, cumpliendo estrictamente las especificaciones para las que fueron creados. Este software nos permite tener una interacción con nuestro hardware, es decir, es el sistema operativo.

### **1.3.2 Software de Programación**

El *Software de Programación* es el conjunto de herramientas que permiten al desarrollador informático escribir programas usando diferentes alternativas y lenguajes de programación<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> El software de sistema es el software básico o sistema operativo. Dicho sistema operativo, es un conjunto de programas cuyo objetivo es facilitar el uso de la computadora, permitiendo administrar y asignar los recursos del sistema. Los sistemas operativos más conocidos son Windows, Linux, etc. En <http://planetaip.blogspot.com/2009/09/tipos-de-software-software-de-sistema-y.html> Consultado en Noviembre 17 de 2011.

Es un conjunto de aplicaciones que permiten a un programador desarrollar sus propios programas informáticos haciendo uso de sus conocimientos lógicos y lenguajes de programación.

Los lenguajes de programación o software de programación son herramientas que nos permiten crear programas y software. Entre ellos tenemos Delphi, Visual Basic, Pascal, Java, etc.

### **1.3.3 Software de Aplicación**

El *Software de Aplicación* “son los programas diseñados para o por los usuarios con el objetivo de facilitar la realización de tareas específicas en la computadora, como pueden ser las aplicaciones ofimáticas (procesador de texto, hoja de cálculo, programa de presentación, sistema de gestión de base de datos...), u otros tipos de software especializados como software médico, software educativo, editores de música, programas de contabilidad, etc.”<sup>19</sup>

El software de aplicación son los programas que controlan y optimizan la operación de la máquina, establecen una relación básica y fundamental entre el usuario y el computador, hacen que el usuario pueda emplear en forma cómoda y amigable complejos sistemas hardware; realizan funciones que para el usuario serían engorrosas o incluso imposibles, y actúan como intermediario entre el usuario y el hardware.

---

<sup>18</sup> Los lenguajes de programación de una computadora en particular se conocen como un código de máquinas o lenguaje de máquinas. Estos lenguajes codificados en una computadora específica no podrán ser ejecutados en otra computadora diferente. Para que estos programas funcionen para diferentes computadoras hay que realizar una versión para cada una de ellas, lo que implica el aumento del costo de desarrollo. En <http://www.mitecnologico.com/Main/SoftwareProgramacion> Consultado en Noviembre 17 de 2011.

<sup>19</sup> Posee ciertas características que le diferencian de un sistema operativo (que hace funcionar al ordenador), de una utilidad (que realiza tareas de mantenimiento o de uso general) y de un lenguaje (con el cual se crean los programas informáticos). Suele resultar una solución informática para la automatización de ciertas tareas complicadas como puede ser la contabilidad o la gestión de un almacén. Ciertas aplicaciones desarrolladas ‘a medida’ suelen ofrecer una gran potencia ya que están exclusivamente diseñadas para resolver un problema específico. Otros, llamados paquetes integrados de software, ofrecen menos potencia pero a cambio incluyen varias aplicaciones, como un programa procesador de textos, de hoja de cálculo y de base de datos En <http://www.mitecnologico.com/Main/SoftwareDeAplicacion> Consultado en Noviembre 17 de 2011.

Las computadoras y el software de aplicación han permitido al hombre, simplificar y mejorar muchas tareas rutinarias y repetitivas. Por ello, este software le ha dado a las computadoras un carácter muy práctico y popular.

Estos programas son empleados por el usuario para simplificar su vida, ya sea si decide escribir un libro, una tesis o un memorándum, o para poder manejar grandes volúmenes de datos; o aquellos programas que le sirvan para emitir una nómina de una empresa. Estos son los más solicitados por la mayoría de usuarios de computadoras debido a los beneficios o servicios que reciben de ellos.

En pocas palabras, este sw son los programas que nos permiten realizar tareas específicas en nuestro sistema. A diferencia del software de sistema, el software de aplicación está enfocado en un área específica para su utilización. La mayoría de los programas que utilizamos diariamente pertenecen a este tipo de software, ya que nos permiten realizar diversos tipos de tareas.

Es dentro de esta clasificación, que se encuentra el Software de Gestión y/o Software Empresarial y que explico a continuación.

#### **1.3.3.1 Software Empresarial**

El procesamiento de información de gestión constituye, casi desde los inicios de la informática, la mayor de las áreas de aplicación de los ordenadores. Estos programas utilizan grandes cantidades de información almacenadas en bases de datos con objeto de facilitar las transacciones comerciales o la toma de decisiones. Además de las tareas convencionales de procesamiento de datos, en las que el tiempo de procesamiento no es crítico y los errores pueden ser corregidos a posteriori, incluyen programas interactivos que sirven de soporte a transacciones comerciales.

Este Software Empresarial o de Gestión, es un conjunto de aplicaciones orientadas al negocio que ayudan a optimizar el desempeño empresarial, ayudando a eficientar procesos, medirlos y optimizarlos. En otras palabras, es una herramienta que permite tener bajo control el día a día de cada proceso interno y/o externo

específico de cualquier tipo de empresa de acuerdo a su giro (industria) y tamaño; en el área del almacenamiento, análisis, control, seguimiento, personalización, recursos humanos, finanzas, previsión o gestión de las relaciones entre las empresas y sus clientes etc.

Ya que el CRM es un Software Empresarial que ayuda a personalizar, administrar, orientar la relación de una empresa con sus clientes a través no sólo de la tecnología per se, sino de algunas herramientas de la comunicación como el marketing, la publicidad y las relaciones públicas, en el siguiente apartado desarrollo el concepto dejando un poco de lado la tecnología y adentrándome en el terreno de la comunicación; para más tarde, en el siguiente capítulo, mostrar los resultados del uso que todas estas herramientas traen consigo cuando se adaptan entre sí estratégicamente para desarrollar y cumplir objetivos específicos en una empresa.

#### **1.4 Marketing Relacional ¡Al Cliente... lo que pida!**

El Marketing Relacional es un acercamiento que acentúa las relaciones continuas que deben existir entre la organización y sus clientes. Resalta la importancia del servicio y de la calidad para con el cliente y el desarrollo de una serie de transacciones con los consumidores. Este término fue utilizado por primera vez por Theodore Levitt en 1983<sup>20</sup>.

Lo que es sorprendente y centro focal de esta teoría, es que los investigadores y los hombres de negocios se han concentrado más en cómo hacer para atraer clientes hacia sus productos y servicios que en retener a sus clientes actuales. En 1983 Levitt escribió: En una gran y creciente proporción de transacciones, la relación realmente se intensifica luego de hecha la venta. Ésta relación se convierte en un factor central en la elección del comprador sobre dónde comprar la próxima vez.

---

<sup>20</sup> En [http://www.12manage.com/methods\\_levitt\\_relationship\\_marketing\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_levitt_relationship_marketing_es.html). Consultado en Marzo 21 de marzo de 2011.

El Marketing Relacional está ligado fuertemente a la Reingeniería del Proceso de Negocio<sup>21</sup>. Según esta teoría de la reingeniería, las organizaciones se deben estructurar según tareas y procesos completos. En lugar que por procesos.

#### 1.4.1 Historia - Conceptualización

Con el fin de determinar el contexto del marketing relacional, expondré de manera general el concepto del marketing tradicional y la razón por la que tuvo que ser ampliado.

Durante la década de los 50, el interés del marketing se centraba fundamentalmente en productos de consumo. En los 60, comenzó a dirigirse a los mercados industriales. El marketing de los 70 fue, en su mayoría, en dirección de las instituciones sin fines de lucro; surgió la ola del Marketing Social. En la década de los 80 el marketing tuvo un vuelco hacia el sector servicios.

Históricamente, la mayor parte de las teorías del marketing se desarrollan a partir del mercado de productos de consumo. Se realizaba un marketing tradicional basado en el término Marketing Mix<sup>22</sup>, que describe los elementos o ingredientes básicos que integran un programa o plan de marketing. Para este concepto, Borden sugiere los siguientes elementos:

Planificación del producto, Precio, Marca, Canales de distribución, Personal de ventas, Publicidad, Promoción de ventas, Empaquetado, Exhibición, Servicios, Gestión física, Recopilación y análisis de la información

Con el paso del tiempo esta lista se simplificó en lo que conocemos como las Cuatro P:

---

<sup>21</sup> El método de la Reingeniería del proceso de Negocio (BPR) es descrito por Hammer y Champy como la "reconsideración fundamental y el reajuste radical de procesos de organización, para la mejoría drástica del desempeño actual en costo, servicios y velocidad". En lugar de organizar una empresa en especialidades funcionales (como producción, contabilidad, comercialización, etc.) y observar las tareas que cada persona realiza, Hammer y Champy recomiendan que debemos observar procesos completos. Desde la adquisición de los materiales, pasando por la producción, la comercialización y la distribución. Uno debe reconstruir la firma en una serie de procesos. La creación del valor para el cliente es el factor principal para el **BPR** y **las Tecnologías de la Información** a menudo desempeñan un rol importante para lograrlo. En Reengineering Work: don't Automate, Obliterate. Michael Hammer, Harvard Business Review, 1990. División de Estudios de Postgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

<sup>22</sup> El concepto de Marketing Mix tuvo su origen en los trabajos que realizó Borden en los 70 en la Escuela Nacional de la universidad de Harvard. En: Martin Chirstopher, Adrian Payne y David Ballantyne. *Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 1994 p.p. 10.

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza

Pero en la medida en que las técnicas de gestión de calidad ampliaron su radio de acción para incluir no sólo las actividades que se realizan en las líneas de producción, sino las de compras, distribución, calidad y servicio, etc., creció la importancia de la necesidad de encontrar nuevas formas de planificación y comunicación que encarara al marketing con el nuevo foco en el mercado que comenzaba a surgir, la industria de servicios.

Es por esta razón que Booms y Bitner <sup>23</sup> sugieren tres elementos adicionales para el marketing de servicios:

- El personal
- Evidencias físicas
- Los procesos

Fue hasta mediados-fines de los 90, que surge una creciente atención en el Marketing Relacional.

Este último no fue exclusivo de un sector de industria específico; prácticamente todas las empresas importantes, sobre todo de servicios financieros, adoptaron alguna herramienta para realizar programas y/o estrategias para la atención y cuidado del cliente.

#### **1.4.2 Marketing Relacional**

La era del producto que se basó solamente sobre las transacciones que se lograban, y el dinero logrado a través del marketing, ya la superamos hace mucho tiempo. Luego entramos a la era del consumidor, en ésta crear una relación de confianza

---

<sup>23</sup> A finales de los 70, varios análisis de los mercados industriales y de servicios sugieren una nueva perspectiva. Es así como el marketing tradicional con su modelo de las Cuatro P plantea modificaciones. Ídem p.p. 15.

entre la marca y el consumidor era fundamental, pero en realidad se seguía pensando en el dinero que se obtenía al final del día.

La era actual puede ser llamada también la era de la relación<sup>24</sup>. El rol del marketing en esta era es fomentar relaciones sostenibles entre una marca o empresa con sus clientes o posibles clientes; la clave es poder crear confianza y transacciones, y al mismo tiempo construir una relación sostenible.

El Marketing Relacional, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

En este sentido y cada vez con mayor peso, se viene aceptando y refiriendo el término CRM como respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias del marketing relacional.

El marketing relacional<sup>25</sup> tuvo y tiene como precepto preocuparse por la relación de intercambio que se producen entre la organización y sus clientes y la calidad del servicio y/o producto que ésta ofrece. Mantener estos eslabones unidos es un desafío (organización-clientes-calidad). En el pasado han sido tratados como elementos separados y no relacionados entre sí.

---

<sup>24</sup> *El cliente es cada vez más exigente y vivimos en un mercado más que competitivo. Sólo las empresas que aporten verdadero valor a sus clientes en base a sólidas y rentables relaciones en el tiempo, sobrevivirán.*

En <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/730007/Marketing-relacional-5-Principios-claves.html>. Consultado en Noviembre 2012.

<sup>25</sup> Conde Pérez, Ernesto Manuel. "El marketing relacional, una conceptualización necesaria" *El autor sugiere que el marketing relacional, puede entenderse como la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes, pasando del enfoque de producto al enfoque de cliente.* En: <http://www.degerencia.com/articulo/el-marketing-relacional-una-conceptualizacion-necesaria> Consultado en Noviembre de 2012.

“Debido a esta falta de alineación, el concepto del marketing relacional, surge como nuevo punto focal que integra el servicio a la clientela y la calidad con la orientación al marketing”<sup>26</sup>

Tradicionalmente, gran parte del énfasis de las actividades de marketing se ha puesto en captar clientes, y no en retenerlos. El marketing relacional pretende cerrar el ciclo<sup>27</sup>.

En el contexto más amplio del marketing relacional, se considera que la prestación del servicio al cliente que crea una proposición de valor diferenciado y superior a segmentos específicos del mercado, se convierte en el foco del marco en el que deben considerarse los otros elementos del marketing mix.

“Los clientes son un activo y su valor es uno de los generadores de patrimonio económico de las empresas”.<sup>28</sup>

En empresas y organizaciones alrededor del mundo, está ocurriendo un gran cambio: del mercado masivo hacia la personalización en masa. Es decir, del marketing tradicional, basado en productos, al Marketing uno a uno que se centra en los clientes, permitiendo desarrollar relaciones duraderas y rentables.

La gran diferencia está en que el producto o servicio se trata a modo individual y se hace a la medida, creando un vínculo mucho más sólido, incrementa la lealtad del cliente y lo hace más susceptible a comprarle nuevamente en el futuro.

Con la llegada del Internet y las redes sociales, no podemos negar que las herramientas tradicionales, y las menos tradicionales, para el marketing masivo no tienen el mismo impacto que antes.

---

<sup>26</sup>Martin Christopher, Adrian Payne y David Ballantyne, *Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Título original *Relationship Marketing*, Traducción Claudio L. Soriano, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, España, 1994. P.p.4.

<sup>27</sup> En este sentido, el marketing relacional cumple el papel de establecer el vínculo entre operaciones y los niveles de dirección con el fin de lograr que los ciclos de planificación y comunicación se produzcan correctamente. En Ídem p.p. 8.

<sup>28</sup> Don Peppers y Martha Rogers, *Uno por uno: el marketing del siglo XXI*, Vergara, 1996, p. 253.

¿Qué se puede hacer al respecto? Existe una enorme variedad de herramientas para que las marcas comuniquen sus mensajes específicos e individualizados y creen relaciones casi personales con los consumidores o clientes. En el próximo capítulo me enfocaré en una de estas herramientas, el CRM.

El éxito de la empresa de hoy, va a depender de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el marketing relacional está basado, como reducir el coste de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así, asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad.

Un marketing orientado a la participación del cliente requiere el empleo de información amplia e individualizada, información que se origina en el curso del tiempo gracias a los diálogos con clientes específicos. Los diálogos suministran una información que es más íntima y más potente que lo que podría ser cualquier registro de transacciones. Uno puede sentir la tentación de pensar que la información que extrae de un dialogo utilizando los medios 1a1 no es muy detallada.

Sin embargo cada dialogo o interacción con un cliente es una oportunidad de estructurar el alcance de nuestra relación con éste; todos los ítems de conocimientos extraídos de un dialogo pueden usarse para garantizar una relación más firme, más productiva y duradera.

El enfoque del marketing que se centra en una definición clara del mercado, la orientación al cliente, la integración y coordinación de funciones y la rentabilidad, en la era de Internet se orienta a utilizar al máximo las potencialidades de esta tecnología para llevar a cabo un marketing relacional eficaz y más eficiente, empleando para ello herramientas de gestión de relaciones con los clientes, llamadas CRM (Customer Relationship Management).

Los servicios de alta calidad serán uno de los factores clave para alcanzar el éxito en el ámbito del e-business<sup>29</sup>, un aspecto estrechamente vinculado a la capacidad de comunicar la información básica a cada uno de los clientes de forma individualizada.

Las empresas han de aportar soluciones de marketing one-to-one con el fin de mejorar la forma de interactuar con ellos. Del mismo modo, deberán tener en cuenta Internet en su estrategia global de negocio para adaptarse a la evolución del mercado y mejorar los procedimientos, con el fin de conseguir la optimización de su gestión operativa.

El marketing de relaciones se presenta como el nuevo paradigma de marketing, y supone una aplicación en el objeto de estudio del mismo, del intercambio aislado a las relaciones de intercambio, que afecta tanto a la teoría como a la práctica de la disciplina.

#### **1.4.3 El CRM como herramienta del Marketing Relacional**

Desarrollar relaciones individuales con clientes individuales no es una moda, ni es algo que ocurrirá en el futuro - es parte del nuevo panorama competitivo, y está ocurriendo en el presente.

El marketing relacional inicia la operativización del uno a uno y como su nombre lo sugiere, busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus clientes, con el fin de potencializarlos en el logro de un mayor número y calidad posible de transacciones, acudiendo a herramientas de la Comunicación, como el Marketing y las Relaciones Públicas.

---

<sup>29</sup> Acrónimo del idioma inglés *electronic and business*, se refiere al conjunto de actividades y prácticas de gestión empresariales resultantes de la incorporación a los negocios de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) generales y particularmente de Internet, así como a la nueva configuración descentralizada de las organizaciones y su adaptación a las características de la nueva economía. El e-business, que surgió a mediados de la década de los años 1990, ha supuesto un notable cambio en el enfoque tradicional del capital y del trabajo, pilares fundamentales de la empresa, y en sus prácticas productivas y organizacionales. Las actividades que ponen en contacto clientes, proveedores y socios como la mercadotecnia y ventas, la producción y logística, gestión y finanzas tienen lugar en el e-business dentro de redes informáticas que permiten a su vez una descentralización en líneas de negocio. En: Beynon-Davies P. "E-Business". Palgrave, Basingstoke. 2004.

Con la estrategia se definen programas que, en primera instancia, reconocen y bonifican los mejores clientes con los mejores desempeños, es decir, aquellos cuyos volúmenes de compra, frecuencia de compra, monto de la inversión, moralidad comercial y antigüedad en la relación, se tornan más valiosos para la organización y quienes normalmente generan los mayores volúmenes de ingreso con que cuenta la empresa.

No dejando de lado a los clientes que no cumplen con estas características; al contrario, se busca un diseño que los estimule para que mejoren sus relaciones y comunicaciones con la organización e incrementen su facturación, a partir de la creación de una relación más próxima y desde la generación de valores agregados.

#### 1.4.4 Objetivos

En definitiva, el objetivo que persigue este tipo de concepciones (marketing relacional), es intentar convertir a la empresa en el mejor amigo del cliente. Esto "implica una actitud clara de orientación por quien quieres realmente: escúchale, atiéndele, ámale"<sup>30</sup>.

A partir de este tipo de reflexiones se denomina al marketing relacional como "El proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación"<sup>31</sup>.

Desde este enfoque la preocupación principal de las empresas es retener a sus clientes generándoles satisfacción, así como la recuperación de clientes insatisfechos.

---

<sup>30</sup> J. Alet, *Marketingeficaz.com*, Barcelona, Gestión 2000, 2002. p. 317.

<sup>31</sup> *Ibidem* p. 37.

En conclusión, el consumidor ha cambiado su cultura, sus gustos, sus necesidades, etc. Algunos autores lo definen como “el nuevo consumidor”.<sup>32</sup> Es necesario conocer sus gustos y preferencias de forma individual; estilos de vida, actitud hacia la compra... con el objetivo de mejorar la forma de acercarnos a los clientes de manera personalizada.

Esta concepción del marketing ha evolucionado hacia lo que comúnmente denominamos CRM (Customer Relationship Management), y que introduce una serie de sofisticadas tecnologías Business Intelligence<sup>33</sup>, que ayuda enormemente a la hora de generar conocimiento útil sobre los estilos de vida y gustos de los clientes.

Esto no es fácil, pero ya es una prioridad estratégica de negocio. Conocer qué es lo que tu cliente prefiere, si la playa o la montaña; cuántos hijos tiene, incluso la fecha de nacimiento de cada integrante de la familia, su nivel económico, etc., permite establecer contacto directo y ofrecerle lo que en verdad él y/o su familia necesitan o requieren cubriendo siempre satisfactoriamente sus gustos y necesidades.

El CRM es una estrategia del marketing relacional, ambos conceptos con un mismo lineamiento o directriz. Otro de sus objetivos se centra en preocuparse por una gama más amplia de relaciones con los públicos externos (clientes, proveedores, etc.), preocupándose también en su público interno (empleados), quienes son fundamentales para que el marketing externo sea exitoso.

El tercer objetivo se basa en las relaciones y la atención en el mantenimiento de las mismas a largo plazo con los clientes, lo que implica mejoras importantes en los niveles de rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Es una herramienta

---

<sup>32</sup> I. Matathia, M. Salzman, *Tendencias. Estilos de vida para el nuevo milenio*, Planeta, Barcelona, 2000, p. 123.

<sup>33</sup> Carrión, *Business Intelligence y Gestión del Conocimiento*, 2000, publicado en [gestiondelconocimiento.com](http://gestiondelconocimiento.com). Según Carrión cuando hablamos de Business Intelligence nos vienen a la mente conceptos como Datawarehouse, OLAP y Datamining. Todos ellos son buenos ejemplos de herramientas que pueden mejorar significativamente la capacidad de una organización a la hora de tomar decisiones de negocio.

En <http://www.evaluarr.com/> en <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/jcm5.htm>. Consultado en Junio 03 de 2010.

importante para que las organizaciones alcancen una ventaja competitiva frente a sus competidores dentro del entorno de negocios.

Los conceptos, tanto de marketing relacional como de su pariente tecnológico el CRM engloban el conjunto de prácticas orientadas a establecer vínculos duraderos y generadores de valor a los clientes.

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional.

Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young de noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (CRM)<sup>34</sup>.

En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la importancia de replantear los conceptos "tradicionales" del marketing y emplear los conceptos del marketing relacional<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Navarro, Roberto. *¿Qué es CRM? Fortalecimiento de las relaciones con sus clientes: Satisfacción y Servicio al Cliente*. En: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm>. Consultado en noviembre 8 de 2011.

<sup>35</sup> **Enfoque al cliente:** "el cliente es el rey". Éste 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. **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. **Interactividad:** El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuándo empieza y cuándo acaba. **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. El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a **clientes individuales** en lugar de hacer uso de 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. **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. 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. Emigdio Martínez. "Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes". Editorial Oveja Negra. Bogotá, 2001.

## Capítulo 2.

# Customer Relationship Management

En el capítulo anterior abordé los conceptos de marketing y CRM y cómo es que se relacionan; así como los preceptos generales que muestran que el CRM es una herramienta para que el marketing relacional sea más fácil de manejar, de programar y de ejecutar.

Pero ¿por qué un CRM se convierte precisamente hoy día en punto focal o punto de lanza del que las organizaciones se valen para hacer marketing relacional? Durante este capítulo expondré las especificaciones del CRM para comprobar que en efecto, es una eficaz herramienta del marketing y la comunicación con los clientes.

En poco más de 15 años, la tecnología del CRM fue blanco de una fabulosa transformación. Las primeras generaciones de aplicaciones, llamadas SFA (Sales Force Automation) en los comienzos de los '90, estaban orientadas a la automaticidad de actividades asociadas con la venta. Desde entonces el modelo de gestión de las compañías fue cambiando y el soporte tecnológico también.

A mediados de la década de los '90, comenzaron a ofrecer soluciones integradas, tanto a nivel técnico como en información unificada. Hacia fines de esta misma década, nuevos conceptos en materia de management, fueron acompañados por desarrollos tecnológicos que les dieron soporte.

Para permitir este avance en materia de gestión, el software empresarial comenzó a incluir nuevos niveles de funcionalidad y, sobre todo, nuevos productos para servir a un modelo de organización distribuida que se comunica por medio de Internet.

Pero así como surgían nuevas soluciones, aparecían nuevos interrogantes. Si los clientes pueden conectarse con una empresa usando diversos canales de acceso,

cómo sería posible integrar y analizar semejante cúmulo de datos para que la información esté siempre actualizada.

Afortunadamente la tecnología avanzó y los nuevos interrogantes fueron encontrando respuestas. Hoy día los proveedores de este tipo de software, ofrecen CRM que puede instalarse en una empresa-cliente o bien que puede ser instalado en un Data Center, que puede alquilarse con un costo predecible (SaaS-Software as a Service) o incluso que puede ser usado a demanda, es decir de acuerdo a las necesidades.

Internet, interacción y conocimiento del cliente; eso es un CRM. Mejor conocido en español como Gestión de la Relación con los Clientes, es un software empresarial que se usa como herramienta para estar en comunicación constante y directa con los clientes de manera individual tratando de satisfacer las necesidades específicas de cada uno.

La gestión de relaciones con los clientes hoy día implica el uso de aplicaciones de software de CRM. Estas aplicaciones hacen que el proceso de gestión de relaciones con los clientes sea una tarea más fácil. Hay una variedad de aplicaciones de software CRM que son utilizados, dependiendo de la necesidad que la empresa desee cubrir.

Si bien el concepto que dio vida a CRM es tan antiguo como los negocios mismos, en los últimos cincuenta años, 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.

El concepto "Software CRM" surge en el año 2000<sup>36</sup>, y rápidamente se convirtió en una significación muy importante en el argot del mundo tecnológico. Mediante la tecnología suficiente, se comenzó a almacenar los perfiles de cada cliente en bases

---

<sup>36</sup> En: <http://www.crm-software.com.ar/historia.html> Consultado en Julio 2 de 2010.

de datos, para luego hacer un análisis detallado del sector al cual apuntaba la empresa. En un principio se utilizaba con un propósito meramente de seguimiento, no muy desarrollado a causa de las limitaciones técnicas, pero siempre teniendo en cuenta su importancia.

La Web, email y otros canales electrónicos como los Call Centers, pusieron información antes difícil de obtener, al alcance de la mano del cliente, lo que hizo que esté mejor informado y, en consecuencia, se haya tornado más crítico y poderoso.

Los medios de comunicación hicieron esto posible, también les resultó más sencillo ponerse en contacto con las compañías para responder eficazmente a las necesidades de sus clientes. Luego, lo siguiente fue emplear el producto resultante para el beneficio de ambas partes, lo que lleva a establecer relaciones únicas con ellos. Este proceso requiere un cambio en la forma de relacionarse con el cliente; es decir, es necesario hablar menos y escuchar más para ofrecer no sólo un servicio y/o producto para cubrir una necesidad específica; sino un valor agregado, una verdadera experiencia de vida y de consumo al cliente o posible cliente.

“Hoy en día este tipo de estrategias definen el rumbo de una empresa, ayudando no solamente a adquirir nuevos clientes, sino también a mantener feliz a su base instalada de clientes. De este modo se logran más ventas, y una mayor rentabilidad en el negocio”<sup>37</sup>. Es indudable que el concepto de CRM no está estrictamente ligado a un tipo de software, sino que también es visto como una estrategia global de negocios. Hay que lograr adaptar los servicios y/o productos a lo que los usuarios o clientes esperan, así como a analizar su satisfacción al convertirse en usuario.

Para terminar esta breve introducción sobre el CRM, me gustaría hacerlo con una mención que se hizo durante el Congreso de CRM México 2011, realizado el 6 de diciembre de este año en el WTC de la Ciudad de México, organizado por Mundo

---

<sup>37</sup> Peppers y Rogers, expertos y pioneros del Marketing Relacional, describen sus experiencias en empresas como HP, Levi-Strauss y GE, donde gerentes y ejecutivos implantaron programas de uno-a-uno, para re-diseñar sus empresas exitosamente. En <http://mkturl.tripod.com/MKT/rel/rel04.htm>. Consultado en Junio 13 de 2010.

Contact<sup>38</sup>. Una de las conferencias relató una semblanza histórica de sobre el concepto CRM.

En una participación titulada: El CRM en la nueva era<sup>39</sup>, Lizette Contente, Directora de la Unidad de Negocio CGC Partner Gold CRM de Microsoft, comentó que la idea de CRM no es sobre el software, sino sobre estrategia, una estrategia que implica lograr la armonía entre todas las áreas de la empresa.

La empresa evoluciona, pero los clientes también, ya que cada vez demanda respuestas más rápidas, mayor transparencia y mayor profesionalismo de parte de las empresas; y eso nos lleva a la época actual, fuertemente marcada por las redes sociales que obligan a las empresas a cambiar radicalmente su manera de operar: También mencionó que “el CRM ya no puede solo incluir los tres módulos básicos que los expertos pregonan, considerando que hoy es necesario que se conecte con todos los canales de comunicación, mediante una base de datos unificada donde se pueda tener una visión 360 grados”<sup>40</sup>.

## **2.1 CRM como Software Empresarial**

Este Software Empresarial se creó para hacer la gestión de relaciones con el cliente sencilla y eficaz.

Las soluciones CRM tienen tanto que ofrecer a una organización, que son un servicio del que las empresas se están valiendo actualmente no sólo para incrementar sus ventas, sino para aumentar su cartera de clientes. “La capacidad de aprovechar al máximo la relación con el cliente, la actividad para supervisar un

---

<sup>38</sup> El Primer Portal en Tecnologías de la Información, CRM, Contact Centers y Social Media en Hispanoamérica. (mundocontact.com)

<sup>39</sup> Revista Online Mundo Contact. *Un vistazo a la historia del CRM hasta nuestros días, la evolución al XRM* En: <http://mundocontact.wordpress.com/2011/12/06/un-vistazo-a-la-historia-del-crm-hasta-nuestros-dias-la-evolucion-al-xrm/> Consultado en Noviembre de 2012.

<sup>40</sup> Ibidem.

negocio, de realizar un seguimiento de promociones y descuentos, y mejorar el negocio se derivan de la utilización de soluciones CRM<sup>41</sup>.

Suele implicar el establecimiento de una base de datos que contiene información de los clientes. Los datos del cliente se almacenan en un lugar seguro donde se puede acceder más tarde, de esta manera, se puede realizar un excelente seguimiento de sus actividades y los datos pueden ser utilizados para futuras promociones que ofrece una empresa.

Las mejoras en la gestión de relaciones con los clientes resultan rentables para las empresas. Las estadísticas actuales revelan que las empresas que utilizan herramientas de gestión de las relaciones con los clientes, realmente mejoran su margen de beneficio en más de un 45 por ciento. Un estudio llevado a cabo por Andersen Consulting entre 70 compañías de alta tecnología que implementaron CRM, demostró que el tercio de las empresas con mejor desempeño tuvo un retorno sobre ventas de 33%, comparado con 13% para el tercio intermedio. De esa diferencia de 20 puntos, 64% se debe a eficiencias del CRM<sup>42</sup>.

Un CRM ofrece soluciones a las empresas con métodos innovadores para el manejo de los aspectos de marketing, ventas y servicio. Con el uso de soluciones de CRM las empresas pueden estudiar el tipo de consumidores que están interesados en sus productos o servicios, pueden crear un público objetivo para la publicidad y pueden con ello aumentar las ventas; es también una manera de garantizar la calidad de servicio al cliente.

Don Alfredo De Goyeneche, en su publicación en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile, comenta: "Cuando hablamos de CRM estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr

---

<sup>41</sup> Cada vez más empresas tratan de validar el éxito del Marketing Uno a Uno. La meta primordial es incrementar el valor de la base de clientes, prestando atención a quiénes son sus clientes y qué quieren. En <http://mkturl.tripod.com/MKT/rel/rel04.htm>. Consultado en Junio 29 de 2010.

<sup>42</sup> En <http://mkturl.tripod.com/MKT/rel/rel04.htm>. Consultado en Junio 13 de 2010.

identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes<sup>43</sup>. En resumen ser más efectivos al momento de interactuar con ellos.

Crear clientes leales, que retribuyan ganancias a la empresa es la meta más reciente del CRM; los clientes necesitan continuar comprando cuando existe alguna alternativa competitiva. Para obtener esa lealtad, se necesita vincular el CRM en cada nivel de la organización y en cada punto de contacto con el cliente.

La competencia por la participación de mercado es agresiva debido a la globalización, a la accesibilidad de productos a través de Internet, y a la creciente demanda de clientes. Esta competencia en aumento está llevando a las organizaciones a adoptar el CRM como estrategia de negocio para ayudar a erradicar algunos retos del actual mercado global cambiante.

Si por CRM (Customer Relationship Management) se entiende el sector de las compañías de software que promete implementar soluciones que resolverán infinidad de problemas, aumentarán las ganancias y reducirán costos de forma casi mágica, a CRM le aguarda una vida corta. Por el contrario, si CRM es considerado desde un punto de vista más amplio como una herramienta para escuchar al cliente, aprender a entenderlo, y adecuar productos y servicios a sus necesidades particulares, entonces la aplicación se volverá cada vez más valiosa, sobreviviendo a largo plazo.

CRM está resultando ser más que una sigla, una herramienta que permite a las empresas una visión hacia la orientación al cliente, así como a identificarlos,

---

<sup>43</sup> Goyeneche, Alfredo de. "Economía y Administración". Universidad de Chile. En [www.marketingnet.cl](http://www.marketingnet.cl). Consultado en Junio 29de 2010.

atraerlos y retenerlos, además de ayudar a incrementar la satisfacción de éstos y optimizar la rentabilidad de los negocios.

Cabe mencionar que el concepto de CRM, muchos lo adoptan a una filosofía corporativa ya que lo que busca es entender, potenciar y a la vez anticiparse a los requerimientos de los clientes para poder brindarles soluciones.

Se puede decir que un CRM puede canalizar la información y brindar mayor y mejor soporte a los clientes, de esta forma mejoran las relaciones con ellos dando como ventaja su fidelidad y confiabilidad; logrando aumentar la rentabilidad en vez de disminuirla. Lograr un desarrollo de marketing efectivo con los clientes, a lo que muchos lo relacionan con un marketing uno a uno<sup>44</sup>, buscando desarrollo para el cliente así como productos para ellos, donde lo que hoy buscan las empresas ya no es centrarse en lo que ellas saben hacer sino más bien lo que el cliente necesita, es una estrategia clave hoy día para el crecimiento de cualquier empresa.

Un CRM se define como *“la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos”*<sup>45</sup>. Más específicamente, un CRM involucra la adquisición, el análisis y el uso del conocimiento de los clientes con la finalidad de vender más productos o servicios y hacer dicho proceso de forma más eficiente.

El CRM también se puede definir como la combinación de personas, procesos y tecnologías que buscan el entender a los clientes de las compañías.

---

<sup>44</sup> *El Marketing Uno a Uno, ideado por Don Peppers, se funda en la idea de establecer una relación de aprendizaje con cada cliente, empezando por los más valiosos. Para el autor de best sellers como "Uno por Uno: el marketing del siglo XXI" y de "Empresa uno a uno", la clave del éxito en las ventas está en la capacidad de retener clientes. En este sentido, Internet resulta una pieza fundamental para lograr una comunicación personalizada y seductora.*

*"El Beisbol es el principal pasatiempo de los americanos. Para una persona de marketing tradicional un estadio con 40 mil clientes es una gran oportunidad. Pero ¿qué pasa si uno sabe que sólo 80 de ellos comprarían el producto o servicio de nuestra compañía? De eso se trata el Marketing Uno a Uno: de identificar clientes y tratarlos individualmente de manera diferente, interactuando con ellos. Así se obtiene el conocimiento del mercado mediante el diálogo con el cliente. Puesto a analizar su propuesta, Peppers mencionó la diferente nomenclatura con que se refieren otros autores al Marketing Uno a Uno. El tan difundido término "CRM" (Customer Relationship Management) hace referencia más específica al software para manejar la base de datos de clientes y sus interfaces. Gartner Group, por su parte, habla de "Marketing de Relaciones". Regis Mc Kenna, por su parte, se refiere a "Respuesta en tiempo real", mientras que Fred Wieserma prefiere la expresión "Intimidar con el cliente". En: <http://mkturl.tripod.com/MKT/rel/rel04.htm>. Consultado en Junio 04 de 2010.*

<sup>45</sup> *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México. En [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padilla\\_h\\_d/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf). Consultado en Noviembre 18 de 2011.*

Otras definiciones que tratan de englobar lo que es un CRM son:

*“Desarrollo de las actividades de negocios necesarias para identificar, adquirir, investigar y retener los clientes más leales y rentables para entregar el producto o servicio correcto al cliente correcto, a través del canal correcto, en el momento correcto y el costo correcto. CRM integra ventas, marketing, servicio, planeación de los recursos de la empresa y administración de las funciones de la cadena de suministro a través de la automatización de los procesos de negocios, soluciones de tecnología y recursos de información, para maximizar cada contacto con el cliente”<sup>46</sup>.*

El CRM es una herramienta que facilita las relaciones entre empresas, sus clientes, socios de negocios, proveedores y empleados.

Otra definición de CRM es *“La administración de las relaciones con los clientes es un acercamiento de la empresa para entender e influenciar la conducta de estos mediante una comunicación significativa, con el objetivo de mejorar la adquisición, retención, lealtad y rentabilidad del cliente”<sup>47</sup>.*

Algunos interpretan al CRM como *“el proceso de analizar las grandes cantidades de datos producidas por las llamadas de ventas, centros de servicio al cliente y ventas actuales supuestamente como signo de la conducta del consumidor. CRM también maneja los negocios con la finalidad de tratar a los diferentes tipos de clientes de diferente manera”<sup>48</sup>*

---

<sup>46</sup> Galbreath y Rogers, cfr. Law, 2003 en *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México* En: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padilla\\_h\\_d/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf). Consultado en Noviembre 18 de 2011.

<sup>47</sup> Swift's 2001, cfr. Law, 2003 en *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México* En: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padilla\\_h\\_d/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf). Consultado en Noviembre 18 de 2011.

<sup>48</sup> Hamilton, 2001, cfr. Law, 2003 en *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México* En: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padilla\\_h\\_d/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf). Consultado en Noviembre 18 de 2011.

Otros especialistas en CRM, definen a este software de negocios o empresarial como:

*“Una combinación de cambios estratégicos, de procesos organizativos y tecnologías, para buscar mejorar la gestión del negocio, en torno al comportamiento de sus clientes. Implicando la adquisición y desarrollo de conocimiento sobre clientes para usar así esta información en los puntos de contacto, obteniendo así mayores ingresos y eficiencia operativa”<sup>49</sup>.*

*“Una estrategia centrada en el cliente, que busca un crecimiento en beneficios a través de proporcionar un mayor valor al mismo.”<sup>50</sup>*

No obstante, me permito agregar mi definición de CRM:

*“El CRM es una estrategia de negocio centrada en el cliente, basándose en el almacenamiento de datos con el objetivo de brindar a cada cliente lo que necesita de acuerdo a sus gustos y estilo de vida; agregando valor y confianza y generando mayor retención y lealtad de los mismos”.*

En suma, *“el CRM es una estrategia de negocios que surge de la filosofía del cliente como ente de principal valor en el ámbito comercial, básicamente se traduce en los procesos de gestión que permiten canalizar la atención y el servicio al cliente”<sup>51</sup>.*

Para entender qué es un CRM, basta con autoevaluarse como cliente y saber lo que nos gusta. En el siguiente ejemplo se puede apreciar el concepto de CRM en una actividad tan simple como la toma de una decisión para salir a comer<sup>52</sup>:

*“Para ir a comer con mi familia, el primer restaurante que viene a mi mente es al que siempre lego y me saludan por mi nombre y apellido, conocen mi debilidad por los vinos, la de mi esposa por un Daiquiri y la de mi hija por una buena pasta; por lo que de inmediato se acercan con las mejores opciones del día para cada producto. Además, me sorprendieron gratamente el día de mi cumpleaños con un postre especial y cada vez que presentan un grupo de Jazz que me encanta, me envían una invitación personalizada a mi correo electrónico. El hecho de contar con una atención excepcional e ir más allá del resto de restaurantes de la ciudad, lo ha convertido en un lugar ideal para compartir, así que cuando tengo reuniones de negocios o vienen familias de otras partes, también los llevo ahí.”*

---

<sup>49</sup> Tony Compton. *Director, CRM Product Marketing*. Infor Chicago, Estados Unidos. Entrevistado en Mayo de 2010.

<sup>50</sup> Roberto Islas. *Senior Business Solutions Consultant. CRM Specialist*. Infor México.

<sup>51</sup> En: [http://www.negocioselectronicos.biz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=198&lang=es](http://www.negocioselectronicos.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=198&lang=es)  
Consultado en Noviembre 8 de 2011.

<sup>52</sup> En: [http://www.negocioselectronicos.biz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=198&lang=es](http://www.negocioselectronicos.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=198&lang=es)  
Consultado en Noviembre 8 de 2011.

El CRM se ha convertido en una importante estrategia de negocios enfocada en la relación con los clientes, que puede ser aprovechada en cualquier nicho o sector de mercado y totalmente efectiva independientemente del tamaño de cierta empresa, pues lo único que necesita son clientes y la disposición de ofrecer un producto o servicio.

## **2.2 Infor CRM EPIPHANY**

El CRM Epiphany de Infor es una solución que ayuda a las compañías orientadas al cliente a aprovechar al máximo las interacciones con éstos y mejorar sus ventas, marketing y operación de servicios para aumentar la fidelidad, mejorar la preferencia de la marca e incrementar la rentabilidad.

EPIPHANY encabeza esta transformación como uno de los proveedores líderes en el mundo en soluciones específicas de negocios para organizaciones con esta visión de apertura hacia el mundo de las TIC's y los beneficios que aporta, brindando una oferta integrada e interdisciplinaria que se enfoca en los desafíos fundamentales que enfrentan las compañías, en una amplia gama de procesos del negocio, incluyendo aquellos en contacto directo con los clientes.

Se puede decir entonces, que EPIPHANY es una herramienta tecnológica de la comunicación que permite establecer contacto directo e interacción con el cliente como una oportunidad para retenerlo, incrementar los ingresos, aumentar la fidelidad y reforzar la marca; que se usa como vínculo entre una empresa y sus clientes; y que consigue anticipar sus necesidades y brindar los productos y servicios que ellos quieren y cuando los quieren.

### **2.2.1 Objetivos**

El CRM Epiphany de Infor tiene como base tres claros objetivos. El **primero** de ellos es, por supuesto, la mejora de la gestión de las relaciones con los clientes a nivel empresarial que se basa en la maximización de cada interacción con el cliente.

El **segundo** objetivo es una visión del diálogo continuo con el cliente, éste se centra en obtener un mejor entendimiento del cliente y responderle con base en este entendimiento para brindar resultados de negocios que se pueden medir.

“Nuestra visión del *diálogo continuo con el cliente* es el cimiento de nuestras soluciones de CRM y es lo que hace que Infor sea una empresa única”<sup>53</sup>.

El **tercero** pero no por ello menos importante objetivo de este CRM, es el de incrementar ingresos, aumentar fidelidad y reforzar la marca; esto gracias a la posibilidad de ver cada interacción con el cliente como una oportunidad para vincularse con ellos, anticiparse a sus necesidades y brindar los productos y servicios que quieren.

### **2.2.2 Ventajas**

La solución CRM de Infor permite optimizar las interacciones con los clientes en unidades y canales de varios negocios. Si su objetivo es aprovechar mejor las oportunidades de interactuar con los clientes, estrategias inteligentes y mejorar la efectividad de los productos y/o servicios que ofrecen, se puede concluir que la mayor ventaja de Epiphany es que mejora el proceso completo de la gestión de la relación con los clientes.

Además, otra ventaja bastante competitiva en el mercado, es el hecho de que el Infor CRM es significativo para muchos tipos de negocio y brinda resultados centrados en el cliente y tangibles a todas las industrias que menciono a continuación: la industria de las **Comunicaciones**<sup>54</sup> - En el competitivo mercado de las comunicaciones, la rentabilidad de la inversión de varios miles de millones de dólares depende de las pequeñas ventajas en los costos de adquisición de los clientes, los índices de retención y la prima en los precios.

---

<sup>53</sup> INFOR CRM EPIPHANY CORPORATIVE BROCHURE.

<sup>54</sup> INFOR CRM EPIPHANY CORPORATIVE BROCHURE.

Las compañías con más efectividad en sus procesos de ventas, marketing y servicios generalmente son exitosas a costa de las empresas rivales que son menos hábiles con los clientes.

El CRM de Infor ayuda a maximizar la rentabilidad de los proveedores de servicios, en primer lugar, al destacar las mejores ofertas de ventas cruzadas y ventas ascendentes durante las interacciones de marketing interno y externo, y en segundo lugar, al optimizar las decisiones del cliente en varios canales, como también, en líneas de servicio y de productos.

**Servicios Financieros**<sup>55</sup>. Las fusiones y adquisiciones han transformado al sector de servicios financieros puesto que los bancos de retail con mentalidad de crecimiento buscan nuevas eficiencias y capacidades al igual que nuevos clientes.

En la actualidad, las oportunidades y los retos verdaderos radican en un crecimiento orgánico, lo que maximiza el valor de las relaciones existentes. Las organizaciones de servicios financieros están concentrándose en elevar los productos por hogar, la participación en el gasto del consumidor y retención de los clientes existentes.

El CRM de Infor los ayuda a lograr estos objetivos al permitir interacciones inteligentes con el cliente, basadas en eventos, en todos los puntos de contacto, ya sea interno o externo, con el cliente y en todos los sistemas de autoservicio, y a la vez, disminuye los costos de los servicios y mejora la eficiencia operativa.

**Hotelería**<sup>56</sup> - En la industria hotelera, el éxito depende de la calidad del servicio. No basta con cumplir con las expectativas del cliente en este duro negocio donde se trabaja las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

---

<sup>55</sup> Ibidem p. 3.

<sup>56</sup> Idem.

Se deben superar las expectativas de los huéspedes, porque si no, la competencia lo hará. Esto ejerce presión para que constantemente se presenten nuevos servicios.

EL CRM de Infor incluye capacidades y procesos analíticos que permiten que las compañías hoteleras entiendan mejor el comportamiento de sus huéspedes, crear lealtad en ellos, realizar sugerencias de ventas óptimas y organizar campañas de marketing de mayor impacto. La habilidad de crear y sacarle provecho a una única visión de sus huéspedes en todas las unidades de negocios proporciona una importante ventaja.

**Seguros**<sup>57</sup>. Las compañías de seguros de hoy están enfocadas en mejorar las relaciones con sus asegurados, brokers y agentes para incrementar la cantidad de pólizas vigentes y aumentar la participación en el gasto del consumidor, y al mismo tiempo, reducir los costos con la optimización de las operaciones internas.

El Infor CRM permite que las compañías de seguros aumenten su efectividad de ventas cruzadas y reduzcan el desgaste gracias a una relación con los clientes más sólida, más rentable y a largo plazo.

Las analíticas en tiempo real facilitan la recomendación de ofertas atractivas durante las interacciones internas. La integración perfecta con los sistemas anteriores y con varios canales del cliente proporciona un desktop único al representante de servicios a cliente para lograr operaciones más económicas de los centros de contacto.

**Ventas por menor**<sup>58</sup>. El mundo de las ventas por menor es complejo, con un conjunto de tiendas, productos, canales, formatos y geografías que siempre está en expansión.

---

<sup>57</sup> Idem.

<sup>58</sup> Idem.

Los retailers se enfrentan a mayores expectativas de servicio por parte de los clientes, mientras que a la vez, la competencia y el hecho que los productos se vuelven cada vez menos diferenciados (lo que se denomina commoditization) hacen que sea más difícil mantener las mejores políticas de precios y los márgenes de ganancia.

El CRM de Infor proporciona inteligencia empresarial al minuto, basada en eventos, para las interacciones con los clientes, por lo que los comerciantes pueden entender el comportamiento del cliente y descubrir el verdadero potencial de las campañas de marketing, que incluyen marketing externo basadas en permisos para incrementar la fidelidad y la retención de los clientes.

**Viajes y Entretenimiento**<sup>59</sup> - La industria mundial de viajes y entretenimientos es un mercado dinámico con cambios drásticos en la demanda. Al mismo tiempo, los nuevos canales de ventas y la competencia de bajo costo continúan erosionando los ingresos y los márgenes hasta de los participantes más rentables.

El CRM de Infor ayuda a las compañías de viajes y entretenimientos a aumentar su rentabilidad a través del uso de analíticos y procesos que les permiten comprender la historia de los clientes y sus patrones de compra, hacer las sugerencias de ventas más óptimas e incrementar el ingreso neto sin reemplazar los sistemas.

**Manufactura**<sup>60</sup>: Los fabricantes de automóviles, de equipos y maquinaria industrial, de alta tecnología, electrónicos y de otras industrias se enfocan en crear nuevos negocios y maximizan las oportunidades con sus clientes existentes.

El CRM de Infor proporciona la información en tiempo real que ellos necesitan para hacer esto de la mejor manera. Automatiza todo, desde los pedidos repetidos

---

<sup>59</sup> Idem.

<sup>60</sup> Idem.

hasta las configuraciones únicas, los precios y las cotizaciones, mejora la calidad al prevenir retrasos de información y al minimizar el riesgo y las fallas. La integración perfecta con el ERP de Infor y con aplicaciones anteriores de ERP reduce los costos y mejora la eficiencia operativa. El resultado es una mayor satisfacción del cliente; entre otros.

### **2.3 El alma de EIPHANY – directrices**

En éste punto abordaré la esencia de EIPHANY, de qué aplicaciones se compone, qué es lo que gestiona o administra y los beneficios y resultados que proporciona.

Cada interacción con el cliente presenta múltiples oportunidades de mejorar un negocio. Ya sea incrementando los ingresos, generando un nuevo cliente, o aumentando el grado de satisfacción de los clientes existentes con la empresa.

Para aprovechar al máximo cada interacción en cada punto de contacto, EIPHANY ofrece un enfoque integrado de marketing, ventas y servicios aplicado a la relación con los clientes. El software es analítico y cumple una mayor función que la de sólo efectuar un seguimiento de la interacción con el cliente; ya que brinda al personal orientado al cliente recomendaciones detalladas y coordinación durante cada experiencia con el cliente.

Desde marketing interno y externo hasta ventas y servicios, EIPHANY ofrece soluciones totalmente integradas que satisfacen variadas necesidades; ya que es una herramienta de proceso de gestión muy intuitiva que hace la administración de activos y el proceso menos oneroso; disminuye el tiempo de comercialización; es de fácil uso, diseñada para aprovechar el poder de los datos de los clientes (a través de todos los sistemas de origen diferentes) permite una ejecución perfecta de la experiencia del cliente y estrategias de comunicación. Con un “motor” de predicción superior para proporcionar mejor acción, optimizado y arbitrado por cada decisión generada de negocios e iniciativas. Es una aplicación capaz de generar campañas de marketing multi-canales a través de web, punto de venta, centro de llamadas,

IVR, quiosco, móviles, set-top-box, ATM, Facebook y más. Además de la flexibilidad de publicar informes a cualquier lugar, en cualquier momento con monitoreo y análisis.

Así pues, el Infor CRM EPIPHANY se constituye de 3 elementos estratégicos en la comunicación, la tecnología y el mundo moderno, que fungen como alma mater y base genérica de para “correr” / funcionar:

- Marketing
- Ventas
- Servicios

### **2.3.1 Marketing**

#### **2.3.1.1 Marketing Entrante (Inbound)**

Sirve como un marco para las decisiones, en tiempo real, que ayuda a las compañías a administrar las interacciones iniciadas por los clientes en varios canales.

Con un enfoque hacia la generación incremental de ingresos y hacia la mejora de la retención de los clientes, con un formato de oferta de venta ascendente, cruzada o de retención. Se utilizan analíticos para adaptar automáticamente las respuestas a las interacciones con los clientes en tiempo real, basadas en la forma en que el perfil único del cliente concuerda con los perfiles del modelo. Luego, el sistema proporciona las ofertas de mayor impacto en el momento de la interacción y todas las unidades y canales de negocios, incluyendo Websites, centros de contacto /llamadas, IVRs, ATMs, y puntos de venta.

#### **2.3.1.2 Marketing Saliente (Outbound)**

Es una solución de marketing con una base de datos integrada para la planeación, ejecución y control de las campañas de marketing basadas en permisos.

Además de la administración de una base de datos sofisticada que le ayuda a convertir entendimiento en acción, ofrece capacidades para una administración superior de la campaña que le permite planear y ejecutar las campañas externas. Un proceso analítico en línea integrado (OLAP por su sigla en inglés) y un proceso analítico de predicción (que incluye un análisis completo de las respuestas al sitio de Internet) le permiten evaluar la información de los clientes para la definición de perfiles, pronósticos, segmentación y para otros propósitos.

Las reglas automatizadas de negocios globales y una funcionalidad de todo el sistema de inclusión y exclusión voluntaria lo ayuda a llegar a más clientes y compradores en potencia mientras que cumple con las políticas de marketing de la compañía y con la normatividad. En el momento de analizar los resultados, el Outbound Marketing le ofrece informes integrados y de circuito cerrado que lo ayudan a entender las respuestas a las campañas según varias fuentes, mejorar la definición del objetivo, y lograr que la inteligencia se vea reflejada en las próximas campañas. En general, se pueden reducir los ciclos de las campañas, mejorar la eficiencia del marketing y construir relaciones duraderas con los clientes, al tiempo que se respetan la privacidad y las preferencias de contacto del cliente.

### 2.3.1.3 Gestión de recursos de marketing

Esta práctica solución otorga la visibilidad necesaria de las actividades de marketing para mantenerse enfocado en la estrategia. Asimismo, la base de conocimientos de actividades de marketing le permite administrar el ciclo de vida de la operación completa de marketing, desde la planeación a la producción y hasta la gestión de documentos. Las capacidades incluyen presupuestos, administración de proyectos y tareas, administración de flujo de trabajo aprobaciones, y control de calendarios centrales y de versiones, lo que lo ayuda a tomar el control de los presupuestos de marketing, mejorar la colaboración entre los equipos de marketing internos y externos y manejar los documentos en forma dinámica. Se logrará un mejor entendimiento de los gastos de marketing, una mejor alineación de los programas con la estrategia de marketing y una reducción de pérdidas y redundancia.

### **2.3.2 Ventas**

La solución de ventas otorga a las compañías una herramienta sumamente efectiva para coordinar los esfuerzos de ventas en el ciclo de vida completo del cliente, desde la obtención de los prospectos hasta el cierre de las operaciones. Extrae la inteligencia del cliente que se encuentra dentro de las diferentes organizaciones y la incluye en el proceso de ventas, lo que ayuda a los representantes de ventas a convertirse en "consultores de confianza" y a hacer ofertas apropiadas y enfocadas al cliente.

Las sofisticadas capacidades de administración de contactos y llamadas proporcionan un panorama completo de cada cliente, incluyendo la historia completa de sus interacciones previas con la organización. El completo direccionamiento y establecimiento de prioridades de los prospectos faculta a los representantes a planear llamadas e ingresar transacciones en forma rápida. Al mismo tiempo, la visibilidad completa del estado de los prospectos permite que los representantes y gerentes de ventas realicen un seguimiento de las oportunidades, se enfoquen en los mejores acuerdos y pronostiquen los negocios.

Con la implementación de esta solución, se pueden obtener índices más altos de satisfacción en ventas, una penetración más profunda en las cuentas y mayores ingresos de ventas, así como también, índices más altos de adopción de soluciones por parte de la fuerza de ventas de cada empresa.

#### **2.3.2.1 Ventas interactivas**

Este avanzado sistema, basado en la Web, proporciona tanto a ventas directas como a los canales indirectos el producto clave, la disponibilidad y la información de precios necesarios para la realización de una venta efectiva. Notifica qué se puede vender, dónde y cuándo y a qué precio, y permite búsquedas rápidas y precisas de catálogos de productos. Las capacidades para realizar presupuestos, propuestas y generación de documentos facilitan la entrega de presupuestos en forma precisa y

rápida y combina la información de los productos, la literatura de ventas y otros datos en un sólo documento, propuesta o requisición para propuestas. Además, su motor de precios permite la creación de precios y descuentos de varias dimensiones, basados en reglas y tablas internas y externas.

#### 2.3.2.2 Configuración

La solución de Configuración permite configurar productos fuera de línea o a través de la Web a sus vendedores, canales de distribución y clientes. No sólo se pueden usar ventas guiadas para componer los productos y servicios de catálogos, también se puede verificar el ingreso de los pedidos, encontrar el producto correcto para cumplir con cierto requisito, generar propuestas y documentación, crear acuerdos de servicio y guías de instalación, manejar requisitos legales y técnicos y más. Y debido a que presenta un interfaz intuitivo y personalizable, basado en el rol del usuario, al igual que una administración de la configuración orientada al objeto y un poderoso motor de configuración, toda su operación se verá beneficiada con información correcta y completa en todo el ciclo de vida del producto.

#### **2.3.3 Servicio**

Desde la toma de requisiciones hasta la resolución de los problemas del cliente, la solución de Servicios de Infor ayuda a que los centros de contacto sumamente personalizados de hoy mejoren la efectividad de la asistencia a sus clientes y aceleren los tiempos de respuesta a los mismos, y a la vez, tengan en cuenta los costos. Un interfaz eficiente e intuitivo le proporciona a los representantes una visión unificada de los clientes desde todos los sistemas existentes y los faculta para acortar el tiempo de las llamadas, resolver problemas a la primera vez y entablar conversaciones sin pausas con los clientes. Los analíticos en tiempo real aumentan la posibilidad de proyecciones al generar ofertas y procesos personalizados y enfocados en los clientes.

Esta solución permite que el personal convierta las interacciones con los clientes en oportunidades de ingresos, por medio de correos electrónicos, llamadas

telefónicas e investigaciones en la Web y facilita mantenerse dentro del presupuesto al mismo tiempo que asegura consistencia y tratamiento efectivo de los clientes, sin importar cómo éstos se contactaron con su organización.

Se obtiene también, una mayor fidelidad por parte de sus clientes y su centro de contacto con los clientes será un área central en la estrategia de CRM de la empresa, gracias a la habilidad de eliminar procesos de negocios fragmentados, brindar constantemente buen servicio al cliente y presentar a los clientes mensajes consistentes.

La solución de Servicio igualmente ofrece un servicio ejemplar las 24 horas los 7 días de la semana vía Internet. Los clientes que prefieren comunicarse de esta manera obtienen un acceso rápido y conveniente a información consistente y pueden plantear interrogantes, problemas de registro, iniciar requerimientos de servicio y controlar su estado en línea. El sistema incorpora un portal de Internet flexible, al igual que una administración de respuestas de correo electrónico sumamente escalable.

Con la debida autorización, los clientes pueden acceder a las bases de conocimiento de los productos con fines de diagnóstico y localización y corrección de fallas, conseguir respuestas a preguntas frecuentes, conducir chats en línea con los representantes de servicio, dar seguimiento a las requisiciones de servicio y mucho más.

Si los clientes pueden encontrar respuestas por sí solos y recibir contestaciones útiles que reflejan un entendimiento de sus requerimientos individuales, se establece una relación con el cliente sin complicaciones que se traduce en mayores ingresos y menor costo en servicio al cliente.

## 2.4 Beneficios

Cuando se implementa un software empresarial, se espera que el valor se refleje lo más rápido posible. “Me parece que uno de los más grandes beneficios que tiene Epiphany, es que mientras los fabricantes de automóviles, de equipos y maquinaria industrial de alta tecnología, electrónicos y de otras industrias se enfocan en crear nuevos negocios y maximizan las oportunidades con sus clientes existentes, el CRM de Infor, proporciona la información en tiempo real que ellos necesitan para hacer esto de la mejor manera. Automatiza todo, desde los pedidos repetidos hasta las configuraciones únicas, los precios y las cotizaciones, mejora la calidad al prevenir retrasos de información y minimiza el riesgo y las fallas”<sup>61</sup>.

Existen también otro tipo de beneficios para cualquier empresa y que han adquirido mayor importancia a través de los años, sobre todo por el mercado de hoy en día, como el de retención y fidelidad de los clientes, una rápida adaptación a la forma en que se hacen los negocios en el presente.

Otros beneficios al implementar esta solución: “Los clientes de CRM de Infor han logrado resultados como estos”<sup>62</sup>:

- Aumento del 48% en los productos por hogar
- Venta del 43.6% productos nuevos para nuevos clientes
- Venta del 46% más, productos nuevos vendidos en ACD
- Aumento del 455% total de consumidores registrados
- Aumento de + del 50% total de correo directo
- Aumento del 160% total de proveedores respaldados
- Aumento del 15% total de marcas respaldadas
- Aumento del 14% en los ingresos por socio

Uno de los grandes beneficios de su aplicación está asociado a la reducción de costos en campañas de marketing, ya que se realizan campañas específicas a cada

---

<sup>61</sup> Entrevista con Roberto Islas, Pre-Sales Senior Consultant, CRM Specialist en Infor México. El 28 de enero de 2012.

<sup>62</sup> INFOR CRM EPIPHANY CORPORATIVE BROCHURE.

segmento de cliente susceptibles de responder en forma afirmativa, obviando de este modo las campañas masivas. “En toda campaña donde se aumenta la tasa de respuesta positiva se reduce el gasto, se incrementa el retorno, y se baja por lo tanto el costo por contacto”<sup>63</sup>.

Otra ventaja o beneficio es que se crea un aumento de la eficiencia del personal, ya que tiene acceso permanente a información actualizada de la empresa, sus productos y servicios.

El concepto central de las herramientas de CRM apuntan a que cada interacción con cada cliente se apoye en una base de datos única, que incluya toda la información generada de los productos y las transacciones anteriores, compartiendo la información de todos los sectores de la empresa, lo que garantiza el intercambio de datos en tiempo y forma, generando mejores performances de ventas.

De esta manera se cumple con la necesidad de soluciones específicas para negocios que brindan valor hoy. Por ello es imprescindible el uso e implementación de este tipo de tecnologías de la información y la comunicación.

### 2.5 Desventajas

Las desventajas están relacionadas con los elevados costos que tiene esta herramienta, tomando en cuenta desde la titularidad de la misma, es decir, la compra de este sistema (licencias), esto por supuesto dependerá del número de usuarios; y hasta la implementación o todo aquél servicio de consultoría y soporte, este último con un fee anual de por vida o mientras se tenga en uso dicho software.

Otra desventaja hablando en términos de recursos económicos y humanos, es la dificultad que tiene el manejo de la información dada la reticencia de algunos sectores a compartirla y también al riesgo de invadir la privacidad del cliente y exponerlo a situaciones indeseadas.

---

<sup>63</sup> En <http://grupoe2005.blogspot.com/2005/06/ventajas-y-desventajas-de-su.html>. Consultado en Diciembre 9 de 2011.

La falta de formalización de los procedimientos y la falta de interés de los empleados por interiorizarse en la importancia que tienen estos y en la filosofía de trabajo de la empresa puede representar también una desventaja.

El hecho de compartir la información de todos los sectores podría convertirse en una desventaja ante la negativa de ciertas áreas de las empresas a compartir información con las otras.

“El 70% de los proyectos de CRM que no funcionan se debe por un lado al mal uso de la información que se recolecta, y por el otro, a la mala utilización que le dan las empresas a la bases de datos”<sup>64</sup>.

Pero la decisión de implementar un CRM claramente no garantiza el éxito. En muchos casos, la implementación de los mismos ha ocasionado muchos problemas, debido a que las organizaciones se enfocan en la implementación para resolver problemas de integración, pero estos sistemas automatizan las actividades principales del negocio sin resolver las estructuras y procesos de negocio fundamentales. Es por eso que los tomadores de decisión sobre la adquisición de esta herramienta, deben de conocer aspectos básicos como sus ventajas y desventajas y sus principales características, así como los problemas de implementación, antes de tomar una decisión definitiva.

---

<sup>64</sup> Gabriela Reinoso, Directora de Marketing de Libre-Comercio.com. En <http://grupoe2005.blogspot.com/2005/06/ventajas-y-desventajas-de-su.html>. Consultado en Diciembre 10 de 2011.

## Capítulo 3.

### Caso de éxito HSBC de México

A continuación, presento una historia de éxito de uno de los clientes más importantes de Infor que implementó el CRM EIPHANY y que hasta ahora goza de los beneficios del uso y manejo de esta tecnología.

Caso de éxito obtenido gracias a un par de entrevistas con Gustavo Martínez Lira, Director de CRM en HSBC México y Rafael Arana de la Garza, Director de Servicios Financieros Personales de HSBC México. También con Colaboración de Roberto Islas, especialista en CRM de Infor México y que también estuvo en todo este proceso desde la pre-venta y hasta la implementación de Epiphany en Banco HSBC de México.

#### 3.1 Contexto

El banco que se convirtió en HSBC en 2004 se llamaba BITAL. Fue fundado en 1941 como Banco Internacional. En el sexenio del presidente José López Portillo, se fusionó con otras once instituciones financieras, siendo nacionalizado junto con el resto de los bancos mexicanos por decreto del propio López Portillo en 1982.

Luego del desastre financiero provocado en gran parte por la administración burocrática de los bancos, se decretó la reprivatización de la banca, por lo que el Banco Internacional volvió a ser vendido a inversionistas privados a principios de la década de los 90, convirtiéndose a partir de entonces en Grupo Financiero BITAL, en medio de una fuerte campaña de publicidad que no logró captar la cantidad de clientes que el banco necesitaba para sobrevivir, sobre todo en medio de la crisis financiera de 1995, lo cual se agravó por las numerosas demandas de fraude en contra del banco por parte de sus propios clientes, en noviembre de 2002, el consorcio británico HSBC adquirió el primer paquete de acciones de BITAL, cambiando formalmente su nombre a Grupo Financiero HSBC en enero de 2004.

HSBC es hoy día uno de los principales cuatro bancos de México con más de 1.400 Sucursales, opera 5.000 cajeros automáticos y cuenta con más de 6 millones de clientes en todo México.

Siendo una de las empresas bancarias más grandes del país, HSBC México ofrece una gran variedad de servicios financieros que incluyen: seguro, inversiones y servicios bancarios a los consumidores y clientes comerciales.

HSBC México es una división del Grupo HSBC, una de las mayores instituciones bancarias y financieras del mundo. La red internacional de HSBC, cuenta con más de 9.800 oficinas en 77 países.

### **3.2 Necesidades**

Como los demás bancos de México, HSBC México enfrenta los desafíos de operar en un ambiente de rápidos cambios en las reglamentaciones y en las fluctuaciones de las tasas de interés. Por décadas, el sistema bancario de México funcionó como un “sistema cerrado”, y ahora ha tenido un proceso de desregulación que incluye la apertura de la industria y de inversiones extranjeras en gran escala. Además, el valor de los depósitos bajó dramáticamente a medida que las tasas de interés mexicanas empezaron a declinar. HSBC México ha sido muy exitoso al atraer a nuevas cuentas, pero los ejecutivos de la empresa saben que no pueden depender solo del ingreso de nuevas cuentas del mercado afianzado de México. Consideraron que mantener a los clientes existentes y desarrollar relaciones más rentables con ellos sería sumamente importante para el éxito a largo plazo del banco.

“Desde el comienzo con CRM, teníamos dos metas principales: retener a los clientes más valiosos y hacer crecer la rentabilidad de los clientes que no han sido rentables hasta el momento pero que tienen el potencial para serlo”<sup>65</sup>. Para esto, la

---

<sup>65</sup> *Gustavo Martínez Lira, Director de CRM en HSBC México.*

empresa necesitaba analizar cuáles son los clientes rentables y contactarlos con un servicio excelente y con ofertas inteligentes y apropiadas.

HSBC México buscaba una solución que incluyese una búsqueda sofisticada de datos y en prestaciones para la gestión de campañas que aprovechara los datos existentes de los clientes y lograra una visión amplia de los clientes en todos sus canales. El objetivo, fue “hacer de cada contacto con los clientes una experiencia memorable para ellos y una experiencia rentable para nosotros”<sup>66</sup>.

Después de una extensa y profunda investigación junto con la evaluación del proceso de las aplicaciones de CRM, HSBC México seleccionó el Outbound Marketing de Infor CRM Epiphany para lograr su visión. HSBC México está utilizando las soluciones Infor para mejorar la calidad de la interacción con sus clientes, dar soporte al cross-selling de servicios y retener los clientes más rentables.

El banco recurrió a Cima Consulting Group<sup>67</sup> como soporte para la implementación de la solución, quien le ofreció su experiencia en el producto y en la integración de sistemas. El equipo definió los procesos de marketing de HSBC México que debería incluir la solución, se hizo la configuración y se realizaron todas las tareas funcionales y técnicas necesarias para integrarla dentro de la visión más amplia del CRM de HSBC.

---

<sup>66</sup> Rafael Arana de la Garza, Director de Servicios Financieros Personales de HSBC México.

<sup>67</sup> Cima Consulting es un grupo empresarial con sede principal en México Df. Cima tuvo sus orígenes en Estados Unidos, fundada en 1997 y nació dedicada a proveer servicios de excelencia en consultoría de negocios en capital humano y en tecnología de información. Paulatinamente, se integran profesionales en nuestro grupo para brindar el mejor servicio en IT. Cima ha consolidado su presencia al haber participado en proyectos de relevante importancia en el sector público y privado en diferentes verticales tales como Industrial Petrolera, Retail, Telecomunicaciones, Industrial, Farmacéutico y Bancario. En [http://www.cimaconsulting.com.mx/mportal/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid](http://www.cimaconsulting.com.mx/mportal/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid) Consultado en Noviembre 17 de 2011.

### **3.3 Resultados**

Utilizando las soluciones de Infor, HSBC México está conservando sus clientes más valiosos e incrementando la rentabilidad por cliente a través del cross-selling de servicios financieros adicionales. Los resultados sobresalientes de la compañía son especialmente notables, considerando la volatilidad de la industria bancaria en México.

Con el Outbound Marketing, HSBC de México es capaz de planificar, desarrollar, ejecutar, gerenciar y analizar los resultados de las campañas de marketing de sus múltiples canales (correo electrónico, correo postal, ATM's, Página web, Radio y T.V., etc.). La compañía puede impulsar una variedad de canales incluyendo conversaciones cara a cara para realizar ofertas a los clientes.

HSBC México también usa Outbound Marketing para empujar ofertas y programas de construcción de relacionamiento, incluyendo su gerencia de productos, base relación precio preferido y estrategias de asignación de activos mejorados a sus sucursales.

Desde la implementación de Outbound Marketing de Infor, HSBC de México ha logrado resultados sobresalientes. “Hemos identificado los clientes que generan la porción más grande de rentabilidad de la compañía”<sup>68</sup>. “Nuestra meta es además incrementar el valor tiempo de vida incrementando su tasa de retención. Al mismo tiempo, estamos focalizados en aumentar rentabilidad por cliente para aquellos con amplitud de crecimiento a través de entrega de campañas de cross-sell personalizadas.”<sup>69</sup>

El banco ha levantado la rentabilidad por cliente de las campañas de Outbound en un 20 por ciento. Los contactos outbound por representantes de sucursales han elevado un 14 por ciento la tasa de aceptación. Y el programa outbound ha hecho

---

<sup>68</sup> *Gustavo Martínez Lira, Director de CRM en HSBC México.*

<sup>69</sup> *Ibidem.*

más productivas las horas no pico en la sucursal, permitiendo una mayor flexibilidad en el planeamiento de la fuerza de trabajo.

Además, HSBC de México ha obtenido dos veces el prestigioso Premio Gartner<sup>70</sup> a la Excelencia de CRM para Grandes Empresas, basado en su exitoso acercamiento multicanal para maximizar contacto con los clientes, utilizando las soluciones Infor.

La efectividad de la estrategia CRM de HSBC México puede verse reflejada en sus mejorados resultados de negocios a través de sus productos y líneas de solución, incluyendo tarjetas de crédito, préstamos personales, préstamos automotores, fondos para mutuales y productos de seguros. La habilidad de impulsar el conocimiento del cliente e implementar una estrategia inteligente de contacto ha sido clave para su éxito. “Una de las lecciones más valiosas que hemos aprendido es que cada cliente es un individuo”, confirma Arana de la Garza. “Antes, teníamos la tendencia de agruparlos todos juntos. Outbound Marketing nos dio la capacidad de tratar con los clientes individualmente”.

Basados en el éxito obtenido con Outbound<sup>71</sup> de Infor, los ejecutivos de la compañía están buscando expandir su iniciativa CRM. “Lo más importante cuando implementamos CRM es tener definidas claramente las metas y objetivos del

---

<sup>70</sup> Gartner, Inc. (NYSE: IT) es el líder mundial en investigación de tecnología de información y consultoría. A través de los recursos de Gartner Research, Gartner Programas Ejecutivo, consultoría y eventos Gartner Gartner, investiga, analiza e interpreta el negocio de las TI en el contexto de su papel individual. Fundada en 1979, Gartner tiene sus oficinas centrales en Stamford, Connecticut, EE.UU., y cuenta con 4.600 asociados, incluyendo 1.250 analistas y consultores, y los clientes en 80 países.

<sup>71</sup> Uno de los componentes de la herramienta líder en el mercado, denominada CRM Epiphany de Infor, el Outbound Marketing, fue diseñado tomando en cuenta las realidades de Marketing del siglo XXI.. Esta aplicación funciona como una solución integral dentro de la Mercadotecnia de bases de datos, para el planeamiento, ejecución, y supervisión de las campañas de marketing a través de múltiples puntos clave, permitiendo a las compañías adquirir a nuevos clientes, siendo sensible a las preferencias y necesidades de ellos. El Outbound Marketing permite a las compañías desarrollar campañas de correos electrónicos y newsletters dinámicos y personalizados, permite dar seguimiento a correos abiertos y navegar por las respuestas de sus clientes, y automáticamente da de baja peticiones no deseadas, en tiempo real. Un análisis ampliamente integrado que se extiende desde la elaboración de reportes y de gráficas hacia una avanzada obtención de datos y al desarrollo de cálculos personalizados por el usuario, son parte de las actividades que realiza el Outbound Marketing. Su interfaz intuitiva le permite utilizar grandes cantidades de información de los clientes, y hacer importantes hallazgos en sus preferencias, para poder convertirlas en posibles iniciativas que puedan ser utilizadas en futuras negociaciones con ellos. Los resultados de herramientas analíticas externas pueden también ser incorporadas. En: INFOR CRM EPIPHANY CORPORATIVE BROCHURE.

negocio”, dice Arana de la Garza. “Con Infor, tenemos la capacidad de alcanzar nuestras metas de trabajo en forma rápida mientras continuamos en busca de nuestra visión para el futuro”.

El próximo paso será avanzar a ofertas hechas a medida de los clientes en forma individual y darles una más amplia elección de canales a través de los cuales ellos interactúan. HSBC México espera alcanzar tasas de aceptación aún más altas a través de la coordinación de ofertas en tiempo real a través de su red de cajeros automáticos, call centers, sitios online y sucursales de venta minorista.

Para el largo plazo, la compañía continuará ejecutando sobre su concepto de presentar “la oferta correcta en el momento correcto” por medio de la construcción de su exitosa implementación de soluciones Infor.

## ▽ CONCLUSIONES

Está claro que el reto actual es conseguir conocer a los clientes y actuar en consonancia cuando en lugar de tener cincuenta se tienen mil, cinco mil, diez mil o un millón. Ésta posibilidad la ofrece la tecnología en unión con algunas otras herramientas de la comunicación como los son el marketing, la publicidad, etc.

Gracias a este trabajo en conjunto, existe un nuevo enfoque y nueva manera de hacer marketing para cualquiera que sea el objetivo u objetivos planteados (fidelización, incremento en ventas, incremento de clientes, retención de los mismos, etc.) – o todos.

En nuestro idioma y cada vez con mayor peso, se viene aceptando y refiriendo el término CRM como respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias del Marketing Relacional.

Hoy, más vale que las empresas orientadas al cliente, se alineen a esta nueva manera de hacer marketing y comunicación. El marketing relacional es más que crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes y buscar lograr los máximos ingresos por cliente; este nuevo enfoque, consta básicamente de hacer o crear una verdadera experiencia de usuario cada vez que una empresa brinda u ofrece un producto o servicio, es tener una relación cercana y consciente con cada uno de los clientes – sin dejar de identificar a los más rentables - que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución de dicha relación a lo largo del tiempo.

Se ha dicho que el conocimiento es poder, es en este sentido que las empresas generan desde el inicio valor agregado y grandes beneficios; pues la posibilidad de tener y conocer información de los clientes brinda la oportunidad de

convertirla en conocimiento estratégico de primer orden, analizarla, conocer los comportamientos y patrones de consumo de los clientes y extraer todo el conocimiento relevante oculto en las bases de datos.

El cliente es cada vez más exigente y vivimos en un más que competitivo mercado. Sólo las empresas que aporten verdadero valor a sus clientes con base en sólidas y rentables relaciones en el tiempo, sobrevivirán.

Es muy importante darse cuenta que construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente logra, al menos estabilidad de negocio. El éxito de la empresa de hoy, va a depender de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el marketing relacional y CRM están basados, como reducir el coste de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas.

La tecnología es el medio que nos ayuda a alcanzar nuestro objetivo relacional. En este contexto, es importante destacar que Internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional y las soluciones de CRM.

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la vida, 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.

Para implantar una estrategia relacional en la empresa es fundamental y primordial el apoyo al 100% de la dirección así como la efectiva comunicación de la misma al resto de empleados y esto es válido tanto para una multinacional como para una pyme. El proceso no es nada fácil pues significa un cambio de mentalidad y actitud puesto que la empresa decide estar orientada y centrada en el cliente.

Todo ello lleva consigo la optimización de todos los procesos relacionados por lo que directamente se está influyendo en los costes y la eficiencia.

Por supuesto es importante primero definir correctamente la estrategia, pues es la que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos relacionales, sus programas de acción y prioridades en la asignación de recursos con la intención de lograr una ventaja competitiva. También se deben identificar, en primer lugar, aquellas áreas de negocios, productos y servicios en las que aplicaremos la estrategia relacional.

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

Las tecnologías de CRM deben permitir un mejor entendimiento con el cliente, mayor acceso al mismo, interacciones más eficaces con él, e integración a través de todos los canales del cliente y de las funciones de back-office de la empresa.

Aunque realmente existen muchos éxitos de CRM documentados, aproximadamente el 70% de las implementaciones terminan siendo no exitosas por factores de fracasos que he mencionado y algunos otros que sería largo de enunciar.

La diferencia entre el éxito y el fracaso de un CRM, corresponde al conocimiento y la habilidad de quienes se involucran en el proyecto, reconocer qué errores puede cometer y cómo evitarlos, en qué aspectos puede ayudarlo la tecnología y en cuáles no, ser medido y no demasiado ambicioso.

Por otra parte es muy importante mencionar que la orientación de los negocios ha evolucionado desde sus inicios con una marcada tendencia en los últimos años, ésta no solo se enfoca en términos como las ventas y el marketing, sino que en la actualidad los negocios están enfocados en el cliente.

Actualmente, la tecnología es muy importante para optimizar las relaciones con los clientes; y no cabe duda que tan importantes herramientas de la comunicación como el marketing y la tecnología se combinan para rediseñar procesos facilitando los cambios en las prácticas de trabajo y de hacer negocios; así como el establecimiento de métodos innovadores que unan a la compañía con sus clientes.

Esta situación, se convierte en punto focal y de partida del replanteamiento y renovación de los procesos de negocio.

El CRM se ha convertido en una herramienta o software con mayor penetración en las empresas de todo el mundo. En México, ya hay empresas que han implementado este sistema, con el fin de proveer un servicio adecuado y personalizado para los clientes. El CRM no es una moda, es una necesidad. Desde hace mucho tiempo el cliente ha sido considerado la razón de los procesos de la empresa; es por ello que la implementación de este sistema en las empresas no sólo facilita la comunicación con/entre cliente – proveedor, sino que se enfoca en las necesidades reales de los mismos.

A lo largo del marco teórico, se observan diversos puntos de vista acerca de la conceptualización de CRM; sin embargo, todas concuerdan en el enfocarse en el cliente de una manera más puntualizada y específica.

Así, es innegable que el surgimiento de este tipo de sistemas se debe principalmente a los entes prioritarios de toda la empresa, los clientes, cuyas necesidades y hábitos son diferentes entre sí.

Es una realidad que la implementación de un CRM puede resultar en un alto riesgo para la empresa, pero si se toman en cuenta los beneficios que pueden surgir a partir de ello, el riesgo se convierte en una inversión.

Las ventajas que se obtienen a partir de un desarrollo de este tipo son diversas, entre las más destacadas se encuentran que el CRM mejora la lealtad del cliente, se incrementa el valor en los clientes y su reconocimiento, brinda valor agregado al cliente ofreciendo productos y/o servicios que requiere en realidad y

que de alguna manera ayudará a facilitar o resolver su vida o cierta situación en determinado momento.

Con respecto al desarrollo del caso de éxito que documenté en el capítulo tres, se demuestra a partir de la perspectiva de la comunicación que si bien un CRM puede ser apreciado como una herramienta de la comunicación per ser por dos puntos principales: a) por ser una tecnología de información y comunicación y, b) al dar la puta para establecer, ampliar, fortalecer y crear comunicación entre una empresa y su cliente.

Esta TIC logra englobar las herramientas que integran a esta ciencia y en conjunto establecen un nuevo enfoque y una manera de hacer negocios hoy, consolidándose en lo que se denominó a lo largo de este proyecto como marketing relacional.

Se prueba también que al analizar, plantear una estrategia con base en los resultados de dicho análisis, e implementar un software empresarial cuyo principal objetivo es gestionar la relación de una empresa con sus clientes, es más segura y rápida la obtención de los objetivos y metas que cualquier empresa se establece: afianzar los lazos con sus clientes, lograr la fidelización de los mismos, una relación estable a largo plazo y satisfacer sus necesidades actuales y potenciales; todos estos beneficios, al final se traducen en incremento de ventas y de clientes; y mismos que a su vez se traduce en acrecentamiento de dinero /capital/ ganancia económica para una empresa.

Lo verdaderamente importante y necesario para el mundo corporativo es seguir avanzando, innovando y creciendo a la velocidad y a medida que crece la vida, la tecnología, los negocios, las empresas, el mercado y la competencia.

## ▽ ACRÓNIMOS

<b>Acrónimos</b>	<b>Descripción</b>
CPU	Central Processing Unit (Por sus siglas en Inglés) o Unidad Central de Procesamiento
CRM	Customer Relationship Management (Por sus siglas en Inglés) o Gestión de la Relación con los Clientes
EAM	Enterprise Asset Management (Por sus siglas en Inglés) o Gestión de Activos Empresariales
ERP	Enterprise Resource Planning (Por sus siglas en Inglés) o Gestión de Recursos Empresariales
PC	Personal Computer (Por sus siglas en Inglés) o Computadora Personal
HW	Hardware
SW	Software

## ▽ BIBLIOGRAFÍA

ABAD, Raúl. *Marketing Relacional, Futuro Relacional*. Editorial Espasa-Calpe, Barcelona, 2003.

ACKERMAN, Sebastián y otros. *Los CBC y la enseñanza de la Tecnología*. AZ Editora, Buenos Aires, 1996.

AGRAWAL, M. L. (2003). *Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance*. *Journal of Services Research*, Volumen 3, Número 2.

ALONSO, A.; Ayestrán, I. y Ursúa, N. (eds.). *Para comprender Ciencia, Tecnología y Sociedad*. Estella: EVD, 1996.

BRAUN, E. *Tecnología rebelde*. Madrid: Tecnos/Fundesco, 1986.

COSTA, Joan. *La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de gestión*. Paidós, Barcelona, 2001.

HAMMER, Michael. *Reengineering Work: don't Automate, Obliterate*. Harvard Business Review. División de Estudios de Postgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México, 1990.

MARTIN, Christopher; Payne, Adrian y Ballantyne, David. *Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Título original Relationship Marketing, Traducción Claudio L. Soriano, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, España, 1994.

DE LUAA, Roberto C.; González Cuberes, María Teresa. *Iniciación en la Tecnología*. AIQUE Grupo Editor. Buenos Aires, 1997.

FAMIGLIETTI, María. *Didáctica y Metodología de la Educación Tecnológica (3 Ciclo y Polimodal)* - Prólogo de José A. Lioi. Homo Sapiens Ediciones. Rosario Argentina, 1998. HANSOTIA, Behram. (2002). *Gearing up for CRM:*

*Antecedents to successful implementation. Journal of Database Management.*  
Volume 10, 121-133. Recuperado Junio 7, 2004.

LOSADA DÍAZ, José Carlos Coord. *Gestión de la comunicación en las organizaciones.* Ariel, Barcelona, 2004.

MARC, E. y Picard, D. *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación.* Paidós. Bs. As. 2005.

MARTÍNEZ, Emigdio. *Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes.* Editorial Oveja Negra. Bogotá, 2001.

NAVARRO, Eduardo. *¿Qué es C.R.M.?* Limusa. Madrid, 2002.

OROZCO GUZMAN, Martha Angélica, et. al., *Taller de Programación y Cómputo, Teoría y Práctica.* México, 1999.

PACEY, A. *La cultura de la tecnología.* FCE. México, 1990.

POSTMAN, N. *Tecnópolis: la rendición de la cultura a la tecnología.* Galaxia Gutenberg/Círculo de Lectores. Barcelona, 1994.

ROSZAK, T. *El culto a la información.* Crítica. Barcelona, 1988.

VAN RIEL, C. *Comunicación Corporativa.* Prentice Hall. Madrid, 1997.

## ▽ FUENTES ELECTRÓNICAS

ANDERSEN, Janice. *CRM:Cuál es el verdadero significado*, en:  
<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/mkt%20de%20relaciones/crm/nivel3significado.html>

CONDE PÉREZ, Ernesto Manuel. *El marketing relacional, una conceptualización necesaria*, en:  
[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_marketing\\_relacional\\_una\\_conceptualizacion\\_necesaria](http://www.degerencia.com/articulo/el_marketing_relacional_una_conceptualizacion_necesaria)

DONOSO, Gustavo. *La Computación y lo social: la incorporación de tecnología computacional en el trabajo*, en:  
<http://www.inf.udec.cl/~revista/ediciones/edicion3/gdonoso.PDF>

GALBREATH y Rogers, cfr. Law, 2003 en: *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México*, en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padilla\\_h\\_d/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf).

GOLDENBERG, Barton. *¿Qué es CRM y cuál es el verdadero significado?*, en: <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>

GOYENECHÉ, Alfredo de. *Economía y Administración*. Universidad de Chile, en: [www.marketingnet.cl](http://www.marketingnet.cl)

KOLSKY, Esteban. (2004). *Want to Succeed in CRM? Don't Call It CRM*. Recuperado Junio 9, 2004, de Gartner Group database, en:  
<http://0-biblioteca.itesm.mx/millennium.itesm.mx>

LÓPEZ, Carlos. *¿Sabes que es CRM?* Recuperado Junio 1, 2004, en  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm>

NAVARRO, Eduardo. *¿Qué es CRM?* Recuperado Junio 1, 2004, en:  
<http://www.improven-consultores.com>

NAVARRO, Eduardo. *Las realidades del CRM*. Recuperado Junio 1, 2004, en:  
<http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>

NAVARRO, Roberto. *¿Qué es CRM? Fortalecimiento de las relaciones con sus clientes: Satisfacción y Servicio al Cliente*, en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm>

O'CONNOR, Arthur. *E-CRM: The Good News and the Bad News*. *ClickZ Today*. Febrero 21, 2002, en: [http://www.clickz.com/crm/crm\\_strat/article.php/978061](http://www.clickz.com/crm/crm_strat/article.php/978061).

O'CONNOR; John J; ROBERTSON, Edmund F. *Biografía de John Wilder Tukey, MacTutor History of Mathematics archive*. Inglés. Universidad de Saint Andrews, en: <http://www-history.mcs.st-andrews.ac.uk/Biographies/Tukey.html>.

SARNER, Adam. (2004). *With CRM, Viewpoint Proves That Change Is Good*. Recuperado Junio 5, 2004, de Gartner Group database, en: <http://0-biblioteca.itesm.mx.millennium.itesm.mx>

SIMS, David. *What is CRM?*, en: [www.gartner.com](http://www.gartner.com)

SWIFT, Ron. *¿Está muerto el CRM?*, en: [http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito1.asp?id\\_nota=6572&ids=3](http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito1.asp?id_nota=6572&ids=3)

VILLALOBOS ARENAS, Alma Liliana. *Elementos Críticos de la Implantación de CRM en la Industria de las Telecomunicaciones*. Abril 2003, en:

<http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/nav/salta?cual=doctec:64597>

<http://www.alegsa.com.ar/Dic/sentencia%20de%20programacion.php>

[www.claveempresarial.com/soluciones/sscrm.shtml](http://www.claveempresarial.com/soluciones/sscrm.shtml)

<http://cnx.org/content/m17404/latest/>

<http://www.crmguru.com/content/features/sims01.html>

<http://espanol.upi.com/Economia/2009/06/22/Gigantes-del-software-ms-humildes/UPI-75951245692259/>

[www.gartner.com](http://www.gartner.com)

<http://grupoe2005.blogspot.com/2005/06/ventajas-y-desventajas-de-su.html>

<http://www.idg.es/computerworld/>

<http://www.infochannel.com.mx/>

<http://www.liderazgoymercadeo.com>

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/730007/Marketing-relacional-5-Principios-claves.html>

<http://www.mercado.com.ar/altadireccion/>

<http://www.mitecnologico.com/Main/SoftwareProgramacion>

<http://mkturl.tripod.com/MKT/rel/rel04.htm>

<http://mundocontact.wordpress.com/2011/12/06/un-vistazo-a-la-historia-del-crm-hasta-nuestros-dias-la-evolucion-al-xrm/>

[http://www.negocioelectronicos.biz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=198&lang=es](http://www.negocioelectronicos.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=198&lang=es)

[www.netmedia.info/informationweek/](http://www.netmedia.info/informationweek/)

<http://planetaip.blogspot.com/2009/09/tipos-de-software-software-de-sistema-y.html>

[www.tecnologiaempresarial.info/](http://www.tecnologiaempresarial.info/)

[http://www.tendencias21.net/La-industria-del-software-para-empresas-sufre-una-incipiente-sacudida\\_a976.html](http://www.tendencias21.net/La-industria-del-software-para-empresas-sufre-una-incipiente-sacudida_a976.html)

[http://www.12manage.com/methods\\_levitt\\_relationship\\_marketing\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_levitt_relationship_marketing_es.html)

## ▽ FUENTES AÑADIDAS

### ▪ ESTUDIOS CASAS CONSULTORAS

J. D. Edwards. "Un estudio muestra que existe una fuerte demanda de soluciones integradas de SCM y CRM entre las medianas empresas", en:

<http://www.idedwards.es/public/0,1921,328%257E1162%257E8481,00.html>

Ernst & Young. *¿Qué es CRM?*, en:

[http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/que\\_crm.php/t\\_blank](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/que_crm.php/t_blank)

Gartner's Hype Cycle. Recuperado Junio 10, 2004, en:

<http://www.floor.nl/ebiz/gartnershypecycle.htm>

Cima Consulting Group

<http://cimaexito.com/cima/>

Aberdeen Group

<http://www.aberdeen.com/>

Gartner Inc.

<http://www.gartner.com/technology/home.jsp>

Booz Allen

<http://www.boozallen.com/>

### ▪ ENTREVISTAS

#### **Gustavo Martínez Lira**

Director de CRM

HSBC de México.

Noviembre 2010

#### **Rafael Arana de la Garza**

Director de Servicios Financieros Personales

HSBC México

Noviembre 2010

**Roberto Islas**

Consultor Senior especialista en CRM

Infor México

Marzo 2011

**Tony Compton**

Director de Marketing de Producto

CRM

Infor Estados Unidos

Julio 2011

▪ **EVENTOS / CONFERENCIAS - WEB**

CRM Forum. “Las Realidades del CRM” en:

[http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/realidad\\_crm.php](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/realidad_crm.php)

▪ **BROCHURE INSTITUCIONAL**

Infor CRM EIPHANY Corporative Brochure