



01167
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA
PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS
RELACIONES CON EL CLIENTE EN LAS EMPRESAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO en Ingeniería
(Planeación)

P R E S E N T A:
ING. AMELIA GÓMEZ GALLARDO

ASESOR: DR. FEDERICO HERNÁNDEZ ÁLVAREZ



MÉXICO D.F.

2005

m. 345969



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

Por permitir seguir desarrollándome

Aviso n.º Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.
NOMBRE: Amelia Gómez
Gallardo
FECHA: 13/Julio/2005
FIRMA: [Firma]

**A LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADOS DE LA FACULTAD DE
INGENIERIA**

Que me permitió continuar con la constante
preparación que debe prevalecer en todo
universitario

AL CONACYT

Que me apoyó económicamente facilitando
la conclusión de la presente tesis con la que
refrendo el compromiso que adquirí al
aceptarla

***AL DR. FEDERICO HERNÁNDEZ
ALVAREZ***

Por su dirección en la elaboración de la presente tesis.

A MIS SINODALES

Dra. Patricia Balderas Cañas, al Dr. Marco Antonio Murray Lasso, al Maestro Francisco Álvarez Caso y al Maestro Mariano García Martínez.

Por su apoyo en la elaboración de la presente tesis.

***A TODOS Y CADA UNO DE LOS
MAESTROS Y MAESTRAS DEL
POSGRADO DE INGENIERIA***

Por compartir sus conocimientos y experiencias para enriquecer mi formación

A MI FAMILIA

Por todo su apoyo y comprensión

A MI ESPOSO EDUARDO

Por su amor e incondicional apoyo

A MIS HIJAS

Por que su alegría y amor me motivan a seguir siendo mejor cada día

A MI PADRE

Que me ha enseñado con su ejemplo, que es importante seguir preparándose.

A MI MADRE

Que con su amor incondicional y apoyo he seguido adelante

A MIS HERMANOS

Wulfrano, Perla, Oswaldo

Gracias por su ejemplo, amor e incondicional apoyo

A MIS AMIGAS

Lorena, Noemí y Tamara

Gracias por su cariño apoyo y sinceros
comentarios

A MIS COMPAÑEROS Y COMPAÑERAS

Su dedicación, ejemplo y constancia hicieron
de nuestra generación uno de los más gratos
recuerdo que más valoro, la oportunidad de
haber cursado con ustedes la Maestría; en
especial a Jorge Rojas y David Díaz

TABLA DE CONTENIDO

		Págs.
CAPITULO 1		
CONCEPTOS OPERATIVOS		
1.1	Planeación Estratégica	2
1.1.1	Concepto de planeación	2
1.1.2	Concepto de estrategia	3
1.1.3	Niveles de la Planeación Estratégica	6
1.2	Estrategia Competitiva	13
1.2.1	Concepto	13
1.2.2	Clasificación de Estrategia Competitiva	14
CAPITULO 2		
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (CONCEPTOS Y ELEMENTOS DEL CRM)		
2.1	Gestión de las relaciones con el cliente (Customer Relationship Management CRM)	20
2.1.1	Concepto de CRM	20
2.1.2	Metodologías de implementación de CRM	24
2.1.3	Tipos de clientes	28
2.1.4	Información	30
2.2	La función de la Tecnología de información (TI)	34
2.2.1	La tecnología de las relaciones	35
2.3	La aplicación del CRM como tecnología en lugar de estrategia y la falta de sistematización en la aplicación del CRM en las empresas	36

CAPITULO 3

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

3.1	Análisis de la industria	40
3.2	Análisis del mercado como forma de segmentación de clientes	42
3.2.1	Método analítico	44
3.2.2	Tipología del consumidor	46
3.2.3	Por grupo de productos	47
3.3	Perfil del producto	47
3.3.1	Dimensiones del valor como forma de obtención y mantenimiento de clientes	47
3.4	Estrategia Comercial	52
3.4.1	Las 4P's de la mercadotecnia convertidas en las 4C's	52

CAPITULO 4

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CRM COMO ESTRATEGIA

4.1	La utilización del CRM como estrategia en vez de tecnología	56
4.2	Caso de estudio	57
4.2.1	Visión – Misión	59
4.2.2	Estrategia	62
4.2.3	Cultura organizacional	67
4.2.4	Información	68
4.2.5	Tecnología	73

CONCLUSIONES

REFERENCIAS

INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados, el número creciente de competidores y las exigencias y demandas de los clientes, han provocado que los directivos cambien y renueven los sistemas de gestión en sus empresas.

Apoyándose en Tecnologías de Información para el mejoramiento y posicionamiento estratégico en el mercado, las empresas están logrando gestionar de manera eficiente un volumen de datos cada vez mayor, poniendo especial énfasis en los datos que contienen información estratégica sobre la empresa y sus clientes.

La gestión de las relaciones con el cliente CRM (por sus sigla en inglés Customer Relationship Management) aparece como una Tecnología de Información (TI) que permite administrar los datos e información acerca de clientes, para contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones así como para, el diseño de estrategias que permitan a las empresas captar y mantener sus clientes.

Problemática

Uno de los problemas más comunes en la implantación de TI en las empresas es pensar que la tecnología por sí sola es la solución para optimizar su competitividad, muchas empresas creen que con implementar el software, lograrán tener un mejor conocimiento y relación con sus clientes.

La mayoría de las empresas no tienen una visión de las necesidades de sus clientes a nivel corporativo, se centran, la mayoría de ellas, sólo en analizar a grupos de productos y/o mercados, en lugar de segmentos de clientes previamente definidos.

Otro error común es la falta de planeación estratégica para implementar una metodología tipo CRM; se observa una ausencia de objetivos y de colaboración organizacional entre los diferentes grupos que integran la empresa.

Hipótesis

La adopción de tecnologías de información para gestionar las relaciones con el cliente, deben estar sustentadas en los conceptos de Planeación Estratégica

Objetivos

- Involucrar componentes de Planeación Estrategia para el diseño de una Estrategia de Negocio que permita implementar el CRM.
- Fortalecer la identificación de clientes a través de la estrategia competitiva, de manera que se facilite la implementación del CRM

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS OPERATIVOS

- 1.1 Planeación Estratégica
 - 1.1.1 Concepto de planeación
 - 1.1.2 Concepto de estrategia
 - 1.1.3 Niveles de la Planeación Estratégica
- 1.2 Estrategia Competitiva
 - 1.2.1 Concepto
 - 1.2.2 Clasificación de Estrategia Competitiva

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS OPERATIVOS

El presente capítulo tiene como propósito proporcionar las definiciones de planeación estratégica, con énfasis en el concepto de estrategia competitiva, en las que está sustentado el presente trabajo, así como definir el enfoque con el que estos conceptos se emplearán a lo largo del mismo. Se presentan definiciones de diversos autores, que constituyen un marco de referencia que sirve como base para elaborar la propuesta de aplicación de la implementación de la gestión de relaciones con el cliente.

1.1 Planeación Estratégica

Para entender el concepto de Planeación Estratégica, se analizarán por separado las dos palabras que la componen: “Planeación” y “Estrategia” respectivamente.

1.1.1 Concepto de Planeación

Conforme a lo definido por el Diccionario de la Real Academia la *Planeación* es sinónimo de planteamiento determinado como plantear¹.(De planta). 1. tr. Tantear, trazar o hacer planta de algo para procurar el acierto en ello. 2. tr. p. us. Establecer o poner en ejecución un sistema, una institución, una reforma, etc. 3. tr. Proponer, suscitar o exponer un problema matemático, un tema, una dificultad o una duda. 4. tr. Enfocar la solución de un problema, lléguese o no a obtenerla.

Gabriel Sánchez Guerrero (2003) define a la planeación como “el proceso por el cual un sistema (el objeto a planear) es conducido (por el grupo de planeación) a partir de una situación presente, hacia un estado deseado, empleando los medios y los recursos necesarios y disponibles.”

Russell L. Ackoff (1981) define a la planeación como “el diseño de un futuro deseable y la invención de métodos para llegar a él”

Gómez-Mejía Blakin (2002): “ Planeación es la función directiva que determina que determina el ambiente administrativo para establecer los objetivos futuros y las actividades a realizar para alcanzar dichos objetivos”

Como término ordinario se considera a la planeación como un “plan”, esto es, una serie de pasos a seguir para alcanzar un objetivo.

1.1.2 Concepto de Estrategia

La palabra “*Estrategia*” tiene su origen en el vocablo griego *strategos* que significa “general”, entendido como la persona encargada de dirigir y comandar un ejército; por lo que el concepto tiene su origen de aplicación en el área militar. Basado en este concepto, Henry Mintzberg (1992) lo define de la siguiente forma:

“El verbo griego *stratego* significa “planear la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos “¹

Si buscamos su homologo en la parte administrativa, puede tomar el mismo sentido, sólo que el enemigo a vencer es el medio ambiente (proveedores, competencia, clientes, ambiente económico, político, social...) que rodea a las empresas y la estrategia se reentende como las formas en que se aprovechan los recursos y capacidades internas de la misma para vencer al “enemigo”.

El concepto de estrategia se define de varias formas y ha sido utilizada de diferentes modos; Henry Mintzberg (1992) en su ensayo de “Las cinco P’s de la estrategia” define a este concepto desde cinco perspectivas diferentes:

- Plan: Es la secuencia de acciones a seguir y orientadas a alcanzar un objetivo específico, el cual puede presentarse a largo plazo y de gran dimensión.

- **Maniobra:** La estrategia se define también como una maniobra, complot, treta, los cuales consisten en ser más inteligente que la competencia, contrincante o enemigo.
- **Patrón:** De acuerdo con esta definición, la estrategia es consistente con el comportamiento que tiene la empresa, es decir, un modelo o forma de actuar.
- **Posición:** La estrategia es una posición y un medio para ubicar a la empresa dentro su medio ambiente que la rodea y defender dicha posición.
- **Perspectiva:** La estrategia como perspectiva se conduce mediante la intervención del estratega, acerca de la visión de la empresa.

En la figura 1.1 se muestran gráficamente las cinco P's y cómo se relacionan para formar una estrategia en conjunto, o con cada una de ellas formar una estrategia.

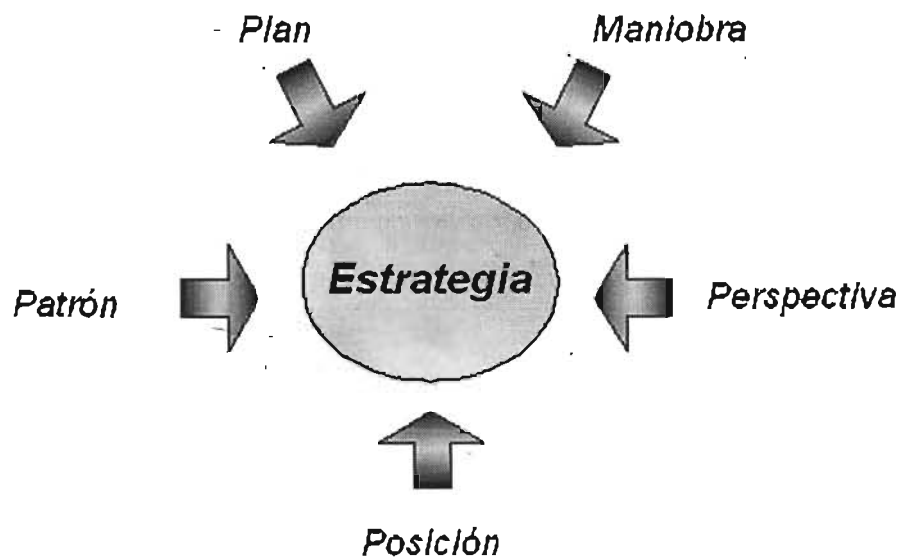


Figura 1.1 Las cinco P's de la Estrategia

Por otro lado este mismo autor (Henry Mintzberg, 1992) contempla que el diseño de estrategias es un proceso conceptual donde el estratega realiza:

- Definición de la Visión-Misión de la empresa.
- Análisis del medio externo.

- Análisis del medio interno.
- Definición de estrategias.
- Implementación de la estrategia.

En la figura 1.2 se muestra que las actividades antes mencionadas se presentan en forma secuencial iniciando por la definición de la visión y misión de la empresa.



Figura 1.2 Diseño de la Estrategia

Así mismo Thompson y Strickland (2003) mencionan que para el diseño de la estrategia directiva se deben contemplar los siguientes puntos:

- Desarrollo de la visión estratégica y misión del negocio.
- Definición de objetivos.
- Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos.
- Implementar y ejecutar la estrategia
- Evaluación del desempeño, monitoreo y ajustes correctivos.

Como se observa en la figura 1.3, en el punto 5 se realiza la evaluación de los resultados obtenidos, en caso de no alcanzar los objetivos deseados o de necesitar algún ajuste se regresa a cualquiera de los puntos anteriores para evaluar y hacer los ajustes de necesarios.



Figura 1.3 Diseño de la Estrategia

Con base en las diferentes definiciones proporcionadas con anterioridad, se define el concepto de *Planeación Estratégica*, ha utilizar para este trabajo como:

“La secuencia de acciones conscientes, orientadas a alcanzar un objetivo y que promueven la utilización racional de los recursos humanos y materiales de la empresa en todos sus niveles”.

1.1.3 Niveles de la Planeación Estratégica

Los niveles de la planeación estratégica, revisando el análisis que elabora Fuentes Zenón (2002), se clasifican con base en las siguientes definiciones:

- **Visión.** La visión es aquella idea o grupo de ideas que tiene la empresa a futuro. La visión la define la alta dirección y los socios accionistas de la misma. Es importante mencionar que estos directivos toman en cuenta las ideas y opiniones de niveles tanto inferiores como gerenciales.

Rafael Corona (1998) plantea que para definir la Visión de una empresa es necesario contestar tres preguntas (Ver figura 1.4):



Figura 1.4 ¿Cómo se define la visión? (Rafael Corona, 1998).

Una vez contestadas las preguntas, es necesario realizar revisiones periódicas donde se observe el grado en que los colaboradores se comprometen con la visión y forma en que perciben los siguientes factores:

- ✓ Orientación y rumbo del negocio.
- ✓ Capacidad de liderazgo.
- ✓ Claridad de decisiones estratégicas.
- ✓ Motivación e integración de equipos de trabajo.
- ✓ Sentido estratégico a tareas operativas.
- ✓ Compromiso compartido.
- ✓ Participación en el proceso del cambio.
- ✓ Identificación sobre una idea en común.
- ✓ Conciencia en su papel dentro de la empresa.
- ✓ Entrega y orgullo de pertenencia.

Es responsabilidad de la dirección observar y comprobar en la práctica si la definición de la visión está cumpliendo con los resultados deseados; de no ser así, será necesario ajustar su definición y revisar la estrategia de difusión.

- La Misión o razón de ser de la empresa es un breve enunciado, el cual tendrá que dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se llevan a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la empresa. La utilidad de la misión es diferente, dependiendo del escalón de la pirámide organizacional, es decir:
 - Para la alta dirección, la misión es de utilidad para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno.
 - Para la gerencia media, la misión permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento de los factores humanos, materiales y financieros.
 - Para el personal operativo, la misión le facilita comprender su papel dentro de los procesos de trabajo.

La misión debe ser definida por los dueños y la alta dirección de la empresa, ya que ellos tienen el conocimiento completo del negocio y el entendimiento de su evolución.

Rafael Corona (1998) plantea que para definir la Misión de una empresa es necesario tomar en cuenta cuatro aspectos importante (Ver figura 1.5):



Figura 1.5 ¿Cómo se define la misión?

1. Propósito: En relación con el propósito, se identifica la pregunta: ¿Cuál es la retribución que ofrece la empresa a sus diferentes grupos de interés? Un grupo de interés está formado por los accionistas, la alta dirección, la gerencia, el personal operativo, los colaboradores, los clientes, proveedores, etc. Retribución en este caso se refiere a lo que la empresa le entrega a cada uno de los diferentes grupos de interés por su participación dentro de la misma, es decir la empresa genera una serie de elementos intangibles que pueden ser percibidos y valorados por el área de interés. No se está refiriendo a la remuneración tangible, que para el caso de los empleados sería salarios, compensaciones.
2. Valores y principios: ¿Cuáles son los principales valores y principios de la organización? La honestidad, la participación, la colaboración, la integridad, etc. Se deben identificar aquellos valores positivos, los generadores de compromiso y que, de una u otra forma se identifican en el contexto de la cultura organizacional; así mismo, se deben identificar los valores y principios que se desean superar o evitar a corto, mediano y largo plazo, es decir, aquellos que existen en la organización y que son los valores que quisiera desterrar, poco a poco.
3. Políticas y Normas: Las normas y políticas de la empresa se refieren a la definición de los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

Una vez que se tienen las respuestas a las preguntas anteriores, conviene escribir de manera sencilla y clara cuáles son los principales conceptos que surgen, identificando las palabras claves, las cuales deben ser las más valoradas y mejor comprendidas para la empresa.

- **Objetivos.** Existen dos tipos de objetivos, los objetivos financieros y los objetivos estratégicos, en este trabajo sólo se abordarán los objetivos estratégicos. A continuación se muestran los pasos a seguir para definir los objetivos estratégicos.

El propósito de definir los objetivos es el de convertir la Visión-Misión de la empresa, en resultados específicos. El carácter de los objetivos estratégicos es principalmente cualitativo, pero deben alcanzarse por la sucesión ordenada y cuantificable de metas continuas.

La definición de objetivos es a largo plazo, sin embargo, el seguimiento y evaluación de los mismos se debe realizar en periodos cortos, cada seis meses o un año.

Para la definición de objetivos se pueden seguir los siguientes pasos sugeridos por Rafael Corona (1998).

➤ Elaboración de la Imagen objetivo.

La imagen objetivo es la visualización a largo plazo, en forma clara, de cuál es la situación que se desea para la empresa en cuanto a los elementos de liderazgo, productividad, eficiencia, calidad, crecimiento, rentabilidad; y aquí se agregaría, trato con el cliente y satisfacción del mismo, etc.

Para definir la imagen objetivo primero hay que identificar sus principales elementos: la calidad, rentabilidad, satisfacción del cliente, productividad, etc, y cómo cada uno de estos elementos es visualizado por los directivos, es decir, cómo los directivos entienden estos conceptos a largo plazo. Se deben identificar por lo menos dos o tres elementos de la imagen objetivo.

➤ Consideración de los Factores claves de éxito.

En esta etapa se determinan cuáles son los factores clave de éxito para el cumplimiento de la imagen objetivo, se definen las áreas críticas de la empresa y con base en ello se determinan los factores de éxito.

➤ Establecimiento de Prioridades.

Una vez identificados los factores clave de éxito, se deben priorizar cada uno de los elementos de la imagen objetivo. La prioridad de los objetivos estratégicos debe revisarse periódicamente, ya que las condiciones del entorno son cambiantes.

➤ Definición de los Parámetros de evaluación.

Una vez identificada la prioridad, para cada uno de los objetivos estratégicos, es indispensable conocer qué tan cerca o qué tan lejos se encuentra la empresa de lograrlos o alcanzarlos. En la figura 1.6 se muestra cómo identificar los parámetros de evaluación.

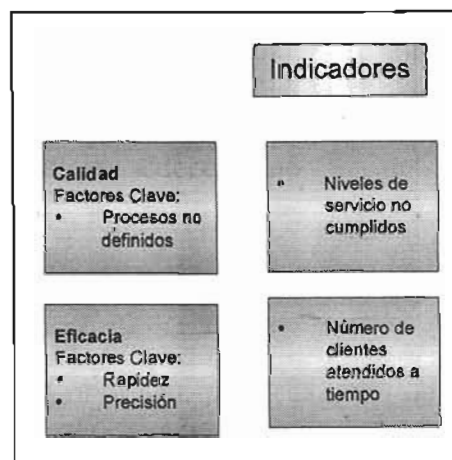


Figura 1.6 ¿Cómo es posible medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos? (Rafael Corona, 1998).

Por último y con base en todo lo anterior, se debe describir de forma sencilla clara y concreta los objetivos estratégicos de la empresa, por ejemplo, utilizando el siguiente cuadro:

Prioridad	Verbo infinitivo	Imagen objetivo	A través de...	Factores clave de éxito.
1	Aumentar	La satisfacción del cliente	A través de	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de los niveles de servicio pactados

Tabla 1.1 Definición de Objetivos Estratégicos

La definición del objetivo estratégico número 1 sería:

- Incrementar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los niveles de servicio pactados, de la entrega de la información de forma oportuna y confiable y de una comunicación adecuada.**

El cuadro anterior puede ser de mucha utilidad para redactar los objetivos estratégicos de forma clara y sencilla.

- **Estrategia Directiva.** Es la encargada de dirigir los negocios en los que participa la empresa, cuyo principal propósito es ganar ciertas ventajas que no se tendría si se manejaran los negocios por separado.
- **Estrategia Competitiva.** En ésta se define qué acciones se deben realizar para obtener los resultados esperados por la empresa, para enfrentar a su medio ambiente externo, es decir, a sus competidores directos, indirectos y potenciales, con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.
- **Estrategia Operativa.** Esta estrategia está centrada, como su nombre lo indica, en la operación de la empresa; en la administración de fuerzas de trabajo, las líneas de producción, los procesos, etc. y está directamente relacionada con cuestiones de calidad; es decir, se analiza todo lo relacionado al interior de la empresa.

- **Análisis de Oportunidades y Amenazas.** En éste se analizan los retos que se espera afrontar. Por ejemplo, como oportunidades, apoyos gubernamentales, crecimiento económico, tratados comerciales, etc. Como amenazas: aparición de nueva competencia, cambios económicos y/o políticos



Figura 1.7 Niveles de la Planeación Estratégica.

De los niveles de Planeación Estratégica mencionados anteriormente (ver figura 1.7) para este trabajo se utilizará la Estrategia Competitiva que, como se mencionó anteriormente, define las acciones que debe tomar la empresa para hacer frente a su medio ambiente externo, con el fin de captar y/o mantener a sus clientes.

1.2 Estrategia Competitiva

En esta sección se analizarán los conceptos aportados por diversos autores acerca del concepto Estrategia Competitiva así como la clasificación que hacen de la misma.

1.2.1 Concepto

El concepto de *Estrategia Competitiva* lo define Thompson and Strickland (2003) como:

“Planear las acciones a seguir para competir exitosamente en el mercado, obteniendo así una ventaja competitiva que permita a la empresa tener una posición favorable frente a sus competidores”.

Como se mencionó anteriormente, la Estrategia Competitiva se enfoca exclusivamente al plan de acción a seguir para competir exitosamente en el mercado y con ello proporcionar un valor superior al cliente. El objetivo principal es vencer al competidor, mejorando lo que éste realiza y así dar a los clientes los satisfactores esperados de manera más eficiente y eficaz.

La Estrategia Competitiva incluye los movimientos ofensivos y defensivos que puede la empresa utilizar para obtener una posición en el mercado y la habilidad de reaccionar ante cambios no previstos en su medio ambiente (cambios políticos sociales, económicos, de mercado, etc.).

1.2.2 Clasificación de la Estrategia Competitiva

Actualmente existen diferentes tipos de estrategias para competir con el fin de obtener y mantener clientes, así como para asegurar y mantener una posición en el mercado.

Para definir cuáles son las necesidades del mercado y con qué capacidades competitivas se cuenta para enfrentarlas, así como las características que deben cubrir el servicio y/o producto; el diseño de la Estrategia competitiva debe contemplar siete aspectos (Fuentes Zenón, 2003):

1. Identificación de las unidades de negocio: Éste consiste, como su nombre lo indica, en identificar los negocios con los que cuenta la empresa, por ejemplo, Elektra cuenta con una serie de productos y servicios que ofrece al mercado como son: Mueblería, Transferencias de dinero, etc.

2. Análisis de la industria: Este análisis utiliza el modelo de las cinco Fuerzas competitivas de Porter: Proveedores, Compradores, Émulos potenciales, Competidores Directos y Sustitutos, y en el análisis e impacto que tienen cada una de estas fuerzas en la empresa. Por ejemplo la aparición de un producto sustituto a menor precio.

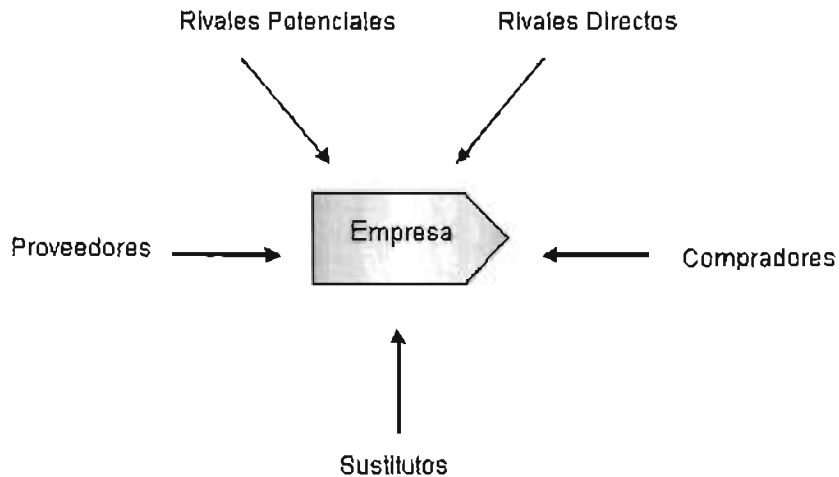


Figura 1.8 Las 5 Fuerzas competitivas de Porter

3. Ventaja competitiva: La ventaja competitiva supone la posesión o el control de un recurso especial, que le da a la empresa una capacidad distintiva permitiéndole ofrecer un producto y/o servicio mejor que el de la competencia; y de esta manera atraer la atención del cliente y obtener buenos resultados. Es un análisis que se realiza de forma interna para identificar y crear una ventaja competitiva.

Para que una ventaja competitiva sea sostenible se debe contar con superioridad con respecto a los competidores, y prever la posibilidad de que el producto o servicio que la empresa ofrece pueda ser desarrollado por otros (reproducibilidad)

Ahora bien, de dónde se puede obtener ventaja competitiva:

- En Recursos Superiores. Éstos se definen como los activos físicos de la empresa como: maquinaria, equipo, oficinas, fuerza de ventas, personal, etc.

- De Posición privilegiada. La posición que la empresa ocupe en el medio en el que se encuentra, como cartera de clientes, contactos, reconocimiento de marca, etc.
- Con Habilidades especiales: Es la habilidad con la que se manejan los recursos de la empresa: experiencia, conocimiento del mercado, trabajo en equipo, etc.

Una herramienta para realizar el análisis interno de la empresa es la cadena de valor que plantea Porter (1985):

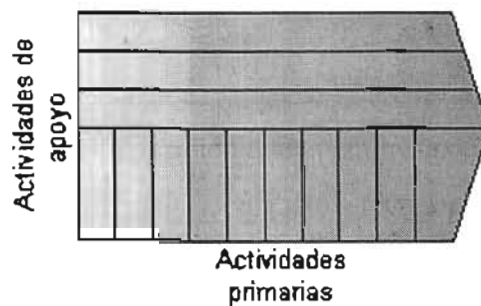


Figura 1.9 Cadena de valor de Porter.

Como se observa en la figura 1.9, la cadena de valor muestra en la parte horizontal las actividades de apoyo, como son: Administración general, Administración de recursos humanos, etc.; y en la base las actividades primarias que son las que llevan a cabo el desarrollo, distribución y venta del producto, como son: Manufactura, distribución, servicio, etc. Ver siguiente figura 1.10.

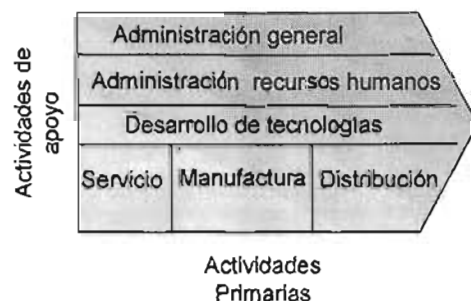


Figura 1.10 Cadena de valor de Porter.

4. Perfil del producto: Este análisis pretende identificar las características que debe reunir el producto y/o servicio en cuanto a calidad e imagen ante el cliente y servicio.

Ahora bien, el valor del producto está dado por un conjunto de beneficios que percibe el cliente y por el cual está dispuesto a realizar un esfuerzo y pagar un precio. El valor del producto y/o servicio está definido por:

- Calidad: Beneficios como el desempeño, la duración, el manejo, etc.
 - Imagen: La forma en cómo percibe el cliente los beneficios
 - Precio : La cantidad en Unidades Monetarias que está dispuesto a pagar
 - Esfuerzo: Tiempo, las molestias, y otros aspectos que el cliente realiza o paga para adquirir el servicio y/o producto.
5. Análisis de mercado: En este análisis se identifican las necesidades o preferencias de los clientes, los segmentos o nichos de mercado al que pertenece la empresa y el mercado meta que se desea atacar.
 6. Estrategia Comercial: Tiene como propósito atraer la atención del cliente, así como definir la forma en que se le dará acceso al producto.
 7. Estrategia Competitiva: Ésta tiene como propósito defender o tomar una posición en el mercado.

Con los análisis anteriores se pueden diseñar una estrategia competitiva que puede centrarse en:

- Bajos costos.
 - Diferenciación del producto y/o servicio.
 - Enfocada a nichos de mercado.
 - Alianzas.
 - Integración con proveedores/distribuidores.
 - Soporte externo (*Outsourcing*).
- ⇒ • **Estrategia enfocada al cliente.**

Los análisis de Ventaja Competitiva, Perfil del Producto y Análisis de Mercado presentados con anterioridad, son necesarios para diseñar una estrategia competitiva basada en "La administración de las relaciones con los clientes"(CRM por sus siglas en inglés Customer Relationship Management) con el fin de captar y mantener clientes a partir del conocimiento que la empresa tenga de ellos y no solamente como una herramienta más de la Tecnología de Información (TI).

En el siguiente capítulo se proporciona el concepto de CRM de acuerdo a diferentes autores, sus propuestas de implantación así también se describirán algunos de las discrepancias que dichos autores consideran más frecuentes al implantar el CRM.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (CONCEPTOS Y ELEMENTOS DEL CRM)

- 2.1 Gestión de las relaciones con el cliente (Customer Relationship Management CRM)
 - 1.2.3 Concepto de CRM
 - 1.2.4 Metodologías de implementación de CRM
 - 1.2.5 Tipos de clientes
 - 1.2.6 Información
- 2.2 La función de la Tecnología de información (TI)
 - 2.2.1 La tecnología de las relaciones
- 2.3 La aplicación del CRM como tecnología en lugar de estrategia y la falta de sistematización en la aplicación del CRM en las empresas

CAPITULO 2

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

CONCEPTOS Y ELEMENTOS DEL CRM

2.1 Gestión de las relaciones con el cliente (Customer Relationship Management CRM)

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar las definiciones y metodologías de implementación para CRM propuestas por varios autores así como realizar un análisis sobre las consecuencias en las empresas debido a que el uso del CRM como una tecnología de información y no como una estrategia.

2.1.1 Concepto de CRM

Antes de proceder a explicar los conceptos del CRM y su proceso, conviene mencionar las principales etapas por las que el *marketing* ha pasado en los últimos 50 años. En la figura 2.1 (Swift,Ronald, 2002) se observa la evolución de las tendencias para manejar el concepto de mercadeo (*marketing*), el cual está enfocado en atraer la atención del cliente, así como sus características y la tecnología que utilizaban para integrar la información del cliente.

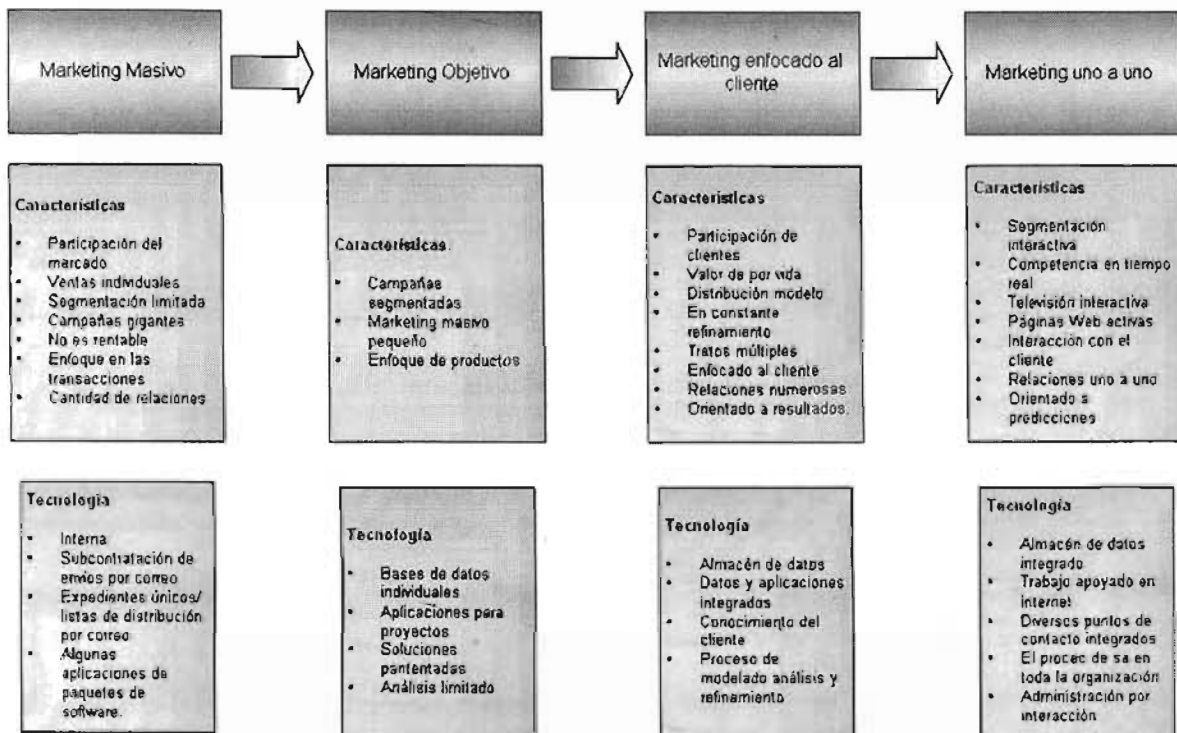


Figura 2.1 La evolución del marketing (Swift,Ronald, 2002).

El *Marketing Masivo* estaba orientado a lanzar el producto y / o servicio al mercado sin hacer distinción del tipo de cliente al que se dirigía. No se contaba con información detallada del cliente y no existía software para administrar la relación con el cliente. Lo anterior se realizaba a través de subcontratación de envíos por correo, expedientes únicos, listas de distribución de correo, etc.

El *Marketing por Objetivos*, se enfoca a vender su producto y / o servicio por segmentos de clientes, realizando un marketing masivo pequeño, dado que reconocían diferencias entre sus clientes. El tipo de tecnología utilizada eran aplicaciones independientes y no compartían información, por lo que el análisis del cliente era limitado al contar con varias fuentes de información.

El *Marketing enfocado al cliente* está orientado a tener una relación duradera con el cliente, mediante la participación directa de éste en el diseño del producto y / o servicios. La información de los sistemas se integran en un sólo almacén de datos con el fin de conocer el comportamiento del cliente mediante tareas de análisis y modelado de datos.

Por último, el *Marketing uno a uno* se enfoca a pronosticar el comportamiento individual de cada cliente e intercambiar información en tiempo real. La información está integrada y se explotan sistemas de información de distribución masiva como pueden ser páginas de Internet y televisión interactiva.

Las etapas mostradas anteriormente, se originaron después de la Primera Guerra mundial. Las características y tecnologías de este *marketing* muestran que el uso de tecnología de información propicia cambios positivos, ayuda a eliminar o reducir los factores que limitan al marketing y modifica de manera dinámica la forma de concebirlo y, enfocándolo a los clientes.

La administración de las relaciones con los clientes se practica desde hace mucho tiempo, ya que los comerciantes conocían y comprendían perfectamente a sus clientes, muchas veces vivían en el mismo vecindario, además de que no existía tanta competencia. Con la creación de franquicias, la globalización y el creciente desarrollo de los mercados, las relaciones entre clientes y comerciantes se distanciaron; hoy en día, las empresas tienen que apoyarse en las Tecnologías de Información para administrar la información de sus clientes para comprenderlos y conocerlos mejor. El concepto “Administración de las relaciones con el cliente” (CRM por sus siglas en inglés “Customer Relationship Management”) surge como el objetivo de administrar adecuadamente la información de los clientes para diseñar productos que cubran las necesidades detectadas mediante el conocimiento de los mismos.

La administración de las relaciones con el cliente tiene como objetivo principal mejorar y extender las relaciones con el cliente, generando nuevas oportunidades de negocio. El CRM tiene como objetivos:

- **Retención de clientes:** Consiste en convencer al cliente de seguir siéndolo en el momento en que considera la posibilidad de prescindir del servicio.

- **Adquisición de clientes:** La adquisición de los clientes adecuados, con base en características conocidas o investigadas acerca de ellos, fomentar la expansión y aumentar márgenes de ganancia.
- **Rentabilidad de clientes:** Incremento de los márgenes de ganancias provenientes de clientes, ofreciéndoles productos adecuados en el momento oportuno.

A continuación se presentan algunas definiciones de autores y consultores que actualmente ofrecen sus servicios en la implementación de CRM:

La administración de las relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) es la solución tecnológica para conseguir desarrollar un mercadeo relacional (marketing relacional). Este mercado relacional se puede definir como “la **estrategia** de negocio centrada en conocer, anticipar y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes”.

Don Pepper (1999) define al CRM como:

“Un proceso de negocio en el cual se integran las funciones de *Front-Office* (Servicio al cliente, fuerza de ventas, centros de llamado)” con las funciones *Back-Office* (aplicaciones de soporte de administración de pedidos, de almacén, contabilidad, etc.)”

Kristin Anderson y Carol Kerr (2002) por su lado explican el CRM como:

“Un enfoque global para el establecimiento, mantenimiento y ampliación de las relaciones con los clientes. Se utiliza el término global ya que la gestión de las relaciones con los clientes no está asociada única y exclusivamente al área de ventas y mercantilización; asimismo no es responsabilidad del departamento de servicio al cliente ni es la creación del equipo de tecnología de información”.

Swift, Ronald (2002) especifica CRM como:

“La administración de las relaciones con el cliente es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en ésta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad. Es un proceso iterativo, gracias al cual la información sobre el cliente se transforma en provechosas relaciones con éste.”

Con las definiciones anteriores, se cuenta con un panorama de lo que se entiende o se pretende con la implementación de los servicios de CRM en el mercado. Ahora se revisarán las fases de implementación que plantean algunos autores y consultorías con conocimiento en el CRM.

2.1.2 Metodologías de implementación de CRM.

En el artículo *A Crash Course in Customer Relationship Management* Harvard Business Review (www.harvard.com, 2000) se plantean cuatro procesos que forman la base del CRM:

- **Identificar a los clientes** con los que cuenta la empresa.
- **Diferenciarlos** en términos de sus necesidades y del valor que aportan hacia la compañía.
- **Interactuar con los clientes** de forma que mejore los costos, y la efectividad de las relaciones. La óptima interacción produce información que puede ayudar a fortalecer y profundizar las relaciones con el cliente.
- **Adecuar** algunos aspectos del servicio y/o producto que se ofrecen a los clientes, de acuerdo en la información obtenida de ellos en las interacciones.

Ronald S. Swift (2002) entiende el CRM como: Un proceso repetitivo en el cual se integran los siguientes elementos o grupo de acciones:

- **Descubrimiento del conocimiento:** En este proceso, se analiza la información sobre el cliente para detectar oportunidades de mercado y estrategias de inversión. Lo anterior se logra por medio de la identificación y segmentación del mercado. Las fuentes de recolección de datos pueden ser diversos sistemas de puntos de venta, cajeros automáticos, Internet, módulos de atención a clientes, los Centros de Atención a Llamadas de quejas y sugerencias (Call Center).
- **Planeación del mercado:** En este proceso se define cuáles serán las ofertas específicas, los canales de entrega, los programas y departamentos que se harán cargo del cliente. La planeación de mercado, permite elaborar planes o programas estratégicos de comunicación; predefinir modalidades de campañas específicas, preferencias en cuanto a canales y planes de trato con el cliente.
- **Interacción con el cliente:** Este proceso es la fase crucial en la ejecución y administración de las comunicaciones con el cliente utilizando información y ofertas relevantes y oportunas, recurriendo a diversos canales de interacción. La interacción debe determinar las conexiones con sus clientes, los sitios potenciales para ampliar las interacciones de la empresa.
- **Análisis y refinamiento:** Es el proceso de aprendizaje continuo a partir de la interacción con el cliente, capturando y analizando datos obtenidos en dichas interacciones.

La figura 2.2 muestra gráficamente los puntos anteriores.

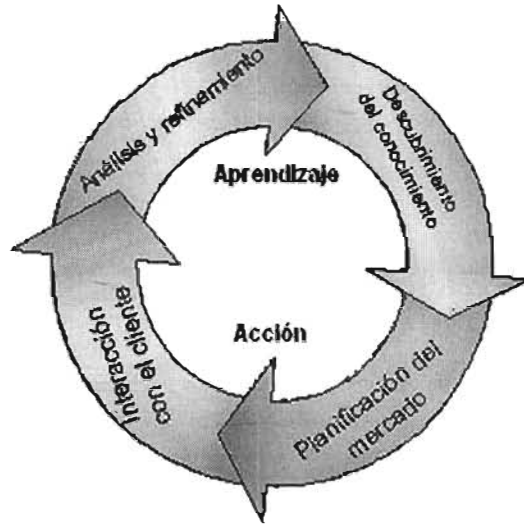


Figura 2.2 Procesos del CRM

Por último, Stanley A. Brown (2001) plantea que para la eficaz implementación de un programa CRM se requiere de cinco elementos: estrategia, segmentación, tecnología, procesos y organización.

1. **Estrategia.** Seis tipos de estrategia afectan un programa CRM: de canal, de segmentación, de precios, de mercadotecnia, de marca y de publicidad, de las cuales las tres primeras son las que ejercen mayor impacto.
2. **Segmentación.** Antes la segmentación se aplicaba sólo a un producto o mercado en particular, pero recientemente las organizaciones han enfocado sus esfuerzos en el conocimiento del cliente y, consideran el valor del cliente para sus negocios. La segmentación es la clasificación de los clientes de acuerdo con sus necesidades, comportamiento y tipo de mercado.
3. **Tecnología.** El proceso de CRM depende de datos. Es esencial tomar en cuenta el software, las herramientas de extracción de datos para el apoyo en la toma de decisiones y la administración.

4. **Procesos.** Consiste en la identificación de los procesos que se van a influir en la ejecución del CRM, esta identificación no suele ser difícil, el problema se presenta en obtener la aceptación de la organización.
5. **Organización.** Está enfocada al área de mercadotecnia y en la creación de equipos interdisciplinarios para la creación de estrategias que permitan atraer la atención del cliente.

La manera de construir nuevos valores con los empleados, tiene cinco elementos principales (Garter Group 2001 www.gartner.com):

- ✓ **Liderazgo:** Los directivos deben construir un ambiente relajado, menos organizaciones jerárquicas con un fuerte sentido de propósito, y necesitan saber motivar a los miembros de la organización.
- ✓ **Habilidades y competencias:** Las empresas deben desarrollar habilidades relevantes de negocio, sobre todo en lo referente al análisis, la construcción de equipos, la segmentación, la administración de proyectos, la retroalimentación del cliente, y la creación de niveles de servicio interno.
- ✓ **Conocimiento:** Puede ser que la empresa, comparta el conocimiento, crea la colaboración organizacional e innovación, pero si las barreras políticas son altas, lo anterior no tiene operatividad. Las técnicas y herramientas deben ser empleadas para reducir las barreras para compartir el conocimiento.
- ✓ **Organización:** La toma de decisiones debe estar más cerca del cliente y deben tener la capacidad de responder rápidamente a los cambios del entorno. Las nuevas organizaciones necesitan construir, comunidades apropiadas y equipos virtuales.
- ✓ **Reconocimiento e incentivos:** Las organizaciones deben alinear los objetivos de los empleados con las metas de los clientes. El reconocimiento y los

incentivos para las contribuciones que realizan los empleados para el beneficio de los clientes, deben ofrecerse adecuadamente.

Como se observa, los autores coinciden en que la implementación del CRM, consiste de la creación de una estrategia que involucre no solamente a las áreas de mercadotecnia, ventas o informática, sino que debe ser una estrategia de negocio donde todas las áreas de la empresa se comprometan para alcanzar el objetivo deseado.

Así también se menciona la importancia de identificar el tipo de clientes con los que cuenta una empresa; en la siguiente sección se describen los tipos de clientes más comunes.

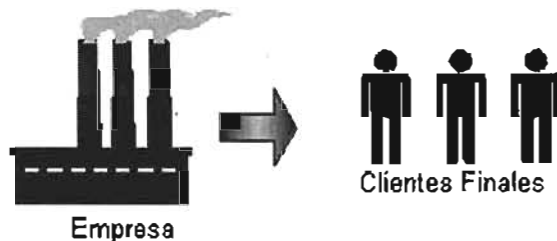
2.1.3 Tipos de Clientes

Para definir el término cliente se analizará la definición que proporciona el Diccionario de la Lengua Española:

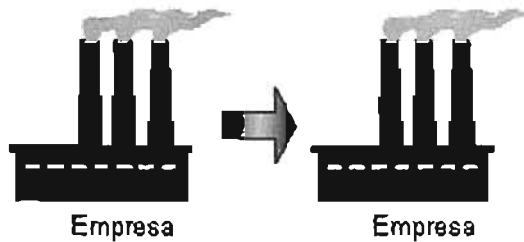
“Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa”

Los tipos de clientes se pueden definir como:

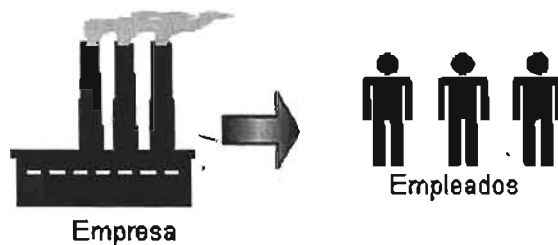
- **Clientes finales (Business to Client B2C):** Generalmente conocido como cliente final, es aquel que paga por el servicio o producto, por lo general se trata de una persona o familia.



- **Negocio a Negocio (Business to Business B2B):** Son los proveedores o distribuidores. Es aquel cliente que adquiere un producto o servicio para incorporarlo a los productos que vende.



- **Cliente interno (Business to Employee B2E):** Es una persona o unidad de negocio perteneciente a la empresa que requiere productos o servicios generados por la misma empresa, generalmente es el cliente al que menos se le presta atención.



Es importante plantear los tipos anteriores de clientes, ya que por lo general muchas empresas tienden a utilizar el concepto tradicional del cliente, que es sólo aquel comprador recurrente al menudeo, y dejan a un lado a sus proveedores, distribuidores, empleados, siendo estos últimos, como ya se mencionó, los más olvidados.

2.1.4 Información.

El CRM requiere de un flujo de información referente al cliente, alrededor de la empresa y una integración entre los sistemas operacionales y analíticos. Tener la información correcta y de forma oportuna es fundamental para el éxito de la estrategia CRM, proporcionando penetración del cliente y permitiendo una eficaz interacción a través de cualquier canal. Desafortunadamente, en muchas empresas la capacidad de la información es pobre y de baja calidad, el resultado es la existencia de numerosos y fragmentados departamentos de la empresa, así como bases de datos y sistemas poco eficientes.

Los directivos nos pueden tomar decisiones, planear, organizar, dirigir, y controlar eficientemente a menos que tengan acceso a la información. Para el CRM, este acceso a la información es lo que determina el conocimiento del cliente:

Para ello es importante conocer y distinguir el tipo de información que se tiene, a continuación se presenta las características y diferencias entre datos e información.

Datos

George&Jones (2003) define a los *datos* como materia sin resumir y hechos sin analizar, como volumen de ventas, nivel de costos y número de clientes; y a la *información* son datos organizados de manera significativa, como lo es una gráfica que muestra el cambio del volumen de ventas o el costo del tiempo extra. Los datos por sí solos no dicen nada a los directivos, por el contrario, la información puede mostrarle una gran oportunidad.

La distinción entre datos e información es importante, ya que uno de los usos de la tecnología de información es la de transformar los datos en información útil para tomar mejores decisiones.

Los tipos de datos que se necesitan pueden ser los citados en los análisis presentados en el capítulo 3.

Atributos de la Información útil

Los factores que afectan la utilidad de la información según George&Jones (2003):

- **Calidad:** La exactitud y la confiabilidad determinan la calidad de la información. Para que un sistema de información trabaje bien, la información debe ser de alta calidad. Si los directivos toman decisiones con información de baja calidad, estas decisiones serán pobres y en algunos casos de consecuencias desastrosas.
- **Oportunidad:** La información es oportuna si está disponible en el momento de tomar decisiones. En este entorno tan cambiante, la necesidad de información oportuna significa que ésta deberá estar disponible en tiempo real, es decir, debe reflejar las condiciones actuales.
- **Integridad:** La información que es completa, proporciona al directivo la base necesaria para controlar, coordinar o tomar decisiones efectivas. Una de las funciones de los sistemas de información es la de incrementar la integridad de la información.
- **Relevancia:** Si la información es relevante, es útil y se ajusta a las necesidades particulares para la toma de decisiones.

Tomando en cuenta los cuatro atributos de la información útil, se puede decir que antes de adquirir cualquier software para administrar la información del cliente, es necesario identificar que dicha información cumpla con estos cuatro atributos.

Para el CRM es necesario recabar información acerca del perfil y comportamiento del cliente, para ello es recomendable utilizar el método analítico y/o tipología del

consumidor, descritos en el capítulo 3. También es importante realizar un análisis acerca de las características que cubre el producto y/o servicio.

Una vez obtenido lo anterior, es importante determinar el nivel apropiado de información, ya que el cliente puede llegar a sentirse invadido en su intimidad, si no se selecciona correctamente la información que se requiere de él; también es importante identificar qué tipo de información debe ser compartida entre las áreas de la empresa.

Es aconsejable dividir en tres tipos la información que estará disponible para el área de servicio al cliente (Kristin Anderson –Carol Kerr, 2002), por lo tanto

Es importante conocer:

- El nombre del cliente.
- Dirección y teléfono del cliente.
- Corregir la pronunciación del nombre del cliente.
- Tratamiento que se debe emplear (Sr, Sra, Srta, Lic, etc.).

No está de más conocer:

- Cómo ha pagado el cliente la mercancía en el pasado.
- Desde cuándo es cliente.
- Si más de una persona de la compañía o familia realiza pedidos.
- Qué suele comprar habitualmente el cliente.
- Qué fue lo último que compró el cliente.
- Si el cliente ha tenido quejas con respecto a qué.

De conocimiento restringido:

- Edad del cliente.
- Nivel de ingresos del cliente.
- Estado civil y número de hijos del cliente.
- Nivel educativo del cliente.

Es importante contar con una estrategia de canales que permita a la empresa incrementar su rentabilidad asegurando el empleo del canal más eficaz para la distribución de sus diversos productos y/o servicios. Para la implantación del CRM, es necesario contestar algunas preguntas fundamentales. ¿qué se debe producir, quién comprará el producto y cómo se venderá?. El desplazamiento de productos y/o servicio de la empresa al cliente suele ocurrir a través de cierto número de intermediarios en las áreas de mercadotecnia y distribución.

Canales de comunicación

Un cliente necesita información al comprar un producto y/o servicio, por lo tanto es primordial que pueda establecer contacto fácilmente con la empresa. Por medio de la comunicación se identifican más rápidamente las necesidades del cliente, así como los defectos de un modelo o un mal servicio y corregirse a tiempo.

Los canales de comunicación con el cliente pueden ser:

- A través de Internet: Chat, Correo electrónico.
- A través del correo: Publicidad, descuentos.
- A través del buzón de sugerencias y quejas.
- A través del teléfono.

Resumiendo, se puede decir que el CRM es una estrategia competitiva que involucra a todas las áreas de la empresa, con la finalidad de conocer la conducta de sus clientes, mediante el análisis y síntesis de los datos (como frecuencia en compras, montos, etc.) y utilización de herramientas de tecnología de información. El objetivo principal de implantar CRM en una organización es diseñar estrategias que permitan la captación, mantenimiento y lealtad de los consumidores.

2.2 La función de la tecnología de información (TI)

El uso de la Tecnología de Información es primordial en cualquier negocio, muchas empresas como American Airlines, Sam's Clubs (Wal-Mart), AT&T (división mercados de consumo) se han distinguido porque han colocado la información acerca de sus clientes como parte principal de su infraestructura de información.

Para conocer y conservar a sus clientes las empresas deben obtener información detallada acerca de ellos; y convertir los datos básicos en información útil. Para ello es necesario que las áreas de la empresa (como servicio al cliente, *marketing*, planeación de ventas, administración de la distribución, evaluación de riesgos, desarrollo del producto, administración de canales, etc.) se vinculen entre sí a través del uso de la información y de procesos analíticos que permitan conocer el comportamiento del cliente.

Los sistemas de información deben apoyar a la toma de decisiones, éstos por lo tanto deben regirse por un criterio de unificación de departamentos o de unidades de negocio, para así lograr la adopción de un enfoque empresarial que apoye el uso de sistemas de extracción de información y de la utilización de ésta en obtener conocimiento del cliente.

La Tecnología de Información ha sido utilizada para proporcionar estrategias, tecnologías, información y procesos para que los directivos de las empresas puedan administrar, proteger y dar acceso a los datos, una nueva utilización de las TI es obtener conocimiento a partir de fuentes de información adecuadas y convencer a los clientes de utilizar la tecnología como una forma de interactuar con la empresa.

Es importante mencionar que una base de datos eficiente, no se adquiere sólo con la compra de algún software, sino que, se debe iniciar por definir claramente qué tipos de problemas de negocio se desean resolver.

2.2.1 La tecnología de las relaciones

Este es un concepto que introduce Ronald S. Swift (2002) el cual define como:

“Tecnología de relaciones es el término que se aplica al uso estratégico y primordial de las tecnologías de información para la administración y el desarrollo de las relaciones en una economía interrelacionada.”

Las características y las razones de la creación de la tecnología de relaciones según Ronald S. Swift (2002) son:

- Con el surgimiento de una economía globalizada, las empresas tendrán que hallar nuevas formas de establecer y mantener las relaciones con sus clientes, como por ejemplo en el comercio electrónico se pueden recabar información importante acerca del comportamiento de los clientes y así gestionar la relación con los mismos.
- Una consecuencia importante de la explosión del uso de Internet es que reduce las limitaciones de las expectativas que las personas tienen con respecto a los servicios o productos de un negocio. Lo que esperan es tener una relación que permita al negocio conocer las expectativas de cliente.
- Una diferencia entre la tecnología de información (TI) y la tecnología de relaciones (RT) es que ésta última transforma la información en acciones, actualmente las empresas deben estar preparadas para responder de diversas maneras a sus clientes, en el momento que lo requieran.
- Una característica fundamental de la RT es que la constante recopilación e interpretación de datos de los clientes se convierte en información que se puede aprovechar en la práctica para así diseñar estrategia sustentadas en dicha información.

2.3 La aplicación del CRM como tecnología en lugar de estrategia y la falta de sistematización en su implementación

Es fácil pensar que el CRM no es más que otro software y servicios de consultoría que se ejecutan paralelamente a otros sistemas de apoyo administrativo como: ERP (Enterprise Resource Planning), SCM (Supply Chain Management) y al Comercio electrónico (EC). Pero si bien esto es cierto, también es cierto que es crítico entender que la administración de las relaciones con el cliente (CRM) representa algo más que tecnología y operación; sino entender y promover la administración de los clientes.

Dicho en otras palabras, CRM es un desafío de negocio no tecnológico, la tecnología ayuda para administrar las relaciones con los clientes de una forma operativa, pero sin el correcto enfoque estratégico, y la selección adecuada de personas e implantación de procesos clave, la implementación del CRM no tendrá éxito.

Según un estudio realizado por Meta Group (<http://www.crmcommunity.com/>), del 55% al 75% de los proyectos CRM no alcanzan sus objetivos, así mismo, Gartner Group afirma que actualmente un 65% de los proyectos CRM fallan.

Dentro de los motivos por los que fallan IMPROVEN consultores (www.improvenconsultores.com, 2003) considera las siguientes causas:

1. Pensar que la tecnología es la solución: La tecnología sólo tiene sentido tras definir claramente los objetivos del negocio. En un estudio de CRM Forum, se indica que sólo en un 4% de los casos con problemas, éstos se han debido a la solución adoptada, con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM.
2. Falta de apoyo del director: Esto porque existe la falta de conocimiento respecto de las oportunidades que el CRM ofrece.
3. No existe “pasión por el cliente” en la cultura de las organizaciones
4. Retorno de inversión poco claro.

5. Falta de visión y estrategia: Es un problema habitual, es no tener una estrategia claramente definida y, por lo tanto, ausencia de objetivos de negocio cuantificables. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.
6. No redefinir los procesos. Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados.
7. Mala calidad de datos e información. Uno de los fundamentos del CRM es el conocimiento del cliente y dentro de este concepto la calidad de los datos y la información acerca de las principales características tanto del cliente como del mercado es básica, ya que a partir de estos datos se toman decisiones y se obtienen conclusiones.
8. Problemas con la integración: Un estudio de IDC apunta que menos de un 10 % de los encuestados han integrado CRM con ERP o un Almacén de Datos (en inglés conocido como "Data wharehouse").
9. No gestionar adecuadamente el cambio.
10. Poca implantación del CRM analítico: La parte analítica del CRM se encarga de extraer conclusiones actuales y potenciales a partir de una gran cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y por tanto de la mayoría de las ventajas que CRM ofrece.

Por otro lado, Breakaway Solutions (<http://www.crmcommunity.com/>) considera que las principales causas por las que fracasa la implementación del CRM en las empresas son:

1. Falta de definición de objetivos y de especificación de los límites del proyecto.
2. Estructura tradicional de ejecución de proyectos. Internamente la empresa provee servicio entre sus áreas, la estructura tradicional de una empresa no considera clientes internos, por lo que para implementar TI resulta complicado al no considerarse los niveles de servicio que debe otorgar la empresa hacia sus clientes de manera interna y externa
3. No existe consenso respecto de la solución, cada área tiene su propia solución.

4. No existe sensibilidad de parte de los directivos, ya que el personal que será impactado por la solución no es consultada o su opinión no es tomada en cuenta.
5. Ningún valor es observado y por lo tanto, los objetivos del proyecto no son claramente definidos, ni mensurables.

En un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young (<http://www.crmcommunity.com/>, 2001) en compañías europeas y americanas, se menciona que:

- El 79% de las compañías europeas consideran el CRM como una estrategia de negocio que requiere cambios en todos los niveles de la organización.
- Europa está por encima de Estados Unidos en la ejecución de estrategias CRM.
- Un 20% de las empresas europeas han finalizado sus proyectos de CRM.
- El sector financiero es el más avanzado en este tipo de iniciativas.
- Sólo un 40% de las compañías europeas tienen un ejecutivo con responsabilidad específica de CRM dentro de sus empresas.
- La mayoría de las empresas continúan más centradas en torno a grupos de productos o mercados geográficos que a segmentos de clientes.
- El 41% de las empresas europeas continúan adaptando iniciativas por separado a nivel departamental, en lugar de implementarlas en toda la empresa.
- La mayoría de las empresas no adoptan aún la visión CRM a nivel empresa, la mayoría de ellas se concentran en conjuntos de productos o regiones, en lugar de clientes.

En el siguiente capítulo se presentan las diferentes técnicas de análisis y diseño de una estrategia competitiva, considerando aspectos como: la segmentación de clientes, características del producto, etc.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

- 3.1 Análisis de la industria
- 3.2 Análisis del mercado como forma de segmentación de clientes
 - 3.2.1 Método analítico
 - 3.2.2 Tipología del consumidor
 - 3.2.3 Por grupo de productos
- 3.3 Perfil del producto
 - 3.3.1 Dimensiones del valor como forma de obtención y mantenimiento de clientes
- 3.4 Estrategia Comercial
 - 3.4.1 Las 4P's de la mercadotecnia convertidas en las 4C's

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

El capítulo tres tiene como objetivo presentar los conceptos de estrategia competitiva así como mostrar los análisis que se pueden ocupar para la segmentación de clientes, junto con el diseño de la estrategia comercial para abordar a los mismos. Como se vio en el capítulo uno, la estrategia competitiva, tiene como objetivo definir qué acciones se deben llevar a cabo para competir en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa, éstas se agrupan en tres partes:

- Análisis de la industria.
- Análisis del mercado.
- Perfil del producto.

A continuación se explicará cada uno de ellos, ya que se utilizarán en el diseño de la estrategia competitiva para la implantación de CRM.

3.1 Análisis de la Industria.

El análisis de la industria utiliza el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

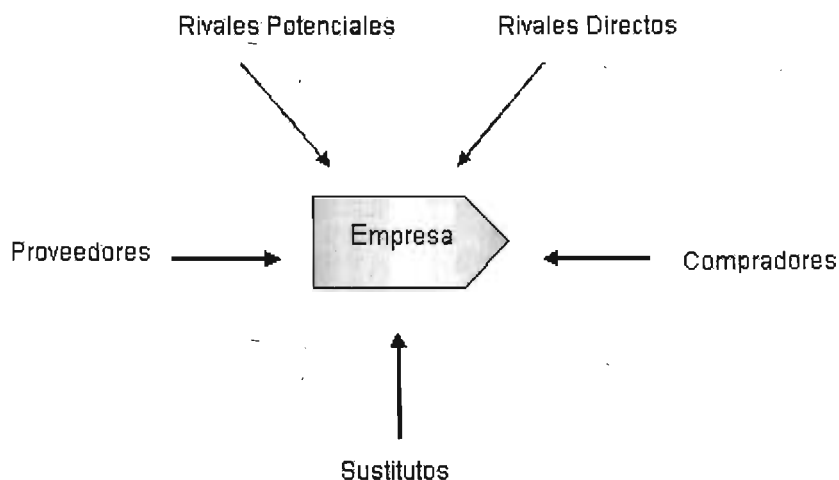


Figura 3.1 Las 5 Fuerzas competitivas de Porter

Como complemento del análisis externo (de la industria) se tiene el análisis de la ventaja competitiva, la cual se define como la capacidad distintiva que tienen las empresas para ofrecer un mejor producto y/o servicio a un mejor precio que sus competidores, con el fin de atraer más clientes y conservar los existentes.

La Cadena de Valor (Porter, 1985), es un instrumento que ayuda a realizar un análisis interno de la empresa y de las conexiones que ésta tiene con su entorno, e identificar la ventaja competitiva con la que ésta cuenta.

Para diseñar una cadena de valor primero se trazan las actividades primarias de forma horizontal. Las actividades primarias son aquellas que están involucradas en la creación y transferencia del producto (el área de operación, mercadotecnia y ventas, servicio, etc.), después se trazan las actividades de apoyo de forma vertical, las actividades de apoyo como su nombre lo indica son aquellas que dan soporte a las actividades primarias (administración general, administración de recursos humano, etc.). Ver figura 3.2

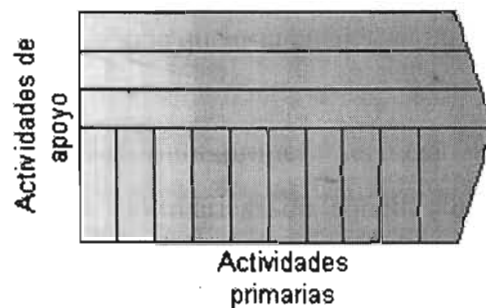


Figura 3.2 Cadena de valor (Porter, 1985)

En resumen con el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter se obtiene como resultado la relación que tiene la empresa con el medio ambiente. Con el análisis de la cadena de valor, se identifica la ventaja competitiva de la empresa.

Los análisis de mercado que se presentan a continuación apoyan la segmentación de clientes bajo el concepto de CRM.

3.2 Análisis de Mercado como forma de segmentación de clientes.

Una de las partes más importantes del CRM es la identificación del cliente, para ello varios autores han propuesto varios métodos:

Jay y Adam Curry (2002) proponen crear una pirámide de clientes para visualizar, analizar y mejorar, el comportamiento de los clientes, esta pirámide esta compuesta por los siguientes tipos de clientes:

- **Cientes activos:** Personas o empresas que han comprado bienes o servicios a la empresa en un período determinado.
- **Cientes inactivos:** Personas o empresas que han comprado bienes o servicios a la empresa en el pasado, pero no en un período dado.
- **Cientes potenciales:** Personas o empresas con las que se tiene algún tipo de relación, pero que todavía no han comprado un bien o servicio a la empresa.
- **Cientes probables:** Personas o empresas a las que se les puede proporcionar el bien o producto.
- **Resto del mundo:** Personas o empresas que no tienen la necesidad o deseo de comprar el bien o producto de la empresa



Figura 3.3 Pirámide de clientes estándar (basada en ingresos por ventas) Jay y Adam Curry (2002).

Como se observa en la figura 3.3, la pirámide agrupa a los clientes, con base en sus ingresos por ventas, en cuatro categorías:

- **Clientes Superiores:** El 1% más alto de los clientes activos según cifras de ventas (por ejemplo si se tienen 1000 clientes los 10 primeros son los clientes superiores).
- **Clientes Grandes:** El siguiente 4% de los clientes activos según cifras de ventas.
- **Clientes Medios:** El siguientes 15% de los clientes activos según cifras de ventas.
- **Clientes Pequeños:** El 80% restantes de los clientes activos según cifras de ventas.

Por otro lado, Swift Ronald (2002) plantea que para realizar una clasificación por segmentos, por lo menos se debe conocer el nombre, la dirección, la edad y el género de los clientes, para ello es imprescindible contar, además de datos de transacciones, con información sobre las interacciones que se tengan con los clientes y generar un Almacén de Datos.

Como se observa, estos autores muestran distintas formas de identificar a los clientes existentes y potenciales de una empresa. Otra forma de identificar a los clientes es aquella en la cual la Estrategia Competitiva abarca en sus análisis de mercado: Método analítico, tipología del consumidor y por grupo de productos.

“La mayor parte de las empresas venden sus productos y servicios no a un sólo comprador, sino a una gama de clientes distintos. El poder negociador de este grupo de compradores, considerados en términos agregados, es una de las fuerzas competitivas clave que determinan la rentabilidad potencial de un sector industrial”

Michael E. Porter(1997).

Las necesidades y requerimientos de los compradores no son homogéneos, debido a que las necesidades de compra de los clientes son diferentes, ya que éstos pueden requerir diferentes niveles de servicio, calidad, durabilidad del producto, etc. Por ello se requiere de una segmentación de mercado que permita identificar las necesidades de los clientes, así como adecuar o rediseñar el producto acorde con los requerimientos de cada segmento de clientes que se desea abordar.

Es importante identificar qué tipo de clientes tiene la empresa o los tipos de clientes potenciales que puede tener. Para segmentar el mercado existen varios métodos en los que se encuentran: el método analítico, la tipología del consumidor, y la identificación por grupo de productos (Fuentes Zenón 2003).

A continuación se describe cada uno de éstos.

3.2.1 Método Analítico

El método analítico consiste en identificar qué factores intervienen en la variación de la demanda y sobre esa base separar el mercado con el que cuenta la empresa. Las variables que comúnmente se utilizan en la segmentación del mercado son:

- **Demográficas:**
 - Edad.
 - Sexo.
 - Ingreso.
 - Educación.
 - Ocupación.
- **Sociográficas:**
 - Clase social.
 - Grupo social.
 - Afiliación Política.
 - Otras.
- **Geográficas:**
 - Urbano o rural.
 - Clima.
 - Zonas de influencias.
 - Tamaño de la población.
 - Otras.
- **Sicográficas:**
 - Personalidad.
 - Estilo de vida.
 - Hábitos.
 - Otras.
- **Canales y puntos de venta:**
 - Tipos.
 - Ubicación.
- **Otras:**
 - Patrón de compra.
 - Lealtad a la marca.
 - Conocimiento del producto.
 - Tipo de uso.

Es importante señalar que se pueden tomar todas o algunas de las variables de las antes mencionadas; la decisión dependerá de la información que requiera la empresa. Es importante tomar en cuenta que una vez recabada esta información se almacene de manera adecuada para su explotación.

3.2.2 Tipología del consumidor

En el método analítico resulta particularmente difícil trabajar con las variables sicográficas (estilo de vida, personalidad, etc.), por lo que el método de tipología del consumidor se considera más apropiado, ya que con este análisis se identifican los principales grupos o clases de clientes, que comparten ciertas características o formas de comportamiento. En la siguiente tabla se muestra los tipos de consumidor y su comportamiento.

<i>Tipo de consumidor</i>	<i>Comportamiento de consumidor</i>
Módico:	Busca precios bajos.
De precio:	Busca la mejor relación precio-beneficio.
Utilitario:	Buscador de ofertas.
Vanguardista:	Adquiere nuevos productos que suponen ventajas sobre los tradicionales.
Excelso:	No les importa el precio sino el status.
Emocional:	Atraídos por símbolos e imágenes.
Funcional:	Valora la utilidad y otras ventajas.

Tabla 3.1 Tipología según comportamiento del consumidor (Fuentes Zenón, 2002);

Es importante mencionar que no existe un tipo de consumidor estándar, único o mejor, esto dependerá de cada tipo de producto o servicio que la empresa ofrezca, por ejemplo: La tipología de un hombre pensando en automóviles, será muy diferente de otro

pensando en zapatos de vestir o de otro pensando en zapatos deportivos, por lo cual se debe elaborar una tipología de consumidor para cada caso.

3.2.3 Por grupo de productos

En este método se segmenta el mercado de forma inversa, es decir:

- Se listan los productos y/o servicios que ofrece la empresa.
- Se forman grupos de productos similares.
- Por último se investiga qué grupo de clientes pueden comprarlos.

A diferencia del método de tipología del consumidor, éste método define el tipo de consumidor a partir de las características del producto y/o servicio.

3.3 Perfil del producto

El perfil del producto es un análisis que pretende identificar las características que debe reunir un producto y/o servicio en cuanto a calidad, servicio e imagen se refiere; por ello este tipo de análisis se puede aplicar para conocer qué se está ofreciendo al cliente y qué se puede mejorar o cambiar para lograr la satisfacción del mismo. A continuación se describen las características de un producto y/o servicio bajo el enfoque de perfil del producto.

3.3.1 Dimensiones del valor como forma de obtención y mantenimiento de clientes

El valor de un producto está definido por un conjunto de beneficios que el cliente percibe y por el cual está dispuesto a pagar un precio y a realizar un esfuerzo. El valor del producto depende de tres factores: La calidad, el servicio y la imagen (Fuentes Zenón, 2003). A continuación se explica cada uno de éstos:

Calidad

La calidad, generalmente, es sinónimo de superioridad o excelencia, este concepto se puede entender de diversas formas dependiendo del caso:

- Durante la manufactura, la calidad es el grado en que el producto cumple con las especificaciones del diseño.
- Conforme al contenido, la calidad depende del tipo de ingredientes o contenido porcentual según el contenido del producto y/o servicio.
- Adecuación al uso, la calidad corresponde al porcentaje en el que producto y/o servicio cumple con los requerimientos del cliente.
- Precio, la calidad se percibe con base en su relación al precio, existen clientes que consideran que un producto es de baja calidad, si el precio es bajo; también hay quienes consideran que un precio alto conlleva una alta calidad, sin embargo, muchas veces, la calidad no tiene nada que ver con el precio.

Para el CRM el concepto de calidad se puede definir como la que se plantea en la adecuación al uso: “La capacidad del producto para satisfacer las necesidades y preferencias del cliente”.

Las características relacionadas con la calidad dependen del tipo de producto o servicio y del tipo de cliente al que va dirigido. Así pues, la calidad de una TV puede tener como características distintivas: el color, sonido, recepción, audífonos, control remoto, etc. Las características distintivas de un producto y/o servicio se identifican como atributos de un producto, de los cuales entre una variada gama, se identifican ocho principales, las cuales se describen a continuación:

- **Desempeño.** El desempeño se refiere al grado en que un producto cumple con las funciones para las que se adquiere.
- **Rasgos.** Peculiaridad o nota distintiva como por ejemplo, los seguros eléctricos de un automóvil, el aire acondicionado, etc.
- **Estética.** Son los accesorios o adornos que se colocan adicionales al producto y/o servicio para agradar al cliente.
- **Economía.** De la producción y mantenimiento del servicio y/o producto.
- **Duración.** Vida útil del producto.
- **Confiabilidad.** Probabilidad del buen funcionamiento.
- **Conformancia.** El grado de cumplimiento a normas o especificaciones.
- **Otros.** Cualquier otro atributo que no esté incluido en los anteriores.

Para identificar los atributos que le dan valor a un producto y/o servicio, se pueden contemplar los ocho grupos antes mencionados o sólo alguno de ellos. Con este análisis se pueden identificar las características con las que cuenta el producto y se puede realizar un sondeo con el cliente para identificar cómo lo percibe.

En base a lo anterior la calidad se enfoca a cómo el producto satisface las necesidades y requerimientos del cliente. Adicional a la calidad del producto, el cliente genera una preferencia hacia la empresa a través del servicio que ésta le presta. En base a lo siguiente:

Servicio

El servicio que se le proporciona al cliente antes (información, cotización, asesorías, muestras, etc.), durante (entrega, capacitación, instalación, pruebas, ajustes, atención, etc.) y después (soporte garantía, mantenimiento, descuentos, promociones, etc.) de adquirido el producto.

Existen dos tipos de servicio al cliente: el de conveniencia y el de trato; el primero es el servicio que trata de facilitarle las operaciones al cliente: como estacionamiento, horarios, agilización de trámites, etc. El trato son los servicios que tratan de agradar al cliente, como pequeños obsequios, hospitalidad, etc.

Por último, se debe considerar la labor de promoción y venta del producto por medio de desarrollar su imagen.

Imagen

La imagen de un producto es muy importante, muchas veces, el cliente tiene poca información o no cuenta con la capacidad de juicio necesario, por lo que se debe apoyar en medios indirectos para tomar la decisión de adquirir un servicio y/o producto; puede ser que el producto cuente con una alto valor en cuanto a la calidad y servicio se refiere, pero si no cuenta con un manejo de imagen adecuado, puede quedar por debajo de un producto que tenga menos calidad y que el servicio sea malo.

Al diseñar la imagen de un producto y/o servicio, lo que se pretende es ayudar al cliente a que identifique las ventajas que puede ofrecer el producto.

Se cuenta con una serie de consideraciones con las cuales el cliente identifica el valor que tiene un producto, como por ejemplo:

- **Precio:** Como se mencionó anteriormente el precio puede ser sinónimo de calidad, si el precio es alto, supone que la calidad es alta, o puede dar la imagen de un status alto.
- **Posición en el mercado:** La marca, experiencia, cartera de clientes, etc.
- **Símbolos:** El símbolo que se maneje como vanguardista, atractivo sexual, entre otros
- **Publicidad:** Se puede dar de forma comparativa, es decir, comparando el producto con otro en el mercado y marcando las ventajas con la que cuenta, o la publicidad informativa.
- **Apariencia del producto:** Como el empaque, acabados, diseños, etc.
- **Asociaciones favorables:** Como asociaciones que se preocupan por la niñez, la ecología, la salud, etc.

Para definir las dimensiones del valor que tiene un producto, se pueden seguir los siguientes pasos (Fuentes Zenón, 2003):

1. Definir y describir tipos de clientes al que se dirige el producto y/o servicio.
2. Elaborar una lista con los atributos del producto y/o servicio y seleccionar los de mayor importancia.
3. Indicar para cada atributo qué es lo que actualmente se ofrece en el mercado.
4. De acuerdo con el tipo de cliente establecer, el nivel mínimo de atributos de aceptación que debe cubrir cada producto y el nivel al que fue aceptado.
5. Por último diseñar el perfil del producto y/o servicio requerido tomando en cuenta la información del tipo de cliente al que va dirigido.

Con los análisis hasta ahora presentados se identifican los tipos de cliente, sus necesidades y la forma en que se puede adecuar el producto y/o servicio para lograr la satisfacción del cliente.

El siguiente punto a cubrir es la forma en que se hará llegar el producto y/o servicio al cliente, por lo que a continuación se explica la estrategia comercial.

3.4 Estrategia Comercial

Para diseñar la Estrategia Competitiva es necesario realizar los análisis anteriores a fin de plantear las siguientes estrategias:

- **Estrategia de rivalidad:** Cómo enfrentar a la competencia.
- **Estrategia de Producto-Mercado:** Qué producto para qué tipo de mercado
- **Estrategia Comercial:** Forma de abordar al cliente.

En este trabajo se centró en la estrategia comercial, porque está enfocada en atraer al cliente. La estrategia comercial está representada por las 4P's de la mercadotecnia, las cuales tienen un conjunto de herramientas enfocadas en atraer al cliente, facilitando el intercambio de productos e identificando qué parte afecta al conjunto (por ejemplo, buen producto y/o servicio, mala promoción).

3.4.1 Las 4P's convertidas en las 4C's

Una vez identificados cuáles son sus clientes y el tipo de comportamiento que tienen hacia la empresa, será más sencillo comercializar el producto o servicio que ofrece la empresa. Este enfoque ha modificado las 4P's (ver figura 3.4) de la mercadotecnia a las cuatro C's que se orienta más al cliente (Ronald S. Swift, 2001).

Las 4C's

Las 4P's

Producto: El producto y/o servicio que ofrece la empresa es la parte más importante de la Estrategia comercial, ya que a través del análisis de perfil de producto (calidad, servicio e imagen) se construye un perfil de producto y/o servicio atractivo para el cliente.

Precio: El precio está estrechamente ligado a la forma con la cual el cliente percibe el producto y/o servicio, este valor puede ser alto o bajo.

Promoción: La promoción tiene como objetivo informar, convencer, y reafirmar la preferencia del cliente, ésta puede difundirse con la publicidad (radio, TV, carteles, etc.) o las promociones (descuentos, regalos, etc.).

Plaza: La plaza se refiere a la forma en que se distribuye el producto desde la fábrica hasta el cliente, y la forma en que se proporciona el servicio (locales establecidos, Internet, puntos de ventas, etc.).

Clientes: Con la segmentación de clientes se pueden identificar las necesidades y deseos que éstos tienen. Con el perfil del producto se construye un producto y/o servicio atractivo al cliente.

Costo al cliente: Es el precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto y/o servicio, éste está estrechamente ligado con el valor que percibe el cliente del producto.

Comunicación: La comunicación es el medio por el cual la empresa informa, convence, difunde el producto y/o servicio al cliente, esta comunicación puede difundirse por TV, radio, Internet.

Conveniencia: La conveniencia se refiere a qué tan fácil el cliente puede acceder al producto o servicio que ofrece la empresa.

Tabla 3.2 Las 4 P's convertidas en las 4 C's (Ronald S.Swift, 2001)

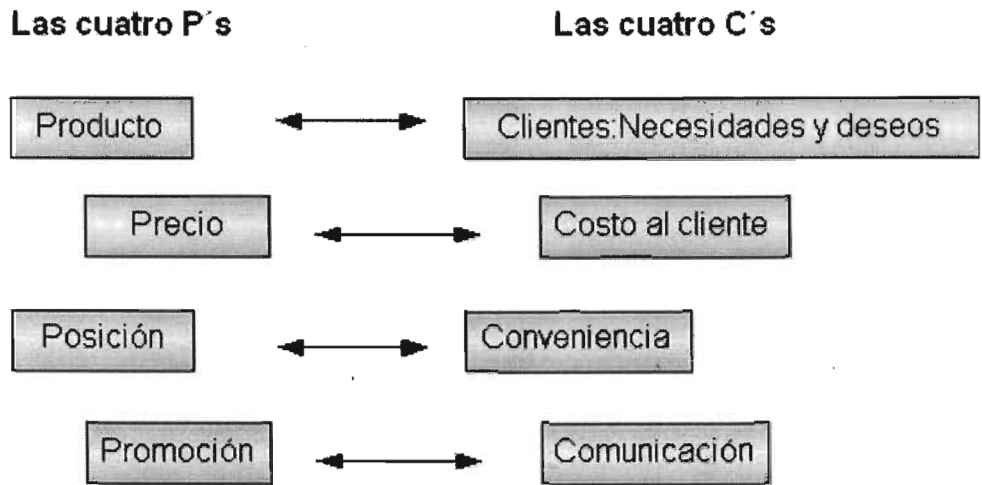


Figura 3.4 Las cuatro C's tomada de "New Marketing Litany: The Four P's passé; C-Words Take Over", Robert Lauterborn.

Con los análisis anteriormente expuestos se cuenta con los elementos suficientes para diseñar una estrategia comercial basada en el conocimiento que tiene la empresa del cliente.

En el siguiente capítulo se presentará la propuesta de implementación del CRM como estrategia.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CRM COMO ESTRATEGIA

- 4.1 La utilización del CRM como estrategia en vez de tecnología
- 4.2 Caso de estudio
 - 4.2.1 Visión – Misión
 - 4.2.2 Estrategia
 - 4.2.3 Cultura organizacional
 - 4.2.4 Información
 - 4.2.5 Tecnología

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DEL CRM COMO ESTRATEGIA

En el capítulo 2 se mostró cómo el CRM ha sido utilizado únicamente como una tecnología de información, teniendo, en algunos casos, resultados no deseados para las empresas que llegan a implantarlo.

Así también, como se presentó en el capítulo anterior, la estrategia competitiva en los análisis de ventaja competitiva; análisis de mercado y perfil del producto puede ser utilizada para diseñar una estrategia comercial centrada en el cliente, conociendo sus necesidades, requerimientos y la forma en que éste percibe el producto y/o servicio, así como proporcionar a la empresa elementos suficientes para mejorar, rediseñar o cambiar el producto o servicio que ofrece actualmente al mercado.

Para implementar el CRM como estrategia es necesario involucrar a todas las áreas de la empresa, y tener el apoyo directivo; por ello, a continuación se presenta la propuesta de implementación basada en los conceptos de planeación estratégica.

4.1 La utilización del CRM como estrategia en vez de tecnología

Para la propuesta de implementación de CRM basada en conceptos de planeación estratégica; se diseñó la siguiente gráfica con el objetivo de presentar de forma visual la propuesta:

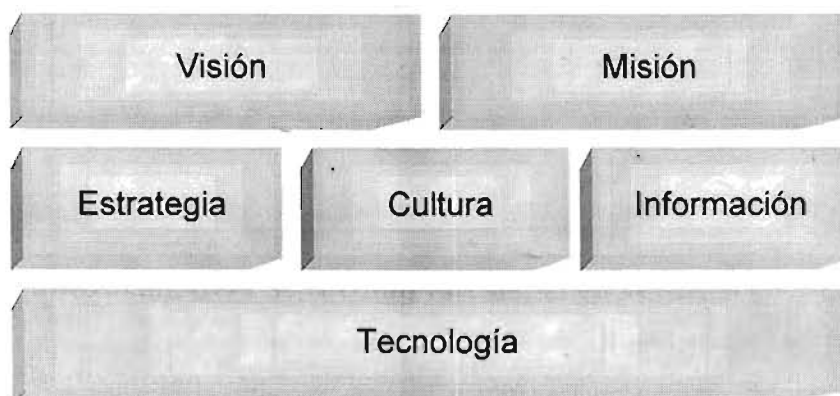


Figura 4.1 Propuesta de implementación del CRM basado en conceptos de Planeación Estratégica.

Para ejemplificar la propuesta de implementación, se desarrollará los conceptos mediante un caso de aplicación, enfatizando el enfoque que se debe dar a cada una de las etapas de la propuesta.

4.2 Caso de Estudio.

Personal Seguro es una empresa dedicada a incrementar la seguridad del transporte en México, facilitando información sobre la fiabilidad de los operadores de camiones a los transportistas interesados. Es la primera empresa mexicana dedicada a la certificación de operadores, que ha generado la base de datos más extensa de conductores calificados del país, convirtiéndose en un estándar de seguridad y control en la industria del transporte de carga.

La empresa Personal Seguro, nace por la necesidad de las grandes empresas transportistas de contar con operadores (conductores de camiones) en los que puedan confiar en que la mercancía que transportan llegará a su destino final sin percances ocasionados por sus operadores. Personal Seguro ofrece a las empresas de transporte los servicios de evaluación, manejo y control de los operadores de transporte.

Personal Seguro pertenece al sector terciario (de servicios) y se identifica como pequeña empresa; esta ubicada en México, DF, con sucursales en varios estados del país y es la única empresa a nivel nacional que presta este tipo de servicio.

Para llevar a cabo su servicio, Personal Seguro realiza las siguientes operaciones:

- Elaboración de estudios socioeconómicos a los operadores de las transportistas (contratados y aspirantes): En este servicio, la empresa realiza un cuestionario al operador y a sus familiares para investigarlo. Realiza un historial de los Operadores.
- Elaboración de estudios socioeconómicos urgentes, mismo que el estudio socioeconómico con la diferencia del tiempo de entrega
- Renovación de Estudios. Renovación de los estudio socioeconómico, mediante la investigación al conductor para actualizar sus datos (una vez al año o cuando éste se cambia de empresa transportista o domicilio)
- Generación de las credenciales con fotografía de cada operador: En este servicio la empresa otorga al operador ya investigado y aprobado una credencial con fotografía para acceder a las bodegas de las empresas a las que prestan servicio las empresa transportistas.

Caja Negra.



Figura 4.2 Caja Negra Personal Seguro.

Dicha empresa está conformada por el dueño de la empresa, un familiar del dueño que tiene el papel de gerente, los analistas y encuestadores, y un ingeniero de soporte de sistemas.

4.2.1 Visión – Misión

Visión

Como se mencionó en el primer capítulo, la visión es definida por la alta dirección y los socios accionistas, tomando en cuenta las ideas y opiniones de los niveles inferiores y gerenciales de la empresa.

Es importante que cuando se defina la visión, ésta sea realista y *aterrizada*, con base en las capacidades estratégicas y las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa.

Para el caso de aplicación que se discute la visión tiene que ser definida por el dueño de la empresa, el gerente y el coordinador de los analistas.

Para definir la visión de caso de este caso de estudio se hará referencia a la definición de Rafael Corona (ver capítulo 1).

1. ¿Cuál es la principal idea del futuro que motiva el desarrollo de la organización?
El autor sugiere que se visualice mentalmente cuál es la principal motivación organizacional a futuro que permite unir, incondicionalmente el esfuerzo y compromiso de sus colaboradores. Para Personal Seguro. *“Ser la empresa líder en México en la evaluación y certificación de conductores”*. Es importante no olvidar que esta idea debe ser lo más realista posible. Es recomendable utilizar palabras sencillas y de uso común, valerse de conceptos claros y precisos que cualquier persona pueda entender.
2. ¿En qué aspectos estratégicos se deben concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea del futuro? Para responder esta

pregunta, el autor recomienda separar los conceptos claves de la idea que surgió en la pregunta anterior, tomando la idea anterior: *“Ser la empresa líder en México en la evaluación y certificación de conductores”* se pueden distinguir y separar dos conceptos clave: *Empresa líder en México* - . Para hacer realidad el primero, se identifican los aspectos estratégicos, como: realizar reingeniería de procesos, capacitación de personal, inversión, etc. Para hacer realidad el segundo *la evaluación y certificación de conductores* se identifica los principales nichos de mercado donde pueda ser la empresa líder, como: traslado de valores, transporte público, transporte privado, etc.

3. ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto? Una vez identificada la idea y los aspectos estratégicos, se deben realizar revisiones periódicas acerca de lo que se está haciendo en relación con la visión que se ha concebido a largo plazo.

Visión de Personal Seguro:

“Ser la empresa líder en México en la evaluación y certificación de conductores”

Se considera la visión como componente esencial dentro de la implantación de CRM, dado que los esfuerzos de la organización, deberán de estar orientados a satisfacer las necesidades del cliente mediante una empresa enfocada al servicio que se le debe proporcionar a éste.

Misión

El enfoque que se le debe proporcionar a la misión bajo el concepto de CRM es presentar a los integrantes de todas las áreas y personas que laboran en la empresa, en su conjunto, el nivel de servicio que se le proporcionará al cliente.

1. Propósito: ¿Cuál es la retribución que ofrece la empresa a sus diferentes grupos de interés?

Grupos de Interés	Retribución.
Clientes	<i>Contar con información confiable, eficaz, eficiente y oportuna acerca de los conductores.</i>
Proveedores	<i>Pagos oportunos, buen trato.</i>
Empleados	<i>Mejor calidad de vida, ambiente de trabajo agradable, desarrollo personal</i>
Socios	<i>Utilidades para el crecimiento de la empresa</i>

Tabla 4.1 retribución a los grupos de interés

2. Valores y principios: ¿Cuáles son los principales valores y principios de la organización? Para contestar esta pregunta, se deben identificar los principales valores y principios que la empresa tiene que consolidar y los que se tienen que superar.

Para el caso de estudio

Valores y principios	
A consolidar	Por superar
<i>Colaboración</i>	<i>Conformismo</i>
<i>Honestidad</i>	<i>Ineficiencia</i>
<i>Lealtad</i>	<i>Mediocridad</i>

Tabla 4.2 Valores y Principios

3. Políticas y Normas: Definición de conceptos de productividad, eficiencia y rentabilidad.

Productividad: *El número de operadores certificados por unidad de tiempo.*

Calidad: *Cumplir con los requerimientos del cliente, en tiempo, presupuesto.*

Eficiencia: *Cumplir con el tiempo esperado para la certificación de los conductores.*

Rentabilidad: *Incrementar las ganancias establecidas.*

Con los aspectos tratados con anterioridad, la empresa cuenta con un panorama de sus actividades, y con ello se tiene claro que puede proporcionar a sus clientes, pero es necesario redactar este grupo de ideas en una sola frase, con la cual los integrantes de la empresa se identifiquen.

A continuación se presenta la misión.

Misión de Personal Seguro:

“Proporcionar al cliente un servicio de calidad y confiable para la gestión de sus operadores, mediante la colaboración organizacional y el uso de tecnología de punta”

4.2.2 Estrategia

Una estrategia no se centra en la ejecución de un plan. Una estrategia real toma en cuenta los objetivos directivos y financieros de la estrategia de negocio. Los objetivos de una estrategia del tipo CRM son *adquirir, desarrollar, y retener clientes valiosos* para alcanzar las metas corporativas. -

Para la definición de objetivos se seguirán los pasos explicados en el capítulo 1.

➤ Imagen objetivo.

Para el caso de estudio los principales elementos de la imagen objetivo son:

- ✓ *La calidad en el servicio: Atender las solicitudes dentro de los niveles de atención comprometidos, entregándola de manera ágil y oportuna por los diferentes canales de comunicación, de acuerdo a las necesidades planteadas por el cliente.*
- ✓ *Confiabledad de la información: La información proporcionada al cliente no debe contener omisiones, suposiciones y debe ser fundamentada.*
- ✓ *Satisfacción del cliente: La percepción que el cliente tiene acerca del servicio que recibió.*

- Factores Clave de éxito que se identifican del flujo de operación de Personal Seguro:

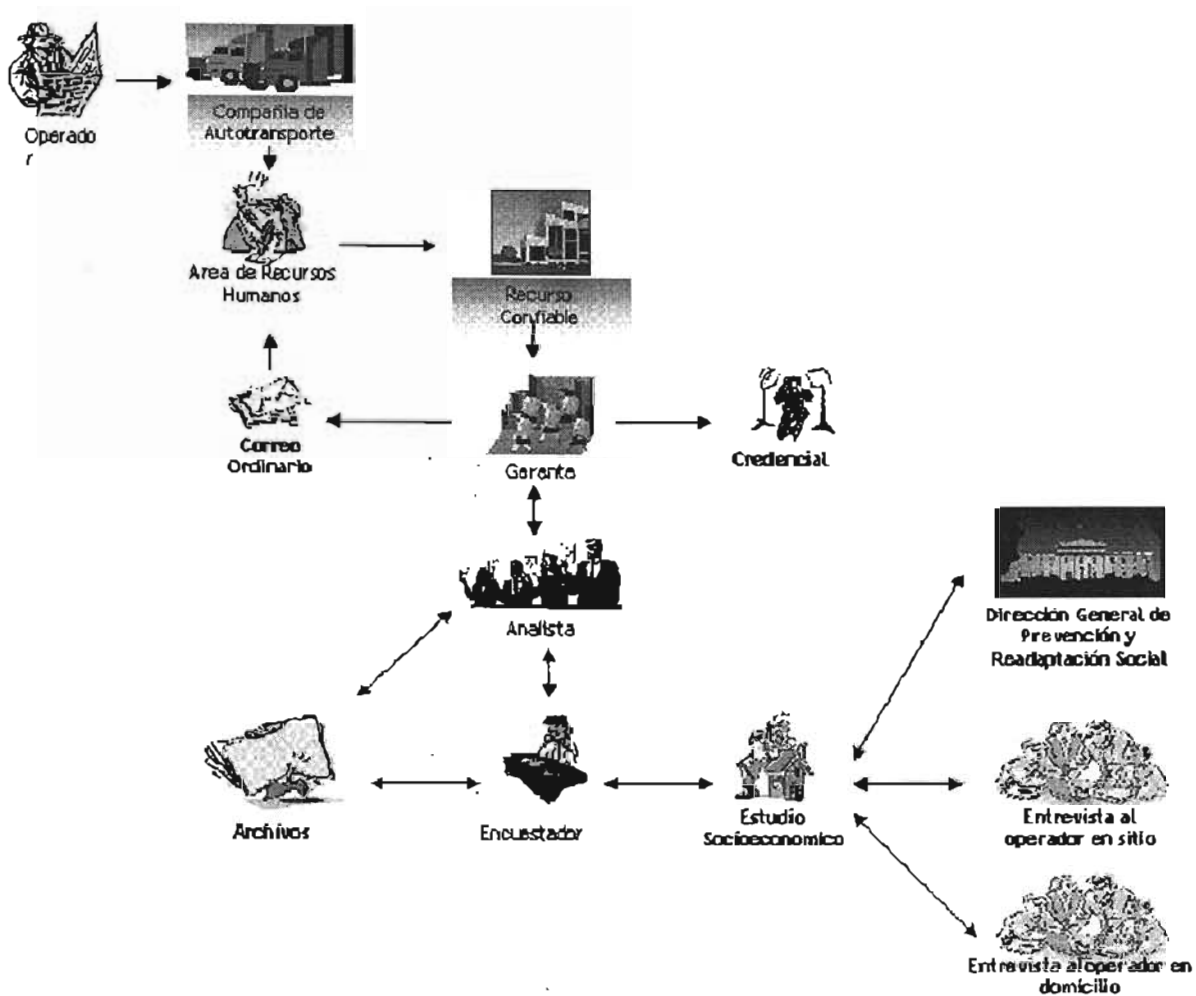


Figura 4.3 Flujo de operación

Las áreas críticas que se detectan son:

- ✓ Atención al cliente: como factor de éxito, es el adecuado conocimiento del flujo de operación, información referente al cliente y tiempo de respuesta
- ✓ Gerencia: Donde se diseñan los procesos de comunicación entre las áreas de atención al cliente y la operación.

- ✓ Área de análisis: Confiabilidad de la información, y lo niveles de servicio pactados con el cliente.

➤ Prioridades

La empresa Personal Seguro identifica las siguientes prioridades:

- ✓ *Satisfacción del cliente*
- ✓ *Confiabilidad en la información*
- ✓ *Calidad en el servicio*

➤ Parámetros de evaluación

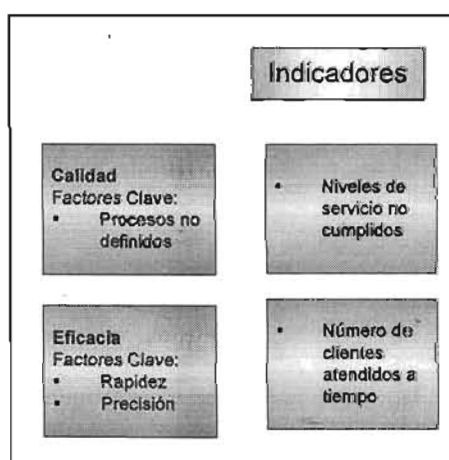


Figura 4.4 Parámetros de Evaluación

Los objetivos estratégicos de la empresa que se detallan en la tabla 4.3 son:

- ✓ *Satisfacción del cliente: La percepción que el cliente tiene acerca del servicio que recibió.*
- ✓ *La calidad en el servicio: Capacitar al personal para mejorar la atención que éste brinda, documentar los procesos.*

- ✓ *Confiabilidad de la información: La información proporcionada al cliente no debe contener omisiones, suposiciones y debe ser fundamentada.*

Prioridad	Verbo infinitivo	Imagen objetivo	A través de...	Factores clave de éxito.
1	Aumentar	La satisfacción del cliente	A través de	<ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento de los niveles de servicio pactados • La entrega de la información de manera oportuna y confiable • El logro de una comunicación adecuada
2	Mejorar	La confiabilidad en la información	A través de	<ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento de los parámetros determinados para la evaluación de los operadores
3	Mejorar	La calidad en el servicio	A través de	<ul style="list-style-type: none"> • La documentación de los procedimientos • La capacitación del personal

Tabla 4.3 Objetivos Estratégicos

De acuerdo con el cuadro anterior, la definición del objetivo estratégico número 1 sería:

1. *Incrementar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los niveles de servicio pactados, de la entrega de la información de forma oportuna y confiable y de una comunicación adecuada.*
2. *Mejorar la confiabilidad de la información a través del cumplimiento de los parámetros determinados para la evaluación de los operadores*
3. *Mejorar la calidad en el servicio a través de la documentación de los procedimientos y la capacitación del personal.*

4.2.3 Cultura organizacional

La cadena de valor de Porter puede ser útil dentro de la colaboración organizacional, ya que permite identificar las áreas y funciones de la empresa, para así poder extraer información valiosa que permita mejorar la calidad en el servicio al cliente (Ver capítulo 1 Cadena de valor de Porter).

Como se había mencionado en el capítulo 1, las actividades primarias se identifican como aquellas actividades que están implicadas en la creación y distribución del producto. Las actividades de apoyo, son aquellas que sustentan y apoyan a las actividades primarias.

Para el caso de Personal Seguro, se propone la siguiente cadena de valor:

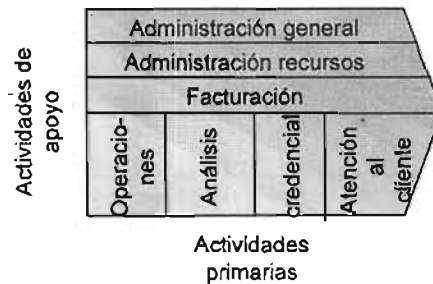


Figura 4.5 Cadena de Valor

Operaciones: Son las actividades relacionadas con la investigación de campo que se realiza para levantar y recabar información acerca del conductor, y emite un estudio socioeconómico del mismo.

Análisis: Son las actividades de selección y análisis de la información que se obtiene de la investigación de campo y de toma de decisiones para certificar si un conductor es confiable o no.

Credencial: Es la actividad que se realiza en las oficinas del cliente, donde a los conductores se les toma la fotografía para emitirles su credencial y posteriormente se entrega a la empresa transportista.

Atención al cliente: Son las actividades relacionadas con la atención al cliente, como recepción de quejas y sugerencias, seguimiento al estatus del servicio solicitado, etc.

Administración general: Dirección, gerencia, planeación, relaciones con socios, aspectos legales, etc.

Administración de recursos humanos: reclutamiento, selección, capacitación del personal, incentivos, promoción, etc.

Facturación: Es la actividad que se encarga de facturar y entregar facturas al cliente.

Como se puede observar, cada una de las actividades anteriores están relacionadas y todas prestan un servicio al cliente, aun sin estar en contacto con él, es importante que exista comunicación entre las áreas para prestar un buen servicio, así pues, si el área de facturación no cumple con tiempos y calidad, se verá afectada toda la empresa.

Creando colaboración organizacional.

Los productos pueden ser sustituidos o copiados, los precios pueden ser mejorados o incluso más bajos a los que ofrece la empresa, lo que no puede ser fácilmente igualado o imitado es la cultura. Las creencias, actitudes y valores son utilizados para conocer las demandas de los clientes.

4.2.4 Información

Actualmente uno de los activos mas importante de la empresa es transformar los datos en información que les permita identificar áreas de oportunidad y tomar decisiones acertadamente.

Para alcanzar los objetivos planteados, es necesario que la empresa Personal Seguro identifique los tipos de clientes y sus características, además de

Tipos de clientes:

- **Clientes activos:** *Todos aquellos empresas que se dedican al transporte y que han utilizado el servicio de Personal Seguro por lo menos una vez al año.*
- **Clientes inactivos:** *Todas aquellas empresas de transporte que no han utilizado los servicio de Personal Seguro desde hace un año*
- **Clientes potenciales:** *Todas aquellas empresas que su giro principal no es el transporte de mercancía, pero sin embargo, se dedican al transporte de bienes o pasajeros.*

Con la siguiente información lo que desea identificar es el número de empresas transportistas, número de conductores por empresa transportista y su ubicación, además de la forma de contactarlo y los puntos de venta con lo que cuenta Personal Seguro.

- **Ubicación Geográficas.**

Urbano rural: Ubicación de las principales transportistas del país.

Tamaño de la población: Número de conductores por empresa transportista

- **Canales y puntos de venta.**

Tipos: Comunicación con los clientes para prestar el servicio: Teléfono, e-mail, portal de Internet.

Otras: Conocimiento por parte de los transportistas sobre el procedimiento para certificar a sus conductores.

Las variables demográficas, sociográficas y sicográficas no son aplicables para este cado debido a que el servicio que proporciona Personal Seguro está orientado exclusivamente a empresas de transporte.

El método de Tipología del consumidor.

<i>Tipo de consumidor</i>	<i>Comportamiento</i>
Funcional:	<i>Los clientes de Personal Seguro valoran la utilidad de la información que se les proporciona acerca de sus conductores</i>

Tabla 4.4 Tipología del consumidor

Los puntos adicionales de la Tipología del consumidor no son aplicables, ya que el servicio que proporciona Personal Seguro, es la utilidad de la información.

Es importante identificar las características del servicio que ofrece, para ello se utilizará los atributos del producto.

Dimensiones del valor.

Calidad

Durante la investigación que se realiza al conductor, se cuenta con procesos definidos para el levantamiento de la información; así como la capacitación de los analistas para realizar dicho trabajo.

Contenido del informe esta dado por la veracidad de la información; ya que esta es validar con visitas al domicilio del conductor, referencias familiares y de último trabajo, así como la investigación en la delegación para validar si tiene o no antecedentes penales.

Adecuación al uso Con la información que se obtiene a través de la investigación, el cliente tiene los elementos suficientes para que él determine si es conveniente contratar al conductor, considerando la recomendación realizada por Personal Seguro.

Atributos del producto

- **Desempeño.** *El cliente busca los elementos de juicio necesarios para determinar si le conviene o no contratar al conductor. El servicio que presta Personal Seguro le proporciona esta información para la toma de decisiones relativas a la contratación de sus conductores.*
- **Duración.** *La duración del estudio que se realiza al conductor es de un año a partir de la fecha de expedición de la credencial o de entrega del informe.*
- **Confiabilidad.** *Veracidad de la información, sustentada con fotografías, formatos de la delegación, etc.*
- **Conformancia.** *Cubre con las especificaciones del cliente (Estudio socioeconómico completo).*

Servicio

- **Antes.** *Información acerca del procedimiento de investigación que se realiza al conductor y la cotización del mismo.*
- **Durante.** *Entrega en el domicilio de la empresa transportista, envío del informe por correo en la fecha pactada (tres días hábiles), Consulta del estatus de la solicitud por parte del cliente via Internet.*
- **Después.** *Seguimiento al comportamiento del conductor, avisos vía correo electrónico o vía telefónica de las credenciales y estudios socioeconómicos, próximos a vencer.*

Con los estudios presentados, se identifica los tipos de clientes, los atributo y características del servicio y cuál es el seguimiento que se le da al mismo.

A continuación se presenta, la estrategia comercial utilizada para definir la forma en que se abordará al cliente, tanto actuales como potenciales e inactivos.

Estrategia Comercial.

Las 4P's

Producto: Información referente al conductor

Precio: \$50.00 por expedición de credencial, \$200 por la investigación.

Promoción: A través del portal en Internet, por correo electrónico, teléfono y fax.

Plaza: Oficinas y acceso a través del portal de Internet

Las 4C's

Clientes: Empresas transportistas de México

Costo al cliente: \$50.00 por expedición de credencial, \$200 por la investigación.

Comunicación: A través del portal en Internet, por correo electrónico, teléfono y fax.

Conveniencia: Acceso a través del portal de Internet.

Tabla 4.5 Las 4 P's convertidas a las 4 C's

Con los análisis realizados, se identifica el tipo de datos que se necesitan obtener de los clientes, y cómo deben ser transformados para obtener información que apoye a la toma de decisiones gerenciales y directivas encaminadas a administrar adecuadamente el conocimiento del cliente y las relaciones con el mismo.

El administrar grandes volúmenes de información de manera manual se vuelve complicado además de que ésta debe estar disponible de manera oportuna, por lo cual es necesario contar con la tecnología para administrar y procesar dicha información.

4.2.5 Tecnología

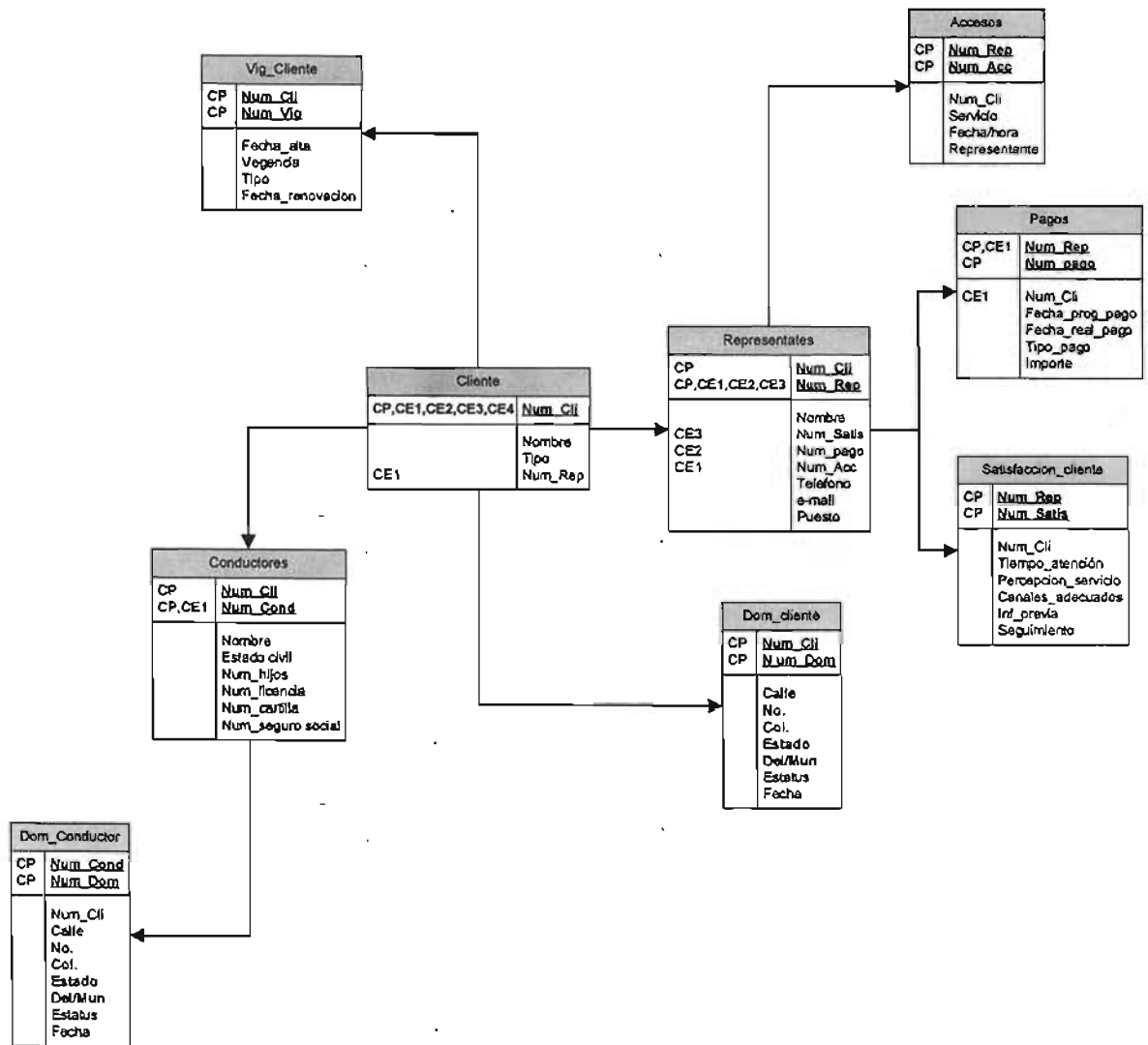
El CRM como se ha visto a lo largo de esta tesis, es más que un software, es un concepto que se debe aplicar a lo “largo” y “ancho” de la empresa, una vez adquirido este concepto, entonces es importante definir que tipo de software conviene implantar. La tecnología en este caso servirá para administrar la creciente información con la que cuenta una empresa de sus clientes. Para tal propósito existen en el mercado varios tipos de software enfocados al CRM, alguno de ellos en conjunto con otros software de negocio como es el ERP (Enterprise Resource Process) que apoya a la mejora de procesos dentro de una empresa etc.

En los últimos cinco años, tres tecnologías convergen con el objetivo de mejorar y automatizar los procesos, contemplando la administración del flujo de trabajo y el almacenamiento de datos. La primera de ellas es el Almacén de Datos (base de datos), el cual racionalizó y mejoró el procesos de apoyo de decisiones; el siguiente es el Flujo de Trabajo, el cual automatizó y aceleró las tareas propias de los procesos, y por último el Internet, que proporcionó un medio para la conexión entre personas sin importar su ubicación.

Las tres tecnologías antes citadas se utilizaron por la empresa en estudio, para desarrollar un portal en de Internet de acuerdo a lo definido en su planeación estratégica, por acuerdos de confidencialidad no se autorizó por parte de la empresa mostrar las pantallas de dicho portal. El portal en Internet es: <http://www.recursoconfiable.com/>.

A continuación se muestra el modelo de base de datos, utilizado por la empresa, dicha base de datos es utilizada para conocer el comportamiento de los clientes.

Modelo de la Base de Datos.



Diccionario de datos en el cual se describen cada uno de los campos:

TABLA: Clientes		DESCRIPCION: Información del cliente
Campo	Descripción	
Num Cli	Número de cliente. Llave principal no permite duplicidad en esta tabla	
Nombre	Nombre de la empresa	
Tipo	Tipo de cliente (Frecuente, Ocasional,etc)	

Con la tabla Clientes se relaciona a cada cliente un número único el cual esta ligado al tipo y nombre del cliente, esto con el fin de realizar búsquedas rápidas para consultar el tipo de cliente. El número de cliente es el campo que se va a relacionar con el resto de las tablas.

TABLA: Dom_Cliente		DESCRIPCION: Domicilio del cliente
Campo	Descripción	
Num Cli	Número de cliente. Llave secundaria permite duplicidad en esta tabla	
Num Dom	Número de domicilios. Llave primaria no permite duplicidad en esta tabla	
Calle	Calle	
Num	Número	
Col	Colonia	
Estado	Estado	
Del/Mun	Delegación/Municipio	
Estatus	Activo	
Fecha	Fecha en que se registró el domicilio	

Con la tabla Dom_Cliente se almacenan los datos de domicilio del cliente, su estatus y la fecha en la que se registró su domicilio. Esto para ubicar geográficamente a los clientes.

TABLA: Vig_Cliente		DESCRIPCION: Vigencia del cliente
Campo	Descripción	
Num Cli	Número de cliente. Llave secundaria permite duplicidad en esta tabla	
Num Vig	Número de renovaciones. Llave primaria no permite duplicidad en esta tabla	
Fecha alta	Fecha en que el cliente adquiere el servicio	
Vigencia	Vigencia de servicio	
Tipo	Tipo de membresía	
Fecha renovación	Fecha en que renueva el servicio	

Con la tabla de Vig_Cliente se almacena la fecha en que el cliente adquiere el servicio, la vigencia y la fecha de renovación, esto con el objetivo de ofrecer la renovación del servicio de manera anticipada y prestar un mejor servicio.

TABLA: Conductores		DESCRIPCION: Conductores de la empresa
Campo	Descripción	
Num_Cli	Número de cliente. Llave secundaria permite duplicidad en esta tabla	
Num_Cond	Número de conductores del cliente. Llave primaria no permite duplicidad en esta tabla	
Nombre	Nombre del conductor	
Estado_civil	Estado civil	
Num_hijos	Número de hijos	
Num_Licencia	Número de licencia de conducir	
Num_Cartilla	Número de cartilla de servicio militar	
Num_Seguro_Social	Número de seguro social	

TABLA: Dom_Conductor		DESCRIPCION: Domicilio del conductor
Campo	Descripción	
Num_Cond	Número de conductores del cliente. Llave secundaria permite duplicidad en esta tabla	
Num_Dom	Número de domicilios de conductores. Llave primaria no permite duplicidad en esta tabla	
Calle	Calle	
No.	Número	
Colonia	Colonia	
Estado	Estado	
Del/Mun	Delegación/Municipio	
Estatus	Activo	
Fecha	Fecha en que se registró el domicilio	

Las Tablas de Conductores y Dom_Conductor almacenan información personal acerca de los conductores de los clientes, esto con el objetivo de contar con información para el desarrollo de los estudios que se le entregan a las empresas transportistas. Cabe mencionar que solamente es una muestra de toda la que información que se tiene de los conductores.

TABLA: Representantes		DESCRIPCION: Contactos con la empresa
Campo	Descripción	
Num_Cli	Número de cliente. Llave secundaria permite duplicidad en esta tabla	
Num_Rep	Número de representante. Llave primaria no permite duplicidad en esta tabla	
Nombre	Nombre del contacto con el cliente	
Num_Pago	Número consecutivo de pagos del cliente	
Num_Acc	Número de accesos al sistema	
Teléfono	Teléfono	
e-mail	Correo electrónico	
Puesto	Puesto	

La tabla de Representantes almacena el nombre, el puesto, e-mail, teléfono del contacto con los clientes, el número de pago y el número de accesos al portal. Dicha información sirve para conocer a quien se debe enviar la información de los servicios que ofrece la empresa, así como el comportamiento del cliente en cuanto a accesos al portal se refiere.

TABLA: Pagos		DESCRIPCION: Información de los contactos con el cliente
Campo	Descripción	
Num_Rep	Número de representante. Llave secundaria permite duplicidad en esta tabla	
Num_pago	Número de pago. Llave primaria no permite duplicidad en esta tabla	
Num_Cli	Número de cliente	
Fecha_prog_pago	Fecha programada de pago	
Fecha_real_pago	Fecha real de pago	
Tipo_pago	Tipo de pago (efectivo, tarjeta, cheque)	
Importe	Importe del pago	

De la tabla de Pagos se obtiene si el cliente es puntual en los pagos de servicio, el tipo de pago que realiza y el importe. Con esta información se clasifica al cliente en cuanto al ingreso que se tiene por el consumo de los servicios y la puntualidad de sus pagos.

TABLA: Satisfacción_Cliente		DESCRIPCION: Información sobre la satisfacción del cliente
Campo	Descripción	
Num_Rep	Número de representante. Llave secundaria permite duplicidad en esta tabla	
Num_Satis	Número de entrevistas realizadas. Llave primaria no permite duplicidad en esta tabla	
Num_Cli	Número de cliente	
Tiempo_atención	Tipo de atención del servicio	
Percepción_servicio	Percepción del cliente con respecto al servicio	
Canales_adecuados	Tipo de comunicación es adecuada o no	
Inf_previa	Se le proporcionó la información suficiente antes de prestar el servicio	
Seguimiento	Se le proporcionó el seguimiento después de otorgado el servicio	

En la tabla de Satisfacción_Cliente se cuenta con un registro de la percepción del cliente con respecto al servicio que se le otorga, datos como el tiempo de atención, información previa y canales de comunicación adecuados son de utilidad para mediar la calidad en el servicio.

TABLA: Accesos		DESCRIPCION: Accesos al sistema
Campo	Descripción	
Num_Rep	Número de representante. Llave secundaria permite duplicidad en esta tabla	
Num_Acc	Número de Accesos. Llave primaria no permita duplicidad en esta tabla	
Num_Cli	Número de cliente	
Servicio	Servicio al que accesa	
Fecha/hora	Fecha/hora de acceso	
Representante	Contacto con la empresa	

En la tabla de accesos se registra el número de accesos del cliente al portal, el servicio que solicita, la fecha en que navega y el representante que realiza la consulta. Esta información permite diseñar la estrategia publicitaria de acuerdo a los servicios mas solicitados a los que accede el cliente.

En conjunto la información de las tablas proporcionan información valiosa para el diseño de una estrategia competitiva, la información que se presentó es solo una muestra de la información con la que cuenta la empresa, por razones de confidencialidad no fue autorizada la presentación de la Base de Datos real.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Es necesario implementar el CRM como una estrategia de negocio centrada en los clientes y no solo como una tecnología de información.
2. El CRM debe implementarse con base en los conceptos de Planeación Estratégica, en particular lo relativo a la parte de la Estrategia Competitiva, incorporando las técnicas y métodos para la identificación de clientes.
3. Una de las partes modulares del CRM es la identificación del cliente y el conocimiento del mismo, para ello se deben realizar los análisis de la Estrategia Competitiva: el análisis de mercado, método analítico, tipología del consumidor que permiten de forma sencilla identificar el tipo de cliente y sus características, segmentarlos, conocer los hábitos de consumo y necesidades que éstos tienen.
4. La adopción de conceptos tipo CRM deben estar sustentados en conceptos de Planeación Estratégica, obteniendo con ello un marco conceptual de lo que se propone realizar si se desea implementar CRM, dejando a la tecnología como una parte de esta estrategia de implementación y no como la estrategia en sí.
5. Es necesario establecer esfuerzos para implantarlo en toda la organización. A este respecto es conveniente considerar:
 - El apoyo de la dirección en el levantamiento de información y en la implementación de la mejora.
 - Convencer al personal de la organización que el cambio beneficiara a sus clientes y a sus actividades diarias.
 - Enfocarse en los servicios que la organización presta al cliente.
 - Seleccionar el tipo de tecnología que cubra en una primera fase las necesidades primordiales de la organización y planear su crecimiento.

REFERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- ACKOFF, R. "Planeación de la empresa del futuro". Editorial Limusa. México, 1981
- BROWN, Stanley A. "CRM Administración de las relaciones con los clientes. Un imperativo estratégico para las organizaciones de negocios", Editorial Oxford, México, 2001
- BURNETT, Ken. "Gestión de la relación con el cliente clave". Editorial Prentice Hall, México, 2002
- CHASE, Richard, Aquilano Nicholas y Jacobs Robert. "Operations Management for Competitive Advantage" Editorial McGraw-Hill, New York, 2001
- CORONA, Funes Rafael. "Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial". SICCO, México, 2001
- CURRY, Jay y Curry Adam. "Customer Relationship Manager CRM. Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de relaciones con los clientes". Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2002
- FITZSIMMONS, A. James y Fitzsimmons, J Mona. "Service Management Operations, Strategy, and Information Tecnology" Editorial McGraw-Hill 3rd Edition, New York, 2001
- FUENTES Zenón, Arturo. "Las armas del Estratega", Cuadernos de Planeación y Sistemas, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería, UNAM, México 2002
- FUENTES Zenón, Arturo. "Diseño de la Estrategia Competitiva", Cuadernos de Planeación y Sistemas, División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería, UNAM, México, 2003
- GOMEZ-MEJIA BLAKIN. "Management", Editorial McGraw-Hill 3rd Edition, 2002
- JONES R. Gareth & George M. Jennifer "Contemporary Management", Editorial McGraw-Hill 3rd Edition, New York, 2003
- MINTZBERG, Henry y Quinn James Brian. "The Strategic Process: concepts, context and cases (El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos (edición breve), Editorial Prentice Hall, México, 1997
- PORTER, Michael E. (1985) Competitive Advantage, New York, Free Press (Ventaja Competitiva, CECSA, 14a. reimpresión, México, 1997)
- SANCHEZ Guerrero Gabriel. "Notas de Propedéutico de planeación" UNAM, México, 2003

SANCHEZ Reveles María del Carmen. “Técnicas para el diseño de la Estrategia Competitiva” Tesis para obtener el grado el Maestro en Planeación. Director de tesis: M.I. Arturo Fuentes Zenón. 1999.

SWIFT, Ronald S. “CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes”. Editorial Prentice Hall, México, 2002

THOMPSON, Arthur y Strickland, A.J. “Strategic Management, Concepts and cases” Editorial McGraw-Hill, New York, 2003

ITIL Essentials Workshop Student Workbook H90155 version C.00 Hewlett-Packard Company 2001 Quint Wellington Redwood Academy

REFERENCIAS DE INTERNET

Dirección de Internet	Nombre del Documento	Fecha de consulta
www.aemr.org	Definición de CRM	01/09/03
http://banners.noticiasdot.com	El mercado del CRM- Análisis geográfico	01/09/03
http://banners.noticiasdot.com	Algunos términos de CRM	01/09/03
http://www.crmcommunity.com/	Antecedents and outcomes of CRM systems	05/11/03
http://www.crmcommunity.com/	Estudio realizado por Cap Gemini,Ernest&young	07/10/03
http://www.crmcommunity.com/	4 fases requerimientos funcionales CRM	07/10/03
www.gartner.com	CRM Change Management creating Organization Collaboration.html	28/10/03
www.harvard.com	A Crash Course in Customer Relationship Management	20/12/03
www.harvard.com	CRM and the next wave of growth	20/12/03
www.harvard.com	Crm Harvard.pdf	07/10/03
www.harvard.com	Harvard Business Review , Dic 1996 ¿Qué es estrategia?	18/02/03
www.improvenconsultores.com	Metodología para la gestión de relaciones con el cliente(CRM)	20/12/03
http://www.iqpc.co.uk/binary-data/IQPC_CONFEVENT/pdf file/2825.pdf	Strategic planning the concept.html	22/12/03
www.microsoft.com	Demos de software CRM	10/07/04
www.rae.es	Conceptos.doc	22/12/03
http://www.sauder.ubc.ca/bcom/course resources /comm2926/docs/lecture15.pdf	Mintzberg on Cultura Organizacional Cultura levels of cultura cultural.html	22/12/03