



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Especializaciones en Ciencias de la Administración

Tesina

El CRM la herramienta clave para tener un marketing más efectivo en las Medianas empresas

Que para obtener el grado de:

Especialista en Mercadotecnia

Presenta: Crystal Lora Ramos

Tutor: M. A. José Raúl de Córdova Conde

México, D.F. a 09 de Junio de 2010.



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.

“El CRM la herramienta clave para tener un marketing más efectivo en las Medianas empresas”

Tema:
CRM

ÍNDICE

I.- Introducción.....	1
II.- Metodología.....	4
Planteamiento del problema.....	4
Hipótesis.....	4
Objetivos.....	4
III.- Desarrollo Capítular.....	5
Antecedentes.....	5
Análisis de la situación.....	9
Marco Teórico.....	10
Capítulo 1 CRM: Administración de relaciones con los clientes.....	10
1.1 Concepto del CRM.....	10
1.2 Ciclo de vida del CRM.....	12
1.3 Proceso del CRM.....	14
1.4 Costos y beneficios de los sistemas CRM.....	16
Capítulo 2 "Tecnología de la Información en un sistema CRM".....	17
2.1 Arquitectura de los CRM.....	18
2.1.1 Fuentes de datos.....	18
2.1.2 Almacenamiento de datos.....	19
2.1.3 Modelos y Administración de la base de datos.....	22
2.2 Minería de datos.....	26
2.2.1 Proceso de Minería de datos.....	26
Capítulo 3 "Naturaleza de las Medianas empresas en México".....	28
3.1 Antecedentes Históricos de las medianas empresas.....	28
3.2 Importancia de la mediana empresa.....	33
3.3 Características principales.....	34

3.4 Clasificación de la mediana empresa.....	36
--	----

Capitulo 4 "Implementación del CRM en la unidad de negocio de las Medianas empresas".....39

4.1 Fase I "Preparación".....	40
4.1.1 Recopilación de Información.....	40
4.1.2 Creación de la pirámide de clientes.....	44
4.1.3 Hacer una gestión sencilla del proyecto.....	46
4.1.4 Realizar una planeación del proyecto.....	47
4.2 Fase II "Diagnóstico".....	51
4.2.1 Realizar entrevistas con una selección de clientes.....	51
4.2.2 Diagnosticar la satisfacción de los clientes.....	55
4.2.3 Diagnosticar la atención prestada al cliente.....	57
4.3 Fase III "Toma de decisiones".....	61
4.3.1 Establecer un cuadro de mando del cliente.....	61
4.3.2 Tomar decisiones de "seguir adelante ó no seguir.....	61
4.4 Fase IV "Desarrollo del proyecto".....	63
4.4.1 Comenzar la introducción del marketing del cliente.....	63
4.4.2 Implementación.....	64
4.5 Fase V "Auditoria".....	64
4.6 Causas por las cuales puede fracasar la implementación del CRM en la mediana empresa.....	65

Capitulo 5 "Lealtad del cliente".....66

5.1 ¿Qué es un cliente?.....	67
5.2 La necesidad de retener clientes.....	68
5.3 Compromiso de relación.....	68
5.4 Factores que afectan la lealtad del cliente.....	69
5.5 Lealtad como relaciones de uno a uno.....	73

Capitulo 6 "Estrategias de Conservación y Recuperación de clientes".76

6.1 Estrategia de Conservación de clientes.....	76
6.1.1 Esfuerzos proactivos vs Esfuerzos reactivos.....	76
6.1.2 La conservación a través de la cadena de valores.....	78
6.1.3 Acciones para un servicio de excelencia y conservación de los clientes.....	84
6.2 Estrategias de Recuperación de clientes.....	86
6.3 Cómo cuidar a los clientes (C-A-C-E).....	88
Capitulo 7 "Ventajas y beneficios de un sistema CRM en las Medianas empresas".....	90
IV.- Análisis de los resultados en relación con el marco teórico.....	93
V.- Conclusiones.....	94
VI.- Fuentes de Información.....	96
VII.- Anexos.....	98

I.- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo presentar el marco teórico del CRM (Customer Relationship Management) aplicado a las medianas empresas, con la finalidad de que este sector empresarial, optimice, personalice y mantenga las relaciones con sus clientes a largo plazo, logrando un marketing más eficiente.

El título de la tesina “El CRM la herramienta clave para tener un marketing más efectivo en las medianas empresas” refleja la finalidad de este trabajo, ya que, por medio de esta herramienta, las medianas empresas pueden tener una orientación al cliente, que les permita sobrevivir en este mercado tan competitivo, y les permita obtener los beneficios que conlleva el implementar un sistema CRM.

Las medianas empresas por su tamaño y recursos, es muy difícil que puedan ganar o tener mayor participación ante las grandes empresas, por lo tanto, el alcance de esta tesina es dar a conocer las acciones que este sector empresarial tiene que realizar para implementar este sistema, para tener un entendimiento con los clientes, lograr su lealtad y que los esfuerzos de marketing sean bien enfocados.

La tesina consta de 7 capítulos:

El capítulo 1, abarca el marco conceptual del CRM, ya que, se menciona el concepto de la administración de las relaciones con el cliente, el ciclo de vida y proceso de un sistema CRM, y finalmente cuales son los costos y beneficios que conlleva la implementación de este sistema.

En el capítulo 2, se habla de la recolección de datos, de el almacenamiento y transformación de la información, asimismo se mencionan las diferentes bases de datos y herramientas de gestión, que se pueden utilizar en un sistema CRM y posteriormente se hace referencia a la minería de datos, (data mining).

Como la aplicación de esta tesina esta enfocado a las medianas empresas, en el capitulo 3, se mencionan los antecedentes de este sector empresarial, la importancia que tienen las medianas empresas actualmente en el país, sus características principales, ventajas y desventajas y la clasificación que tiene este sector.

El capitulo 4 contiene la aplicación de esta tesina, considero que es el capítulo más importante, ya que, se señala paso a paso, la implementación del CRM en la unidad de negocio de las medianas empresas, ésta consiste en:

-La preparación: Que es la recopilación de información, la creación de la pirámide de clientes, la gestión del proyecto, la elaboración adecuada de la planeación, en donde los objetivos cumplan ciertas características y sean éstos a corto, mediano y largo plazo.

-En el diagnostico se hablara de cómo realizar una selección de clientes, se propone un formato de entrevista al cliente, además se menciona como se puede diagnosticar la satisfacción del cliente y la atención prestada a éste, de igual manera se propone un formato para autoevaluar la atención prestada al cliente.

-En la toma de decisiones se mencionan una serie de cuestionamientos con la finalidad de que el responsable de la implementación decida seguir o no con el proyecto.

-En el desarrollo del proyecto se sugiere que después de toda la planeación del proyecto, se lleve a cabo la acción y finalmente en la Auditoria se indica la importancia de analizar los logros y detectar las áreas de oportunidad.

Se termina con el capitulo, indicando las causas por las cuales puede fracasar la implementación de un sistema CRM.

El capitulo 5, hace referencia al marco conceptual de la lealtad del cliente, se define lo que es un cliente, cual es la importancia, necesidad y compromiso de tener una adecuada relación con el cliente, y se indica cuales son los factores que afectan la lealtad de éste.

En el capítulo 6, se proponen una serie de estrategias que pueden aplicar las medianas empresas con la finalidad de conservar ó recuperar sus clientes.

De acuerdo a los resultados en cuanto a la satisfacción del cliente y la autoevaluación del servicio prestado, en el proceso de la implementación de CRM, la empresa puede determinar cuales son las estrategias que se requieren para mejorar las relaciones a largo plazo con sus clientes.

Con la finalidad de que el lector aprecie las ventajas de un sistema CRM, el capítulo 7 menciona cada uno de los beneficios que la mediana empresa, puede obtener al implementar este sistema.

Posteriormente se presentan las conclusiones, que me permite reflejar los resultados de la investigación.

II.- METODOLOGÍA

Planteamiento del problema

¿Cómo el CRM puede ayudar a las medianas empresas a tener un enfoque de marketing?

Hipótesis

Al implementar un sistema CRM en las Medianas empresas, se podrá tener un enfoque de marketing que permita a éste sector empresarial sobrevivir ante un mercado tan competido.

Objetivos

- ❖ Presentar los conceptos teóricos y prácticos en la implantación del CRM en las Medianas empresas.
- ❖ Determinar los beneficios que obtienen las medianas empresas, al implementar un sistema de CRM.
- ❖ Mostrar como el CRM es una herramienta para que las Medianas empresas tengan un enfoque de marketing.

III.- DESARROLLO CAPITULAR

ANTECEDENTES DEL CRM

CRM viene de la sigla del término en inglés "Customer Relationship Management" y que traducido al castellano significa Administración de Relaciones con el Cliente. Éste, es un proceso para recolectar información que incremente el entendimiento que tiene la organización de sus clientes.

El CRM no es un término nada novedoso puesto que ya existía hace dos siglos cuando el comerciante tradicional conocía a sus clientes individualmente, conocía los gustos y las preferencias de cada uno de ellos, en base al establecimiento de una relación personal y duradera a lo largo del tiempo.

Esta relación le permitía al comerciante ofrecer a cada individuo lo que necesitaba, satisfaciendo sus necesidades y brindando un mejor servicio, ya que por esta estrecha relación era posible escuchar las quejas y reclamaciones, por lo que en base a los datos recopilados con anterioridad, a los comentarios del cliente y a su forma de actuar sabía cómo ofrecer a cada uno, no el producto que él tenía, sino lo que el cliente necesitaba. El resultado era un cliente satisfecho que repetía su compra en el mismo negocio por el trato percibido, por ende el comerciante sabía que era más importante conservar a sus clientes que intentar captar a otros nuevos.

Sin embargo el nacimiento del marketing masivo trae la desaparición del comerciante tradicional, se crean grandes canales de distribución y aparecen intermediarios entre el fabricante y el distribuidor que hacen imposible el mantenimiento de la relación personalizada entre el comerciante y el cliente.

Posteriormente se dio una orientación a la producción en donde la empresa decide comenzar a producir en masa de tal forma que el costo de producción por unidad se reduce considerablemente, la orientación a la producción tiene como supuesto que los consumidores prefieren productos que estén disponibles y sean económicamente accesibles, por lo tanto, la dirección se concentra en mejorar la

eficiencia de la producción y la distribución, ya que, se podía producir más en un menor tiempo y a menor costo.

Una vez superada la etapa de marketing masivo, donde lo importante era producir y vender, se presenta una evolución hacia un enfoque de marketing, en donde la oferta es más variada y competitiva, se busca comprender a la perfección los mercados y a las personas que deciden la compra de productos, ya que, es una filosofía centrada en el consumidor que consiste en “detectar y responder”, además que todas las funciones y divisiones de la empresa adquieren el compromiso de cumplir las metas, ya que, el cliente es más selectivo, es decir, buscan algo más que el propio producto, buscan un valor añadido, un intangible que haga percibir el producto como diferente del resto, toda esta serie de factores hace que las herramientas de marketing tradicionales sirvan para mantenerse al nivel de la competencia, pero no para mantener una ventaja competitiva.

Es por esto que se comienza con la aparición de diferentes técnicas de análisis de datos de los clientes, como puede ser la Gestión de Bases de Datos que permiten el almacenamiento y proceso de los datos obtenidos de los clientes con el fin de realizar un mayor número de ventas.

Sin embargo, no todos los clientes son iguales ni quieren lo mismo, esta diversificación de la oferta y diferenciación de clientes se da por medio del marketing relacional, que busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es establecer una estrecha relación con los clientes, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas, en donde sus características son:

- ◆ **Inteligencia de cliente:** se necesita tener inteligencia sobre el cliente para poder desarrollar productos/servicios enfocados a sus expectativas. Para

poder convertir los datos en conocimientos se emplean bases de datos y reglas.

- ◆ **Interactividad:** el proceso de comunicación pasa de la empresa al cliente, a un dialogo (entre la empresa y el cliente). Además el cliente es quien dirige el dialogo y decide cuando comenzar y cuando terminar.
- ◆ **Fidelización de clientes:** es mucho mejor y más rentable fidelizar a los clientes que adquirir nuevos. Esta pasa a ser importante y de valor en el ciclo de vida del cliente.
- ◆ **Clientes individuales:** la comunicación del marketing directo es precisamente los clientes individuales en lugar de desarrollar campañas masivas para todo tipo de clientes.
- ◆ **Personalización:** cada cliente quiere tanto comunicación como ofertas personalizadas cosa que requiere esfuerzo, inteligencia y segmentación de clientes. Donde el mensaje en fondo y forma aumenta la eficacia en las acciones de comunicación.
- ◆ **Mediano y largo plazo:** el cliente muchas veces es visto como una proyección donde éste debe convertirse en referencia para desarrollar tácticas de marketing y poder capturarlo a lo largo del tiempo.

Los tres pasos fundamentales del marketing relacional son:

1. Manejo de datos: Almacenamiento, organización y análisis.
2. Implantación de programas: Una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad.
3. Retroalimentación: Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.

En esta fase es en donde participa el CRM entendido este como una manera de relacionarnos con el cliente para darle el servicio requerido, competitivo y proactivamente, es decir, de conocerlo, escucharlo y crecer con él.

Como objetivos del marketing relacional y las soluciones de CRM, tenemos:

1. Maximizar la información del cliente.
2. Identificar oportunidades de negocio.
3. Mejorar la atención al cliente.
4. Que los procesos sean optimizados y personalizados.
5. Mejorar las ofertas y reducir los costos.
6. Ser capaz de identificar a los clientes potenciales que mayor beneficio le genere a la empresa.
7. Fidelizar al cliente.
8. Invertir en el cliente.

El CRM busca satisfacer las necesidades particulares de cada cliente, algunas características son:

- Implica cambios radicales en la forma de hacer negocios.
- Se basa en la aplicación de tecnologías de vanguardia.
- Se apoya en las relaciones actuales con los clientes para aumentar las ventas.
- Es un enfoque integral que permite maximizar la calidad de cada interacción con el cliente.
- Incluye todas las áreas de la empresa.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Actualmente en un mercado tan competido, muchas empresas depositan sus esperanzas en la implementación de soluciones CRM como base fundamental para el éxito comercial de sus operaciones.

En los últimos años este concepto ha cobrado relevancia, luego de que las empresas reconocieran el papel que tiene el consumidor frente a las operaciones comerciales, y la trascendencia que tenía diseñar estrategias en base a las necesidades de sus clientes para obtener mayor popularidad y rendimiento, en base a la captación de nuevos consumidores y lealtad de los mismos.

Es por ello, que el sistema CRM actualmente ha comenzado a jugar un papel más predominante en las empresas, ya que, es una herramienta tecnológica que permite mejorar la comunicación con los clientes, permite tener la información necesaria para comprender sus necesidades, para luego adecuar los servicios y productos a los requerimientos propios de cada consumidor.

Precisamente, en esto radica el éxito en la implementación de soluciones CRM, el tratar a sus clientes de la manera adecuada, reconociendo la individualidad de los mismos, con el fin de satisfacer las necesidades particulares de cada uno de ellos.

Seguramente, el futuro de los negocios dependerá de este factor, y la utilización del sistema CRM será cada vez más difundido y ampliado, siempre y cuando las empresas estén preparadas para efectuar los cambios que den lugar a brindar un servicio de excelencia al cliente, y de esta manera poder alcanzar una verdadera competitividad en el feroz mercado actual, por lo tanto, este es un área de oportunidad para las Medianas empresas, sector en el cual la orientación al cliente es muy descuidado e incluso no existe.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1

“CRM: ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES”

1.1 CONCEPTO DEL CRM

La administración de la relaciones con los clientes, CRM, es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta, cuyo objetivo es seleccionar, atraer, retener y desarrollar a los clientes más rentables para la empresa, con el propósito de maximizar su valor a largo plazo, es decir, es una estrategia para seleccionar y administrar las relaciones con los clientes más valiosos y potenciar la permanencia.

El CRM comprende la metodología, disciplina y tecnología que tiene por objeto automatizar y mejorar los procesos de negocios asociados a la gestión de la relación de la empresa con el cliente, con el fin de incrementar los beneficios de la empresa mediante la optimización, personalización y diferenciación de dicha relación con el cliente.

Asimismo el Customer Relationship Management parte del concepto de “lealtad del cliente”, ya que, lo que realmente fideliza a los clientes es el percibir un valor especial en una relación uno a uno que le permita al cliente expresarse y pedir lo que realmente necesita. Es decir, el cliente ya no aspira a ser tratado con igualdad, sino con individualidad.

Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de marketing destinada a construir proactivamente la preferencia en los consumidores por una

determinada organización, lo cual suele resultar en unos mayores índices de retención de esos consumidores y en un rendimiento económico mayor.¹

El hecho de que en la definición se mencione la palabra “construir” es debido que: el CRM es, claramente, una estrategia orientada al largo plazo, que requiere inversiones tecnológicas y estratégicas que dan utilidad cuando el cliente acaba dándose cuenta de que realmente la empresa le “entiende” y le satisface mejor que la competencia.

Un sistema CRM consta de dos dimensiones: análisis y acción, ya que, el CRM utiliza la tecnología de la información para proveer a la empresa de un panorama total, confiable e integrado de su base de consumidores, de manera que todos los procesos y las interacciones con los clientes ayuden a mantener y esparcir una relación mutuamente beneficiosa.

Pero CRM no es exclusivamente marketing de relaciones, es considerado como un concepto más amplio, una filosofía de empresa, un proceso de negocio enfocado a clientes que permite competir mejor, porque incorpora la información al conocimiento de la organización y centraliza toda la información en un solo sistema.

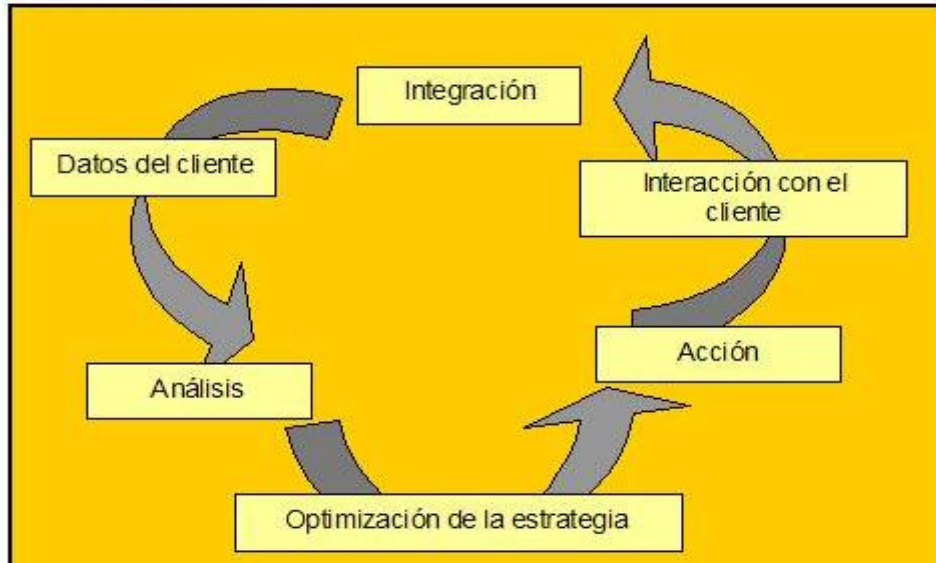
Definición de administración de las relaciones con el cliente

“La administración de las relaciones con el cliente es un proceso para recolectar información que incremente el entendimiento de cómo administrar las relaciones de la organización con sus clientes, con la finalidad de aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad”.

¹ Swift Ronald, “CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes”, 1ra edición, México, Prentice Hill, 2002.

1.2 CICLO DE VIDA DEL CRM

Figura 1: Ciclo de vida del CRM².



- ◆ **Integración:** El desarrollo de una solución CRM parte de la información que la empresa dispone acerca de sus clientes. Tal información vendrá dada bajo una estructura definida, que reúna los datos del negocio relevante tras una labor de integración de datos disponibles a través de las distintas fuentes, departamentos y canales a los que tenga acceso la empresa, resultando en una fuente centralizada de la información relevante de cliente a partir de la cual ejecutar los procesos de análisis y de extracción de conocimiento del negocio. Éste proceso es también conocido como la etapa de identificación, donde se trata de pasar a un conjunto de datos a todos aquellos clientes con el fin de reconocerlos y poder así ofrecer productos y servicios. Estos métodos de identificación permiten interactuar con el cliente con el fin de ofrecer un buen servicio.

² www.wikilearning.com

- ◆ **Análisis:** El análisis de la información del cliente permite extraer el conocimiento de estos, que posibilite el diseñar y dirigir a partir de tal conocimiento acciones concretas de marketing a segmentos específicos del total de los clientes vinculados a la empresa. Esta fase también se conoce como clasificación, ya que parte de la identificación, construcción y alimentación de una base de datos en que se procesa la información de cada uno de los clientes, lo que intenta llegar a conocer un perfil determinado que permita estimar un valor para la empresa de dicho cliente. Mediante esta clasificación se intenta caracterizar a los clientes y separar a aquellos que verdaderamente nos interesa fidelizar. Cualquier estrategia de CRM destinada a fidelizar a los clientes debe necesariamente partir de un selecto grupo que constituye a los mejores.

- ◆ **Acción:** La solución CRM es efectiva si el conocimiento adquirido durante la etapa de análisis se materializa en acciones concretas sobre los procesos del negocio, por lo que la revisión y modificación de dichos procesos para dar cabida a las conclusiones extraídas del análisis de la información de cliente, es decir, lo aprendido sobre las preferencias, necesidades y comportamiento del cliente, constituye la etapa que cierra el ciclo de la solución CRM.

La planificación de negocio y financiera se ve del mismo modo revisada e integrada en todas aquellas actividades que impliquen un trato con el cliente, incluyendo entre tales los servicios de atención al cliente, marketing y ventas. La aplicación de tales medidas permitirá que se concreten los beneficios para la empresa de la implantación de la solución CRM. El resultado obtenido a través de las acciones adoptadas pasará a formar parte de la información recogida en la base de datos, cerrando el ciclo de vida del sistema.

1.3 PROCESO DEL CRM

El CRM es un proceso repetitivo en el cual la información sobre el cliente se convierte en relaciones con éste mediante el uso y aprendizaje de la información. El CRM empieza por la obtención de conocimiento sobre el cliente, estos resultados se traducen en interacciones de alto impacto, las cuales permiten a una empresa o a una entidad gubernamental establecer relaciones duraderas, rentables y adaptables con el cliente.

El CRM es un proceso cíclico en el que se integran los siguientes elementos:

- ◆ **Descubrimiento del conocimiento.** Es el proceso en donde se analiza la información sobre el cliente para detectar oportunidades de mercado y estrategias de inversión, esto se logra mediante la identificación, segmentación y predicción del comportamiento del cliente. El descubrimiento del conocimiento permite hacer un buen análisis de información histórica y de las características del cliente, que repercutirá en una mejor toma de decisiones. En conclusión al implementar el CRM se debe utilizar el descubrimiento del conocimiento para entender las singularidades de los hábitos de consumo del cliente.

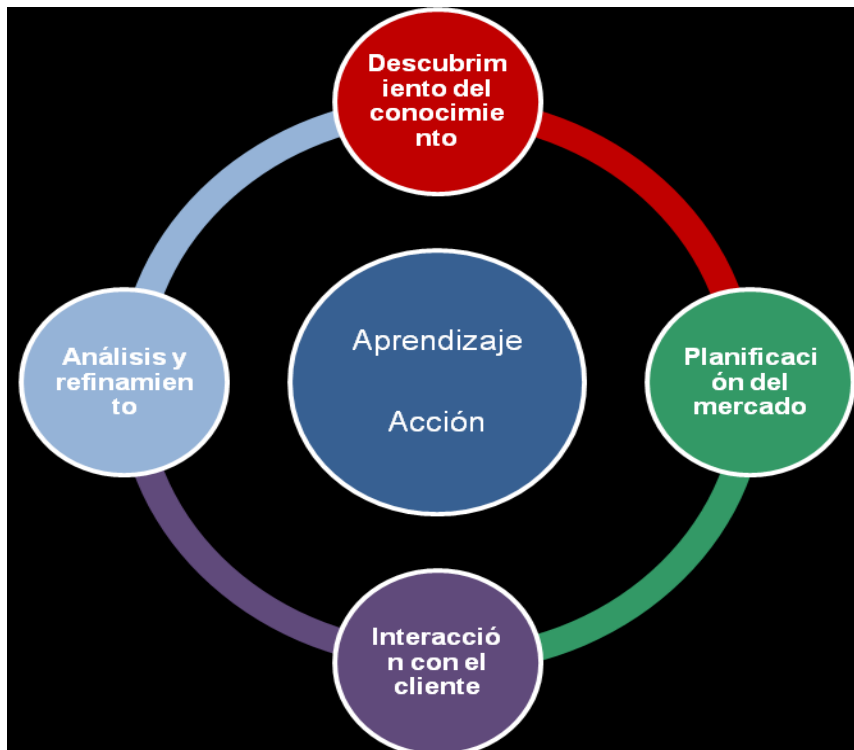
- ◆ **Planeación de mercado.** En esta fase se define cuáles serán las ofertas específicas, los canales de entrega, los programas y departamentos que se harán cargo de un cliente, con la finalidad de que encontrar oportunidades de inversión en las interacciones con el cliente, en ubicaciones y canales, en planes de trato con el cliente y en productos y servicios. La planeación de mercado permite elaborar planes o programas estratégicos de comunicaciones, y preferencias en cuanto a canales y planes de trato al cliente a partir del conocimiento obtenido.

- ◆ **Interacción con el cliente.** La interacción debe determinar las conexiones con sus clientes, las estrategias de ventas, así como las acciones de

compra de los clientes. Asimismo, en esta fase se ejecutan las acciones de los planes y mensajes creados durante el descubrimiento del conocimiento y la planeación del mercado.

- ◆ **Análisis y refinamiento.** En esta fase del proceso, se obtiene un conocimiento derivado del diálogo con el cliente, capturando y analizando los datos obtenidos en las interacciones con éste, además se realiza una selección en los mensajes, comunicaciones, precios, volúmenes, ubicaciones, enfoques y tiempos a partir del diálogo con el cliente, capturando y analizando los datos resultado de las interacciones con éste.

Figura 2: Ciclo del proceso del CRM³.



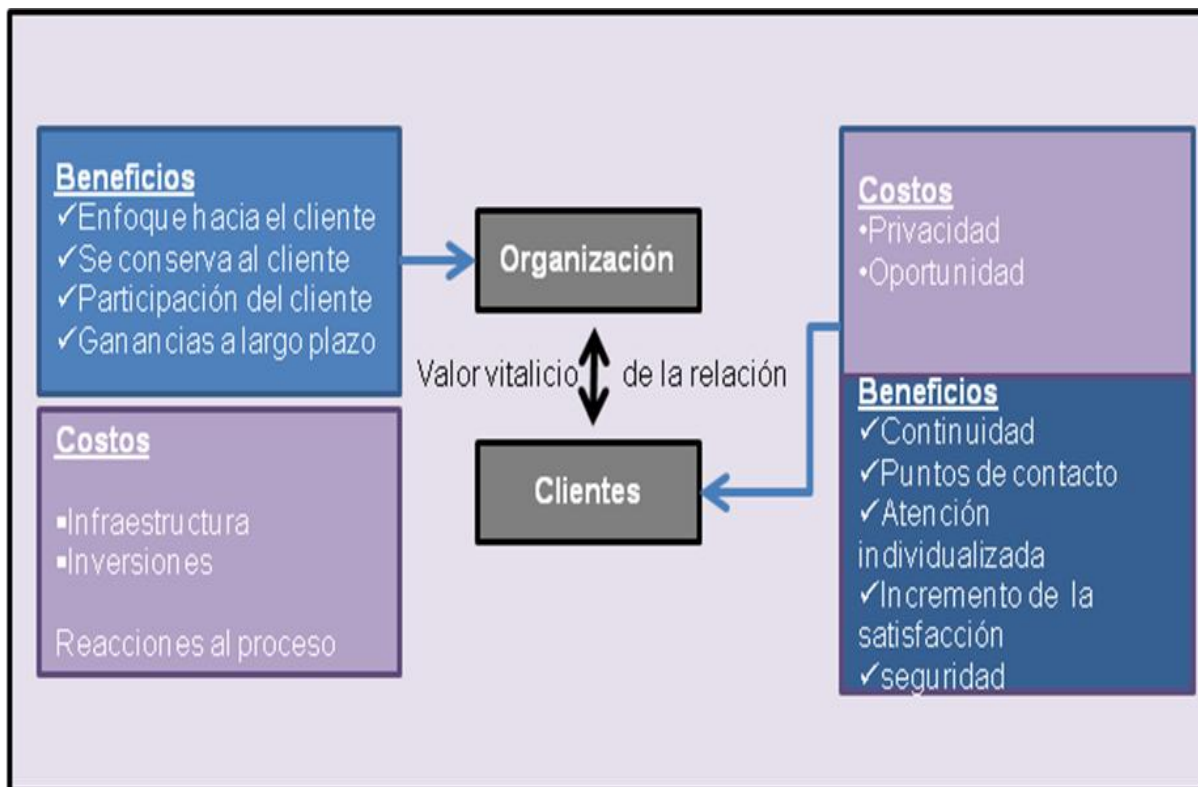
³ Swift Ronald, "CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes", 1ra edición, México, Prentice Hill, 2002.

1.4 COSTOS Y BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS CRM

Un sistema CRM efectivo, desarrolla un enfoque hacia el cliente que tenga impacto, que permita a la organización oír la voz de éste, es decir, significa que la organización este lista para ver el proceso de compra desde el punto de vista del consumidor, para sentir afinidad con sus sentimientos y tratar con mucho cuidado la información acerca de él y por ende los clientes, se encuentran mas satisfechos, tienen más confianza y deseos de hablar positivamente de la empresa, por lo tanto, el sistema debe permitir a ésta retener a sus clientes habituales y adquirir otros.

En el enfoque del CRM los objetivos más importantes es conservar a los clientes y establecer su lealtad.

Figura 3: Costos y beneficios potenciales de los sistemas CRM⁴.



⁴ Zikmund, William G. "CRM Administración de relaciones con los clientes", 1ra edición, México, Cecs, 2004.

CAPITULO 2

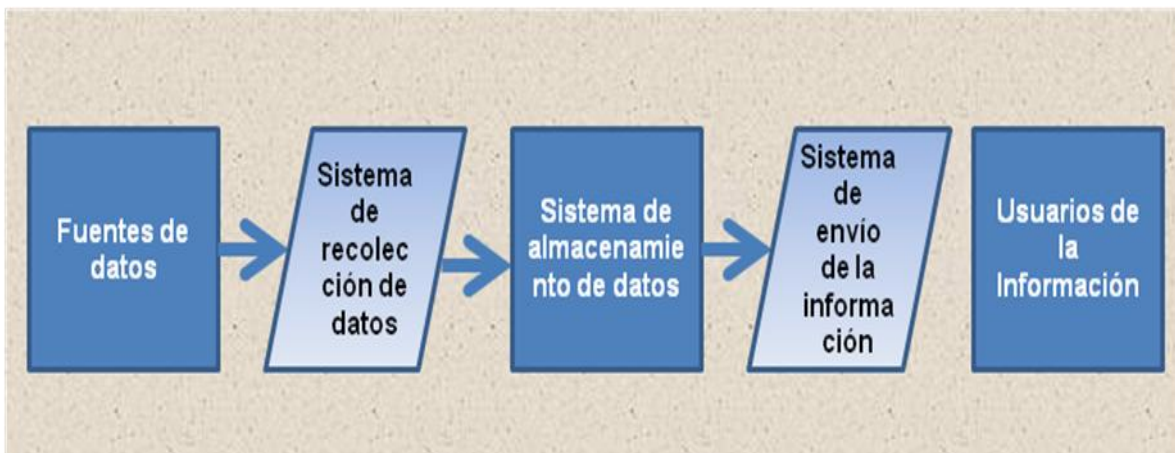
“TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN UN SISTEMA CRM”

Las innovaciones en la tecnología de la información (IT) y almacenamiento de datos hacen posible que las empresas tengan éxito, ya que utilizan una tecnología de la información que va mas allá de los archivos con datos, tanto la tecnología de los programas de computación como la de sus elementos mecánicos y electrónicos (hardware), permiten la retención masiva de archivos con información sumamente extensa durante largos periodos de tiempo en un almacén de datos.

Este almacén de datos es un gran depósito de información detallada y resumida que describe a la empresa y sus actividades, organizando de acuerdo a las unidades de negocio, de manera que sea fácil recuperar la información en donde se describe las actividades de la empresa. El almacén de datos funciona esencialmente como un proceso el cual consiste:

- 1) entrada de datos.
- 2) almacenamiento de datos.
- 3) análisis de los datos y la entrega de la información.

Figura 4: Modelo CRM básico⁵.



⁵ Swift Ronald, "CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes", 1ra edición, México, Prentice Hill, 2002.

2.1 ARQUITECTURA DE LOS CRM

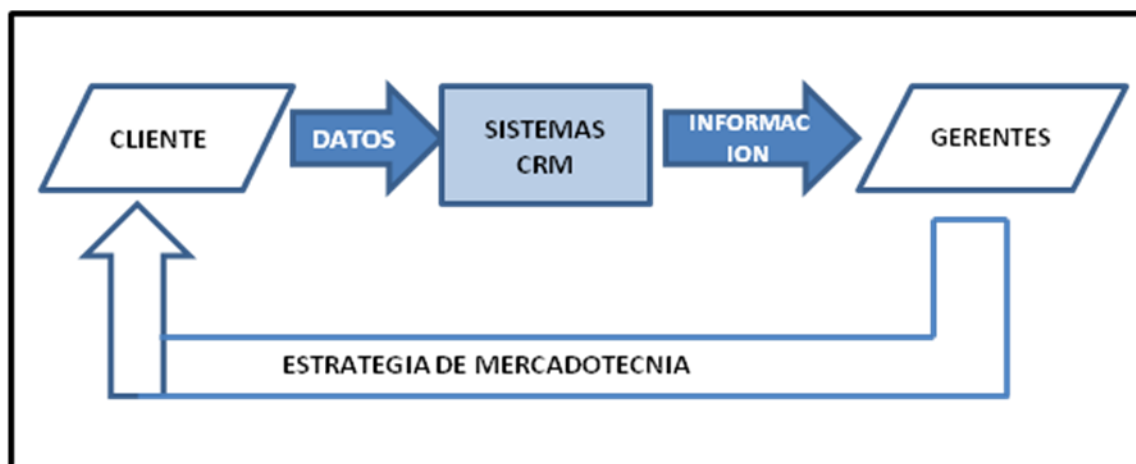
La arquitectura CRM se refiere a la recolección de datos, almacenamiento y transformación de la información. Los datos son hechos y números difíciles de utilizar debido a su volumen y por otro lado la información consiste en recolecciones y resúmenes de datos que se han analizado y le dicen algo al usuario que no conocía anteriormente, es decir, la arquitectura del CRM transforma los datos en información.

2.1.1 FUENTES DE DATOS.

Existen dos categorías en las fuentes de datos, son: la interna y la externa.

- ❖ Las fuentes internas existen dentro de la empresa en forma de varias unidades o departamentos
- ❖ Las fuentes externas son aquellos datos de la organización e individuos fuera de la empresa, se compone de: clientes, proveedores, el gobierno e incluso la competencia.

Figura 5: Arquitectura CRM⁶.



⁶ Curry Jay. "CRM Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes", 1ra edición, España, Gestión 2000, 2002.

2.1.2 ALMACENAMIENTO DE DATOS

El sistema de almacenamiento de datos consiste en los datos guardados, en programas que los mantienen actualizados y en programas que administran y controlan al almacén. Anteriormente los datos de los negocios eran guardados en forma de registros y archivos, sin embargo, actualmente lo que se utiliza son las bases de datos que es una acumulación de datos en una computadora que se ordena en un formato para facilitar su recuperación.

✓ *Objetivos del Almacén de datos.*

1. Mantener los datos del almacén actualizados
2. Se debe asegurar la exactitud del almacén de datos. Esto se logra filtrando y limpiando los datos completamente en el momento en que se capturan.

✓ *Contenido de los datos*

La finalidad de tener un almacén de datos es que éste nos sirva de apoyo en la toma de decisiones, así como a la formulación de estrategias relacionadas con los clientes, por lo tanto, es necesario tener una descripción del cliente, que compile datos geográficos, demográficos, de actividad, psicográficos y de conducta.

Los **datos geográficos**, describe si el cliente se ha presentado en persona o la forma en que ocurre la operación o actividad relacionada con él.

A los clientes industriales de una organización involucrados en transacciones de empresa a empresa, se les asigna territorios de venta basados en su ubicación geográfica. Los territorios se representan mediante códigos numéricos, este elemento es parte del registro o tabla maestra del cliente.

Las organizaciones que comercializan a través de canales de distribución, también se le asigna códigos a las ubicaciones de fabricación, centros de distribución y comercios minoristas, estos códigos proporcionan un registro del recorrido del producto hasta que llega al consumidor.

Los comercializadores también requieren recolectar datos geográficos de clientes o consumidores individuales, estos datos se pueden obtener a medida que los clientes completan sus pedidos u órdenes de compra, cuando compran por catálogo y cuando el empleado de ventas les pide información, como su dirección o código postal.

Los **datos demográficos** consisten en las características de los clientes que son permanentes o que tardan en cambiar. Los ejemplos son de género, fecha de nacimiento, origen étnico, religión, número de años de educación o nivel académico, ocupación, ingresos de la familia y número de personas en la casa, éstos generalmente son códigos que se mantienen en el registro o la tabla del cliente.

Los **datos de actividad** siguen la pista de las actividades de los clientes a medida que interactúan con la organización realizando compras, devolviendo artículos, formulando preguntas y buscando servicios. Estos datos especifican qué clientes compraron, qué cantidades, cuáles productos, en cuáles días. Otros datos de actividades se generan mediante sistemas de telemarketing y de atención telefónica al cliente, pues en ambos casos se contacta a los consumidores vía telefónica, estos datos pueden revelar patrones de conducta en las compras y sirven para proyectar el valor vitalicio de cada cliente.

Los **datos psicográficos** consisten en características psicológicas y sociológicas que tiene influencia en la conducta del cliente.

Los **datos de conducta** captan los patrones únicos de conducta de compra y hábitos de consumo de los individuos.

✓ *Características de los datos*

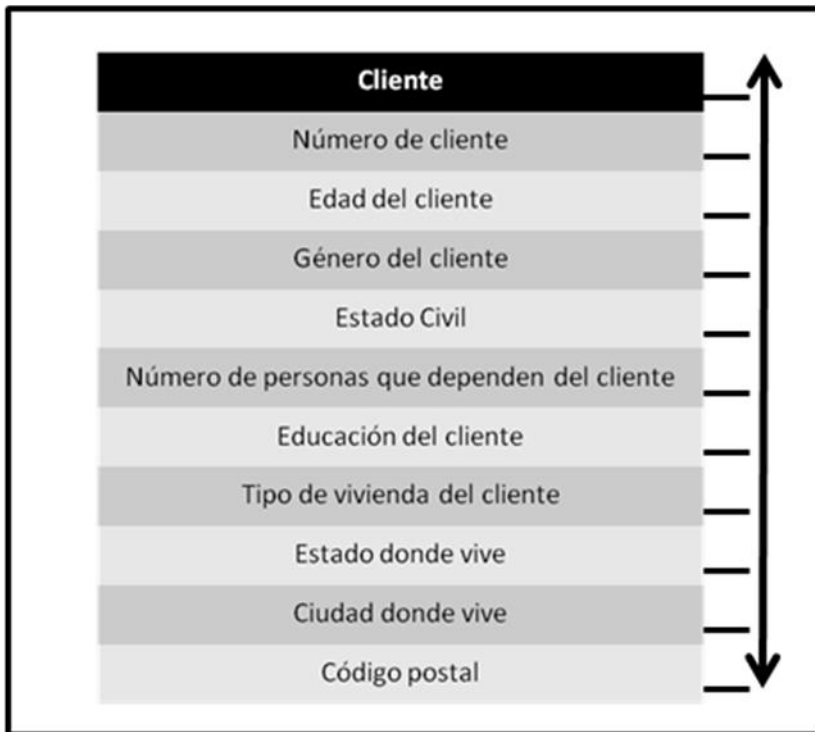
Los sistemas de computadoras transforman los datos en información, para hacerlo es necesario considerar:

Tipo de datos: la estructura de un almacén de datos va de acuerdo en términos de un formato fijo, ya sea por ejemplo, el elemento de número de cliente que sea de 8 dígitos, sin embargo, algunos datos son difíciles de adaptar y se requiere un formato de longitud variable que puede variar de 20 a 50 posiciones.

Densidad de los datos: se refiere al nivel de detalles que representan los datos, a mayor detalle la densidad es más fina.

Jerarquía de los datos. Este término reconoce que son muchos los atributos que pueden describir a una sola entidad. Un atributo es un elemento de datos que identifica o describe un suceso de una entidad de datos. Por ejemplo, a un cliente en particular se le identifica con un atributo llamado número de cliente.

Figura 6: Ejemplo de la Jerarquía de datos⁷



⁷ Zikmund, William G. "CRM Administración de relaciones con los clientes", 1ra edición, México, Cecs, 2004, pp 68.

2.1.3 MODELOS Y ADMINISTRACIÓN DE LA BASE DE DATOS

Herramientas Case

CASE significa diseño de sistemas con el apoyo de computadoras (*Computer – Aided System Engineering*). Cuando se utiliza una herramienta CASE, el diseño del sistema comienza con una versión electrónica de los datos y modelos de proceso, que el programa CASE transforma en base de datos y programas funcionales.

BASE DE DATOS

Oracle 8i (www.oracle.com) permite que la base de datos almacene y gestione los archivos tradicionales, es mas barato y resulta una alternativa menos compleja.

IBM DB2 Versión 7 (www.ibm.com) es una base de datos de relación de objetos de muchos usos para las configuraciones complejas y la gran base de datos que se necesitan para las plataformas Unix, se ha diseñado para las medianas y grandes empresas.

MicroStrategy 7 (www.microstrategy.com) contiene un motor analítico integrado que trabaja con una capacidad de procesamiento de datos almacenados para agilizar las cuestiones y obtener unas respuestas más exactas, el software ejecuta también un análisis avanzado de conjuntos de datos en sus motor analítico central para aplicaciones como la segmentación de clientes, la nueva versión es más sencilla y proporcionas nuevas características de captura, personalización y seguridad.

Infomix Internet Foundation 2000 (www.infomix.com) proporciona una plataforma completa y extensible de gestión de datos que permite a las organizaciones gestionar sus datos mientras proporciona la habilidad de publicar rápidamente sus datos comerciales a internet y dar apoyo a las aplicaciones o servicios basados en internet.

Microsoft SQL Server 7 (www.microsoft.com) es una base de datos construida sobre los fundamentos establecidos por el SQL Server Versión 6.5 Relational Database Management System (RDBMS). De acuerdo con el fabricante, las necesidades y los requisitos de los clientes han conducido de forma significativa las innovaciones del producto en lo relativo a la facilidad de uso, fiabilidad, y almacenamiento de datos.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

SAS Enterprise Miner (www.sas.com) es una solución gráfica de extracción de datos que opera con plataformas Windows 95, NT, AIX, HP-UX, Digital Unix, incluye unas capacidades integradas de extracción de datos y almacenamiento.

EHNC Content Mining (www.ehnc.com), el software es un producto de automatización de marketing capaz de dividir en segmentos de forma tan precisa que hace que el marketing uno a uno sea práctico, la habilidad para leer, comprender y tomar decisiones a partir de unos datos de texto que o están estructurados, permite la precisión necesaria.

NetGenesis (www.netgen.com) es un paquete de análisis del sitio web que presenta información de hechos y estadísticas de utilidad acerca de aquellas personas que están accediendo al sitio web, puede decir el número de personas que han visitado el portal, si los cambios que se han hecho en el sitio están afectando de forma positiva o negativa a la utilización, qué vínculos de publicidad están funcionando de forma más efectiva para la empresa y qué partes del sitio web son los mas visitados por los usuarios extranjeros.

SOFTWARE DE GESTIÓN DE RELACIONES DEL CLIENTE

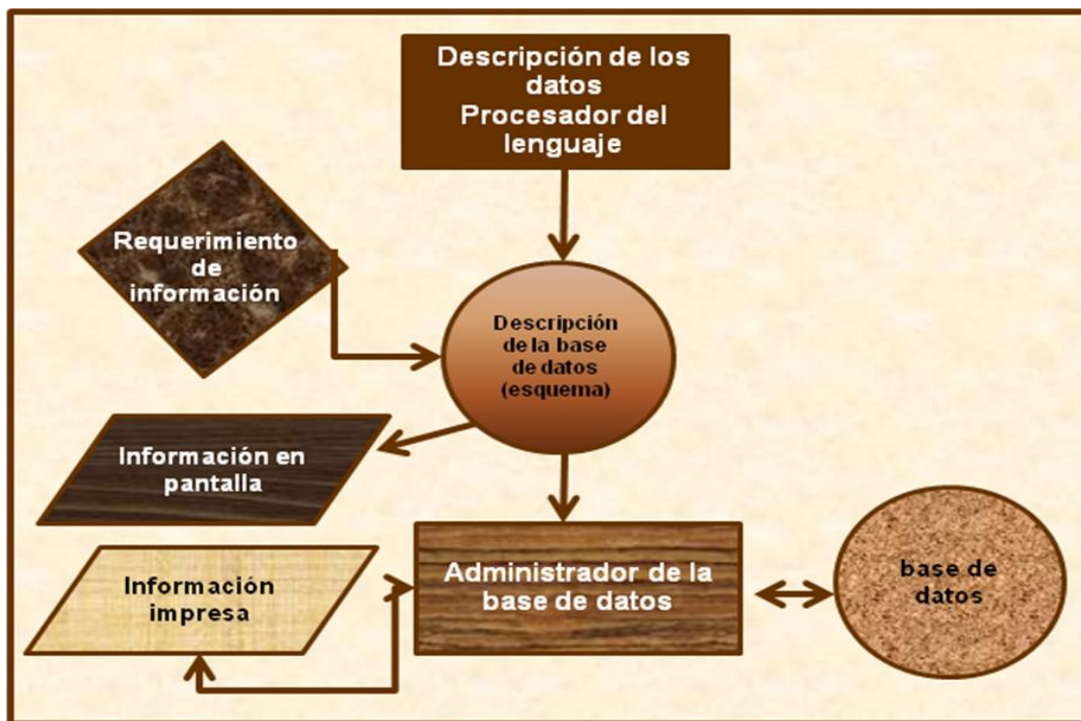
Siebel.COM (www.siebel.com). Siebel.COM Applications capacita a las organizaciones a apalancar a internet para adquirir nuevos clientes y resaltar las relaciones con los clientes, con este software las empresas pueden crear y ejecutar campañas de marketing basadas en internet con el fin de identificar y adquirir nuevos clientes; desarrollar unos productos o servicios adaptados que satisfagan los requisitos y las expectativas únicas de los clientes, facilita la venta sin ayuda en internet y proporciona un servicio y un apoyo al cliente

eficientemente. Éste software incluye seis módulos que utilizan motores dinámicos de personalización basados en las reglas y capacita a las organizaciones para mostrar un contenido basado en los perfiles del cliente.

E. Piphany E4 (www.epiphany.com) Para el comercio electrónico captura y analiza la información del cliente a partir de los sistemas internos y externos.

Pivotal eRelationship 2000 (www.pivotal.com) es una manera de extender la base de conocimiento de sus clientes a todas las empresas y a las unidades de venta, marketing y servicio con los clientes externos, los socios y los proveedores, incluye tres módulos (empleados, ventas, y socios de servicio y clientes).

Figura 7: Modelo de sistema de administración de base de datos⁸.



Zikmund, William G. "CRM Administración de relaciones con los clientes", 1ra edición, México, Cecs, 2004, pp 40.

COMO SE GUARDAN LOS DATOS EN EL ALMACEN DE DATOS

Los datos se guardan en forma de tablas, tanto en una base de datos, la tabla del cliente contiene todos los atributos que lo describen, además de sus actividades, la tabla incluye atributos descriptivos como el nombre y la dirección del cliente, el territorio de ventas y la clasificación de su crédito, así como medidas cuantitativas de actividad, como las ventas del mes y año en curso. Los datos del almacén de datos se separan en dos tipos de tablas: las de dimensiones y las de hechos.

Una **tabla de dimensiones** consiste en una lista de todos los atributos que identifican y describen una entidad en particular.

Una **tabla de hechos** es una lista de todos los hechos que se relacionan con algún tipo de actividad de la organización.

Figura 8: Tabla de Dimensión⁹

Cliente
Número del cliente
Nombre del cliente
Teléfono del cliente
Dirección del correo electrónico del cliente
Territorio del cliente
Código del crédito del cliente
Código estándar de industria del cliente
Ciudad del cliente
Estado en que habita el cliente
Código postal del cliente

Figura 9: Tabla de Hechos

Hechos de ventas comerciales
Unidades de ventas reales
Unidades de ventas presupuestadas
Cantidad de ventas reales
Cantidad de ventas presupuestadas
Cantidad de descuentos en las ventas
Cantidad neta de ventas
Cantidad de comisiones de ventas
Cantidad de bonos de ventas
Cantidad de impuestos de ventas

⁹Zikmund, William G. "CRM Administración de relaciones con los clientes", 1ra edición, México, Cecs, 2004, pp 71.

2.2 MINERIA DE DATOS

El termino minería de datos (*data mining*) describe la forma en que un usuario extrae información desconocida de un gran deposito del almacén de datos.

Hay dos técnicas básicas para llevar a cabo la minería de datos, una se llama **modo de verificación**, que se da cuando el usuario tiene razones para creer que el almacén tiene datos de ciertas formas o configuraciones y realiza consultas repetitivas para apoyar su hipótesis.

La segunda técnica de minería de datos se llama **descubrimiento de conocimiento**, es el método en que el usuario deja que el sistema determine el camino que se debe seguir para realizar el análisis.

Mientras que el modo de verificación confirma o rechaza algo que el usuario cree que existe, el descubrimiento de conocimiento revela algo completamente nuevo para el usuario.

2.2.1 PROCESO DE MINERIA DE DATOS

El proceso de minería de datos se compone de las siguientes fases:

❖ Selección y preprocesado de datos

El formato de los datos contenidos en la fuente de datos (base de datos, Data Warehouse). Mediante el preprocesado se filtran los datos (de forma que se eliminan valores incorrectos, no válidos, desconocidos... según las necesidades y el algoritmo que va a usarse), se obtienen muestras de los mismos (en busca de una mayor velocidad de respuesta del proceso), o se reduce el número de valores posibles.

❖ Selección de variables

Aún después de haber sido preprocesados, en la mayoría de los casos se tiene una cantidad extensa de datos. La selección de características reduce el tamaño de los datos eligiendo las variables más influyentes en el problema, sin apenas sacrificar la calidad del modelo de conocimiento obtenido del proceso de minería.

Los métodos para la selección de características son básicamente dos:

1. Aquellos basados en la elección de los mejores atributos del problema.
2. Y aquellos que buscan variables independientes.

❖ Extracción de conocimiento

Mediante una técnica de minería de datos, se obtiene un modelo de conocimiento, que representa patrones de comportamiento observados en los valores de las variables del problema o relaciones de asociación entre dichas variables. También pueden usarse varias técnicas a la vez para generar distintos modelos, aunque generalmente cada técnica obliga a un preprocesado diferente de los datos.

❖ Interpretación y evaluación

Una vez obtenido el modelo, se debe proceder a su validación comprobando que las conclusiones que arroja son válidas y suficientemente satisfactorias. En el caso de haber obtenido varios modelos mediante el uso de distintas técnicas, se deben comparar los modelos en busca de aquel que se ajuste mejor al problema. Si ninguno de los modelos alcanza los resultados esperados, debe alterarse alguno de los pasos anteriores para generar nuevos modelos.

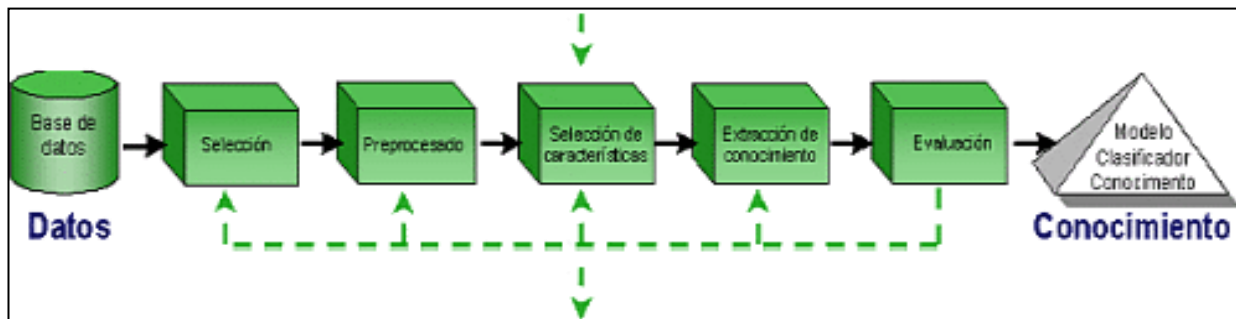


Figura 10: Proceso de Minería de Datos¹⁰

¹⁰ Swift Ronald, "CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes", 1ra edición, México, Prentice Hill, 2002.

CAPITULO 3

“NATURALEZA DE LAS MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO”

3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

El desarrollo económico de México después de la guerra de Independencia se dio con mucha lentitud, la mayoría de los campesinos, obreros de las minas y de las manufacturas y, sobre todo los indígenas padecían como antes las prácticas de peonaje, casa de raya.

Sin embargo, la independencia contribuyo al crecimiento del comercio exterior de México y a incorporarse a la economía mundial, la anulación de una serie de restricciones comerciales, la reducción de aranceles y otras medidas, estimularon un rápido desarrollo en el comercio exterior.

En 1826 el Congreso aprobó un decreto que permitía el establecimiento de relaciones comerciales en base a los principios de reciprocidad, en 1827 fueron firmados algunos convenios comerciales con Inglaterra, Francia, los Países Bajos, Dinamarca y Hannover.

En 1831 se crea el Banco de Crédito para financiar la industria nacional, dicha institución subsidiaba la creación de una serie de industrias dedicadas a la fabricación de telas de algodón y lana, papel y a la fundición; asimismo compraba en el extranjero maquinaria, utillaje, ganado de raza y contrataba especialistas calificados, sin embargo este intento de industrialización no tuvo éxito debido a la antigua estructura económica del país.

El nivel de desarrollo de la industria mexicana en el segundo tercio del siglo XIX, continuaba siendo sumamente baja, su principal rama era la minería y la explotación de metales preciosos.

En 1846 existían en México 59 fabricas de hilados y tejidos, así como un sin numero de manufacturas y pequeños talleres de tipo artesanal.

La Industrialización se inicio de manera firme y continua en los años 50', en la que surgió la actividad industrial con un sin numero de empresas pequeñas y

medianas, además gracias a la acción del gobierno, se logro la integración de una infraestructura básica, por medio de inversiones industriales que permitieron disminuir las importaciones de artículos manufacturados y además lograron mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de la población cada vez más crecientes.

En 1955 se promulgó la *Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias*, que repercutió en el establecimiento de un importante número de empresas industriales, fundamentalmente medianas.

Asimismo con objeto de sostener el desarrollo de las medianas industrias, el gobierno federal instituyó mecanismos de carácter financiero que respondieran a la necesidad de crédito.

Cuadro 1. Evolución de la mediana industria.

AÑO	Desarrollo de la mediana industria nacional	Desarrollo de los talleres y artesanías
1930	12%	86%
1950	25%	71.9%
1955	45.8%	51.9%
1960	56.7%	42.8%
1965	56.8%	41.8%

Fuente: Elaboración propia

En el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó al apoyo de los establecimientos que ocupaban entre 6 y 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban cinco o menos personas se les consideraban como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo.

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de aquel entonces).

En el año de 1985 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño.

El 30 de abril de 1985, el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, estableció la siguiente clasificación:

Cuadro 2. Clasificación de la Industria Mediana publicada en el Diario Oficial de la Federación 1985.

Microindustria	Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
Industria Pequeña	Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
Industria Mediana	Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Fuente: Elaboración propia

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI).

A partir de 1990, se constituyen los criterios para la definición de Medianas empresas, realizados los primeros cuatro de ellos por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y la última por la actual Secretaría de Economía, en las siguientes fechas:

- ❖ 18 de mayo de 1990.
- ❖ 11 de abril de 1991.
- ❖ 03 de diciembre de 1993.
- ❖ 30 de marzo de 1999.
- ❖ 30 de diciembre de 2002.

Los siguientes cuadros muestran la evolución (1990, 1991, 1993, 1999 y 2002) en cuanto a la clasificación de las Medianas empresas.

Cuadro 3. Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 1990, 1991 y 1993.

Fecha del Diario Oficial	Tamaño					
	Micro		Pequeña		Mediana	
	personal	ventas	personal	ventas	personal	ventas
18 de mayo de 1990	hasta 15	hasta 110 sm	hasta 100	hasta 1,115 sm	hasta 250	hasta 2,010 sm
11 de abril de 1991	hasta 15		15 a 100		101 a 250	
3 de diciembre de 1993	hasta 15	hasta 900,000 de pesos	hasta 100	hasta 9,000.000	hasta 250	hasta 20,000,000 de pesos.

sm= salario mínimo general vigente en la Zona Geográfica A.

Fuente: INEGI. "Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa, Estratificación de los Establecimientos".

Cuadro 4. Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de marzo de 1999.

Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	de 0 a 30	de 0 a 5	de 0 a 20
Pequeña empresa	de 31 a 100	de 6 a 20	de 21 a 50
Mediana empresa	de 101 a 500	de 21 a 100	de 51 a 100
Gran empresa	de 501 en adelante	de 101 en adelante	de 101 en adelante

Fuente: INEGI. "Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa, Estratificación de los Establecimientos".

Cuadro 5. Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002.

Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
Mediana	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

Fuente: INEGI. "Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa, Estratificación de los Establecimientos".

Como puede apreciarse, es hasta Marzo de 1999 cuando aparece la estratificación de empresas diferenciada por actividad económica (sector).

Históricamente las Medianas empresas han ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización, además es una alternativa para seguir expandiendo el sistema económico del país.

Definición de la Mediana empresa:

“Es una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.

3.2 IMPORTANCIA DE LA MEDIANA EMPRESA

La Medianas empresa tiene una enorme importancia para la economía nacional, ya que son generadoras de empleo y riqueza; asimismo representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que tiene este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño; de hecho, en el contexto internacional.

Asimismo ofrecen el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, ideas, técnicas y nuevas formas de hacer las cosas, así como independencia económica, ya que, históricamente las Medianas empresas resultan una alternativa, para aquellos grupos en desventaja económica que han podido iniciarse y consolidarse por merito propio y que han podido continuar con una expansión económica en el país.

3.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Las características predominantes de las Medianas empresas son las siguientes:

- ❖ Es una empresa constituida como sociedad anónima, ya que, el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- ❖ La mayoría de las Medianas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo de donde iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela.
- ❖ Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- ❖ Las actividades se concentran en el dueño, que es quien ejerce el control y la dirección general de la misma.
- ❖ Está en proceso de crecimiento, la Mediana empresa aspira a ser grande.
- ❖ Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores, dependiendo de sus ventas y utilidades.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

VENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">❖ La planeación y organización no requiere de mucho capital.❖ Capacidad de generación de empleos.❖ Producción local y de consumo básico.❖ Asimilación y adaptación de tecnología.❖ Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).❖ Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).❖ Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación

entre las funciones administrativas y operativas.

- ❖ Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).
- ❖ Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).

DESVENTAJAS

- ❖ Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños
- ❖ Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- ❖ Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- ❖ Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
- ❖ La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- ❖ Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de grandes empresas.
- ❖ Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
- ❖ Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

3.4 CLASIFICACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA

Los criterios utilizados para clasificar a las empresas como micro, pequeña, mediana y grande, son los establecidos por la Secretaría de Economía el 30 de diciembre de 2002, los cuales se sustentan en el número de personas que trabajan en la empresa.

En las Medianas empresas existen tres ramas principales: la industria, la comercial y la de servicios (con un 97.2%) cada una de estas ramas tienen características específicas que las identifican, y tienen un papel esencial en nuestra economía.

De servicios

Son aquellas que brindan servicio a la comunidad, dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente:

1. *Sin concesión*: son aquellas que no requieren, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar.
2. *Concesionadas por el Estado*: Son aquellas cuya índole es de carácter financiero.
3. *Concesionadas no financieras*: Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero.

Comerciales

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- ❖ Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- ❖ Minoristas (detallistas): Venden al menudeo.
- ❖ Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

Industriales

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

- ❖ *Industriales. Extractivas.* Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- ❖ *Manufactureras:* Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
 - De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

Cuadro 6. Unidades económicas y personal ocupado por actividad económica, 2003.

Actividad económica	<u>Unidades económicas</u>		<u>Personal ocupado total</u>	
	Absoluto	%	Absoluto	%
Total nacional	3 005 157	100	16 239 536	100
Servicios	1 013 743	33.7	5 215 808	32.1
Comercio	1 580 587	52.6	4 997 366	30.8
Industrias manufactureras	328 718	10.9	4 198 579	25.9
Construcción	13 444	0.4	652 387	4
Transportes correos y almacenamie	41 899	1.4	634 940	3.9
Electricidad agua y gas	2 437	0.1	221 335	1.4
Pesca y acuicultura animal	21 252	0.7	196 481	1.2
Minería	3 077	0.1	122 640	0.8

Fuente: INEGI. Censo Económico 2004.

Los establecimientos dedicados a las actividades manufactureras, comerciales y de servicios en términos generales presentaron una tendencia positiva en el número de establecimientos y personal ocupado total. De 1993 a 2003, las unidades económicas aumentaron 54.7% y el personal ocupado total 75.6 por ciento.

Cuadro 7. Industrias manufactureras, comercio y servicios. Evolución de las unidades económicas por estratos de personal ocupado, 1993, 1998 y 2003.

Estratificación censal	Unidades económicas			Crecimiento porcentual		
	1993 ^a	1998	2003	1993-1998	1998-2003	1993-2003
Total nacional	1 889 740	2 729 976	2 923 048	44.5	7.1	54.7
0 a 2	1 426 042	2 068 401	2 078 213	45.0	0.5	45.7
3 a 5	306 763	433 327	569 014	41.3	31.3	85.5
6 a 10	76 691	116 095	145 451	51.4	25.3	89.7
11 a 15	25 781	36 937	42 848	43.3	16.0	66.2
16 a 20	13 170	18 402	21 309	39.7	15.8	61.8
21 a 50	24 115	33 359	38 432	38.3	15.2	59.4
51 a 100	8 448	11 097	13 042	31.4	17.5	54.4
101 a250	5 693	7 698	9 039	35.2	17.4	58.8
251 a 500	1 895	2 735	3 473	44.3	27.0	83.3
501 a 1000	822	1 268	1 423	54.3	12.2	73.1
1001 y más personas	320	657	804	105.3	22.4	151.3

Fuente: INEGI. Censos Económicos 1994,1999 y 2004.

Nota: para los Censos Económicos 1993 y 1998 los datos corresponden a la CMAP (Clasificación Mexicana de Actividades y Productos).

Cuadro 8. Industrias manufactureras, comercio y servicios. Evolución del personal ocupado total por estratos, 1993, 1998 y 2003.

Estratificación censal	Personal ocupado total			Crecimiento porcentual		
	1993 ^a	1998 ^b	2003	1993-1998	1998-2003	1993-2003
Total nacional	8 206 370	13 050 009	14 411 753	59.0	10.4	75.6
0 a 2	1 985 275	3 254 861	2 959 286	64.0	-9.1	49.1
3 a 5	1 086 784	1 602 896	2 032 310	47.5	26.8	87.0
6 a 10	570 452	914 534	1 070 135	60.3	17.0	87.6
11 a 15	327 893	497 575	543 393	51.7	9.2	65.7
16 a 20	234 468	344 617	379 263	47.0	10.1	61.8
21 a 50	750 492	1 090 319	1 196 005	45.3	9.7	59.4
51 a 100	596 099	819 118	923 495	37.4	12.7	54.9
101 a250	880 833	1 238 106	1 403 386	40.6	13.3	59.3
251 a 500	648 896	973 008	1 190 534	49.9	22.4	83.5
501 a 1000	560 604	903 257	975 766	61.1	8.0	74.1
1001 y más personas	564 574	1 411 718	1 738 180	150.1	23.1	207.9

Fuente: INEGI. Censos Económicos 1994,1999 y 2004.

Nota: para los Censos Económicos 1993 y 1998 los datos corresponden a la CMAP (Clasificación Mexicana de Actividades y Productos).

CAPITULO 4

“IMPLEMENTACIÓN DEL CRM EN LA UNIDAD DE NEGOCIO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS ”

Una implementación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio.

A continuación se presenta una propuesta de implementación aplicada a la mediana empresa.

Figura 11: Fases de implementación del marketing del cliente.¹¹



¹¹ Curry Jay. “CRM Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes”, 1ra edición, España, Gestión 2000, 2002, pp 115.

4.1 FASE I

“PREPARACIÓN”

Una buena preparación es fundamental para el éxito en la implementación del sistema CRM, por lo tanto, es necesario asegurarse de que hay implicación y consenso de todas las personas y departamentos clave de la empresa.

En primer lugar el empresario, debe de estar realmente convencido de los beneficios que obtendrá al implementar un CRM en su empresa y estar consiente de los montos de la inversión que va a realizar.

Asimismo el personal de la empresa debe de estar enterado de la implementación del sistema y además deberá conocer los beneficios que tendrá tanto la empresa como el mismo, con la finalidad de concientizar a todo el personal, desde la alta dirección hasta el operario de que la implementación del CRM implica un cambio de cultura organizacional orientada al cliente en la que debe de predominar el espíritu de servicio y colaboración mutua (cliente-empresa).

En este punto se recomienda una campaña de comunicación interna en la cual se utilicen tableros, periódicos murales, con textos e ilustraciones alusivas a lo que es el CRM y los beneficios que ofrece.

4.1.1 RECOPILOCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la implementación de un sistema CRM, es elemental contar con información, por ello, se debe considerar, la variabilidad de las fuentes con respecto a la calidad, disponibilidad, costo, oportunidad, y a la relevancia para las necesidades de la empresa.

Cuya finalidad es recabar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa que servirá para la implementación de este sistema.

La información de los clientes se puede obtener por medio de fuentes de datos secundarios y datos primarios:

Los **datos secundarios** es una información que ya se ha recopilado y que podría ser de utilidad para conocer el comportamiento de compra de los clientes, hay dos fuentes básicas de datos secundarios: la empresa misma y otras empresas o personas (bases de datos externas) y tienen como ventaja menor coste y tiempo necesarios para obtenerlos.

Información de la empresa:

- ❖ Facturación (que incluya los datos personales de los clientes, así como la descripción de la compra).
- ❖ Base de datos del historial de ventas.
- ❖ Base de datos de los clientes.

Información externa:

- ❖ Estadísticas demográficas, económicas y sociales contenidas en gran detalle en los censos.
- ❖ Información de la Cámara de Comercio de la Industria a la que pertenece la empresa.
- ❖ Reportes ya publicados de las agencias de Investigación de mercados.

Sin embargo, si la empresa no cuenta con la información antes mencionada, es recomendable acudir a los datos primarios, por medio de:

- ❖ Métodos de observación directamente de sus propios clientes (*véase figura 12*).

Figura 12: Guía de observación

Guía de Observación	
Fecha:	<input type="text"/>
Nombre del cliente:	<input type="text"/>
Cuanto tiempo aproximadamente estuvo en el establecimiento	<input type="text"/>
Qué productos tomo antes de decidir su compra.	<input type="text"/>
Qué producto adquirió.	<input type="text"/>
El cliente se mostraba satisfecho	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Observaciones: _____	

Fuente: Elaboración propia

- ❖ Realizar una pequeña encuesta a todos sus clientes, en el momento en que realizan una compra, ó por teléfono, con la finalidad de crear una base de datos de ellos. (*véase figura 13*).

Cabe destacar que el área encargada de realizar la recopilación de información de los clientes, es ventas o en su caso el departamento de investigación de mercados.

Figura 13: Formato para obtener información del cliente.

Encuesta al cliente

Folio:	<input type="text"/>				
Nombre:	<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>		
Dirección:	<input type="text"/>	Sexo:	<input type="text" value="M"/>	<input type="text" value="F"/>	
Colonia:	<input type="text"/>	Edad:	<input type="text" value="Menor de 20"/>	<input type="text" value="De 20 a 30"/>	<input type="text" value="De 30 a 40"/>
Cliente:	<input type="text" value="Esporádico"/>	<input type="text" value="Habitual"/>	<input type="text" value="1a Vez"/>	<input type="text" value="De 40 a 50"/>	<input type="text" value="Mayor de 50"/>
Razón social:	<input type="text" value="Persona física"/>	<input type="text" value="Persona física con actividad empresarial"/>	<input type="text" value="Persona moral"/>	Email: <input type="text"/>	

(En caso de ser persona física ó física con actividad empresarial)

Cumpleaños:

Fuente: Elaboración propia

- ❖ Realizar una base de datos del historial de ventas de acuerdo a la facturación y la encuesta realizada al cliente, asignándole un folio a cada cliente, para mayor control y eficiencia de la base de datos.

Figura 14: Ejemplo de base de datos de ventas

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
	Folio del cliente	Fecha	Nombre	Razón social	Sexo	Edad	Dirección	Tipo de cliente	Tel	Email	No. De factura	No. Unidades	Artículo	Precio Unitario	Total (mn)
1															
2	105	09/04/2010	Jesús Lora Tirado	PF	M	45	Morelos mz.	C.H.	55862692	us_2@hotmail.c	123	2	sellador	49.00	98
3															

Fuente: Elaboración propia

NOTA: Cabe destacar que la recopilación de datos primarios se realiza en base a las necesidades y giro de la empresa.

4.1.2 CREACIÓN DE LA PIRÁMIDE DE CLIENTES

Ya que se tiene la información de los clientes, es necesario realizar una pirámide de clientes, que es una herramienta útil que tiene como finalidad: analizar, visualizar y mejorar el comportamiento y rentabilidad de sus clientes.

Los elementos básicos de una pirámide de clientes son los siguientes:

a. *Clientes activos*: personas o empresas que han comprado bienes o servicios a su empresa en un periodo dado. *(Esta información puede ser agrupada de acuerdo a la base de datos de historial de ventas).*

b. *Clientes inactivos*: personas o empresas que han comprado bienes o servicios a la empresa en el pasado, pero no dentro del periodo dado. Los clientes inactivos son una fuente importante de ingresos potenciales, así como una fuente de información sobre lo que se tiene que hacer para evitar que los clientes activos se conviertan en inactivos. *(Por ejemplo la empresa puede considerar como clientes inactivos, aquellos que no le habían comprado bienes ó servicios en los últimos 12 meses).*

c. *Clientes potenciales*: personas o empresas con las que la empresa tiene algún tipo de relación, pero que todavía no le han comprado bienes o servicios.

d. *Clientes probables*: personas o empresas en donde la empresa podría proporcionar sus productos y servicios pero con las que todavía no tiene ningún tipo de relación.

e. *Resto del mundo*: personas o empresas que simplemente no tienen ninguna necesidad o deseo de comprar o usar sus productos o servicios.

En cuanto a los clientes potenciales, probables y el resto del mundo, para la extracción de datos se puede recurrir a estadísticas demográficas, económicas y sociales contenidas en gran detalle en los censos (por ejemplo www.inegi.gob.mx)

ó en caso de pertenecer alguna Cámara de Comercio obtener información de la industria.

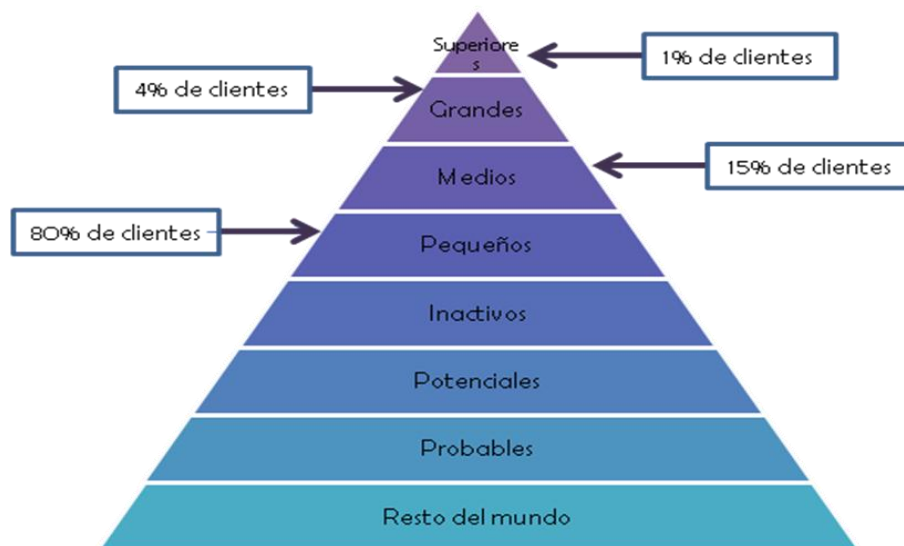
El valor de la pirámide de clientes aumenta cuando se segmentan los clientes activos en categorías de comportamiento.

Para efectos de esta tesina, sugiero una segmentación en base a los ingresos por ventas.

Para crear esta pirámide, se debe hacer una lista de los clientes en las que figuren los ingresos por ventas en un periodo dado (1 año), estos datos se pueden obtener del departamento de ventas ó contabilidad.

Posteriormente hay que ordenar la lista de clientes de mayor a menor, comenzando con el cliente más grande en términos de venta y acabando con el cliente más pequeño, (una hoja de calculo de Excel, puede facilitar esta tarea). El resultado final es la “**clasificación de clientes**”.

Figura 15: Pirámide de clientes estándar (basada en ingresos por ventas)¹²



¹² Curry Jay. “CRM Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes”, 1ra edición, España, Gestión 2000, 2002, pp21.

Hay que segmentar la lista de clientes en cuatro categorías:

- ◆ *Clientes superiores*: El 1% más alto de los clientes activos, según cifras de ventas. (Si se tienen 1000 clientes, los clientes superiores son los primeros 10 de la lista).
- ◆ *Clientes grandes*: El siguiente 4% de los clientes activos según cifras de ventas (Si se tienen 1000 clientes activos, los clientes grandes serían los siguientes 40 clientes de la lista).
- ◆ *Clientes medios*: El siguiente 15% de los clientes activos, de acuerdo a las cifras de ventas (de los 1000 clientes activos, los clientes medios corresponde a los 150 clientes de la lista).
- ◆ *Clientes pequeños*: El 80% restante de los clientes activos, de acuerdo a las cifras de ventas (si se tienen 1000 clientes activos, los clientes pequeños son los 800 restantes de la lista).

Para completar la pirámide de clientes, es necesario añadir el número de “Inactivos”, los activos potenciales, los probables y el resto del mundo.

4.1.3 HACER UNA GESTIÓN SENCILLA DEL PROYECTO

La orientación al cliente necesita de la participación de un jefe del proyecto, que puede ser el gerente o responsable de ventas ó en caso de existir un departamento de Investigación de Mercados asignar a un encargado, para gestionar este sistema de CRM.

El empresario deberá analizar la variedad de sistemas de tipo CRM, así como sus características y costos; Algunos puntos importantes a considerar para decidirse por el CRM apropiado para la empresa serían aquellos que permitan:

- ❖ Conseguir un conocimiento más profundo de sus clientes.
- ❖ Identificar clientes que presentan comportamientos similares.
- ❖ Recomendar una combinación de productos, servicios y ofertas que los clientes compraran con mayor probabilidad y así incrementar las ventas.

- ❖ Emplear los recursos de forma acertada teniendo en cuenta el gasto relativo y el valor esperado durante su vida como cliente y maximizar el beneficio de cada cliente.
- ❖ Clasificar sus clientes en términos del valor durante todo el ciclo de vida y la rentabilidad para la organización; identificar grupos de clientes poco rentables.
- ❖ Desarrollar programas de retención de clientes y reducir la fuga de los mismos.
- ❖ Crear modelos de acuerdo a los clientes que ya han causado baja y creando perfiles que indiquen cuando y porque han dejado de ser clientes nuestros.
- ❖ Refinar las encuestas y los formularios conociendo los factores que son importantes y formulando preguntas adecuadas en el momento oportuno.
- ❖ Desarrollar nuevos productos y servicios basados en lo que realmente valoran los clientes, incrementando la satisfacción y aumentando la vida de cada cliente.
- ❖ Realizar encuestas de satisfacción de clientes, evaluar cambios a lo largo de tiempo; combinarlos con los perfiles de clientes e identificar programas y acciones específicas a llevar a cabo.

4.1.4 REALIZAR UNA PLANEACIÓN DEL PROYECTO

Especificar los objetivos que tenemos

El siguiente paso de la fase de preparación, es delimitar cuales son los objetivos que se quieren alcanzar, aplicando la orientación al cliente.

Los objetivos o metas de la implementación del CRM en la empresa; pueden ser aumentar la cartera de clientes, aumentar la productividad y/o ganancia de la empresa, entre otras. Sin embargo hay que ser muy cuidadosos en este sentido ya que el objetivo del CRM es conocer más de cerca al cliente, saber sus necesidades, su grado de satisfacción, conocer si está de acuerdo con la calidad del servicio que se le está brindando ya que todo esto traerá como consecuencia

la lealtad y fidelidad del mismo. Por consecuencia, se lograrán los objetivos definidos por la empresa.

Sin embargo, los objetivos deben reunir ciertas características que reflejen su utilidad, que son los siguientes:

- ❖ Los objetivos deben incluir fechas específicas así como su terminación implícita en el año fiscal.
- ❖ Deben ser deseables y confiables para la empresa.
- ❖ Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).

Para establecer objetivos tenemos que considerar:

- ❖ Es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia.
- ❖ Es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

Tipos de objetivos

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

- ❖ *Largo Plazo*: están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes, sirven para definir el futuro del negocio. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años.

- ❖ *Mediano plazo*: También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.
- ❖ *Corto plazo*: son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa.

Los objetivos deben cumplir con las siguientes características:

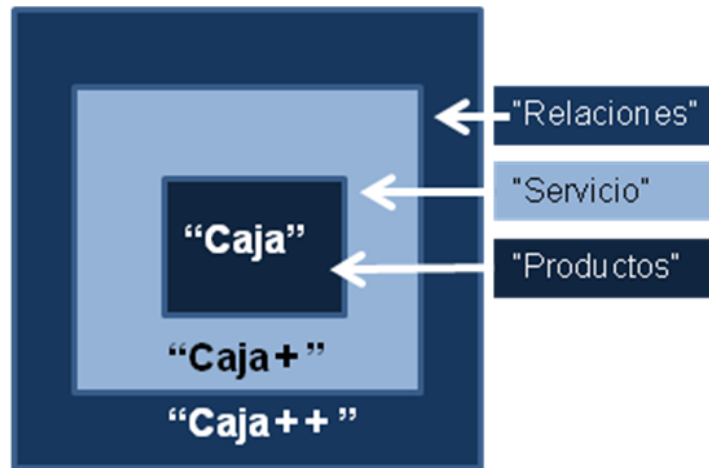
1. *Claridad*: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
2. *Flexibilidad*: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles par aprovechar las condiciones del entorno.
3. *Medible o mesurable*: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
4. *Realista*: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
5. *Coherente*: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
6. *Motivador*: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento. *Por ejemplo: “Un incremento del 10% de los ingresos por venta en un año”.*

Definir la “oferta de valor”

Para medir, gestionar y mejorar la satisfacción de los clientes hace falta comprender claramente hasta donde se aprecia la “oferta de valor”, que es todo aquello que espera el cliente al adquirir un producto ó servicio.

Para efectos de esta tesina una oferta se definirá como una *caja de valor* (véase figura16).Y es necesario que la persona encargada de implementar el sistema CRM evalúe en que medida la empresa cumple cada nivel.

Figura 16: Identificación de la “oferta de valor” (¿Qué es lo que quieren los clientes?)¹³



Una oferta de valor se clasifica de la siguiente manera:

- ❖ La *oferta de valor de “caja”*: son los productos (o servicios) básicos que se entregan a los clientes, como por ejemplo: una empresa que se encarga del arrendamiento de vehículos, el **valor “caja”**, es en sí, toda la flotilla que tienen en exhibición, para que los rente el cliente.
- ❖ La *oferta de valor de “caja + ”*: son los aspectos del servicio que acompaña al producto básico, como, por ejemplo, servicio al cliente, rapidez al atender, etc.
- ❖ La *oferta de valor de “caja ++ ”*: son aquellos aspectos de la relación que hacen que el cliente se sienta cómodo, feliz y dispuesto a comprar otra vez, como por ejemplo: En la empresa de arrendamiento de vehículos, la amabilidad al atender, interés en el cliente, promociones, atención a las quejas, etc.

¹³ Curry Jay. “CRM Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes”, 1ra edición, España, Gestión 2000, 2002, pp 127.

4.2. FASE II “DIAGNÓSTICO”

Durante la fase de diagnóstico de la implementación de un sistema CRM, se obtiene y analiza información que:

- ❖ Proporciona nuevos conocimientos de la satisfacción de los clientes, así como indicaciones para mejorar estos factores.
- ❖ Mide el grado de atención prestada al cliente dentro de la empresa y aporta buenos consejos para aumentarla.

4.2.1 REALIZAR ENTREVISTAS CON UNA SELECCIÓN DE CLIENTES

En esta etapa se realizarán entrevistas a una muestra representativa de la empresa.

Con la finalidad de:

- ❖ Obtener una visión objetiva de los actuales niveles de satisfacción de los clientes e identificar niveles de mejora.

Hacer una “selección de clientes”

En el caso de tener una base de clientes muy extensa, lo más recomendable es seleccionar una muestra de entre el 10 y el 20 por ciento de los clientes, de acuerdo a la pirámide de clientes, esta selección solo debe hacerse a los clientes que se encuentran en el nivel superior, grandes, y medianos.

Redactar el cuestionario para la entrevista

La entrevista con los clientes, tiene como principal objetivo averiguar todo lo que hace falta conocer sobre ellos para mejorar su rentabilidad, comportamiento y satisfacción, (*véase figura 17*).

Se debe comenzar con cuestiones amplias y generales y luego derivar a cuestiones concretas, tales como:

- ❖ Niveles de satisfacción de los principales productos y servicios de la empresa.

- ❖ Indicadores de fidelidad que aseguran si el cliente:
 - Nos considera su proveedor favorito
 - Piensa comprar a la empresa el año que viene
 - Si recomienda a la empresa a sus amigos, familiares, colegas del trabajo.
- ❖ Identificación de la competencia
- ❖ Preferencias del cliente con respecto a métodos de contacto y frecuencias.
- ❖ Identificar servicios adicionales que los clientes podrían desear.
- ❖ Evaluar el desempeño de su personal.
- ❖ Incrementar la buena voluntad de los clientes, especialmente, identificar y mejorar las relaciones con:
 - a) Clientes que están relativamente satisfechos, pero que aún no han recomendado a la empresa.
 - b) Clientes que están insatisfechos y que podrían estar pensando en cambiar de empresa.
- ❖ Cualquier otra información que se quiera tener sobre los clientes.

Entrevistar a la selección de clientes

Entrevistando a los clientes seleccionados se obtiene una información altamente relevante que permite medir los niveles de satisfacción que tienen y conocer datos que le permitirán a la empresa conocer la opinión real de sus clientes y ya dejar de lado supuestos y premisas que se tenían respecto a ellos.

Los clientes “superiores y grandes”, obviamente requieren una entrevista cara a cara, los clientes “medios y pequeños”, se pueden entrevistar por teléfono.

Figura 17: Formato de entrevista al cliente

ENTREVISTA A CLIENTE					
<p>Buenos días, mi nombre es _____ y trabajo en la empresa _____ En primer lugar, quiero agradecerle esta oportunidad que me da. Como ya le mencione anteriormente nos gustaría mucho conocer su opinión e identificar sus necesidades con respecto a nuestros productos ó servicios. Nuestro primer paso es asegurarnos de que la información que tenemos de usted esté actualizada ¿La podemos repasar conjuntamente?</p>					
0. Confirmación de datos sobre el cliente					
Fecha	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	Folio del cliente	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>		
Cliente _____ Dirección _____ _____					
Razón social: <input type="checkbox"/> persona física <input type="checkbox"/> persona física con actividad empresarial <input type="checkbox"/> persona moral					
Código postal _____ Ciudad _____ Núm. Tel _____ correo electrónico _____					
A. Medición de la satisfacción					
Le voy a leer una lista de aspectos. Por favor, ¿puede decirme la satisfacción que tiene con la empresa _____ con respecto a cada valor? En donde: <i>5= Muy satisfecho; 4= Satisfecho; 3= Neutral; 2= Insatisfecho; 1= Muy insatisfecho</i>					
Características y calidad del producto					
	Muy Satisfecho			Muy Insatisfecho	
	5	4	3	2	1
1. Como se siente respecto a la calidad de nuestros productos ó servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Se encuentra satisfecho con nuestra gama de productos ó servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. vida útil/durabilidad de los productos que le ofrecemos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia

B. Calidad del Servicio

	Muy Satisfecho			Muy Insatisfecho	
	5	4	3	2	1
4. ¿Se siente satisfecho con la calidad general de nuestros servicios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿El servicio que le presta nuestro personal es capaz y profesional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Hemos realizado a tiempo nuestro trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Está usted satisfecho con nuestra gama de servicios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Esta satisfecho con las instalaciones con las que cuenta la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Los precios están acordes con la calidad y el servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿En que medida recomienda, o recomendaría a la empresa?

Recomendación segura

Probable

Neutral

Poco probable

Definitivamente no

¿Por que? _____

C. Comunicaciones

11. En su opinión ¿Cómo la empresa debe mantenerse en contacto con usted o su organización, y cuantas veces por año?

Cara a cara _____

Por teléfono _____

Por correo electrónico _____

Otro (cual) _____

12. ¿Hay alguna cosa que necesite nuestra atención en este momento?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Fuente: *Elaboración propia*

4.2.2 DIAGNOSTICAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

La mayoría de empresas que miden la satisfacción de sus clientes tiene información valiosa, que puede utilizar la empresa para mejorar productos, servicios y procesos en relación con los clientes, tendencias, y le permite comparar diferencias, etc.

Al realizar las entrevistas le proporcionara las siguientes ventajas:

- ❖ Sabrá qué clientes se sienten insatisfechos y podrá la empresa a comenzar enseguida a resolver esos problemas.
- ❖ Sabrá qué clientes se sienten satisfechos y podrá comenzar a obtener más de los negocios con ellos.
- ❖ Sabrá qué clientes desconocen toda su gama de productos y servicios y podrá implementar las estrategias necesarias para que los clientes cuenten con esa información.
- ❖ Las entrevistas a los clientes, probablemente compensarán inmediatamente, porque tienden a generar pedidos inesperados y/o detener la insatisfacción de un cliente insatisfecho cuyo problema lo podría solucionar en el mismo momento el entrevistador.

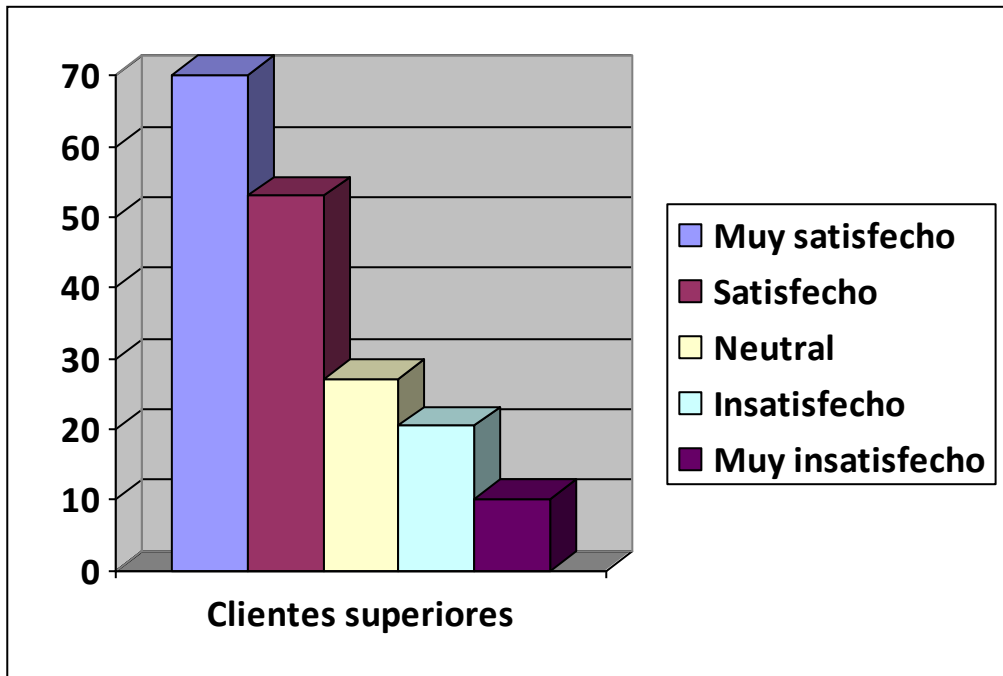
Los valores de satisfacción de los clientes son de dos tipos:

- ❖ *Valores agregados*: que sirven para identificar aspectos de la empresa, que los clientes dicen que hace falta mejorar.
- ❖ *Valores individuales*: que sirven para identificar maneras de aumentar la satisfacción de clientes de alta rentabilidad (potencial).

Analizar valores agregados: satisfacción con los productos

Lo primero que hay que averiguar es cómo le va a la empresa con sus productos básicos, de acuerdo a la entrevista del cliente.

Figura 18: Ejemplo del diagnostico de la satisfacción de los clientes



Fuente: Elaboración propia

Analizar valores agregados: oferta de valor

Es importante saber cómo califican los clientes la oferta de valor que la empresa le ofrece a los clientes, respecto a sus productos, servicios y relaciones, porque de eso se trata cuando se habla de medir la satisfacción de los clientes.

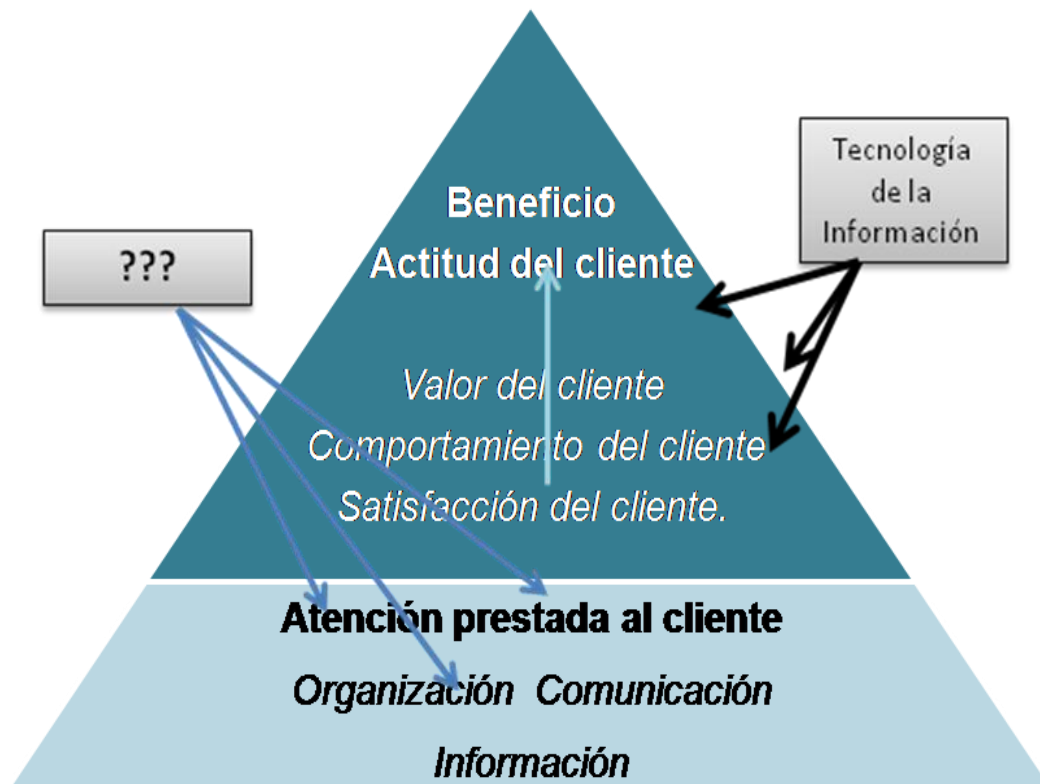
Pero también es importante conocer el valor que le dan los clientes a cada una de las ofertas, por ejemplo, si la empresa gasta mucho dinero en lujosos folletos y los clientes apenas lo valoran e incluso ni siquiera lo leen, o muchas veces el empresario cree que dedicar cuatro horas en el que uno de sus técnicos visite al cliente, es algo bueno, cuando en realidad los clientes quieren reducir ese tiempo a la mitad.

Finalmente, los clientes se pueden segmentar de acuerdo a sus necesidades, expresadas en la importancia de la oferta de valor, que ya están incluidas en la entrevista que se le realiza al cliente, y se les puede tratar convenientemente. Por ejemplo, unos clientes sólo les interesa un precio bajo y no tanto el servicio

ofrecido ó postventa, y por el contrario otros clientes quieren que se les preste mucha atención y un eficiente servicio, cuando el precio no les interesa mucho.

4.2.3 DIAGNOSTICAR LA ATENCIÓN PRESTADA AL CLIENTE

Figura 19: ¿Cómo se puede medir la atención prestada al cliente?¹⁴



En este apartado surge el siguiente cuestionamiento ¿Cómo se le puede asignar valores numéricos a la atención prestada al cliente? Esta valoración puede ser

¹⁴ Curry Jay. "CRM Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes", 1ra edición, España, Gestión 2000, 2002, pp 171.

realizada por los hombres y mujeres que trabajan en la empresa, debido que, ellos tienen tratos con los clientes todos los días, conocen sus quejas y saben que se tiene que hacer para mejorar.

Realizar una autovaloración de la atención prestada al cliente

Para que la empresa pueda evaluar objetivamente cual ha sido la atención prestada a todos sus clientes, el empresario ó el encargado de implementar el sistema CRM, se puede ayudar por medio de un formato “Autovaloración de la atención prestada al cliente” (véase figura 20).

Como se puede observar en el formato, se tiene que dar una calificación a 18 cuestiones que responden a dos preguntas:

¿Cuál es la situación de esa cuestión en la empresa hoy en día?

¿Que prioridad debe asignarse a mejorar la cuestión?

El formulario debe de ser anónimo, para evitar que los empleados mientan por miedo a represalias.

Al realizar esta autoevaluación se lograra tener todo un sistema de información que versa desde la satisfacción del cliente, en comparación con lo que ofrece la empresa, y que tendrá como resultado tomar acciones.

Figura 20: Formato de Autovaloración de la atención prestada al cliente¹⁵

Autovaloración de la atención prestada al cliente			
<p>Utilice este documento para valorar el trato que su empresa da a los clientes. Otorgue dos valores a cada frase, del 1 al 5.</p> <p>Calificación de la situación: ¿Cuál es la situación de esta cuestión en su empresa hoy en día? (5= excelente, 4=buena, 3=neutral, 2=pobre, 1= mala).</p> <p>Calificación de la prioridad: ¿Que prioridad debería tener esta cuestión en su empresa? (5= excelente, 4=buena, 3=neutral, 2=pobre, 1= mala).</p>			
		Situación	Prioridad
1. Dirección	La dirección está comprometida a mejorar la atención prestada al cliente en nuestra empresa.		
2. Dirección	La dirección da ejemplo de atención prestada al cliente con sus acciones.		
3. Dirección	La dirección asigna un presupuesto suficiente (sobre todo en tiempo) para mejorar la atención prestada al cliente.		
4. Empleados	Nuestros empleados tienen suficientes conocimientos y experiencia para tratar adecuadamente a los clientes.		
5. Empleados	Las necesidades de los clientes centran los pensamientos y las acciones de nuestros empleados.		
6. Empleados	Los departamentos que tienen contactos con los clientes trabajan conjuntamente como equipos.		
7. Métodos y medios	Usamos los métodos y medios más eficientes para alcanzar objetivos al menor coste.		
8. Métodos y medios	Nuestras comunicaciones a los clientes demuestran que los conocemos y sabemos cuáles son sus necesidades.		
9. Métodos y medios.	Nuestras comunicaciones a los clientes destacan los beneficios de nuestros productos y servicios en lugar de		

¹⁵ Curry Jay. "CRM Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes", 1ra edición, España, Gestión 2000, 2002, pp 173.

	describir sus características.		
10. Contacto-logística	Se hace un plan de contactos y comunicaciones para cada cliente.		
11. Contacto-logística	La ejecución de los contactos con los clientes queda registrada en procedimientos y diarios.		
12. Contacto-logística	La comunicación no comercial (correspondencia, facturas, etc.) es "amable con el cliente".		
13. Información al cliente	Tenemos información que es útil para determinar el potencial de los clientes y para comunicarnos con el cliente adecuado, sobre el producto adecuado, en el momento adecuado.		
14. Información al cliente	Nuestra información al cliente es completa.		
15. Información al cliente	Nuestra información al cliente esta actualizada.		
16. Sistema	Nuestro Sistema de Información al Cliente facilita el análisis de los clientes y la comunicación con ellos por medio de correo, teléfono y cara a cara.		
17. Sistema	Nuestro Sistema de Información al Cliente es flexible (es fácil hacer cambios para satisfacer nuestras necesidades).		
18. Sistema	Nuestro Sistema de Información al Cliente puede facilitar información sobre clientes a cualquiera que la necesite.		

4.3. FASE III

“TOMA DE DECISIONES”

Una vez completado el diagnóstico del marketing del cliente, el siguiente paso en la implementación del sistema CRM, es la toma de decisiones.

4.3.1 ESTABLECER UN “CUADRO DE MANDO DEL CLIENTE”

Con la información obtenida, el encargado de la implementación CRM podrá crear un “cuadro de mando” con los valores que califican la actitud del cliente y la atención prestada al cliente. Estos valores le permitirán a la empresa medir las mejoras y compararlas con otras empresas o unidades de negocio.

4.3.2 TOMAR DECISIONES DE “SEGUIR ADELANTE/ NO SEGUIR ADELANTE”

Es en esta fase donde es conveniente de tomar la decisión de seguir adelante, de acuerdo a la información recopilada.

Hay dos preguntas a hacerse cuando se trata de tomar la decisión de seguir adelante o no:

1. *¿En qué medida la implantación del CRM con el método de orientación al cliente, contribuirá alcanzar o sobrepasar los objetivos empresariales? ¿La implantación, realmente ayudará a la empresa a incrementar las ventas? ¿Ayudará a la empresa a sobresalir de la competencia? Si la respuesta es sí, se debe contestar a la siguiente pregunta.*

2. *¿Qué posibilidad hay de que la implementación del CRM con orientación al cliente pueda ser un éxito? Ya que, hay circunstancias que hacen muy difícil una implementación exitosa del CRM, si en la fase de diagnóstico se encuentra con una o más situaciones, lo más conveniente es posponer el desarrollo del proyecto, para atender ciertas situaciones, como por ejemplo:*

- ❖ *Una severa insatisfacción de los clientes, respecto a los servicios, productos y relaciones, hay que remediar estas cuestiones, antes de elevar las expectativas de los clientes.*

- ❖ *Pronto comenzará o se anunciará una reorganización*, no se puede implementar exitosamente un sistema CRM en un desorden.
- ❖ *Una seria dificultad financiera*. Es muy difícil que el empresario y los empleados se pongan a “pensar en el cliente”, si temen que la empresa caiga en bancarrota.

Una vez tomada la decisión de “seguir adelante” se cuestionara lo siguiente:

- ❖ Decidir que cuestiones relacionadas con la satisfacción y la atención del cliente se deben instalar grupos de mejoras.
- ❖ Decidir cómo, cuándo, y dónde organizar las actividades enfocadas a los clientes.

Tomar decisiones sobre actividades para mejorar la satisfacción y la atención del cliente

Un simple repaso de los valores asignados a la satisfacción del cliente y a la atención prestada al cliente, así como las prioridades, debería dejar claro cuáles son los “retos” que hay que atender primero, luego para los problemas clave, hay que nombrar un grupo de mejoras.

Mejorar la satisfacción del cliente o la atención que se le presta debe ser un proceso de mayor a menor/ menor a mayor en el grupo de mejora que tendrá la responsabilidad de presentar planes con presupuestos, y cuando estos sean aprobados, de llevarlos a la práctica.

Asimismo es conveniente realizar un programa de trabajo, respecto a las acciones y mejoras que se van a desarrollar.

4.4. FASE IV

“DESARROLLO DEL PROYECTO”

La fase de desarrollo del proyecto significa pasar a la acción, es decir, es necesario establecer una estrategia y planes de acción en base a los resultados obtenidos involucrando a todas las áreas de la empresa.

4.4.1 COMENZAR LA INTRODUCCIÓN DEL MARKETING DEL CLIENTE

Es un evento preparado para toda la empresa, o unidad de negocio, con el propósito de alcanzar los siguientes objetivos:

- ❖ *Dramatizar la importancia de los clientes* para el bienestar de la empresa, mostrando las pirámides de clientes y los resultados con el siguiente cuestionamiento ¿Qué pasaría sí?
- ❖ *Anunciar el comienzo del desarrollo de la orientación al cliente*, los objetivos y los pasos a seguir.
- ❖ *Hacer saber los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes* y anunciar la formación de grupos de mejora para solucionar valores bajo.
- ❖ *Invitar a todos a participar*, solicitándoles que rellenen el formulario de autovaloración de la atención prestada al cliente y/o entreguen “ideas para mejorar la satisfacción del cliente”, con la promesa de que todas las propuestas serán leídas, agradecidas y consideradas para la implementación.
- ❖ *Demostrar el compromiso de la dirección de mejorar las relaciones con los clientes* anunciando, por ejemplo, que el empresario telefonará a un cliente cada día (ó semana) para agradecerle su confianza y pedirle sugerencias para mejorar su nivel de satisfacción.

4.4.2 IMPLEMENTACIÓN

❖ Primera parte: Inscripción

-El primer paso es la confrontación de las ideas, planes y metas de mayor a menor, que tiene la empresa para aplicar el CRM.

-Deberes: entrevista con un cliente.

❖ Segunda parte: análisis

-Evaluación y revisión de los “deberes”: entrevistas con los clientes.

-Presentar y justificar los objetivos del cliente de mayor a menor.

-Deberes: Delimitar los objetivos de mayor a menor.

❖ Tercera parte: planificación

-Evaluación y revisión de los deberes: objetivos de clientes de mayor a menor.

-Presentar y justificar los planes de contacto de mayor a menor.

-Deberes: planes de contacto de mayor a menor.

❖ Cuarta parte: realización.

-Evaluación y revisión de los deberes: planes de contacto de menor a mayor.

-Nombrar jefes de clientes.

-Marcar las citas en la agenda.

-No olvidar las enseñanzas.

4.5. FASE V

“AUDITORIA”

En esta última fase de la implementación de un sistema CRM, es necesario analizar los logros y detectar las áreas de oportunidad para mejorar el desempeño del sistema. Aquí se realizará una sesión con todos los involucrados en la implementación del sistema dentro de la empresa y se analizarán los logros obtenidos y se detectarán las áreas de oportunidad en las que se tendrá que trabajar en el siguiente ciclo. Después de este proceso, se reinicia el ciclo con un nuevo objetivo; es decir, el sistema se irá madurando.

4.6 CAUSAS POR LAS CUALES PUEDE FRACASAR LA IMPLEMENTACIÓN DE CRM EN LA MEDIANA EMPRESA

Muchas son las Medianas empresas que han confiado en la implementación de un sistema CRM para transformar su relación con el cliente.

Sin embargo la implementación del sistema CRM está destinada a fracasar sino esta acompañada por un cambio de cultura enfocada a la orientación del cliente dentro de los miembros de la organización.

Las fallas más comunes cuando se implementa un sistema CRM son dos:

1) Muchas veces la implementación de CRM queda limitada al departamento de informática, por lo que se vuelve irrelevante tanto para la empresa como para el cliente al que se intenta servir mejor.

2) Aunque CRM ha sido implementado correctamente, únicamente una parte de la empresa lo utiliza y, por lo tanto, el cliente recibe una experiencia segmentada al tratar con ésta y sus diferentes divisiones.

La implementación de CRM debe ser progresiva y necesita de un grupo de trabajo especializado en su manejo antes de que comiencen a relucir las ventajas que trae (¿de qué sirve, por ejemplo, que el software genere datos estadísticos sino hay alguien que sepa analizarlos?), ya que de la misma manera en la que toda empresa necesita tiempo para adaptarse a la revolución tecnológica y sus efectos sobre su modelo de negocios, si bien al implementar CRM se tendrán consecuencias satisfactorias a largo plazo, se debe tener conciencia de que no es una excepción a la regla, que ningún tipo de software tiene beneficios inmediatos, es inminente.

Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que el uso de CRM debe ser acompañado por una gran cuota de los valores tradicionales de servicio al cliente; escucharlo y tratarlo como un valor único para que las ventajas sean reales.

CAPITULO 5

“LEALTAD DEL CLIENTE”

Hoy, todos aspiran a superar a la competencia, retener a los clientes y al mismo tiempo atraer a clientes nuevos. Para alcanzar ese objetivo y proporcionar a las empresas ventajas competitivas de efecto prolongado, es necesario contar con información precisa acerca del nivel de calidad del servicio que la empresa esta brindando. Para ello es necesario identificar que es lo que los clientes piensan de la empresa y que esperan alcanzar ya que esta será la mejor forma de saber el tipo de futuro que le espera a la empresa.

Actualmente el cliente recibe especial atención sin precedentes, ya que, uno de los objetivos más importantes de la mercadotecnia, es la retención de clientes a largo plazo. Esto es así porque los costos de adquirir nuevos clientes son muy superiores a los costos de atender a los clientes ya existentes.

El término lealtad del cliente, hace referencia al compromiso o apego a una marca, tienda, fabricante, proveedor de servicios u otra entidad, fundamentado en conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos, de una forma continua o periódica¹⁶.

La satisfacción de los clientes dependerá del desempeño percibido de un producto, en la entrega de valor, y en relación a las expectativas del comprador.

Las empresas procuran mantener a sus clientes satisfechos, ya que, ellos siempre vuelven, la idea es lograr que las expectativas de los clientes coincidan con el desempeño de la empresa.

¹⁶ Carr Clay. “*La vanguardia del servicio al cliente*”, 1ra edición, España, Diaz de Santos S.A., 1990.

5.1 ¿QUE ES UN CLIENTE?

- ❖ Un cliente es el individuo más importante en una empresa, ya sea en persona o por correo.
- ❖ Un cliente depende de la empresa, y la empresa depende de ellos para subsistir.
- ❖ El cliente no es una interrupción del trabajo de la empresa, es el propósito de los labores de la empresa.
- ❖ La empresa no le esta haciendo un favor al atender al cliente; él cliente da la oportunidad de servirle.
- ❖ Un cliente no es alguien a quien se le debata o discuta, nunca se ha ganado una discusión con ellos; el cliente siempre tiene la razón.
- ❖ El cliente es la persona que trae sus deseos y el labor de la empresa será manejarla con provecho para él y para la empresa misma.
- ❖ Los clientes deben beneficiarse de alguna forma, es por esto que las empresas que trabajan con alguna estrategia de mercadotecnia, deben realizarlo en forma eficiente para lograr forjar relaciones más sólidas y personales con ellos.

5.2 LA NECESIDAD DE RETENER CLIENTES

En el pasado pocas empresas les daban valor a sus clientes. Ante una economía de expansión y mercados de rápido crecimiento, las empresas sólo se dedicaban a captar clientes, sin percatarse que descuidaban a los clientes más antiguos, ya que, en el marketing tradicional se concentraba en atraer nuevos clientes más que en retener a los actuales.

Sin embargo, esto está cambiando, las empresas además de diseñar estrategias para atraer nuevos clientes y crear transacciones con ellos, se está haciendo todo lo posible para retener a los clientes actuales y forjar relaciones duraderas.

Este cambio es un reflejo de los cambios demográficos, el crecimiento de la economía, la creciente innovación de la competencia y la capacidad de muchas industrias que repercuten en una escasez de clientes, por ende las empresas están luchando por su participación en el mercado.

Por lo tanto la lealtad del cliente en el CRM, como su nombre lo sugiere busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus compradores, con el fin de potencializarlos en el logro de un mayor número y calidad posible, acudiendo a herramientas de marketing, comunicaciones y relaciones públicas.

5.3 COMPROMISO DE RELACIÓN

Los clientes leales que muestran una conducta de compra constante y una actitud firme, técnicamente son los clientes más deseables, no sólo porque compran grandes cantidades del producto, sino también porque los recomiendan a otros.

La lealtad indica un compromiso y apoyo a una relación, se define al *compromiso de relación* como un permanente deseo de mantener una relación valiosa. Compromiso implica una actitud o respuesta efectiva, la disponibilidad para invertir y la idea de que la interacción o relación existirá a través del tiempo, esta se desarrolla si la relación es *mutuamente beneficiosa* para las partes.

Cuadro 9: Medio continuo de transacciones y relaciones¹⁷

	Transacciones ←	→ Relaciones
Objetivo	Hacer una venta	Crear un cliente
Características	Anonimato	Interdependencia
Criterio de éxito	Volumen, precio, Nuevos clientes	Valor de énfasis, intercambios repetidos
Tono de interacción	Ventas como conquista Suceso discreto	Ventas como acuerdo Proceso continuo

5.4 FACTORES QUE AFECTAN LA LEALTAD DEL CLIENTE

El consumidor es menos accesible

Los aspectos sociológicos presentes en los mercados actuales y condicionan la fidelización de los clientes se debe a:

CONSUMIDOR MÁS INFORMADO	Exige a la empresa esforzarse en ser transparente y “competir con claridad”.
CONSUMIDOR EXIGENTE	La empresa debe de responder a una demanda racional y emocional que exige un análisis de las expectativas del cliente.

Además las aspiraciones, estilos de vida, funcionalidad y superación de expectativas son factores fundamentales que deben ser tomados en consideración para lograr la lealtad del cliente.

¹⁷ Zikmund, William G. “CRM Administración de relaciones con los clientes”, 1ra edición, México, Cecs, 2004, pp 85.

Satisfacción del cliente

La gente desarrolla expectativas antes de tomar una decisión. La satisfacción del cliente es una evaluación posterior a la compra o a la elección y resulta de una evaluación entre las expectativas anteriores a la compra y lo que en realidad sucedió con la compra.

Cumplir una expectativa es elemental, ya que, los clientes insatisfechos se pueden quejar y elegir no volver a comprar.

Apego emocional

El segundo componente del modelo que se muestra en la (figura 21) se basa en la idea de que, a través del tiempo, la lealtad del cliente requiere de *apego (ó unión emocional)*, por lo tanto, podemos afirmar que logramos la lealtad de nuestros clientes, cuando ellos sientan afinidad, o tengan una conexión con la empresa.

Algunas empresas saben como conectarse emocionalmente con sus clientes, mientras que otras tienen más dificultades, para lograr ese nivel de compromiso. La administración de las relaciones con los clientes (CRM) debe ir más allá de la idea de atender al cliente, sino debe crear sentimientos de cercanía, afecto y confianza, pues la verdadera unión emocional se basa en la confianza y en el respeto.

Aunque la finalidad de los sistemas CRM es crear apego emocional con los clientes, los enlaces de la tecnología de la información que se requiere al implementar un sistema CRM, pueden limitar los lazos emocionales entre las empresas y sus clientes. Los contactos personales son fundamentales para el proceso de creación de una relación, los gestos sin palabras, la amistad y las interacciones personales son acciones críticas que crean confianza.

Confianza

Es el tercer componente del modelo y esta vinculada con el apego emocional es la confianza, ésta se puede definir como la disposición del cliente para creer que la empresa cumplirá lo que se le ofrece.

La confianza reduce el riesgo de incertidumbre y es vista como un proceso cuidadosamente pensado, que también se puede definir como la fe que tiene el cliente, de que la empresa sea honesta e íntegra.

Reducción de selecciones y costumbre

Parte de la lealtad del cliente, se basa en que al consumidor le gusta reducir sus elecciones, es decir, la gente se siente cómoda con marcas familiares y situaciones ya conocidas que han sido gratificantes.

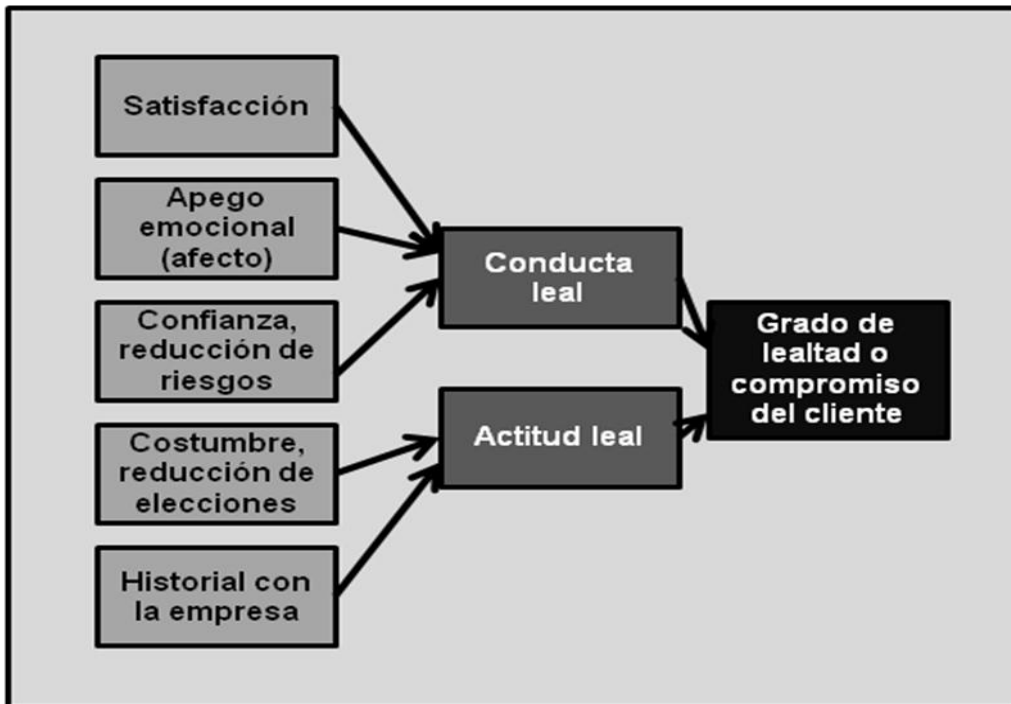
Por lo tanto la empresa debe buscar acumular experiencias agradables a través del tiempo, ya que, con la simple repetición de compra, los clientes se van familiarizando con la empresa, y se desarrolla un hábito que se traduce en continuidad.

Historial con la empresa

El componente final de la lealtad del cliente involucra el historial que tiene el cliente con la empresa, ya que, éste determina sus hábitos de compra, que incluso puede haber influencias intergeneracionales, en donde, mediante la transmisión de información, creencias y recursos que se dan de una generación a otra, se logra la lealtad hacia la empresa.

Al implementar un sistema CRM, se busca justamente tener experiencias gratificantes con los clientes, en donde la satisfacción del cliente es un valor principal, con la finalidad de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de la empresa.

Figura 21: ¿Qué es lo que afecta la lealtad del cliente? ¹⁸



Los cinco componentes que se acaban de mencionar anteriormente, influyen de diferentes formas en la lealtad del cliente.

La satisfacción, el apego emocional y la confianza contribuyen a crear una actitud de lealtad. La reducción de selecciones y la costumbre, en las que se incluyen percepciones de riesgo ante el cambio y los antecedentes que se tienen con la empresa, contribuye a una conducta leal, por lo tanto, las actitudes y conducta leal se combinan para afectar el grado de compromiso y lealtad del cliente hacia los productos y la empresa.

Además los factores que tienden a dañar la lealtad de los clientes son los siguientes:

- ❖ **Paridad competitiva:** existe paridad competitiva cuando no hay diferencia entre lo que ofrecen diversas empresas, si los clientes perciben que las

¹⁸ Zikmund, William G. "CRM Administración de relaciones con los clientes", 1ra edición, México, Cecs, 2004, pp 86

empresas y/o productos son iguales, puede existir una gran tendencia a cambiar de marca/empresa y disminuye la lealtad.

- ❖ **Conducta en busca de variedad:** esto se da porque las personas se aburren, además la gente busca nuevas experiencias, porque han disminuido los beneficios asociados con la compra, respecto a la empresa en donde adquiere sus productos normalmente.
- ❖ **Bajo involucramiento:** se refiere al poco nivel de importancia que un individuo le otorga a un producto o servicio.

5.5 LEALTAD COMO RELACIONES DE UNO A UNO

Con frecuencia las empresas tratan de reconocer a los individuos, cultivar relaciones a través de interacciones que satisfagan a sus clientes y desarrollar sentimientos de confianza entre los clientes a largo plazo.

La lealtad del cliente como una relación uno a uno, ó “ adaptación al cliente” está hecha a medida de las necesidades de los clientes individuales, la promesa al implementar un sistema CRM, es dar la capacidad a las empresas de reconocer a cada cliente: para una personalización masiva de la oferta.

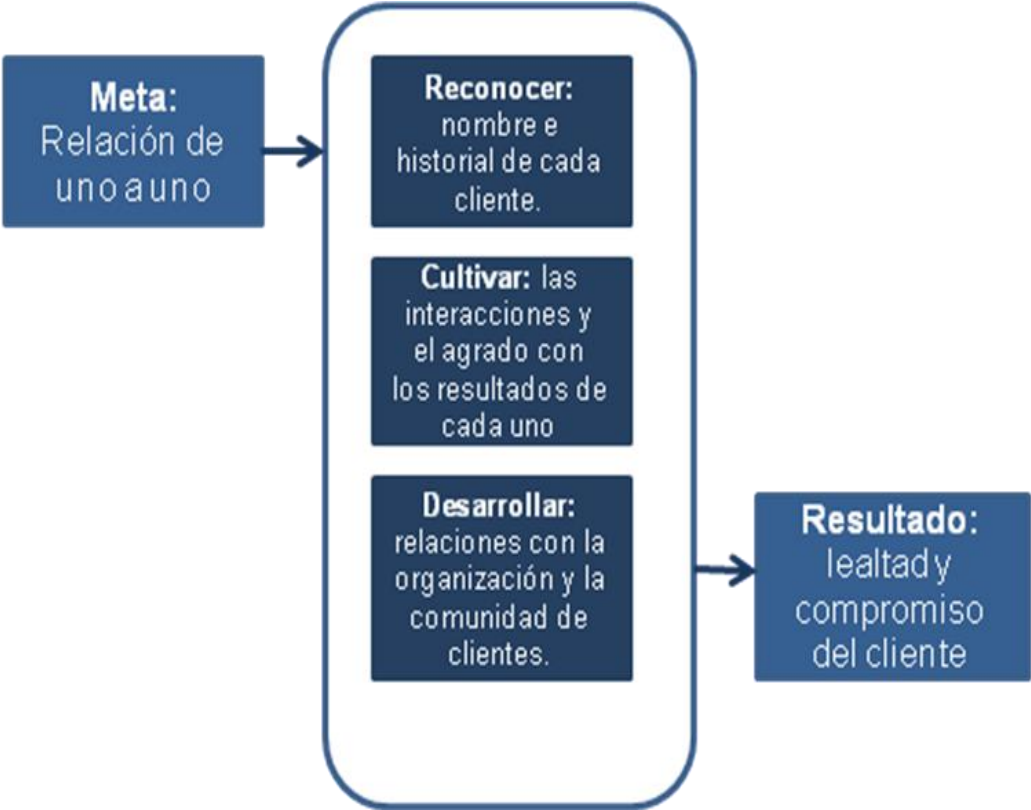
El *reconocimiento* implica una bienvenida personal basada en el conocimiento de interacciones anteriores, valiéndose de datos acerca de compras pasadas, además de otras variables de segmentación (demográficas, estilo de vida, geográfica), en donde la empresa puede tener un impacto positivo sobre una conducta o actitud comprometida con el cliente.

El acto de *cultivar* conlleva interacciones cercanas entre la empresa y el cliente, en donde la empresa trata de satisfacer las expectativas del cliente con cada interacción y de proveer de razones, o ambos casos, para que los clientes visiten una y otra vez el negocio.

El acto de cultivar a partir de un sistema CRM implica la necesidad de recolectar información a lo largo del tiempo y reforzar continuamente el tipo de lealtad que es

importante para el cliente, cuando un sistema CRM funciona bien, permite que la empresa establezca una interacción satisfactoria

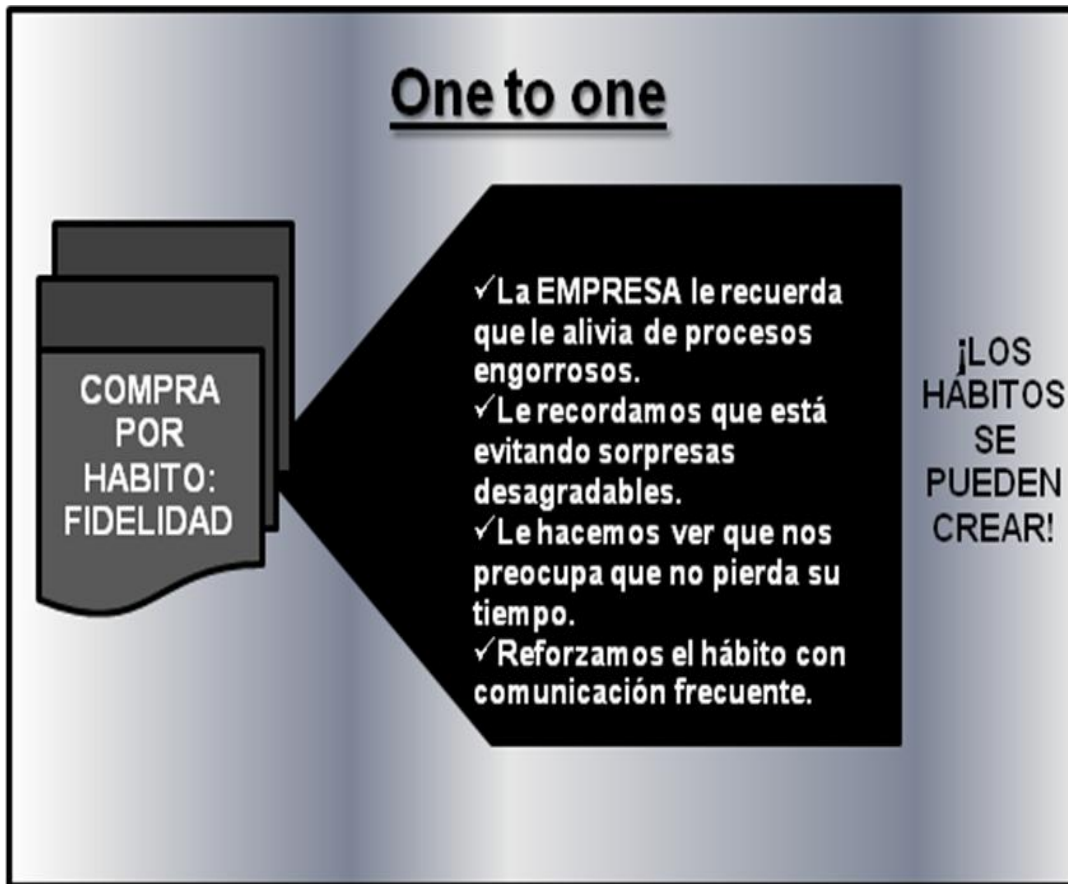
Figura 22: Lealtad y directrices de los sistemas CRM¹⁹



El *desarrollo* de la relación con los clientes requiere de una imagen clara para la empresa y todos sus productos ó servicios. A medida que los clientes se identifican con la empresa o con sus productos se refuerza la lealtad y sus compromisos.

¹⁹ Zikmund, William G. "CRM Administración de relaciones con los clientes", 1ra edición, México, Cecs, 2004, pp 92.

Figura 23: Fidelización por medio de relaciones uno a uno²⁰



²⁰ Alcaide Juan Carlos, "Alta fidelidad", 1ra edición, España, ESIC, 2002. pp146.

CAPITULO 6

"ESTRATEGIAS DE CONSERVACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CLIENTES"

Construir relaciones con los clientes o aumentar su fidelidad hacia la empresa, se está convirtiendo no sólo en un acierto, sino en una necesidad para la supervivencia empresarial, sin embargo no es una tarea fácil y sencilla.

La interacción entre una empresa y sus clientes es uno de los factores determinantes del éxito de la empresa. Por lo tanto las estrategias de conservación y recuperación de clientes permiten incrementar las ganancias y potenciar las ventas.

Cabe destacar que toda la información recopilada del cliente, debe ser enviada al área de mercadotecnia, ya que, esta área será la encargada de llevar a cabo la planeación, organización, dirección y control de las estrategias.

6.1 ESTRATEGIAS DE CONSERVACIÓN DE CLIENTES

6.1.1 Esfuerzos proactivos vs Esfuerzos reactivos

El servicio al cliente tiene dos aspectos:

- ❖ El servicio reactivo al cliente, que viene después de un hecho, es decir, después de que el cliente ha tenido un problema, plantea una queja, esta descontento o bien ha llevado algo a la atención de la empresa.
- ❖ El servicio proactivo comienza antes de que el cliente entre a la empresa, por lo tanto, la empresa se antepone a todas las necesidades que pudiera tener el cliente.

Desarrollo de programas para conservar a la clientela

Cuando una empresa lleva a cabo un servicio proactivo, hace que el acto de compra sea lo más fácil posible, aligera el proceso de compra, disminuye el tiempo de espera, el punto es que la empresa sea un lugar agradable en donde estar y que el cliente se sienta a gusto.

El servicio y la conservación proactivas aportan utilidades a la empresa, pero también agrega medidas para conservar a los clientes, por ejemplo las medianas empresas, pueden hacer la diferencia en aspectos tan sencillos como: dando las gracias por comprar, o por visitar la empresa, aunque no haya comprado nada; otra alternativa es proporcionar información para que hagan una mejor compra. Con estas pequeñas acciones la empresa esta creando una atmosfera agradable, en donde los clientes pueden comprar mejor y más fácilmente.

Servicios internos y externos

Todas las personas piensan que para brindar un mejor servicio solo hay que considerar a los clientes, sin embargo hay otro tipo de clientes que también merecen especial atención y este grupo son los *empleados* de la empresa, hay que seleccionar, contratar y capacitar a las mejores personas, para que éstos tengan la mejor actitud hacia los clientes.

Asimismo los empleados deben tener los estímulos necesarios para tomar decisiones y la autoridad que acompaña a la responsabilidad que tiene servir a los clientes. Hay que motivar y recompensar sus logros y triunfos, esto repercutirá en tener menos gastos en nuevas contrataciones y remplazos, y principalmente los empleados tendrán un mejor desempeño.

6.1.2 La conservación a través de la cadena de valores

Una cadena de valor en la mediana empresa se compone de (véase figura 23).

Figura 24: cadena de valor



Fuente: elaboración propia

-Es recomendable tratar bien a los *proveedores*, pedir la entrega en un tiempo razonable, pagar las facturas a tiempo, recompensar su lealtad dándoles más operaciones, es decir crear una consideración destacada, de modo que sigan tratando con gusto a la empresa.

- Tratar bien a los *empleados*

- Tratar bien a los *clientes*. Escucharlos, preguntarles qué necesitan, qué desean y qué esperan, la mediana empresa debe ir más allá de sus expectativas.

Servicio con valor agregado

Trazar la cadena de valor es el primer paso para dar un servicio “con valor agregado”, es decir, dar a los clientes más de lo que esperan, algunas veces se puede cobrar más por el valor agregado, ya que, los clientes pagaran con gusto un mayor precio por recibir un servicio de calidad.

Un servicio de valor agregado va desde ofrecer 2 productos por el precio de 1, en el caso de devoluciones cuando normalmente son 30 días, pero un cliente lo necesita el día 31 ó no trae el recibo y aún así se le realiza el cambio, se esta ofreciendo un *servicio con valor agregado*.

Haciéndolo así, se asegura tener un cliente satisfecho y que continuará haciendo tratos y transacciones con la empresa.

Para efectos de esta tesina, la mediana empresa puede introducir mayores incentivos del valor agregado.

Al completar el siguiente cuadro, facilitará el conocimiento de cómo prestar un servicio con valor agregado, como medio para conservar a los clientes.

En la columna izquierda se requiere escribir los programas actuales de servicio al cliente y en la columna derecha las formas en que les dará más valor, una vez terminado, hay que describir como estas acciones de valor agregado van ayudar a la empresa.

Figura 25: Cuadro para ofrecer un servicio de valor agregado²¹.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA	REALCES DE VALOR AGREGADO
1. 2. 3. 4. 5. 6.	
Estos incentivos ayudarían a la empresa en: 1. 2. 3.	

²¹ Gerson, Richard. *“Más allá del servicio al cliente”*, 1ra edición. México, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. DE C.V., 1993 pp.25

Incentivos al servicio

El servicio con valor agregado puede ampliarse para que incluya los realces al servicio, los cuales son básicamente los servicios que ya presta, pero con algunas mejoras.

Es importante enumerar los realces al servicio y por qué le interesarían a los clientes, hay que ser específico en enlistar las ventajas, pues esta se convertirá en el medio para adquirir nuevos clientes y conservar a los ya existentes.

Figura 26: Cuadro para incrementar los incentivos al servicio²²

Servicio actual	Realce al servicio	Ventajas

En los programas de compradores frecuentes se le recompensa a los clientes que compran regularmente a la empresa, estas retribuciones no tienen que ser costosas, solo tienen que mostrar al cliente que se le agradece su compra.

Por ejemplo en un establecimiento de ventas al menudeo, se puede ofrecer una tarjeta que se perfora cada vez que un cliente adquiere un producto, después de la quinta adquisición se le da un obsequio o una rebaja al cliente. Esta política alienta

²² Gerson, Richard. *“Más allá del servicio al cliente”*, 1ra edición. México, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. DE C.V., 1993, pp.26

a los clientes a seguir comprando en la empresa, porque recibe una recompensa especial al cumplir un criterio determinado.

2. Tarjeta de agradecimiento

Una técnica sencilla y eficaz para conservar a los clientes es escribir una tarjeta de agradecimiento y enviarla a quien le ha hecho la compra.

Las tarjetas se envían en el orden en que aparecen y se envían de acuerdo a la base de datos de los clientes, se puede enviar por correo electrónico ó en su caso por medio de correo postal.

Figura 27: Sugerencias de tarjetas de agradecimiento²³

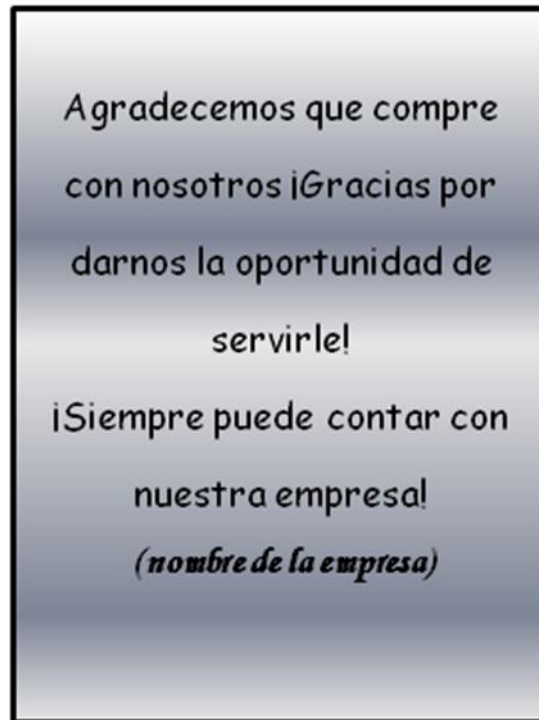


²³ Gerson, Richard. "Más allá del servicio al cliente", 1ra edición. México, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. DE C.V., 1993, pp. 30.

(Frente)



(Interior)



3. Boletines internos/ Cartas personales

Los boletines internos son una forma eficaz de mantener informados a los clientes sobre lo que sucede en la empresa, mediante ellos puede proporcionársele toda la información que le interesa al cliente, e incluso alguna información adicional de algún tema de interés.

Una forma de mantener a los clientes en contacto con la empresa es promover concursos y otras actividades en el boletín, por ejemplo cuando haya una rifa, incluir en el boletín fecha, y hora en que se realizará; ésta es otra buena manera de reforzar la lealtad del cliente y asegurarla a largo plazo.

4. Recordatorios telefónicos

Los recordatorios por teléfono sirven para cualquier clase de empresa, en donde los clientes tengan que hacer citas ó para algún evento en especial que tenga la empresa, siendo posibles llamarlos un día antes para recordarles su cita.

Si la empresa es de ventas al menudeo, se puede llamar a los clientes personalmente e invitarlos a una venta especial.

Cabe destacar, que cuando los clientes llaman, hay que tratarlos cortésmente, contestando el teléfono de este modo: “¡Buenos (días, tardes), (nombre de la empresa), le habla (el nombre de la persona)!¿En que puedo ayudarlo?”.

Es recomendable nunca hacer esperar a un cliente por más de 30 segundos sin volver a hablarle y decirle a qué se debió la espera.

5. Programa de agradecimiento y recompensa a los clientes

Agradecer y recompensar a los clientes debe ser una practica regular, ya que, se reconoce la importancia que tienen para la empresa, ya sea, enviándoles tarjetas de agradecimiento, obsequios significativos, ofreciéndole algún premio por comprar varias veces, etc.

La clave es que la empresa haga un esfuerzo extra para que los clientes se sientan importantes y crea el cliente, que la empresa tiene una consideración especial por él ó ella.

6. Eventos especiales para los clientes

Los eventos especiales para clientes especiales son una manera muy eficaz para fortalecer las relaciones entre la empresa y los clientes. Organizar un evento ó una reunión social en la empresa puede resultar un excelente medio para que los clientes se sientan valorados y satisfechos con el servicio.

Nota: Cada uno de los programas se utilizan de acuerdo al giro y actividad de la empresa.

6.1.3 Acciones para un servicio de excelencia y conservación de los clientes

- ❖ **Crear un ambiente orientado al servicio.** Toda la empresa debe estar orientada al servicio de la clientela, todos los empleados deben comprender que trabajan para los clientes y que su labor es asegurar la satisfacción de éstos.
- ❖ **Tener una visión del servicio.** La visión es primordial para el éxito del servicio; es más que una simple filosofía sobre cómo llevar las actividades del negocio, debe ser la ética cultural de la empresa.
- ❖ **Políticas por escrito.** Para beneficio de la clientela y de los empleados, todas las políticas deben estar realizadas por escrito, de esta forma, no habrá equivocaciones, ni malentendidos.
- ❖ **Autorización a los empleados.** Dar a los empleados autoridad de acuerdo a sus responsabilidades para satisfacer y conservar a la clientela.
- ❖ **Capacitación de los empleados.** Capacitar y entrenar a los empleados, adiestrarlos en sus labores, con videos, libros, seminarios, reuniones de trabajo, etc. Ayudara al empleado a mejorar su desempeño.
- ❖ **No hacer que los clientes paguen por el servicio.** La empresa debe pagar por todo aquello relacionado con el servicio adicional a sus clientes, incluyendo gastos de flete por devoluciones, llamadas telefónicas de larga distancia, sellos y todo lo demás que normalmente se le carga al cliente, ya que, si no se paga por estos servicios, la competencia lo hará y se perderán a clientes.
- ❖ **Recompensar la lealtad.** Lo que merece recompensa debe recibirla, si se le retribuye tanto a los clientes como a los empleados por la lealtad hacia la empresa, ambos serán fieles por mucho tiempo.
- ❖ **Sonreír.** La sonrisa es muy importante al atender a un cliente, el sonreír debe de ser algo que haga sentir bien a los empleados y al mismo tiempo a los clientes.

- ❖ **Establecer normas para el desempeño.** es adecuado establecer normas que sean objetivas y medibles en lo posible, cuando las personas alcanzan esos niveles de desempeño, es natural que se produzca la conservación y la lealtad del cliente.
- ❖ **Usar sistemas de servicio que sean amistosos con el usuario.** Hacer que los sistemas de servicio al cliente como el portal web, sean fáciles comprensión y utilización.
- ❖ **Hacer flexibles las políticas de servicio al cliente.** Mantener flexibles las políticas es recomendable, ya que, cada cliente y cada situación son diferentes, el modificar una política adoptada o establecida, asegura la satisfacción total de los clientes.
- ❖ **Manejar las quejas adecuadamente.** Consiste en reconocer que el cliente esta molesto, escucharlo con atención y asegurarle que se va a realizar todo lo posible para resolver la queja y principalmente resolver el problema.
- ❖ **Convertir las quejas en una venta adicional.** En el momento en el que se le haya resuelto la queja al cliente, éste se encuentra más receptivo, por lo tanto, es una oportunidad para efectuar una venta.
- ❖ **Adiestrar al personal para que haga bien las cosas desde la primera vez.** Las reparaciones, el rehacer un trabajo y los servicios adicionales gratuitos son muy costosos, si se hace todo bien desde la primera vez, se garantiza mayores utilidades y una clientela más contenta y más duradera.
- ❖ **Competir en los beneficios, no en los productos o precios.** De alguna forma, los clientes siempre pueden encontrar otro producto ó servicio más barato, por lo tanto, es recomendable recordarle siempre a los clientes las ventajas que obtiene, es el elemento diferenciador de la empresa, ya que, habrá productos con las mismas características, pero no con los mismos beneficios que le otorga la empresa al cliente.

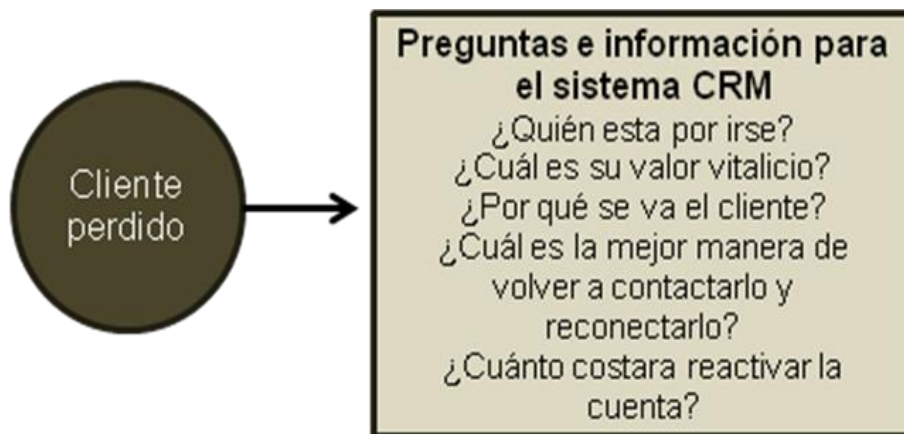
6.2 ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE CLIENTES

Las estrategias de recuperación se esfuerzan en reactivar y revitalizar las relaciones con los clientes, recobrar a los clientes perdidos que se han ido con la competencia o volver a interesar a los ex clientes, es una importante oportunidad.

La mediana empresa debe enfrentar el hecho de que a veces habrá clientes descontentos, insatisfecho por el producto o servicio que le proporcione la empresa, la responsabilidad de la empresa es resolverle el problema tan rápidamente como sea posible, a fin de dar satisfacción a los clientes.

La recuperación de clientes perdidos o que han interrumpido sus operaciones, puede ser uno de los aspectos más provechosos al implementar un sistema CRM.

Figura 28: Preguntas CRM para la recuperación.²⁴



Como se muestra en el esquema anterior la recuperación consiste en identificar cuáles son los clientes que se han perdido o que están por dar por terminada la relación, las razones por las cuales se pierden clientes de alto valor, los métodos efectivos para volver a contactar a los clientes perdidos y las ofertas que comuniquen los beneficios de la reactivación.

Establecer por qué los clientes cancelan la relación

²⁴ Zikmund, William G. "CRM Administración de relaciones con los clientes", 1ra edición, México, Cecs, 2004, pp 124.

Algunos clientes cambian de empresa porque quieren variar, porque encuentran una ventaja relativa a la competencia, como un precio menor, y algunos están insatisfechos porque la marca o producto no cumple con sus expectativas, algunos clientes pueden estar descontentos con el servicio al cliente, quizá por un conflicto que se resolvió inadecuadamente.

Si el sistema CRM no identifica la razón por la cual esta perdiendo un cliente, en primera alternativa se debe contactar al cliente y verificar las razones por las cuales, ya no realiza transacciones con la empresa, con la finalidad de darle un seguimiento.

Programa de recuperación de clientes

Es necesario adoptar el siguiente programa, a las actividades normales de la empresa, para después entrenar al personal con la finalidad de asegurar que éste se lleve a práctica eficientemente.

1. Disculpase

Ante todo, la empresa debe asumir la responsabilidad y disculpase por los inconvenientes causados al cliente, por lo general una disculpa sincera hace disminuir el disgusto del cliente y ayuda a que exista la apertura para resolverlo.

2. Aclarar el problema inmediatamente

Aclarar el problema como lo describe el cliente, es una forma para estar seguro de entender exactamente lo que quiere decir el cliente, para atender la queja de inmediato.

3. Comprensión

Es indispensable mostrar empatía con el cliente y que el perciba la comprensión que tiene la empresa respecto a la situación, por ejemplo: “*Yo comprendo...*” “*Sé cómo debe sentirse...*” “*Me doy cuenta por que se siente molesto...*”.

4. Restitución

Esta es la oportunidad para generar valor ante el cliente, no sólo se resolverá la queja, es conveniente también compensarlo de alguna manera, quizá algún obsequio, u ofrecer la adquisición de otra mercancía a precio bajo, etc.

5. Seguir de cerca el problema

Aquí es donde fracasa la mayor parte de los programas, ya que, es necesario asegurarse de que el cliente se encuentra satisfecho, al final del proceso de recuperación se le puede cuestionar al cliente lo siguiente: “*Hemos resuelto su queja a su entera satisfacción?*” “*¿Qué otra cosa podemos hacer por usted?*”. Después es conveniente esperar unos días y llamar al cliente para cerciorarse de que realmente el cliente se quedo satisfecho.

Asignar un equipo de recuperación de clientes

Asimismo se recomienda también designar a un grupo de vendedores que se seleccionan por su capacidad de comunicación para que integren el equipo de recuperación del cliente y realice las siguientes tareas: volver a contactar a los clientes y reactivar las cuentas.

6.3 CÓMO CUIDAR A LOS CLIENTES (C-A-C-E)

Al resolver un problema de servicio o prestación, se debe de demostrar a los clientes que la empresa le interesa su satisfacción, la recompensa será obtener la lealtad de los clientes, por lo tanto se deben aplicar las siguientes características:

Credibilidad: La credibilidad hace referencia a que los clientes deben de “creer” en los productos ó servicios que ofrece la empresa, es decir, en la política de la actividad empresarial, esfuerzos de servicio y de los empleados, ya que, si los clientes no le creen a la empresa éstos no comprarán.

Los clientes compran por cuatro razones: 1) para ahorrar ó ganar dinero; 2) para ahorrar tiempo; 3) para sentirse seguros (tranquilidad mental); 4) por complementar su ego. Si la empresa cubre una ó más necesidades de los clientes asegurarán la lealtad de éstos.

Accesibilidad: los clientes desean poder tener acceso rápido y fácilmente al sistema del servicio, es decir, no es agradable pasar de un empleado a otro, sin obtener respuesta alguna, es necesario ser accesible y amistoso con los clientes.

Confiabilidad: la empresa debe de cumplir siempre lo que promete, efectuarlo bien desde la primera vez, hacerlo oportunamente para el cliente y después asegurarse de que el cliente quedo satisfecho. La confianza viene de la congruencia en el rendimiento de los productos o servicios y de la constancia del modo en que se trata a los clientes.

Excelencia: la empresa y todos los elementos que la conforman deben esforzarse para alcanzar la excelencia en todo momento, los clientes creen que ellos son importantes y de excelencia, por lo tanto, desean hacer tratos con empresas excelentes también.

CAPITULO 7

" VENTAJAS Y BENEFICIOS DE UN SISTEMA CRM EN LAS MEDIANAS EMPRESAS ”

Los beneficios que se pueden obtener al implementar un sistema CRM en las medianas empresas son los siguientes:

- ❖ El incremento de los beneficios de la empresa a través de una mejor relación, basada en un mayor conocimiento, con el cliente.
- ❖ Aumento de la información que la empresa posee de los clientes actuales y potenciales.
- ❖ El modelo de CRM permite tener información veraz y al instante de los clientes.
- ❖ En la implementación de un sistemas CRM no es necesario adquirir un software especial, se puede llevar manualmente o en programas simples como Access.
- ❖ Control sobre los clientes: Un sistema CRM permite conocer cuales son los clientes de la empresa y sus necesidades, con la finalidad de anticiparse a las necesidades reales de éstos, por lo cual se puede incrementar las ventas de la empresa.
- ❖ Trabajar como un equipo, ya que, una de las principales ventajas que experimentan muchas empresas, es el grado de coordinación que se obtiene al implementar un sistema CRM dentro de su organización. Debido que, esto permite que los altos mandos tengan una visión de las actividades que realiza su grupo de trabajo, así como la posibilidad de analizar las actividades de cada individuo o del equipo en general.

Así mismo los empleados tienen la posibilidad de ver las actividades que han tenido éxito de sus compañeros con los clientes, tratos, peticiones recientes, quejas, etc. Esto permite trabajar como una unidad coordinada que proporciona mejor servicio y clientes más satisfechos.

- ❖ Dirigir las estrategias de mercadotecnia a los clientes adecuados.
- ❖ Saber cuándo los objetivos están en peligro y por qué, ya que, al contar con información actualizada de los clientes la empresa puede acercarse a la realidad. Una buena estrategia de CRM nos proporcionará una visión cercana y actualizada de los objetivos alcanzados.
- ❖ Al implementar un sistema CRM, se obtiene una herramienta de pronóstico mediante la cual, el encargado de ventas puede ajustar el pronóstico basándose en la posibilidad de cierre de ventas, el estado de las transacciones actuales, tendencias históricas, conocimiento de los clientes, etc. Ajustar estos factores permite al sistema hacer un pronóstico más realista.
- ❖ Más bajos costos operativos y de producción.
- ❖ Más bajos costos de marketing (vender a un nuevo cliente es más costoso que vender a un cliente actual).
- ❖ Comunicación boca a boca positiva.
- ❖ Eleva la percepción de valor y calidad total de los productos o servicios de las empresas.
- ❖ Permite mantener altos y crecientes niveles de repetición de compra.
- ❖ Permite generar más altos niveles de rentabilidad a medio y largo plazo.
- ❖ Permite diferenciarse de los competidores y lograr una ventaja competitiva.
- ❖ Se logra identificar y conocer el ritmo de nuevas y posibles necesidades del cliente.
- ❖ Por lo tanto, permite satisfacer nuevas necesidades transformándolas en deseos.

- ❖ Permite dividir el mercado en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.
- ❖ Un sistema CRM permite aumentar la retención de clientes y atraer nuevos clientes.
- ❖ Permite recompensar al personal en base a sus contribuciones a la empresa.
- ❖ El contacto directo permite obviar, reducir o neutralizar, los problemas y obstáculos que muchas veces se da en la empresa.
- ❖ Facilita la comprensión de los procesos de compra y toma decisiones de los clientes.
- ❖ Permite centrar y orientar mejor todas las actividades de la empresa.
- ❖ Permite explotar al máximo el “valor integral” de los clientes.

En lo que respecta a los clientes, estos se benefician ya que, por una parte, reciben más valor por su dinero, debido a que la empresa satisface mejor sus necesidades.

En segundo lugar, porque las relaciones a largo plazo con un único proveedor son menos costosas para los clientes, en cuanto a tiempo, desplazamientos, búsqueda de opciones, comparaciones, inseguridad y desconfianza.

IV.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO

La mayoría de las empresas medianas, no tienen un conocimiento de sus clientes y éstas operan teniendo una orientación hacia la producción, por lo tanto, lo ideal es que la organización seleccione, atraiga, retenga y desarrolle a los clientes más rentables, con el propósito de maximizar su valor a largo plazo y que por medio de éste sistema se logre tener una orientación de marketing.

De acuerdo al marco teórico del CRM, yo considero apropiado que la mediana empresa, utilice esta herramienta, ya que, resulta la opción perfecta para tener una orientación al cliente y que al mismo tiempo sea a bajo costo, debido que, gran parte de la información que se requiere para implementar este sistema, se hace por medio de la obtención de los datos personales de los clientes, la descripción de compra, y el historial de ventas de cada cliente, con la finalidad de tener una mejor comprensión de éste.

Con esta información la mediana empresa tiene los elementos necesarios, para crear estrategias de conservación y recuperación de clientes, para poder dar valor a la oferta.

Cabe destacar que los beneficios que ofrece el CRM, representan la opción más eficiente, ya que, las medianas empresas constantemente están bajo la amenaza de las grandes corporaciones que quieren llegar a más nichos de mercado.

Las medianas empresas por la limitación que tienen en cuanto a recursos humanos, materiales y tecnológicos, la única área de oportunidad para mantenerse y crecer en el mercado, es por medio de la administración de las relaciones con los clientes, y el CRM representa una herramienta de éxito para este sector empresarial.

V. CONCLUSIONES

En este mercado tan competido, la relación con el cliente es algo elemental, es por esto que se dice que los ingresos de las empresas, ya sean micro, medianas ó grandes, no viene ni de los productos, de la tecnología, del personal, ó de la maquinaria, el punto clave de las utilidades de las empresas, viene solamente de los clientes, en base a lo anterior la empresa que no esta preocupada y no esta centrada en tener una orientación de marketing, se encuentra ante una desventaja en este mundo tan globalizado.

La competitividad que se vive en el marco empresarial, ha crecido hasta el punto de hacer necesario modificar los sistemas estratégicos y de negocio convencionales de las empresas.

Es por lo anterior que el CRM actualmente ha cobrado mayor importancia, el principio radica en que es mucho más rentable venderles a los clientes actuales, que elevando los costos debido a la adquisición de nuevos clientes.

Por el costo tan accesible que tiene la implementación de un sistema CRM, respecto a otras herramientas, representa la oportunidad para las medianas empresas que aun no cuentan con un enfoque de marketing, para que utilicen esta herramienta, con la finalidad de conocer quienes son sus clientes, quiénes entre ellos son los más rentables, cómo se comportan y por qué, qué necesitan, qué desean, cómo y cuando.

En definitiva la mediana empresa debe conocer a sus clientes para poder enfocar sus esfuerzos y estrategias de mercado, que le permitan establecer una relación duradera y rentable para la empresa, manteniendo su fidelidad y valor a largo plazo.

La mediana empresa se vera beneficiada al implementar un sistema CRM, ya que tendrá estrategias bien definidas de acuerdo a la problemática que vive, comprenderá mejor las necesidades de cada cliente, tendrá la posibilidad de construir una relación de negocios uno a uno con la clientela.

Finalmente al tener un sistema CRM, este sector empresarial contara con medidas preventivas y correctivas que le permitirán satisfacer a sus clientes.

Lo señalado anteriormente confirma que el CRM, es una decisión de negocios que va más allá de sólo implementarlo, involucra la cultura organizacional, que exige valores, hábitos y costumbres orientados 100% al cliente, asimismo requiere que todos los integrantes de la empresa sean uno mismo, es decir, que los objetivos empresariales, también sean objetivos propios de cada uno de los empleados.

Por lo tanto, considero que se cumplieron los objetivos de esta tesina, ya que, esta investigación proporciona todas las herramientas y acciones que la mediana empresa puede seguir paso a paso para tener un enfoque de marketing, de una manera eficiente y a bajo costo.

VI.- FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA:

1. Fisher, Laura, "*Mercadotecnia*", 2ª edición, México, Mc Graw-Hill, 1999.
2. McDaniel, Carl, "*Investigación de Mercados*", 6ta edición, México, Thomson, 2005.
3. Kotler, Philip, "*Dirección de Marketing*", 12 edición, México, Pearson, 2006.
4. Fernández, Ricardo, "*Segmentación de mercados*", 2ª edición, México, ECAFSA Thomson Learning, 2002.
5. Swift Ronald, "*CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes*", 1ra edición, México, Prentice Hill, 2002.
6. Zikmund, William G. "*CRM Administración de relaciones con los clientes*", 1ra edición, México, Cecsca, 2004.
7. Sindell, Kathleen, "*CRM a través de Internet, como identificar, atraer, atender y retener a los clientes con ayuda de internet*", 1ra edición, Barcelona, Gestión 2000, 2003.
8. Curry Jay. "*CRM Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes*", 1ra edición, España, Gestión 2000, 2002.
9. Carr Clay. "*La vanguardia del servicio al cliente*", 1ra edición, España, Díaz de Santos S.A., 1990.
10. Dejatnick, Robert, "*Como conservar su clientela, el secreto del servicio*" 2ª edición, Colombia, Fondo Editorial Legis, 1989.
11. Cottle, Davis, "*El servicio centrado en el cliente*" 2ª edición, España, Díaz de Santos S.A., 1991.
12. Alcaide Juan Carlos, "*Alta fidelidad*", 1ra edición, España, ESIC, 2002.
13. Gerson, Richard. "*Más allá del servicio al cliente*", 1ra edición. México, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. DE C.V., 1993.
14. Barragán, José, "*Administración de las pequeñas y medianas empresas, retos y problemas ante la nueva economía global*" 1ra edición, México, Trillas, 2002.

15. Soto, Eduardo, *“Las PYMES, ante el reto del siglo XXI, los nuevos mercados globales”*, 1ra edición. México, Thomson, 2004.
16. Rodríguez, Joaquín, *“Como administrar la pequeñas y mediana empresa”* 1ra edición, México, ECASA, 1999.
17. Biblioteca de Administración de la Pequeña y Mediana empresa, México, Mc Graw Hill, 1998.

SITIOS DE INTERNET:

1. www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/55/metocrm.htm
2. www.wikilearning.com/...crm_administracion_de_la_relacion_con_el_cliente
3. [www.crmagil.com/.../por-que-\(crm\)-administracion-de-la-relacion-con-el-cliente.html](http://www.crmagil.com/.../por-que-(crm)-administracion-de-la-relacion-con-el-cliente.html)
4. www.crm.com/
5. www.contactopyme.gob.mx
6. www.fondopyme.gob.mx
7. www.ideasparapymes.com
8. www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/.../MPYMEM
9. www.cipi.gob.mx
10. www.inegi.org.mx
11. www.economia.gob.mx
12. www.oracle.com
13. www.ibm.com
14. www.infomix.com)
15. www.microstrategy.com
16. www.microsoft.com
17. www.sas.com)
18. www.ehnc.com
19. www.netgen.com
20. www.siebel.com
21. www.pivotal.com

VII.- ANEXOS

Grafica de Gantt

