



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Escuela Politécnica Superior de Jaén

Trabajo Fin de Grado

**PROYECTO DE
IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS
DE GESTIÓN/CALIDAD
APLICADOS A LA INDUSTRIA.
LA HERRAMIENTA CRM**

Alumno: Juan Francisco Sánchez López

Tutor: Prof. D. Juan Manuel Amezcua Ogáyar
Dpto: Organización de Empresas, Marketing y
Sociología

Septiembre, 2017



Universidad de Jaén
Escuela Politécnica Superior de Jaén
Departamento de Informática

Don Juan Manuel Amezcua Ogáyar, tutor del Proyecto Fin de Carrera titulado:
Proyecto de implantación de sistemas de gestión/calidad aplicados a la industria. La
herramienta CRM, que presenta Juan Francisco Sánchez López, autoriza su
presentación para defensa y evaluación en la Escuela Politécnica Superior de Jaén.

Jaén, septiembre de 2017

El alumno:

Los tutores:

Juan Francisco Sánchez López

Juan Manuel Amezcua Ogáyar

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	5
1. Introducción	6
2. ¿Qué es un CRM?	11
2.1. Principales características de un CRM.....	13
2.2. La orientación al cliente.....	13
3. Ventajas de un CRM.....	17
3.1. Barreras de entrada y funciones cubiertas	21
3.2. Como ventaja competitiva	23
4. CRM como estrategia de negocio	28
4.1. Principales componentes de la gestión integrada del cliente.....	28
4.2. Áreas del negocio implicadas.....	33
4.3. Herramientas necesarias	35
5. El eCRM	40
5.1. Beneficios del eCRM.....	41
5.2. Repositorio de la información basada en el cliente.....	42
5.3. Análisis y segmentación.....	42
5.4. La personalización	43
5.5. El motor de envío	43
5.6. El componente transaccional	44
6. Implantación de un CRM.....	46
6.1. El equipo de proyecto CRM.....	49
6.2. El plan de proyecto CRM	50
6.3. Elementos de fracaso.....	51
6.4. Factores de éxito.....	55
6.5. Fases de la implantación.....	60
Aplicaciones prácticas	
7. Caso Dapda	68
8. Caso Jadisa	72
9. Caso bancario	78
9.1. Competidores.....	78

9.2.	La mejora de la relación con el cliente gracias a un buen CRM	78
9.3.	Apoyo Big Data	81
10.	Caso software DELSOL.....	85
11.	Conclusiones	94
12.	Bibliografía.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de vida del cliente	14
Figura 2. Matriz de valor del cliente	15
Figura 3. La cadena de valor	24
Figura 4. Automatización del marketing vía MCIF	38
Figura 5. Automatización del marketing vía Data Warehouse.....	39
Figura 6. Componentes del eCRM	41
Figura 7. Fases de implementación.....	60
Figura 8. Autonnet Dapda	70
Figura 9. Open ERP ficha de empleado	70
Figura 10. Open ERP configuración	71
Figura 11. Open ERP clientes	71
Figura 12. Autoline CRM	72
Figura 13. CRM Jadisa stock propio.....	73
Figura 14. CRM Jadisa listado matriculaciones	74
Figura 15. CRM Jadisa negociaciones.	75
Figura 16. CRM Jadisa	75
Figura 17. CRM Jadisa	76
Figura 18. CRM Jadisa	76
Figura 19. Cambio en el trato del cliente con la hiper-personalización en tiempo real.....	80
Figura 20. Método Sistema Watson.....	80
Figura 21. Arquitectura de datos de referencia, capacidades.	81
Figura 22. CRM Comercial Software DELSOL 1	88
Figura 23. CRM Comercial Software DELSOL 2	89
Figura 24. CRM Comercial Software DELSOL 3	90
Figura 25. CRM Atención al cliente Software DELSOL.....	91
Figura 26. CRM Administración Software DELSOL	92
Figura 27. Encuesta de satisfacción, Software DELSOL	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de actividades de apoyo en la cadena de valor	25
Tabla 2. Elementos principales de la gestión integrada del cliente	29
Tabla 3. Áreas de negocio implicadas	35
Tabla 4. Funcionalidades del Call Center	36
Tabla 5. Fases críticas en la implantación	63

RESUMEN

En este trabajo se trata el CRM, la herramienta que hoy día poseen todas las grandes compañías para acercarse y conocer más a sus clientes. Esta herramienta consta de dos partes, una parte informática, la cual será imprescindible para cosechar toda la información recogida de los clientes actuales y futuros de la empresa, y otra parte que hace referencia al cambio global de la filosofía de la empresa para centrarse en el cliente.

Así, el trabajo dispondrá de una introducción del marketing relacional, en el cual está basado el CRM, una pequeña introducción a este para entenderlo mejor y posteriormente sus ventajas. Después, se presentará qué tiene que cambiar la empresa para conseguir la orientación al cliente, el eCRM que es la parte digital de la herramienta y, los pasos, los factores de éxitos, como modificar una errónea planificación,...para implantar un CRM.

Por último, se presentarán una serie de casos reales de empresas que trabajan con esta tecnología.

ABSTRACT

In this work I will talk about CRM, the gadget that today all the big companies have to approach and know more about their clients. This tool consists in two parts, an informatic part in which is essential to harvest all the information collection of current and future customers of the company, and the other part refers to the global change of filosofy that the company has to do to focus on the client.

So, the work have an introduction of relational marketing, which is based the CRM, a little introduction to understand CRM better and later, their benefits. After will present what have to change the company to get the customer orientation, the eCRM which is the digital part and, the steps, the success factors, how to change a fail planification,...to deploy a CRM. By last will know some real case of business which work whit this tecnology.

1. Introducción

Según la definición oficial de la American Marketing Association, «marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios para generar transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como los de las organizaciones» (Kotler, 2000, citado en Renart, 2004)

Tradicionalmente, se había entendido el marketing desde el punto de vista de la transacción entre la empresa y el cliente sin más. Este punto de vista entendía que el proceso comenzaba de cero cada vez que se quería vender algo a los clientes actuales o a nuevos clientes, y con la hipótesis de que es más fácil y barato captar a un cliente potencial que fidelizar y satisfacer a los que ya son clientes.

El CRM (Customer Relationship Management) está orientado a los clientes, es decir, al marketing relacional. Debido al incremento de la competitividad entre empresas y a la rápida evolución de la tecnología, con unos mercados con numerosas y diferentes ofertas, la fidelización de los clientes se antoja crucial para el éxito de una compañía. Es cierto que captar nuevos clientes es bastante complicado, pero mantener la relación con los clientes actuales y conseguir la fidelización de estos, es más difícil aún, debido a las nuevas tecnologías que consiguen sustituir nuevos productos y servicios cada vez en menor tiempo, además de la predominante filosofía de mejora continua de la calidad y de los procesos, que hará surgir una competencia prácticamente diaria por tener el producto perfecto.

La gestión de la relación con los clientes no es nada nuevo, pero lo que le ha dado gran desempeño al método CRM es la capacidad que nos ofrecen las tecnologías de la información actuales para poder relacionarnos personalmente con los clientes, esa relación individualizada de cada uno de los clientes le concede a nuestro producto un valor añadido.

En la actualidad gracias a los avances tecnológicos, se han abaratado los costes de comunicación, procesamiento y almacenamiento de la información, hay nuevos canales de información accesibles para todas las empresas, por ello vivimos en la era de la información. Pero esta información debe ser útil, más extensa que la

de la competencia, disponer de ella con mayor rapidez, disponer de ella cuando el cliente la requiera, y saber analizarla. En una empresa, la información llega de dos fuentes, la principal y de fuentes externas. La fuente principal proviene del sistema de producción, es decir, los sistemas back office, aquellos que no añaden servicios directos a los usuarios, sino a puestos internos para la gestión de contabilidad, gestión del personal, logística, gestión de la producción,... Pero cada vez sea más necesario obtener información de otras fuentes, analizando de forma automática los gustos y necesidades de los clientes potenciales. Los riesgos que conlleva la recolecta de información es la abundancia de información poco relevante y que no sea accesible para los empleados de la empresa.

La desaparición progresiva de las barreras que existían antes de la globalización y la caída de las políticas proteccionista de los mercados domésticos exigen a las empresas competir en un mercado global, donde ya no basta con compararse con la competencia nacional, sino que deben tener una visión de todo el mercado, para ser los primeros, los más rentables, los más innovadores, y los más accesibles mundialmente.

Durante los tiempos ha habido varias tendencias desarrolladas por las empresas que lideraban los mercados, la primera orientación fue hacia el producto, así comenzaron la producción en masa, ya que todo lo que se fabricaba se vendía, este era un producto totalmente estandarizado. Después comenzaron a centrarse en el control de la calidad, mejorando los procesos de fabricación de sus productos y comienzan las normas y los estándares de calidad. El siguiente factor en el que se centro la industria fue el factor tiempo, repercutiendo en la reducción de plazos de entrega, plazos de diseño,... así comenzó la automatización de los procesos, y por tanto, una reestructuración de la organización de la empresa. La siguiente orientación se baso en el servicio, para mejorar la percepción que lo usuarios tenían de los diferentes productos, el servicio se mejora en la fase de compra, con un mayor perfeccionamiento de la forma de venta de los comerciales, y por supuesto en la fase de uso, para comprobar la satisfacción del cliente con el producto. Hoy en día el factor clave en el mercado es la personalización, es decir, que los usuarios se sientan especiales, una segmentación extrema del mercado.

La creciente aparición de nuevos canales y mecanismos de comunicación debido al avance de las tecnologías, han repercutido negativamente en la tradicional publicidad de masas, ya no es tan rentable realizar una única campaña de publicidad en televisión o radio, la publicidad en masa hoy en día no cosecha los mismos resultados que antaño, no se llega al perfil de cliente deseado, haciendo necesario la realización de una publicidad más personalizada, y en esto ayudará un sistema de información CRM, que gracias a la información recogida en este, la empresa podrá saber de que modo llegar a los usuarios potenciales que desea reclutar y sabiendo porque medio de comunicación poder llegar a estos, siendo más directa y rentable. Así se podrán reducir los costes de publicidad, dividir a los clientes según sus necesidades, lanzar campañas más efectivas, mejorar la interacción con los clientes, o prevenir el uso de publicidad improductiva.

El marketing relacional aboga por crear una relación estable con el cliente tras darse la primera venta, sobretodo de los mejores clientes, ahondando en sus necesidades y así fortaleciendo la relación y el grado de satisfacción de este. Esta idea debe estar presente en todas y cada una de las fases del proceso, desde la primera etapa de captación, hasta la satisfacción y fidelización mayor. Este enfoque relacional constituirá una clara estrategia de diferenciación con nuestros competidores, ya que este trato con los clientes es difícilmente imitable.

Las características de este marketing relacional serán:

- La interactividad: El cliente puede tomar la iniciativa cuando quiera, tanto iniciando las transacciones como receptor de nuestras nuevas ofertas.
- Direccionalidad de las acciones y su posterior personalización: La empresa emitirá publicidad y ofertas distintas según el cliente, por sus necesidades, servicios contratados, peculiaridades,...
- Memoria: Todo debe quedar registrado en los programas de registro de la empresa, toda clase de datos, preferencias, cualidades distintivas,...
- Receptividad: La empresa también debe dejar que el cliente se exprese, que sea él el que marque el modo de comunicación entre las partes, en definitiva, ser la empresa la receptora.

- Orientación al cliente: La empresa no debe centrarse tanto en el mercado, sino en sus clientes, personalizando su oferta según las necesidades de estos y mejorar el proceso para satisfacer estas necesidades.
- Discriminación del cliente según su valor: La empresa debe hacer una clasificación de sus clientes para hallar a sus clientes más valiosos, es decir, aquellos que les reporten mayores beneficios, para tratarlos de una manera preferente, con unos planes de negocio personalizados.
- Relación entre empresas: Ya que el marketing relacional no se enfoca sólo a clientes sino también a otras empresas, (las llamadas business to business) con la comercialización de servicios más que productos tangibles.

Según Grönroos (1997, citado en Renart 2004), desde una perspectiva relacional, «marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario, terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas».

Buscamos que esta relación con los mejores clientes sea duradera, interactiva y le añada valor a nuestro producto. Conseguir esto es un duro trabajo debido a la furtiva competencia que hay actualmente en el mercado, el número de clientes potenciales es cada vez más escaso y diferenciar nuestro producto con todos los tipos de productos que hay hoy en día también es muy complicado. Por tanto, una gran estrategia de diferenciación podría basarse en la mejora del servicio que acompaña a nuestro producto, esto obliga a las empresas a intensificar las relaciones que tienen con sus clientes, personalizándolas gracias a una buena base de datos donde se registre todos los datos relevantes.

El valor y rentabilidad de un cliente aumenta a lo largo del tiempo, debido a que compra más cantidad de nuestro producto o tarda menos en volver a adquirirlo, compra otros productos de nuestra gama, compra productos más selectos o disminuye nuestro tiempo de atención, quejas, reclamaciones y/o devoluciones.

Ya no se trata de esa tarjeta de fidelización que comercializaban las antiguas empresas, tarjetas de puntos, de rebaja, de regalos dependiendo de la cantidad y regularidad en la que obtenían nuestros productos, esa ha sido la manera tradicional de ejercer un marketing relacional, pero no ha conseguido, por lo general, grandes resultados. Un programa de marketing relacional parte de una decisión estratégica por parte de la alta dirección, poniendo en marcha unos mecanismos y procedimientos que permitan desarrollar unas relaciones más profundas con nuestros clientes, influyendo de manera positiva en sus decisiones de compra beneficiándolos tanto a ellos como a la empresa.

2. ¿Qué es un CRM?

A la nueva técnica de análisis, estudio y conocimiento del mercado mucho más personalizado al cliente y rentable, se le conoce como CRM (Customer Relationship Management) transcrito al español como gestión de las relaciones con los clientes. Este modelo de negocio se ha originado debido a la aparición de las nuevas tecnologías, que ha favorecido que tanto las grandes como las pequeñas empresas tengan las mismas posibilidades en cuanto a la gestión de clientes se trata.

Los orígenes de este concepto de CRM no están muy claros, algunos autores consideran a los Sistemas de Automatización de Ventas (SFA-Sales Force Automation) como sus iniciadores. Después la aparición de los Calls center supuso un paso más en el proceso de acercamiento de la empresa a las necesidades de los clientes, siendo más sencilla la comunicación con los clientes y la posibilidad de quejas por parte de los usuarios. Lo que si es cierto que en la aparición del CRM, tiene mucho que ver las nuevas tecnologías, la mejora en atención al cliente y el acceso a internet han permitido la posibilidad de mejorar la comunicación con los clientes.

La Asociación Española de Marketing Relacional (AeMR) define el término CRM como el «conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo todas las necesidades y problemas que tenga el cliente en el momento adecuado». CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, internet, correo, fuerza de ventas...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

La palabra CRM puede entenderse tanto como la estrategia de negocio centrada en el cliente, buscando la mayor fidelización y satisfacción posible, como al conjunto de herramientas informáticas que facilitan el registro diario y entendimiento de nuestros clientes. Con el CRM la empresa conseguirá que la estrategia de negocio se centre en seleccionar y gestionar los mejores clientes con el objetivo de

optimizar su valor en el futuro. Por tanto, esta herramienta necesitará de una filosofía de negocio centrada en el cliente, buscando con esto el liderazgo en el sector.

Como se viene pensando, el CRM no es sólo el conjunto de software, el software CRM es necesario para lograr la estrategia y objetivos del CRM. Este software facilitará la recogida de información de los clientes, así esta herramienta nos aportará diferentes estadísticas analíticas que servirán a los distintos comerciales para desarrollar las distintas campañas de publicidad, con un conocimiento mayor de su perfil cliente. La estrategia CRM es una estrategia de negocio encaminada a entender, adelantarse y responder a los clientes actuales y potenciales de la empresa para hacer crecer el valor añadido de nuestros productos.

Cuando se implanta un modelo de negocio CRM, la forma de trabajar en la empresa cambia y también la forma en el trato con los clientes, gracias a las nuevas tecnologías, se crea nuevas relaciones y nuevos procesos de trabajo. Para ello es básico la gestión y el registro de la información obtenida en cada contacto con nuestro cliente, ya sean dudas, sugerencias, datos, necesidades, reclamaciones, quejas o cualquier opinión personal de este.

El CRM tiene varias aproximaciones: La primera, es una aproximación hacia el mercado, se centra en conseguir una ventaja competitiva, con una gran atención al cliente, escuchándolo y queriendo resolver sus necesidades en todo momento. Esto supone abandonar la orientación al producto y centrarse en el servicio, personalizando las ofertas y los servicios, dando precedencia a los clientes más beneficiosos para la empresa o a los que en un futuro pueden llegar a serlo.

La segunda aproximación es la dirigida al proceso, centrándose en la mejora de los procesos internos para optimizar los datos de los clientes y reducir costes en el servicio, así esta tecnología nos facilitará y mejorará nuestras actividades de venta y marketing.

2.1. Principales características de un CRM

- Enfoque al cliente: El cliente es el centro de la estrategia de negocio. Debe conocerse al cliente, ya que él será el que compre el producto, por tanto, la empresa debe entenderlo para saber que productos necesitará en un futuro y poder ser los primeros en poder ofrecérselos y vendérselos.
- Interactividad: La comunicación con el cliente tiene que ser bidireccional, la información debe ir en ambos sentidos para poder tener los datos del cliente necesario. Pero siempre teniendo presente que es el cliente el que tiene la batuta de la relación.
- Individualización: Gracias al análisis de nuestros clientes que ofrece el sistema, la empresa podrá perfeccionar el perfil cliente al que se dirige.
- Personalización: Centrar nuestras ofertas y comunicaciones en el cliente en concreto, para cada uno realizar una propuesta diferente. Una vez conseguida una relación a largo plazo con los clientes, la empresa será capaz de ofrecer al cliente lo que necesita, sin que él lo pida.
- Fidelización: Como ya he expuesto antes, es más difícil retener un cliente que perderlo, por tanto, la fidelización es básica en este modelo, así podremos sacar mayor beneficios a largo plazo del cliente.

2.2. La orientación al cliente

En la actualidad, el cliente es el jefe, una vez automatizados los procesos internos se ha situado en la cúspide de los deseos empresariales, siendo el valor más importante e indispensable: sin cliente no hay negocio. Este es bombardeado a diario por la competencia con nuevas ofertas ya que los productos se han vuelto comodines y el servicio al cliente es la manera de diferenciarse de los demás. El establecer relaciones con los clientes por separado, personalizando el tratamiento, y haciéndoles partícipes de la relación comercial es la base de las compañías que triunfan en el mercado actual.

Conocer al cliente y lograr saber qué productos se le pueden ofrecer para permanecer con la relación es algo fundamental para las empresas actuales. Así aparece el término “velocidad de marketing”, que resulta cuando las empresas

consiguen reducir el tiempo del ciclo de marketing debido al conocimiento previo de sus clientes, acelerando el entendimiento de los intereses del cliente, y así mejorando la efectividad de las campañas de marketing que lancen.

Implantar una estrategia CRM supondrá para la empresa la posibilidad de capturar y analizar de forma sistemática la información proveniente de los clientes para captar las diferencias entre ellos. Esta información favorecerá la toma de decisiones en productos y servicios para atraer, retener y profundizar en las relaciones con los diferentes clientes, según su rentabilidad, ya que el CRM se centra en retener a los clientes más rentables, sin miedo a dejar que se alejen aquellos que ofrecen una baja rentabilidad.

- El ciclo de vida del cliente

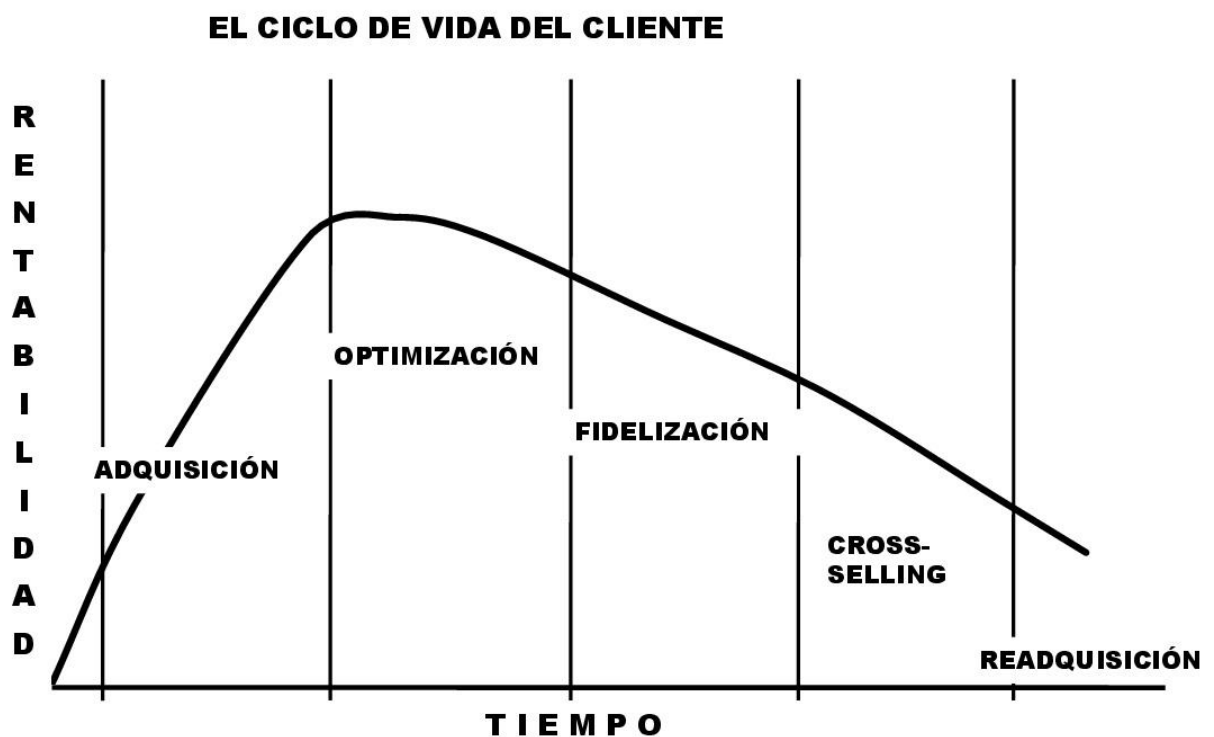


Figura 1. Ciclo de vida del cliente. Fuente: Elaboración propia

Los clientes a lo largo de su relación con la empresa pasan por distintos períodos, el conocimiento de éstos y saber en cada momento en cuál de estos se encuentra el cliente es uno de los objetivos principales del CRM.

Sabiendo en qué etapa del ciclo de vida se encuentra cada uno de los clientes, la empresa podrá personalizar las acciones de marketing y obtener mayor rentabilidad con menores costes de publicidad, de estudio de mercado,...

- La matriz de valor del cliente

Un buen método para medir la rentabilidad del cliente es la matriz LTV (LifeTime Value). Existen tres tipos de valor asociado al cliente:

- Valor Histórico: el valor de las transacciones entre cliente y empresa a día de hoy.
- Valor Corriente: el valor de las transacciones esperadas asumiendo que no cambian los patrones de comportamiento.
- Valor Potencial: el incremento de valor si el cliente es persuadido a comprar más influyendo en sus patrones de comportamiento.

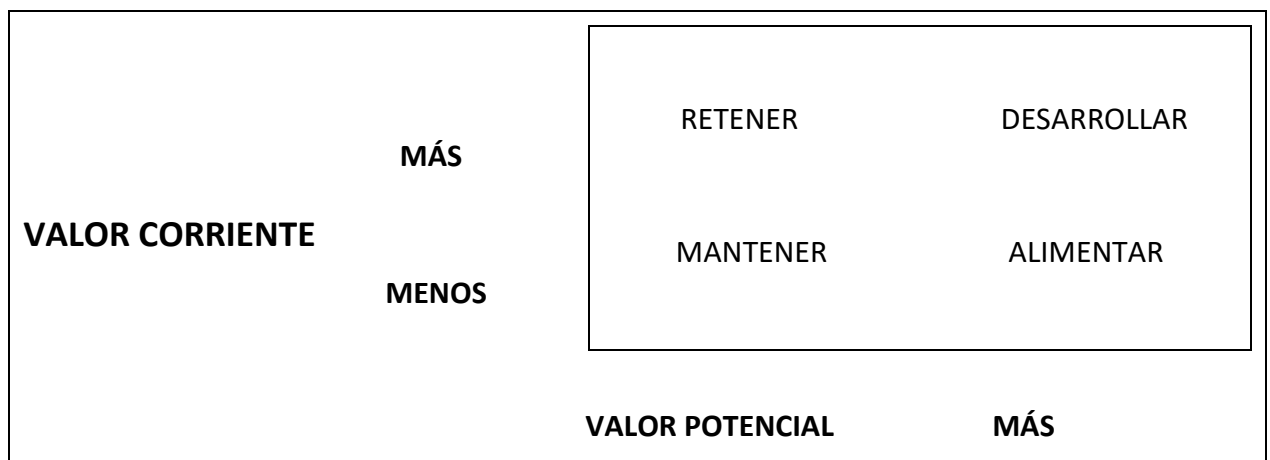


Figura 2. Matriz de valor del cliente. Fuente: Elaboración propia.

Cada caja de la matriz describe un valor e indica una estrategia a seguir dependiendo de las herramientas que disponga la empresa. El valor corriente dependerá del análisis de las transacciones pasadas y de la fase del ciclo de vida donde se encuentra el cliente. El valor potencial dependerá de los productos y servicios ofrecidos en el portafolio de la empresa.

El valor potencial se calcularía usando modelos de propensión, aplicados a todos los productos y basados en: compras realizadas por venta cruzada, compras provenientes de técnicas de up-sell (estrategia en ventas dirigida a incrementar el

volumen de ventas unitario con la incorporación de servicios adicionales), y clientes atraídos por otros clientes actuales.

Con esta herramienta podemos observar clientes poco leales cuya política de precios que reciben es más favorable que la de otros cuyo valor para la empresa es mayor, y no son potenciados con estas campañas.

3. Ventajas de un CRM

- Mayor entendimiento del cliente y personalización de la relación

La implementación de un sistema CRM permite a la empresa reconocer y entender mejor a sus clientes, facilitándole la personalización con mayor exactitud y éxito de las ofertas y en el trato mostrado. El CRM contiene gran información sobre los clientes: datos personales, servicios y productos adquiridos, su coste, frecuencia de compra, canales de comunicación, las diferentes respuesta sobre los productos ofrecidos,... Además a la vez permite saber de su rentabilidad, su grado de satisfacción, que tipo de fidelización mantienen, y las futuras acciones comerciales que pueden serle vendidas según el tipo de cliente.

La gran utilidad de los CRM es que engloba toda la información recopilada de los clientes y podemos conocer mejor su perfil, no teniendo datos duplicados o no actualizados. Esta información podrá ser consultada por todos los empleados habilitados en cualquier momento que se desee.

El entendimiento de los clientes genera valiosa información a los departamentos de marketing y ventas: ratios de ventas, número de clientes que abandonan los servicios, los motivos por los que dejan la empresa, su grado de satisfacción y fidelidad, como se sienten de satisfechos y los motivos, y cuales son los productos que más compran y la frecuencia con la que los adquieren. Con toda esta información la empresa, en la época de planificar las campañas comerciales, podrá ajustarse más a las necesidades de sus clientes, y los prototipos de clientes potenciales estarán más claros.

Haciendo una extensión de este conocimiento se puede llegar a determinar la propuesta indica a realizar, siendo: Oportuna en el tiempo, dimensionada (con el tipo de consumo y su volumen), personalizada y caracterizada.

- Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes

Los beneficios a simple vista que se extraen de la lealtad y fidelidad de los clientes pueden ser:

- Un cliente más fiel contratará servicios y/o productos ofrecidos por la empresa de forma más inmediata.
- Un cliente más fiel aceptará de manera más completa y global la totalidad de la oferta de productos que se realice.
- Un cliente más fiel aceptará más fácilmente la propuesta de precio que le oferte la empresa debido a la buena percepción que tendrá el cliente de la relación.
- Un cliente más fiel tendrá un ciclo de vida más longevo, y por tanto, unas expectativas de negocio a más largo plazo.

La extensa información sobre los clientes permite personalizar las ofertas que se lancen al mercado y saber más en profundidad los aspectos que agradan a los clientes y los que generan mayor rechazo. Por tanto, genera un mayor avance de la relación, un incremento de la fidelización y lealtad, y aumento del grado de satisfacción. Cuando un cliente recibe un trato personalizado provoca una satisfacción mayor que ser un simple número de cliente.

Con un buen número de clientes leales, la empresa no tiene porque centrarse tanto en campañas de captación, y puede aprovechar esos recursos a mejorar la calidad del servicio que se les da a los clientes, puede ser mejorando la formación del personal de atención al cliente, mejorando el proceso y los sistemas de comunicación o realizando un mayor número de encuestas y similares para conocer a nuestros clientes.

Además estos clientes con un alto grado de satisfacción generarán publicidad gratuita, recomendando nuestros productos a sus allegados, desde una perspectiva que mejorará mucho la imagen de marca de la empresa.

- Aumento de las ventas

Otra de las ventajas para una empresa de poseer un CRM es el aumento de sus ventas, normalmente de una manera indirecta, saber como y cuando ofrecer a los clientes lo que realmente necesitan, supondrá un aumento en el éxito de venta de los comerciales de la empresa. Además en un solo proceso de venta se podrá vender más productos al cliente si se sabe lo que necesita, también llamado cross selling o venta cruzada, generará más oportunidades de venta.

Al tener a nuestros clientes con un alto grado de satisfacción y una buena fidelidad a la empresa, el cliente comprará con mayor frecuencia y al ofrecerle un impecable servicio, estará dispuesto a pagar un precio más alto en la compra de sus productos.

- Disminución de los costes de servicio

Cuando las empresas consiguen tener un cliente fidelizado, los costes que generaría la atención del cliente en este serán menores, ya que una vez conocidas sus necesidades, los productos que ha contratado antes y los que ha rechazado, la calidad de atención será mejor ya que ni el cliente recibirá información que no le interese ni la empresa perderá el tiempo en vender productos que al cliente no le interesan o que ya se le han intentado vender antes con un resultado negativo. También a la hora de resolver dudas, estas se resolverán más rápido.

Además, se reducirán los costes de rotación de los empleados, es decir, cuando el empleado encargado en atender a un cliente es ubicado en otra posición de la empresa o directamente deja la empresa, los datos que había recogido anteriormente del cliente se verían perdidos, pero con un buen CRM todos estos datos estarán registrados en la base de datos y cualquier nuevo empleado podrá retomar la relación que se tenía con ese cliente desde ese mismo punto.

- Reducción de las bajas de clientes

También conocido como *churm*, es importante conocer el nivel de abandono y sus causas. El CRM dará esta información y su conocimiento permitirá la actuación para reducir estos datos. Se contará con un comercial virtual que tratará de evitar

esa deserción de clientes, que inevitablemente muchas veces será de forma inevitable, pero otras veces con un buen estudio de las causas de abandono se podrán evitar otras fugas similares en el futuro.

- Cross selling (venta cruzada)

La venta cruzada es uno de los elementos estratégicos de la implantación de un sistema CRM, darán beneficios adicionales a la empresa sin gastar en publicidad, en recursos comerciales,... Conocer las necesidades y hábitos en el proceso de compra de los clientes facilita el poder ofrecerles otros productos o servicios complementarios. Aportará distintos beneficios de oportunidad:

- Ahorro en costes por ahorro en el coste de adquisición de nuevo cliente.
 - Ahorro en una venta con menor coste estructural.
 - Aumento de la fidelidad de la cartera de negocios.
 - Mejora la posición competitiva en el mercado respecto a los competidores.
 - Economías de escala en políticas de comunicación.
- Conocimiento del entorno más completo

Las compañías gastan grandes cantidades de dinero y de recursos en el conocimiento del mercado, en sus preferencias y tendencias, esto es debido a dos razones, la primera es la competitividad existente hoy en día que hace a las empresas tener que estar muy atentas a como evoluciona el mercado, y la segunda es la búsqueda de reducir al máximo la incertidumbre que se deriva de cualquier inversión en productos y en marketing.

Los verdaderos perdedores en esta globalización de mercados en la que vivimos son las PYMES, ya que si su gran baza hasta ahora ha sido la cercanía a su clientela y el gran conocimiento que tenían de ella, ahora cualquier gran empresa, ubicada ya sea en otro país o incluso continente, puede, con una gran inversión en conocimiento del mercado, conocer a los clientes habituales de estas pequeñas y medianas empresas y robarle fácilmente consumidores. Normalmente estas empresas no podrán destinar una gran suma de dinero, habitualmente ha sido la

mínima imprescindible, al conocimiento del mercado, el disponer de un CRM se antoja esencial para no lanzar productos que fracasen por el desconocimiento o conocimiento erróneo del mercado al que iban dirigidos, de una manera mucho más rentable.

Así, resumiendo, las ventajas cuantitativas para la empresa serían:

- Mejor oferta, más cercana a los clientes.
- Disminución de costes en las campañas de publicidad y ventas.
- Minimizar la competencia por precio y el uso del precio como argumento de atracción, retención o recuperación.
- Aumento del volumen de ventas.
- Reducción tanto de la inversión en clientes, como en el plazo de captación de los mismos.
- Optimizar los esfuerzos de conocimiento de mercado y de acción como clientes.
- Reduce el número de abandonos de clientes.

Y en la parte cualitativa podemos ver beneficios en:

- Mejora en la eficiencia de procesos.
- Incrementa el conocimiento del cliente.
- Detección de nuevas oportunidades de ventas.
- Mejora la adecuación de ofertas y servicios.
- Aumento en la satisfacción de los clientes, mejorando la relación existente.

3.1. Barreras de entrada y funciones cubiertas

- Barreras de entrada

La empresa inicialmente se enfrenta a cuatro inconvenientes presentes en todo proyecto CRM:

- Cambios en sus procesos de negocio.
- Un presupuesto de inversión elevado.

- La integración entre los distintos departamentos de la empresa.
- La inclusión de la información histórica en el nuevo sistema.

El principal problema de toda empresa son los cambios en los procesos de negocio, que suelen suponer una reingeniería de procesos, pero cada sector se ve afectado en mayor o menor medida por sus particulares barreras.

- Personalización en masa

El objetivo es ofrecer productos y servicios personalizados, acompañados de un servicio excelente sin caídas de beneficio en un mercado de masas globalizado.

Para alcanzar esto, la empresa necesita de la tecnología emergente en área de base de datos, redes, automatización de la fuerza de ventas y los nuevos canales de contacto con los clientes que permitan alcanzar altos niveles de personalización a gran escala.

El sistema CRM se compone de estas herramientas para lograrlo:

- Canales de comunicación con el cliente, tanto nuevos canales como internet y los call centers, como los tradicionales puntos de venta.
- Software de front-office, capaces de automatizar los procesos de venta, servicio y marketing.
- Herramientas de back-office, como bases de datos y soluciones de workflow.

- Internet

La estrategia actual en Internet de las empresas tiene como objetivo inicial la publicación de información corporativa y de cara al cliente, aunque poco a poco empieza a adoptar la integración de procesos de venta, marketing y servicios. La mayoría de las empresas europeas de hoy en día cuentan actualmente con presencia en Internet, y es el sector de las telecomunicaciones el que lidera la oferta de contenidos.

La principal función es la comunicación a través de la web, seguida por procesos de venta y marketing on line, siendo un reducido grupo de empresas las que disponen de estrategias de e-commerce o comercio electrónico (distribuir, vender, comprar, realizar campañas de marketing y aportar información de productos o servicios mediante Internet).

3.2. Como ventaja competitiva

Primeramente veremos que es una ventaja competitiva, como un punto diferencial y exclusivo del saber hacer de la empresa, para luego determinar si una estrategia CRM puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva, y ser una variable de diferenciación con respecto a la competencia.

La actividad de toda empresa está en función de su decisión de posición en tres variables de actuación: el producto (depende del tipo de producto que fabrique o comercialice), el mercado (a qué tipo de segmento va dirigida el producto o servicio) y el proceso (qué tecnología o procedimiento se usa para fabricar o comercializar el producto).

La posición resultante será la combinación definida de cada una de las tres variables. Esta posición va acompañada de unos criterios de oportunidad que vienen dados por las actividades críticas que domina y ejecuta satisfactoriamente la empresa.

Toda empresa debe tener unas actividades críticas que dominan como puntos fuertes, en unas empresas estos puntos fuertes estarán en el producto, en otras en el mercado al que se dirigen, en otras a los procesos tecnológicos que realizan, o incluso a más de una variable. Dando a la empresa una ventaja respecto a sus competidores, existentes o potenciales.

Aún así el mercado no reconoce ni premia una buena posición competitiva, sino la ventaja competitiva, que vendría a ser un punto fuerte evolucionado, dándole más énfasis. Para conseguir esta ventaja competitiva, se deberán observar una serie de características en el comportamiento crítico:

- Que sea valorado por el cliente o consumidor.
- Que difícilmente sea imitable. Es fundamental que sea sostenible en el tiempo, y que a los competidores le sea difícil en el tiempo poder igualar esta propuesta competitiva. Si la competencia es capaz de imitar la ventaja competitiva de la empresa, dejara de serlo y pasara a categorizarse en todo caso como punto fuerte.
- Que esté basada en procesos operativos. Esto significara que esta ventaja competitiva estará incluida en alguna de las fases de la cadena de valor de la empresa, en una fase donde el producto es transformado o manipulado para ofertárselo al consumidor final.

3.2.1. La cadena de valor en la empresa

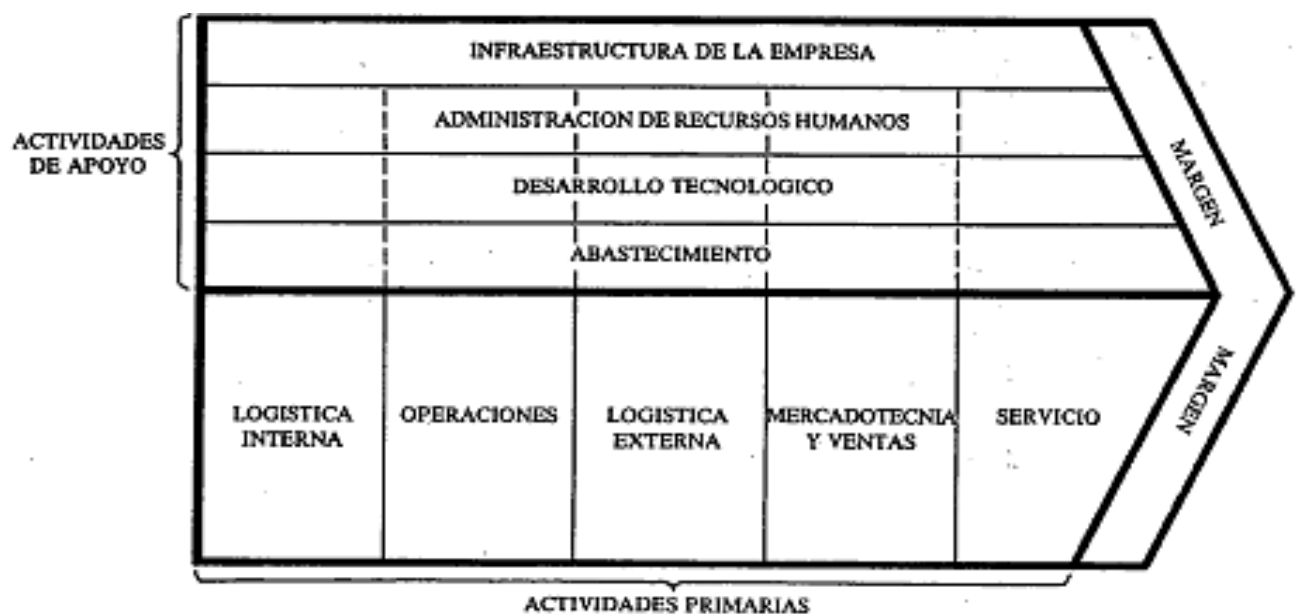


Figura 3. La cadena de valor. Fuente: Estrategia Competitiva (M. Porter)

Todo el proceso de transformación y manipulación del concepto del producto en la empresa es realizado en la denominada “cadena de valor” representada en la siguiente ilustración:

En la mitad inferior se representan las fases primarias de la actividad empresarial consistente en la adquisición de materia prima, con el objetivo de transformarlas y adaptarlas al concepto de producto que se presentará en el mercado mediante las actividades propias de marketing y de servicios postventa.

Estas actividades primarias necesitan de unas actividades de apoyo que mejoren, complemente y ayuden en el buen hacer de cada una de las fases y el propio tránsito entra las distintas áreas de valor, estas actividades se clasifican en:

Infraestructurales	• Infraestructuras que la compañía dispone como comunicaciones terrestres, instalaciones, maquinaria y Tecnologías de la Información (TI), es decir, todo lo relacionado con ordenadores, redes locales, software,...
Estructurales	• Relacionadas con los procesos de ejecución en las áreas de valor, procesos de comunicación entre las distintas áreas y a los procesos de relación con el entorno.
Supraestructurales	• Referidas al “espíritu” de la empresa. Recursos humanos, clima laboral, nivel de cualificación, grado de motivación por el desempeño, ...

Tabla 1. Tipos de actividades de apoyo en la cadena de valor. Fuente: Elaboración propia

Consiste en apreciar que una estrategia CRM sería beneficiosa en las tareas de apoyo en la cadena de valor y que su protagonismo puede ser esencial en la actividad de los procesos primarios de la cadena de valor.

Una estrategia CRM debe de funcionar como una herramienta basada en TI, luego la inversión en procesos de apoyo a infraestructuras será el punto de partida para el correcto éxito en el rendimiento de un CRM. También el CRM será de gran ayuda en los procesos definidos en la empresa respecto a la relación con los clientes y la organización de la información recogida. Y en los procesos de apoyo supraestructurales será la formación, la implicación y la motivación que cada agente participante en la relación con el cliente desarrolle, que es uno de los aspectos que el CRM defiende como esencial.

3.2.2. *Barreras de entrada para la competencia*

Las barreras de entrada incluirían todas aquellas dificultades que tendrían agentes que pretendan instalarse en ese mercado. Serán elementos desalentadores a la entrada de potenciales agentes en el mercado.

Estratégicamente, para la empresa establecida en el mercado, poder establecer una o varias barreras de entrada que proteja su posición en el mercado será esencial. Por ejemplo, necesidad de grandes inversiones, economías de escala, patentes de productos, canales de distribución,... pueden ser obstaculizadores en la entrada de nuevos competidores.

El CRM puede llegar a ser una barrera de entrada, teniendo una distribución de producto basada en unos vínculos relacionales muy altos. El conocimiento experto que se tendría del mercado y cada uno de los agentes que lo forman sería una barrera en sí misma. Cualquier competidor deberá hacer una fuerte inversión en estructura, producto y en conocimiento del cliente si se pretende igualar la propuesta que la empresa con una buena estrategia de CRM está realizando.

3.2.3. *Barreras de salida para los clientes*

El concepto de barrera de salida, desde el punto de vista del cliente, es la facilidad al cambio de nuestra propuesta. Por ejemplo, con el software, un cliente tendrá barreras de salida más o menos altas en función de la dificultad de migración de sus datos a otras soluciones.

El CRM ofrecerá unas barreras de salida basadas en la relación. Cuando el concepto de producto va asociado a un nivel de relación alto basado en el conocimiento, la experiencia, la anticipación de las necesidades del cliente, a éste le será más difícil ser infiel a la propuesta realizada. La posición de comodidad y de oportunidad que ofrece la empresa al cliente con sus productos, será el desalentador para posibles competidores.

Cuando pasen unos años, esta relación con el cliente habrá sido correctamente capitalizada, la transacción de productos contará con un plus que el cliente

raramente renunciará y sólo lo hará si se siente expulsado o rechazado. La creación de estas barreras de salida será la mejor garantía defensiva en la cartera de clientes. Por tanto, el CRM aportará estabilidad en las relaciones con los clientes.

3.2.4. *Punto fuerte o ventaja competitiva*

Se trata de como se quiere situar una estrategia CRM en la cadena de valor de la empresa, si como punto fuerte o como ventaja competitiva sostenible. Esa decisión puede determinar la balanza en la elección de un cliente entre esa empresa o una empresa de su competencia.

Una ventaja competitiva debe ser valorada por el cliente y un CRM aplicado con toda su extensión y amplitud lo puede ser ya que el cliente lo estará viendo y disfrutando.

La compañía que más rápido avance en la implantación de una estrategia CRM estará invirtiendo en una ventaja competitiva que resultará complicada de imitar por la competencia, porque supondrá para la competencia un gran esfuerzo en organización y tiempo.

Como cualquier ventaja competitiva, el CRM también estará basada en procesos, precisa de tecnología, de procedimientos y de motivadores que potenciarán las actividades básicas de la cadena de valor.

Invertir de manera decidida en una estrategia de negocio CRM tendrá una serie de beneficios económicos a corto o medio plazo, pero lo que tendrá seguro será el situar a la organización en una posición competitiva de privilegio respecto de la competencia.

4. CRM como estrategia de negocio

CRM tiene como objetivo construir relaciones estables en el tiempo con sus clientes, mediante la comprensión de las necesidades y preferencias de estos, así de este modo obtener un valor añadido. Se trata de buscar que los usuarios sean fidelizados, para ello, debemos conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias, y así poder ofrecerles lo que buscan, cuando y como quieran.

Por lo tanto el CRM, supone una orientación estratégica hacia el cliente, no se trata simplemente de incorporar una nueva herramienta, ni de crear un nuevo departamento centrado en ello, sino que necesitará de unos elementos básicos para la eficaz integración del cliente, habrá varias áreas de la organización implicadas muy directamente, se necesitará incorporar unas herramientas específicas y necesitará de unas nuevas políticas en cuanto a producto, precio, venta y comunicación se refiere

4.1. Principales componentes de la gestión integrada del cliente

Una gestión integrada del cliente no se trata sólo de gestionar los diferentes canales y la información cosechada del cliente, esta gestión debe componerse de distintas perspectivas.

Existen cuatro elementos principales para conformar la gestión integrada del cliente: orientación al cliente, conocimiento del cliente, relación con el cliente e innovación del cliente.

Orientación al cliente	Conocimiento del cliente	Relación con el cliente	Innovación del cliente
• El valor del cliente • La cultura del cliente en la organización • La imagen de la marca	• Análisis de la información • Gestión integrada de la información	• Herramientas de marketing automatizado • Oferta de servicios integrada • Conectividad de los canales	• La innovación • Tecnología y estrategia

Tabla 2. Elementos principales de la gestión integrada del cliente. Fuente: Elaboración propia

4.1.1. *La orientación al cliente*

- El valor del cliente

El primer movimiento que debe hacer la empresa para conseguir una gestión integrada del cliente es instaurar una nueva estrategia que permita saber el valor real de cada cliente. Esto supone dotar a la empresa de la perspectiva del beneficio aportado por cada cliente, esto necesita de un gran conocimiento de la aportación de cada uno para que la empresa pueda rentabilizar sus inversiones. Por tanto la empresa tendrá que integrar sus procesos de marketing, ventas y servicio al cliente adaptado al valor que estos suponen a la empresa.

Esta estrategia busca incrementar el beneficio por cliente (o segmentos de clientes), maximizar su retención, atraer clientes con alto valor potencial o aumentar las ventas de los clientes actuales.

Para conseguir esto, la empresa tendrá que aprovechar cada interacción con el cliente para conocerle mejor, y poder cerrar una venta. También es importante contar con un eficiente proceso de recopilación y análisis de la información obtenida del cliente, ya que esta será usada para la realización de campañas de publicidad, predecir su comportamiento,...

- La cultura del cliente en la organización

La empresa debe estar estructurada alrededor de la visión del cliente, con equipos flexibles y multidisciplinares, sirviendo a clientes de idéntico valor a través

de diversos canales. Las funciones individuales deben existir pero siendo vistas como equipos de trabajo expertos disponibles.

La empresa debe implantar una cultura que fomente una calidad excelente en el trato al cliente y motivación de trabajadores. Los empleados serán una fuente importante de ventaja competitiva, ya que la empresa podrá tenerla mejor tecnología y los procesos más novedosos pero no será una ventaja competitiva si los empleados que las manejan no lo hacen de la mejor manera posible.

- La imagen de la marca

La fidelidad a la marca será una ventaja competitiva, un servicio o producto distinto al de la competencia no significa una ventaja competitiva inagotable, resultando importante la idea que tengan los clientes de la marca de la empresa, debido al gran volumen de intercambio de información entre empresas y clientes.

La reputación de cualquier firma se basará en la confianza y crecerá por la calidad del servicio, las comunicaciones,... Las relaciones uno a uno que incentivan los nuevos canales como Internet o los Call center logran que tenga importancia el estilo y el contenido de las comunicaciones personales, llegando a estar en la misma escala de importancia que la calidad y la reputación.

4.1.2. El conocimiento del cliente

- El análisis de la información

Hace referencia a las técnicas de análisis dirigidas a comprender el reparto y concentración del valor de los clientes, de diferenciación de clientes, del grado de crecimiento y retención,... que ayudarán a la empresa a saber el comportamiento de sus clientes, productos y servicios que adquieren, cómo contactar con ellos, qué canales de comunicación son los apropiados con cada uno de ellos y cómo conseguir su retención.

Esta información revelará qué clientes contribuyen en mayor grado al crecimiento de la empresa, basándose en la ley de Pareto, incrementando el número

de clientes rentables. Este aspecto es crucial ya que una estrategia integrada puede ser un éxito o un fracaso dependiendo de la manera en que se reúne y se analiza la información crítica y detallada de sus clientes, necesitando de grandes inversiones y de un equipo de personas dedicadas a estas actividades.

- Gestión integrada de la información

Trata de integrar y rentabilizar los distintos canales de información en base al conocimiento de los clientes. Se basa en la capacidad de la empresa para compartir la información del cliente en toda la organización y personalizar la experiencia a través del ciclo de vida del cliente.

4.1.3. *La relación con el cliente*

Cada contacto con un cliente es una ocasión crítica de ofrecer un servicio excelente que ayude a mejorar la relación con este. La integración conllevará que la inteligencia de negocio debe estar preparada para actuar de forma proactiva durante una interacción no planificada con un posible cliente, con unas premisas como: recordar todos los contactos, sobretodo la última comunicación con el cliente, actualización inmediata del estado de compra del cliente y usar las técnicas de segmentación para realizar una oferta adecuada a su perfil.

- Herramientas de marketing automatizado

El ascendente asentamiento de sistemas de Data Warehouse en la empresa ofrece la opción de usar herramientas de marketing automatizadas. Estas herramientas automatizan la gestión de campañas tradicionales de las llamadas salientes y marketing directo mediante envíos de email, además también son capaces de enviar mensajes personalizados en tiempo real.

Por ejemplo cuando un cliente llama al Call Center para preguntar por un producto, dependiendo de su consulta se creará un evento basado y elaborado, con la información que ya poseía la empresa de ese cliente más la nueva información elaborada por el Data Warehouse sobre el posible interés del cliente en otros

productos relacionados. Si el cliente rechaza la oferta, quedará guardado para no realizar ofertas parecidas en el futuro.

- Oferta de servicios integrada

El Call Center y las páginas web están sufriendo un crecimiento de sus prestaciones gracias a las nuevas tecnologías, ya que se está aumentando la automatización en los procesos característicos de servicio al cliente. Que aportan beneficios como: ofrecer la información correcta en el momento adecuado, aumento de la efectividad en las plataformas, reducen costes asociados a los procesos e incrementan la satisfacción de los clientes.

- Conectividad de los canales

La posibilidad del cliente para poder contactar con la empresa a través de diferentes canales de comunicación los distinguirá de la competencia. Por ejemplo, facilitar un número de contacto para poder llamar a una centralita o utilizar un chat de ayuda pueden complementar el servicio y así conseguir una nueva venta.

4.1.4. *La innovación del cliente*

En el entorno competitivo que vivimos, las empresas deben estar preparadas para reaccionar ante un cambio de escenario tecnológico. La dirección efectiva de las innovaciones en cuanto al servicio y productos es esencial.

- La innovación

En el actual mundo de negocios, la estrategia de negocios debe ser un proceso de cambio continuo, probando nuevas soluciones e ideas para ser el primero en el mercado. Las empresas deben rentabilizar el flujo de información recogido de sus clientes para ofrecerles los productos y servicios más personalizados, estas deben facilitarles a sus empleados herramientas para poder conseguirlo.

- Tecnología y estrategia

Las nuevas tecnologías serán las impulsoras de la nueva economía, pero las empresas no pueden seguir viendo a las nuevas tecnologías como simples herramientas que mejoran el rendimiento de los sistemas y procesos, sino que la tecnología también permitirá implantar nuevas estrategias de negocio, basadas en la integración de procesos. Lo complicado en este aspecto es calcular el retorno de la inversión (ROI), porque muchas soluciones tecnológicas simplemente sirven para minimizar los riesgos de un cambio de estrategia.

4.1.5. *Barreras a la integración*

- Para poder automatizar sus distintos procesos y canales, las empresas deben de instalar soluciones o herramientas de diferentes fabricantes, lo que dificulta la total integración del proyecto.
- Las estructuras organizativas están construidas de forma jerárquica y basándose en funciones centralizadas en vez de a los procesos que se efectúan en la compañía.
- La cultura de la empresa no está orientada al cliente.
- No aprovecharse de las oportunidades de conocer el valor de los clientes.
- Dificultades para transformar el conocimiento en valor añadido al cliente
- Miedo a afrontar proyectos de alto valor tecnológico.

4.2. **Áreas del negocio implicadas**

Ya hemos visto que la implantación de un sistema de negocio CRM implica una reorganización en toda la empresa, no es simplemente el establecimiento de un software, en consecuencia, este modelo de negocio afecta de forma directa a las siguientes áreas de negocio:

Dirección	Apoyo de la alta dirección básico para la implementación del CRM. Aporta solidez al proyecto y genera un compromiso por parte de toda la empresa en la misma dirección, implicando a todos ellos.
Financiera	Se necesita una inversión en nuevas tecnologías, herramientas informáticas, para comenzar a impartir la nueva filosofía de organización de la empresa, además, para estar siempre ofreciendo un servicio actualizado a los clientes se precisa renovar las instalaciones y obtener los últimos productos que mejoren el servicio al cliente.
Recursos humanos	Al tratarse de una estrategia global, todos los niveles de la empresa deben estar al tanto de la implantación de este sistema, y como el trato con los clientes pasa a ser algo fundamental, los empleados deben adaptarse en la relación con el usuario. Cualquier fallo en el sistema de comunicación que perjudique al cliente, ya sean atrasos, devoluciones,... puede verse resentida la venta al cliente. También se necesitará de personal especializado para la utilización de las nuevas herramientas de CRM, por tanto, la empresa necesitará de nuevas contrataciones o de una subcontratación para realizar estas nuevas actividades.
Investigación Desarrollo Innovación (I+D+I)	El área I+D+I también se verá afectado por la aparición del nuevo modelo de negocio. Es imprescindible que la empresa esté actualizada en lo que a nuevos avances de personalización y aparición de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes, se refiere.

Producción	El cambio de orientación de la empresa va a modificar el proceso de producción, se deja atrás la producción centrada en el producto y comienza la orientada al cliente y al servicio que recibe este, por tanto, el proceso de producción se verá modificado o cambiado por completo en algún caso extremo.
--------------------------	--

Tabla 3. Áreas de negocio implicadas. Fuente: Elaboración propia

4.3. Herramientas necesarias

El CRM engloba distintos tipos de operaciones y actuaciones mediante el uso de las nuevas tecnologías, pero en la práctica, engloba varias herramientas como:

4.3.1. *Call Centers*

El Call Center es el servicio telefónico centralizado de acciones de marketing y ventas, destinado a la comunicación y relación con los clientes. Este servicio está atendido por diferentes teleoperadores que a parte de atender el teléfono asesoran y ayudan a los clientes, o clientes potenciales, a solucionar sus dudas, quejas, problemas, reclamaciones,...

Los servicios de atención al cliente se han convertido en generadores de beneficios para muchas empresas, de todo tipo y tamaños diferentes, invertir en mejorar la operatividad de su Call Center con las nuevas tecnologías puede convertirse en una importante ventaja competitiva.

Este puesto de Call Center entraña una gran importancia estratégica en el desarrollo de la empresa, así podemos ver que: Suele ser el primer contacto que un cliente potencial tiene con la empresa, por tanto, ese contacto deberá ser muy satisfactorio para el cliente si la empresa quiere capturar al cliente, de lo contrario la empresa puede perderlo para siempre. En caso de que exista ya un contacto previo, el call center será también esencial, ya que esta llamada será debido a una duda o un problema y la ayuda que le facilite el comercial será clave en la percepción que

tendrá el cliente del servicio mostrado por la empresa, y así ganar fidelización del cliente.

Un Call Center bien diseñado puede beneficiar a la empresa mediante:

- Mejorar la retención del cliente.
 - Incrementar la competitividad a través de la funcionalidad de las nuevas tecnologías.
 - Incrementar los ingresos gracias al uso de técnicas de venta tipo up selling y cross selling (ventas añadidas o ventas cruzadas).
 - Incrementar la productividad de los agentes mediante la coordinación de los procesos de negocio.
- Funcionalidad CRM para el Call Center

Un buen software CRM para la gestión del Call Center soporta funcionalidad para:

Gestión de solicitudes de servicio	Integración con Internet
Gestión de calidad	Gestión de contratos
Material de marketing	Gestión del tiempo
Generador de ofertas económicas	Configurador de producto
Gestión de oportunidades y procesos de ventas	Soporte para comunicaciones móviles
Gestión de cuentas y contactos	Gestión de campañas
Análisis de rendimientos	Entrada de pedidos
Capacidad de televentas	Análisis del servicio
Enrutamiento y asignación de llamadas	Creación de guiones y perfiles de llamadas
Gestión de correspondencia	Automatización del flujo de trabajo
Soporte para distintos canales de integración	Herramientas para la resolución de problemas
Funcionalidad e integración CTI	Gestión del email

Tabla 4. Funcionalidades del Call Center. Fuente: Elaboración propia

4.3.2. *Servicio de auto gestión*

Consiste en facilitar al cliente la posibilidad de realizar varias actividades de forma propia, para no tener que estar en espera. El cliente podrá en cualquier momento hacer uso de estos servicios de atención al cliente, además la empresa ahorra tiempo y empleados en tener que contestar llamadas. Este servicio engloba contestadores automáticos, cajeros, FAQ,...

4.3.3. *La automatización del marketing*

La automatización del marketing se puede definir como el proceso de diseño, ejecución y análisis de campañas de marketing a través del uso de aplicaciones especializadas en la sección y segmentación de clientes, que registran todos los contactos realizados, los evalúan y, en algunos casos, los usan para la optimización de campañas futuras.

La visión multicanal del CRM potencia la gestión de marketing multicanal, como el proceso de negocio donde cada canal de interacción con el cliente integra toda la información de éste y tiene la capacidad de recibir y procesar el rastro de su información cosechada previamente para el uso de los empleados con permiso de la empresa.

Tradicionalmente el marketing ha sido un proceso lineal, se le realiza una oferta de un producto a un grupo de clientes, y con un simple vistazo a las estadísticas, se sabía si la acción había tenido resultados positivos. Pero el desarrollo de herramientas de gestión de campañas, los Call Center, la personalización web,...está cambiando el entorno. Un modelo de marketing basado en la recepción de información a través del CRM, comienza a sustituir a los anteriores modelos, debido a la posibilidad de recibir un feedback inmediato del cliente y de esta forma poder implantar estrategias de retención de clientes.

Cuando las empresas comenzaron a coordinar sus campañas de marketing a través de mensajería email como forma de contacto, se crea la necesidad de crear listas de contactos, respuestas de las campañas,... y los fabricantes de software crean los MCIFs (Marketing Customer Information Files) para el análisis de listas de

productos y clientes. Comienza a ser importante la cooperación entre departamentos de TI y los de marketing, y la creación de un software especializado en procesar datos.

- Automatización del marketing vía MCIF

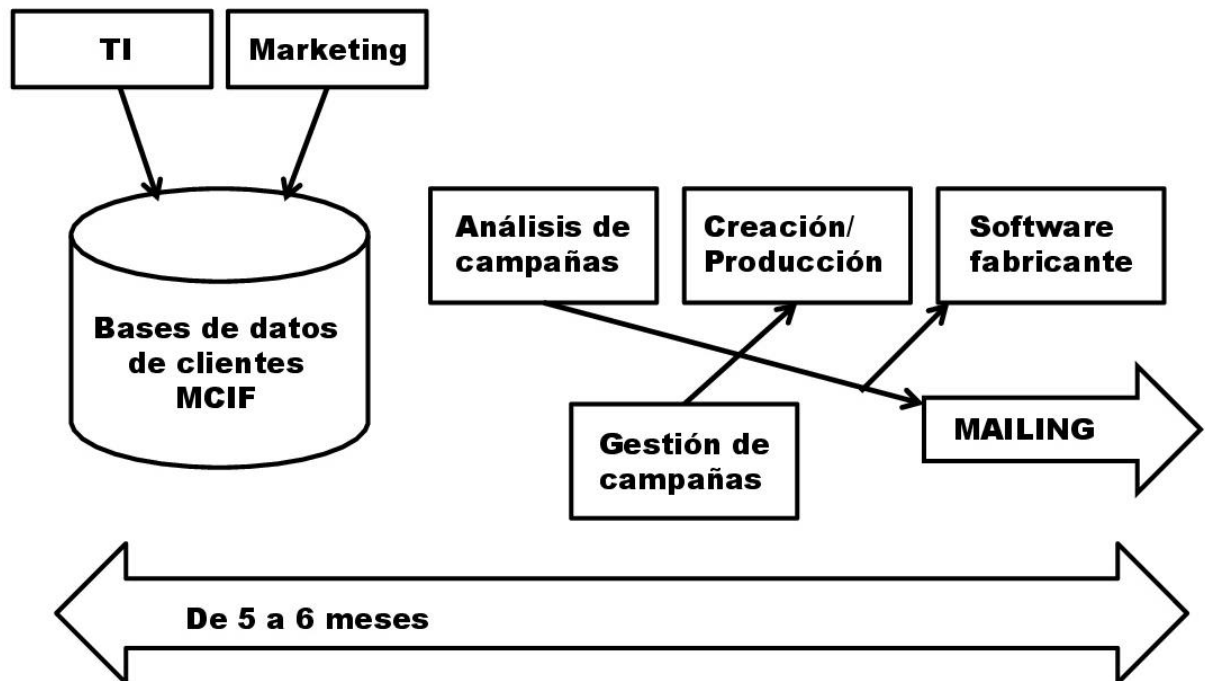


Figura 4. Automatización del marketing vía MCIF. Fuente: Elaboración propia

El departamento de marketing trabaja con el personal de TI (Tecnologías de la información) para mantener el MCIF como medio para reducir el tiempo de lanzamiento de las campañas de marketing, ya que este realiza la segmentación de clientes. Este proceso permite a la empresa gestionar los datos de clientes, productos y transacciones a través del procesamiento de la información y cruzándola con los criterios específicos de cada cliente, pero el proceso es muy lento, ya que debe pasar por varios departamentos de la empresa.

- Automatización del marketing vía Data Warehouse

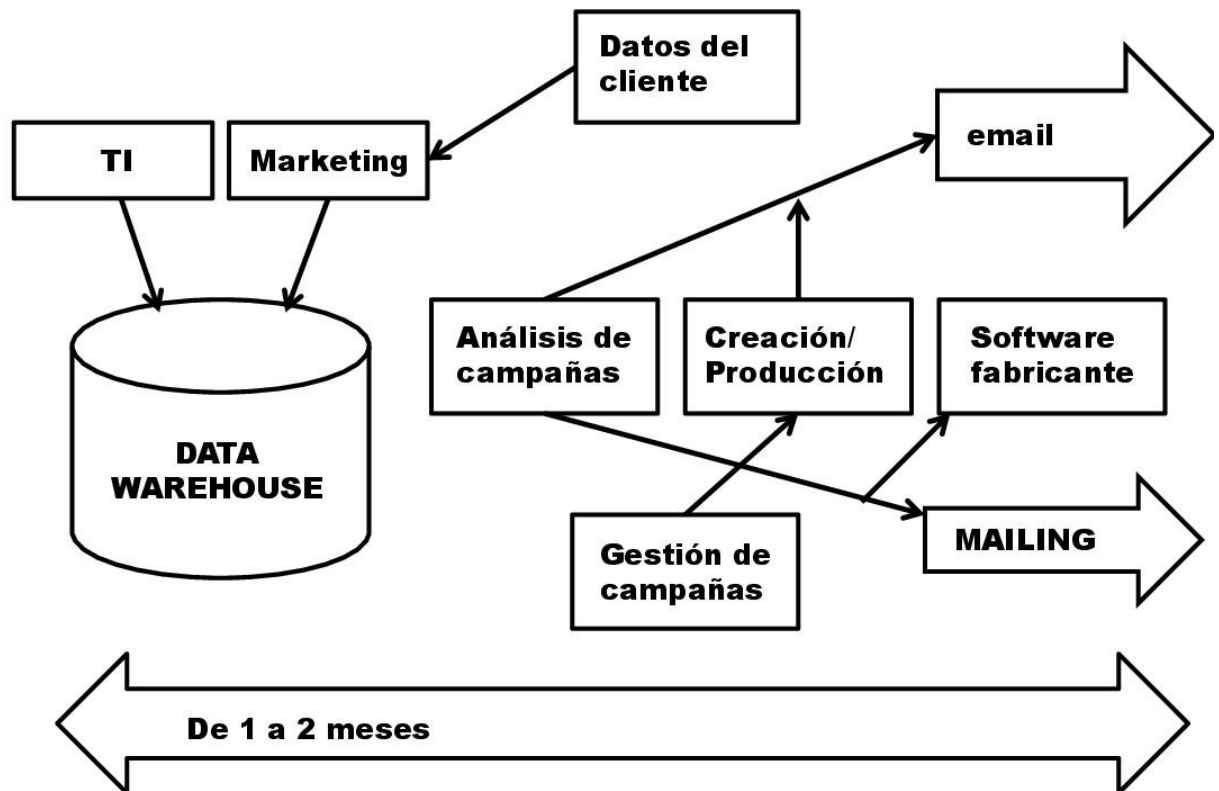


Figura 5. Automatización del marketing vía Data Warehouse. Fuente: Elaboración propia

En los noventa se empieza a implantar el Data Warehouse, donde toda la información era almacenada a un nivel inferior para poder ser accesible y procesado por toda la organización. La información puede ser extraída fácilmente y de forma mucho más rápida, además pudiendo ser depositada en pequeñas bases de datos con información específica.

Hoy día la información de los clientes viaja a través del email, Call Center y canales web, haciendo posible la interacción en tiempo real con el cliente, necesitando que las tareas del departamento de marketing y las del de TI estén muy próximas, ya que todos los soportes tecnológicos y el diálogo on line con los clientes necesitan de asesoramiento desde el departamento de marketing.

5. El eCRM

El eCRM (Electronic Customer Relationship Marketing) es el término que determina a las estrategias capaces de implantar el marketing personalizado sobre medios digitales como Internet, comunicaciones móviles y las tecnologías de voz. Estas tecnologías ofrecen nuevas herramientas a las empresas para acercarse y conocer a sus clientes, y configurar ofertas personalizadas en el momento.

Las técnicas eCRM, en contraste con las técnicas de marketing en masas, tratan de ejecutar prácticas mucho más cercanas a los clientes, realizando un marketing directo como si de una pequeña tienda de barrio se tratase. Gracias a las herramientas eCRM, es posible que el cliente realice sus compras vía on line y permita recibir mensajes personalizados sobre ofertas o novedades en precios, entregas y otra información de valor añadido.

El eCRM extiende la funcionalidad del concepto y la estrategia CRM usando las nuevas herramientas de segmentación, tecnologías de análisis, interacción con los clientes, comunicaciones multicanal y estrategias de marketing personalizado para ofrecer al mercado productos y servicios dirigidos únicamente a determinados segmentos.

Los procesos de negocio eCRM pueden ser sintetizados en: Interacciones basadas en información relevante previa, personalizar cada relación, contactar con el cliente en el momento adecuado, y facilitar la interacción para cerrar la transacción.

El CRM permite a la empresa gestionar al cliente a través de su ciclo de vida, gracias a colocar al cliente en el medio de la organización e integrando los procesos empresariales alrededor de la visión del cliente. Cuando esta gestión es usada en los canales web y en estrategias de comercio electrónico, se denomina eCRM. Esta estrategia eCRM representa el cambio de traspasar la atención del cliente en manos de los comerciales a dejar al propio cliente utilizar herramientas de autoservicio, para complementar la atención al cliente.

5.1. Beneficios del eCRM

Cada vez que un cliente contacta con una empresa con un sistema CRM implantado, el cliente es reconocido y recibirá la atención e información apropiada, creando valor añadido a la empresa y al propio cliente. El cliente podrá interactuar con distintos agentes desde el inicio del proceso de compra hasta la entrega del servicio.

5.1.1. Beneficios para el cliente

- Mejor servicio: Los clientes obtendrán mejores servicios cuando la empresa posea información relevante del cliente, ajustando sus ofertas a los gustos de éste.
- Mejor experiencia: Con la información cosechada se podrá recomendar productos específicos a cada cliente.
- Ahorro de tiempo: Cuanto mayor eficiente sea la empresa con la integración de sus sistemas off line con los servicios on line, los clientes podrán acceder de forma más sencilla a las herramientas de autoservicio, ahorrándose la empresa tiempo y por lo tanto dinero.

De forma esquemática, se muestra, a continuación, lo que se describirá en los siguientes epígrafes:



Figura 6. Componentes del eCRM. Fuente: Elaboración propia

5.2. Repositorio de la información basada en el cliente

Una estrategia eCRM debe tener una visión agrupada del cliente, un repositorio con la información de cada cliente recogida mediante el website, sistemas transaccionales, bases de datos operacionales, Call Centers, ERPs,...

Esta información permitirá a la empresa reconocer y responder correctamente a sus clientes, independientemente del canal escogido por el cliente para interactuar con la empresa. Una falta de información podría suponer una oferta inapropiada, que reduzca la fidelidad y confianza del cliente.

La composición de la base de datos con la información de los clientes supone la integración a gran escala de datos divididos por varias herramientas de recolección de datos. Esta cantidad de datos debe facilitar una visión completa y detallada del cliente, muchas empresas creen que es necesaria menos cantidad de datos de lo que realmente se necesita para conocer en profundidad a los clientes.

Este repositorio además de poseer una gran flexibilidad, ya que habrá múltiples modelos de datos y diferentes arquitecturas de base de datos. Y necesitará de un alto rendimiento, se necesitará de una gran velocidad y frecuencia de acceso a la información del cliente, para poder analizar patrones de comportamiento.

Los beneficios de poseer un completo repositorio de información serían: garantiza la comunicación con el cliente a través de cualquier herramienta de contacto con la misma información para cualquiera de ellas, asegura coherencia de los mensajes corporativos, integra la información entre los sistemas off line y los servicios on line, aumenta el conocimiento de los clientes a medida que se va cosechando información sobre ellos, y presenta la información de manera unificada.

5.3. Análisis y segmentación

La elaboración de relaciones con el cliente con el fin de obtener su fidelización depende del nivel de segmentación de la información facilitada por el propio cliente. Este componente permitirá segmentar y así predecir el comportamiento de los clientes de manera efectiva. Una técnica muy utilizada en la actualidad es el Data mining, que muestra asociaciones de datos usando algoritmos. Esta herramienta

facilitará datos como las visitas recibidas como resultado de la publicidad on line, las páginas de entrada y salida más usadas, o las reclamaciones de cliente por tipo, comercial y zona.

Los beneficios de usar esta herramienta serían: una segmentación detallada de los clientes, análisis penetrante de los patrones de demanda, gran conocimiento de la rentabilidad que produce cada cliente, determinar cuales son los productos y servicios estrella, e identificar los factores críticos que atraen a los clientes

5.4. La personalización

Las nuevas tecnologías permiten personalizar productos y servicios dirigidos a amplios segmentos de clientes de una forma rentable, y barata. Permite que los clientes reciban recomendaciones personalizadas sobre los productos con el simple uso de la web. Esto se puede realizar de una forma barata ya que el incremento de visitas web y la inclusión de nuevos clientes disminuyen mucho los costes marginales de mantenimiento de esta tecnología de personalización.

Este servicio tan individualizado no están sencillo como podría parecer, necesita de un gran motor de personalización de oferta, que sea capaz de identificar las ofertas y promociones apropiadas en el momento adecuado para crear relaciones de valor con los clientes, usando la información ya recogida que se tiene de estos. La personalización debe ser proactiva y basarse en una gran cantidad de datos, y debe responder a cinco cuestiones:

¿Quién debe recibir la información? ¿Qué contenido debe incluirse? ¿Por qué medio de información debe enviarse el contenido al cliente? ¿Cuándo es el momento idóneo para enviar esta información? ¿En qué formato debe enviarse?

5.5. El motor de envío

La posibilidad de interactuar con los clientes debe estar disponible las 24 horas del día todos los días de la semana, con Internet los clientes pueden acceder en cualquier momento a las herramientas web de la empresa mediante varios tipos de dispositivos. Los beneficios de tener un motor de envío son: estrategia integrada por

canales, reduce los costes de retención de clientes, y favorece una mayor velocidad de transacción.

La publicidad on line tiene varios beneficios, por ejemplo, el poder enviar mensajes de manera correcta a las personas y en el momento correcto, ya que las websites pueden segmentar sus banners según su contenido y contexto. Además la web facilita el diálogo entre la empresa y el cliente, el cliente informa de sus preferencias según como navegue en la web y así la empresa acorta el ciclo de adquisición del cliente, pudiendo retenerlo con mayor brevedad.

Esta herramienta supone un envío de mensajes dirigidos a una gran cantidad de receptores de manera rápida y con bajos costes, ya que un simple banner puede llegar a más gente que un anuncio en cualquier medio por un precio mucho menor, y un tiempo de elaboración también bastante menor.

Internet también ofrece oportunidades mejor cualificadas, ofreciendo más información, que el cliente haya entrado en la web de la empresa significa que posee ya de una idea clara de lo que está buscando, determinándolo como un cliente cualificado, con esta cualificación previa, ya podremos segmentar a los posibles clientes.

El email también es otro servicio muy usado por las compañías, el email marketing se base en las acciones de marketing que usan como soporte el correo electrónico.

5.6. El componente transaccional

El componente transaccional trata de la transferencia y gestión de la información entre la empresa y los clientes. Recoge la información cosechada del cliente y la envía al repositorio para que pueda ser usada por los otros componentes.

Este último componente facilita el intercambio de valor y recoge toda la información esparcida por los diferentes canales ofreciendo una única imagen de ella. Otra de sus funciones es facilitar al cliente el proceso de compra, dándole información fiable y contrastada previa a realizar el pedido. Ofrece la funcionalidad y el contenido apropiados al cliente, y esto lo consigue integrando sus procesos con el motor de envío y el de personalización.

6. Implantación de un CRM

Una estrategia CRM, centrada en el cliente, debe ser capaz de gestionar todas las interacciones que se producen en los diferentes canales de contacto con el cliente, siendo la tecnología el motor para conseguir la integración que alcance la efectividad y eficiencia deseada en cada acción. El software CRM aporta las herramientas necesarias para automatizar, gestionar e integrar las operaciones de venta, marketing y servicio. Pero como ya hemos visto, hay que saber que CRM no es simplemente una herramienta de software, sino un elemento en el complejo proceso de reclutar clientes y retenerlos.

El fin de esta estrategia es obviamente incrementar el valor de la empresa. Para ello, es fundamental alinear los productos, servicios y operaciones alrededor de los clientes, y sus necesidades. Para implantar este sistema primero es necesario contemplar cuatro factores:

- La segmentación

No es habitual ver que las empresas tengan segmentadas a su clientela, ya que es un procedimiento complejo. Los directivos de las empresas piensan que los usuarios cambian de status con bastante frecuencia, siendo imposible e inútil intentar segmentarlos al quedar obsoletos al poco tiempo. Existen muchas maneras de segmentar: demográfica, socioeconómica, psicográfica, grado de respuesta, valor, relación-producto,...De lo que suelen necesitar las compañías es de un sistema de segmentación estándar, es decir, una herramienta que determine los grupos posibles de segmentar, y destacarla como un factor importante en el crecimiento de la compañía.

Se pueden utilizar dos componentes principales en un sistema de segmentación: la segmentación de empresa y la segmentación de marketing. La segmentación empresarial es más estratégica, se basa en los datos económicos y los cambios que producen son más lentos. En cambio, la segmentación de marketing es operacional/táctica, se basa en los perfiles de sus clientes y es mucho más cambiante.

La segmentación empresarial es una forma de agrupar clientes de acuerdo con el valor económico que aportan a la empresa. Segmentar a los clientes tiene como fin determinar potenciales ingresos y beneficios. La segmentación empresarial es estratégica y sus dimensiones cambian a lo largo del tiempo. Las empresas deben usarla para definir la oferta indicada de producto, precio y servicio ofertada a cada segmento de clientes. Esta estrategia es la encargada de integrar la estructura organizativa de la empresa y sus procesos de negocio en torno a estos segmentos diferenciados de clientes.

La segmentación de marketing es al mismo tiempo táctica y operativa, y debe usarse para identificar a la persona, la oferta y el instante adecuado para enviarla. A diferencia de la estrategia empresarial, sus dimensiones son muy cambiantes, cada una de las interacciones con el cliente puede cambiar sus comportamientos de compra o su ciclo de vida. Esta estrategia es la encargada de apoyar mediante modelos estadísticos capaces de evaluar las acciones de cada segmento de clientes las actividades de marketing, ventas y servicios de la empresa.

- Las herramientas de análisis del cliente

Para evaluar el nivel de penetración en la empresa de una estrategia centrada en el cliente, es imprescindible realizar herramientas de análisis del cliente para saber el número de objetivos alcanzados y la efectividad de las acciones realizadas por cada estrategia de segmentación de marketing elaborada con sus clientes.

Los resultados deben estar divididos según el departamento (ventas, marketing o servicio al cliente) y deben usarse ratios como grado de retención, de adquisición o valor aportado por cada segmento de clientes.

El análisis del ciclo de vida del cliente servirá como herramienta de predicción de las futuras compras de nuestros productos y servicios, optimizando la relación con los clientes.

Las nuevas soluciones CRM aportaran una visión clara y detallada de la información y necesidades de los clientes.

- La responsabilidad del cliente

El cliente es una dimensión crítica de la empresa, por tanto, las empresas deben designar responsables de segmentos de clientes con capacidad de decisión financiera, trabajando con los responsables del producto y del canal para la elaboración de ofertas integrales que se amolden a una estrategia centrada en el cliente. La unión de estas tres áreas llevará a lograr los objetivos de retención y optimización financiera de cada campaña.

La segmentación es el primer paso a solucionar antes de incorporar una estrategia CRM. La clave para obtener valor con esta segmentación será la capacidad de medir las respuestas y conocer perfectamente el ciclo de vida de los clientes, y la realización será responsabilidad del trabajo conjunto de los responsables de las áreas de cliente, canal y producto.

Es conveniente comenzar creando proyectos-piloto para estudiar y mejorar las segmentaciones de clientes, alinear los procesos de negocio y empezar con dos o tres segmentos, realizando en estos segmentos creados acciones de marketing diarias.

- Análisis de las necesidades de negocio

Normalmente, las empresas que incorporan una estrategia CRM, se centran únicamente en la tecnología CRM antes de analizar los procesos que necesitan automatizar.

Es necesario reunir previamente a los equipos de ventas, marketing y servicio al cliente para identificar los objetivos de cada departamento y colectivamente medir el impacto en la compañía. En estas reuniones será interesante que todos los participantes aporten ideas para formular el plan de proyecto.

La recogida de información sobre los procesos más importantes y la identificación de objetivos deben de hacerse de manera uniforme. Es aconsejable apoyarse en un formulario que recoge la información necesaria, con preguntas como:

¿Qué procesos se deben mejorar?, ¿qué tipo de datos se usan en la empresa?, ¿cómo son las interacciones con los clientes?, ¿qué datos pueden ayudar a conocer mejor a los clientes?, ¿cómo se puede mejorar y gestionar las comunicaciones con los clientes?, ¿cómo se puede reducir el tiempo dedicado a tareas administrativas que no generan valor añadido a nuestro producto?, ¿cómo se puede mejorar las acciones de telemarketing y marketing directo?, ¿cada cuánto tiempo es necesario elaborar informes? o ¿cómo se puede mejorar la gestión de oportunidades y automatizar los procesos de transferencia de información?

6.1. El equipo de proyecto CRM

Es importante previamente haber transmitido a los departamentos afectados de la empresa la importancia de la implantación y los beneficios de una estrategia CRM. La selección del equipo de proyecto es crucial, porque serán el núcleo del esfuerzo de implantación, serán los encargados de las decisiones y cambios que se tomen durante el proceso, transmitiendo los detalles y cambios a toda la empresa. Como mínimo, para que este proyecto sea efectivo, debe incluir a representantes de las áreas de dirección, ventas, marketing, sistemas y finanzas, aportando los requerimientos necesarios del sistema CRM.

-La dirección: deberá aportar liderazgo, motivación y supervisar el proyecto en todo momento crítico. Deberán evaluar si el proyecto responde a preguntas críticas como: ¿aportará el sistema la información necesaria para la correcta toma de decisiones?, ¿mejorará el sistema significativamente los procesos ya implantados?, ¿conseguirá el proyecto reducir los costes de la compañía?, ¿cuál será el retorno (ROI) de la inversión?

-Departamento de sistemas: esta área supervisará la elección y estandarizará las herramientas CRM. Es importante que este departamento este bien familiarizado con el sistema. En algunos casos será el encargado de modificar las herramientas CRM según las necesidades de la compañía.

-Usuarios de ventas y marketing: los estudios sostienen que cuando los usuarios están satisfechos con el diseño del sistema CRM se alcanza un mayor

éxito. Los usuarios se suelen apoyar de si es un sistema fácil de aprender, es sencillo de usar, ahorra tiempo, aumenta la productividad, simplifica la gestión de contactos, facilita las actividades administrativas o si simplemente es capaz de aumentar las ventas.

-Departamento financiero: este equipo deberá analizar: el aumento de ventas, la disminución de costes operativos, costes de expansión del sistema y el ROI (el retorno de la operación).

También se deberá elegir minuciosamente el integrador (es decir, la empresa encargada de suministrar el software) y decidir cuándo y cómo se integrarán con el equipo interno.

6.2. El plan de proyecto CRM

Tras tener bien definidas las líneas para construir la estrategia CRM, es necesario elaborar un Plan de proyecto que detalle los procesos necesarios para convertir la visión CRM en algo material.

- ¿Cómo elegir la solución CRM que encaja con los requerimientos de la empresa?

El proceso de elección de exigencias es la base para formar la lista de posibles soluciones CRM. También será necesaria la ayuda de cada departamento, para identificar los elementos principales que debe ofrecer la solución. Para realizar la elección se deben tener en cuenta tres elementos básicos: el software, la tecnología y el fabricante. Estos tres elementos no son independientes, y deben trabajar de forma conjunta y complementarse. Se debe invertir en los tres elementos al unísono.

- ¿Cómo elegir la solución CRM idónea?

Hay cada vez un mayor número de fabricantes, pero hay que tratar de informarse de la mejor manera posible, enviar todo tipo de preguntas a los fabricantes, visitar sus websites, conocer sus referencias, asistir a

conferencias con demostraciones para evaluar su potencial, o revisar algún trabajo previo que ya hayan realizado en otra empresa.

- ¿Qué otros aspectos considerar antes de decidirse por una solución CRM concreta?

Una vez elegida la solución idónea para la empresa en cuanto al software, fabricante y funcionalidad se refiere, hay además otras consideraciones finales a tener en cuenta antes de tomar una decisión. La primera es el coste, suele repartirse un tercio de este en el software, y los otros dos tercios en la consultoría, implantación y formación de los empleados. La segunda apreciación es la funcionalidad de la solución seleccionada y el potencial que puede ofrecer a la compañía.

Cualquier fabricante que automatiza su producto lo quiere vender como un CRM, a la hora de elegir entre fabricantes, la experiencia de la empresa fabricante es muy importante. Un fabricante con experiencia ofrece:

- Automatización e integración de los diferentes procesos de negocio.
- Equipos de proyectos con experiencia.
- Diseño, documentación y configuración del sistema.
- Soporte técnico a las implantaciones.
- Formación de alto nivel.
- Apoyo a la entrada en productivo del sistema.
- Planes de soporte postventa.

6.3. Elementos de fracaso

La implantación de una estrategia CRM esta caracterizada por la dimensión que adquieren tres factores claves:

-Factor humano: Todos los empleados de la compañía tendrán cosas que aportar a la nueva estrategia CRM. Cada uno, desde su posición, responsabilidad y habilidad debe aportar dedicación, experiencia y conocimiento necesario para el

éxito del proyecto. Se debe de informar bien a los empleados de la estrategia, las dificultades que conlleva, el nivel de compromiso de la compañía, la duración de las fases de implantación, recursos disponibles. Se debería de implicar y motivar a todos los empleados que van a participar en el proyecto.

-Factor analítico: Saber en todo momento en que punto se está y hasta dónde se quiere llegar necesitará de un esfuerzo analítico de sinceridad. Cualquier cambio, ya sea cultural, de procedimientos o de relación, conlleva un análisis de la actualidad de la organización y de la situación real futura.

-Factor tecnológico: Las soluciones tecnológicas, pese a lo que se pueda pensar, no suponen tantos fracasos en la implantación de soluciones CRMs como suponen los errores de la propia organización, en planificación y gestión del cambio.

6.3.1. *De tipo cultural*

- Orientación al producto

Suele darse cuando se pretende establecer una estrategia CRM en una compañía donde la cultura de valor ha sido basada en la creación del producto. En una estrategia CRM, el producto es un medio, un motivo para establecer relaciones de satisfacción entre empleados de la empresa para el cliente o consumidor.

Focalizar los objetivos de la empresa en el producto es algo antiguo en el mercado. Aunque la ventaja competitiva de la empresa resida en el producto, las relaciones con el cliente deberán estar por delante del propio consumo del producto, ya que hoy en día, los productos son rápidamente sustituibles en el mercado.

- No tener pasión por el cliente

Cuando los responsables de la compañía no ven al cliente como una oportunidad de negocio, de relación, estarán transformando al cliente en algo molesto y es entonces cuando la estrategia CRM no triunfará. Si el cliente no es el centro de los intereses de la compañía, cualquier gestión del cambio estará en peligro.

- Temor al cambio y ruptura de hábitos

Existe un temor intrínseco a las personas de temor al cambio, y de las incomodidades que el cambio plantea. Lo que no tendría justificando es que sabiendo las ventajas que supone este cambio en la empresa, se frustrara debido a la poca valentía de sus empleados

Cambiar con los hábitos y procedimientos afianzados en la organización puede ser un impedimento en la implantación del CRM. Es cierto que realizar las mismas tareas de forma automatizada supone un aumento de la productividad debido al efecto aprendizaje, pero tener una mentalidad abierta al cambio permitirá interpretar rápidamente la realidad de la empresa.

- Sublevación de los empleados

Todas las personas de la compañía son fundamentales en el proceso de implantación del CRM, no contar con su complicidad supondría un error táctico de posibles consecuencias muy negativas. Tener a todos los participantes del cambio bien informados debería proteger al proceso de mentalidades no proactivas al cambio de estrategia.

6.3.2. *De planificación*

En la implantación del CRM es crucial una eficiente planificación de su puesta en marcha. La planificación conlleva tomarse desde un principio muy en serio el objetivo a lograr. Un error de planificación supondría unas pérdidas materiales y además un coste intangible como es la desmotivación de haber fallado en un objetivo alcanzable. Por ello para planificar con éxito un CRM se necesitara contar desde el principio con todos los parámetros que intervienen, el plan de acción establecido y el plan de contingencias frente a los probables desvíos.

- Planificación ineficiente o insuficiente

A la hora de planificar las acciones o fases de implantación no se escatimara en esfuerzos ni dedicación, la organización debe tener un papel activo en la definición de fases, necesidades, recursos, agentes implicados,...que llevarán al éxito fina. Una vez lanzado el proceso, pararlo supondrá unos altos costes.

- Problemas en los presupuestos

Es básico definir un control presupuestario, la estrategia de puesta en marcha no puede fracasar por no disponer de los recursos económicos establecidos. Hay que realizar una correcta planificación económica de costes directos (los que conllevan adquirir cosas de terceros) y costes indirectos (los costes propios que la empresa emite. Confiar en profesionales contrastados, y productos y servicios evaluados.

- Políticas de compensación

Cada componente de la compañía buscará los beneficios que le aporta una estrategia CRM. Existen determinados objetivos que pueden premiarse específicamente por el alcance de resultados. Es interesante poseer de una estrategia de motivación, que pueda crear resultados positivos, dinamizando el trabajo, pero también puede tener resultados no tan favorables si no se ponderan y se pactan previamente.

6.3.3. *De organización*

También hay motivos de fracaso en la propia organización y serán debido a una estructura demasiado inmovilista o reactiva al cambio. La organización en su conjunto debe posicionarse frente al cambio y todo aquello que no sea positivo ni proactivo al cambio ya que dificultará el avance del proyecto.

- Falta de integración con sistemas actuales

El tratamiento que se realiza de la información relacionada con el cliente es un factor esencial en el tratamiento de una estrategia CRM, por tanto, cualquier

solución CRM tendrá que aportar una gran integración con todas las fuentes de información. Se debe contemplar un CRM como una extensión de un ERP (Planificación de Recursos Empresariales) para considerar la información de una manera más global y homogénea. Si no fuera así, sería una base de datos con dificultades para rastrear datos y clientes duplicados o con falta de información.

- Falta de habilidades

El cambio a una estrategia CRM supone cambios de hábitos, cambios de procesos, cambios de herramientas,... cambios en la manera de actuar en la relación con el cliente. Todos estos nuevos cambios supondrán unas jornadas de formación. Todos los parámetros serán importantes, pero los destinados a equipar a la compañía con las habilidades necesarias para el uso de estas nuevas herramientas y procesos son muy sencillos de aplicar, por tanto, no se puede cometer errores en este aspecto.

- Problemas con el software

En relación al software la mayoría de fallos son surgidos en el proceso de elección de este, a la hora de implantarlo, al ser una herramienta con un planteamiento estándar será extraño tener errores. Todo proceso de evaluación de software debe permitir una acertada muestra de las prestaciones del producto.

6.4. Factores de éxito

Las relaciones que se puedan crear entre personas o entre departamentos pueden facilitar mucho el éxito final. El protagonismo que tienen en este proyecto las personas hará que el contacto con el cliente o usuario sea mucho más personal. Esto es una ventaja de implantar un CRM en una pequeña compañía frente a una gran organización, que al ser más pequeña tendrá más facilidad para adoptar nuevos objetivos.

6.4.1. *De tipo cultural*

La cultura de la empresa formada por las actitudes en la organización de motivación, formación, orientación al cliente,... serán claves en el éxito de esta. Los elementos que puedan ayudar y facilitar al cambio son:

- Liderazgo de la dirección general

Es el elemento más importante de todos, el número uno en la pirámide de mando debe estar implicado totalmente para que el resto de la organización dirija los esfuerzos en ese sentido. La dirección general debe mostrar diariamente interés e implicación en la estrategia CRM, tanto en los planteamientos presentes como los futuros. La dirección general guiará el proyecto fijando objetivos y con el seguimiento de estos y de los resultados obtenidos. La dirección general deberá liderar un proyecto de ámbito global para toda la organización.

- Definir un patrocinador

El patrocinador sería una persona de la propia organización que tiene el objetivo de que las fases se implanten rápida y correctamente, este patrocinador será un empleado cuyo trabajo se facilite con la implantación del CRM y así trabaje con plus, que trata de un beneficio que obtendrá con la aplicación de la nueva estrategia. Con la implantación de la estrategia CRM, muchas áreas de la organización mejoraran su capacidad de aportar beneficios para la organización, por ello, la dirección deberá buscar una persona que tenga especial motivación en aplicarse el cambio, así trabajara como acelerador de la implantación.

- Crear una sensación de urgencia

Debido a la aversión que produce los cambios en las personas, sería buena idea dotar el cambio de un carácter de excepcionalidad, y así adornar un poco el cambio. Para involucrar a todos se puede transmitir un cierto sentido de urgencia, de necesidad o de trascendencia, para que los empleados de la organización entiendan que es un cambio más que lo simple que se ve, sino un cambio en la concepción de negocio.

6.4.2. *De planificación*

Otro motivo de éxito en la implantación de una estrategia CRM está naturalmente en la planificación. En este motivo toma un papel predominante la racionalidad, evaluando todos los parámetros, identificando el tiempo de aplicación y puesta en marcha para cada uno.

- **Objetivos concretos**

Se trataran pequeños proyectos o acciones que fundamentalmente tendrán tres variables a considerar. Primero la definición de la acción que se lleva acabo y el plazo operativo de esta. Segundo, los resultados cualitativos que sean correctos, y finalmente, los resultados cuantitativos que muestran de manera objetiva si evoluciona favorablemente la puesta en marcha.

- **Seguimiento de los objetivos definidos**

Cada fase tendrá asociados unos objetivos, lo más ajustados a la realidad para comprobar cómo está evolucionando la implantación. Para ello se dispondrán de objetivos cualitativos que describirán las metas de forma descriptiva. Y también se marcarán unos objetivos cuantitativos, que son los realmente importantes, vendrán presentados en forma de KPI (indicadores clave del desempeño). El control de unos apropiados KPI presentará la información necesaria de cómo esta evolucionando la acción definida, solo que esta información al tener como fuente de información la propia actividad, el resultado no estará deformado por consideraciones subjetivas de la actividad.

- **Invertir en información**

Tras haber definido correctamente la estrategia y los objetivos, el siguiente punto es la adecuada transmisión de información a todos elementos implicados. Será importante determinar el canal de información entre la gerencia y estos implicados de la organización en el proyecto, para poder determinar de una manera operativa cuáles son los retos que deben asumir cada agente y las implicaciones que ello tendrá.

Tener una organización correctamente informada elevará el grado de implicación en el proyecto. Teniendo en cuenta que uno de los inhibidores en la aplicación de un nuevo proyecto en una empresa es la incertidumbre que este genera, así que disponer de canales y medios de comunicación donde exponer el plan definido, deberá suponer una motivación especial para los miembros de la organización. Estos canales y medios elegidos por la organización deberán permanecer abiertos durante todo el proceso para exponer la evolución, los éxitos, los fracasos y las modificaciones sugeridas.

Estos canales no solo supondrán tener una organización bien informada, sino también un canal de comunicación de doble dirección, así lo transmitido desde un sentido tendrá su feedback de la otra parte de la comunicación, añadiendo un valor para los gerentes del proyecto.

- Invertir en formación

Este punto involucra al departamento de recursos humanos en la implantación de una estrategia CRM, ya que será necesario establecer un plan de formación para los agentes que estén involucrados en el proyecto. Este plan tiene dos ámbitos de actuación, la formación de habilidades (uso de herramientas, aplicación de procedimientos,...) y la formación de conocimientos. Estos avances formativos supondrán reducir los tiempos de puesta en marcha o mejorar la productividad en el uso de las nuevas herramientas y procesos.

- Establecer contramedidas

A la hora de realizar la planificación es importante realizar también un plan de contramedidas o contingencias por si no se consigue lo presupuestado en una parte concreta. Con estas medidas se pretende que el retraso en una fase no afecte a otras y ponga en peligro el proyecto total. Ya que hay que recordar que esta implantación no se realizara con la actividad de la empresa parada, sino que con el funcionamiento diario habitual de la empresa, se tendrá que solapar la nueva estrategia al trabajo diario, suponiendo peligros que deben de controlarse.

6.4.3. *De organización*

Conocer los puntos fuertes y débiles de la organización supondrá acoplar de manera eficaz la nueva estrategia a la organización disponible. Ya que la implantación de esta estrategia no supone el desmantelamiento completo de la organización sino de mejorar lo que dispone la empresa.

- Departamentos implicados

La implantación de una estrategia se realizara por pasos en los que varios departamentos, y las personas que trabajan en ellos, se verán implicados. Esta definición departamental vendrá acompañada de las implicaciones que cada departamento tendrá. Al ser la estrategia CRM una estrategia global de la empresa, se necesitara de todo el conocimiento de los departamentos para su correcto resultado. Así se podrá ver desde el primer momento como unos departamentos necesitan del apoyo de otros y se creara un flujo de trabajo para el posterior funcionamiento del sistema.

- Utilizar los mejores empleados

Aquellos empleados que puedan aportar nuevos conocimientos, formación o motivación hacia el resto, conseguirán acelerar el proceso de cambio de estrategia, y serán un valioso capital para la empresa. Por ello es útil identificar en la puesta en marcha del proceso a estos empleados que dinamizaran el cambio e incluso contagiaran al resto de empleados.

- Aprovechar la organización actual

Lo idóneo es aprovechar la estructura organizacional que había previamente en la organización, y no incluir cambios en la organización mientras se este desarrollando el proceso de implantación del CRM, si se realizan a la par los dos procesos, puede haber interferencias con posibles resultados negativos. Además la idea del cambio es aprovechar la organización con el objetivo de conseguir el máximo partido a las estructuras disponibles. Una vez elaborados los primeros resultados completos de la implantación, se podrán ya realizar retoques o cambios de más importancia en la organización.

- Orientarse a beneficios rápidos

Como todos los proyectos que suponen un profundo cambio, en mayor o menor medida, en la empresa es algo complicado y la adopción de una estrategia CRM lo será también. Su puesta en marcha requiere del esfuerzo de toda la plantilla de la empresa, es importante que este esfuerzo se vea recompensado con beneficios visibles.

Para tener motivada a la plantilla y que no se desalienten, es recomendable recompensar de manera inmediata con beneficios las etapas de la puesta en marcha cumplidas por los empleados. Por este motivo se deberían priorizar aquellas áreas que de manera inmediata aporten un beneficio, así el proyecto se retroalimenta con los logros que obtengan.

6.5. Fases de la implantación

La elaboración de unos objetivos generales y detallados en unos objetivos más singulares irán acompañados por la definición de unas acciones. Esto conlleva una metodología que garantice el éxito de ejecución y puesta en marcha de estas.

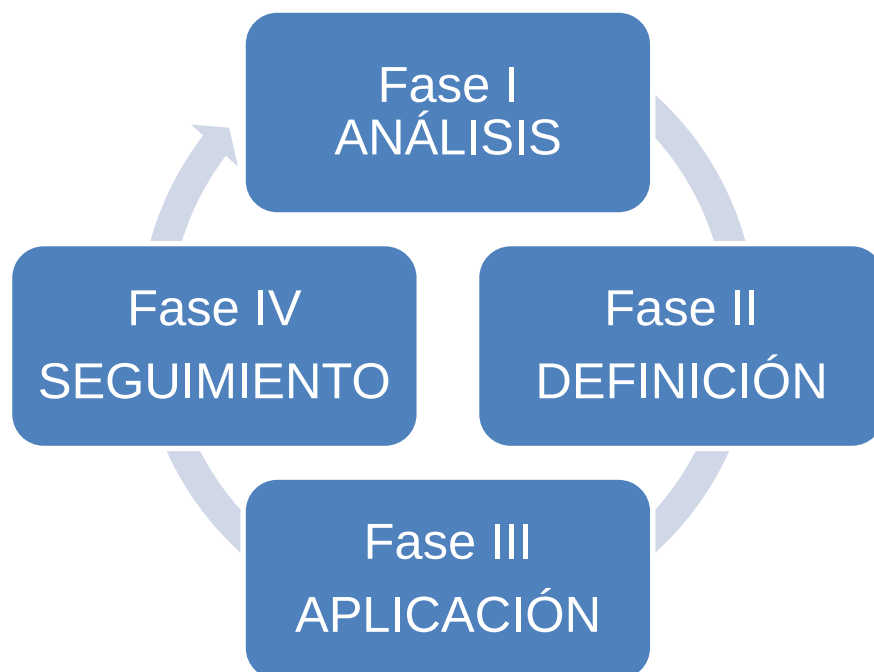


Figura 7. Fases de implementación. Fuente: Elaboración propia

- Primera fase: Análisis

En esta fase se concretan las tareas de preparación de todas las variables que están involucradas en la realización de la fase. Es importante la identificación y evaluación de cada parámetro para que no se den imprevistos que pausen o ralenticen el proceso de ejecución. Se definirán los recursos, capacidades o necesidades precisas para la correcta ejecución de fase en un tiempo determinado y con unos resultados previamente definidos.

- Segunda fase: Definición

Posteriormente al análisis se tendrá que definir la propia fase. En esta etapa se quiere determinar de manera más precisa el tiempo necesario y los objetivos a lograr. Esta fase es muy relevante ya que un error en la definición de análisis podría retrasar todo el proceso.

- Tercera fase: Aplicación

Se desarrollaran la puesta en marcha del proyecto. Es el momento en el que todas las variables están ya estudiadas, han de ajustarse a lo previsto y conseguir los resultados esperados en el tiempo acordado. Es un buen momento para realizar los primeros análisis informales de la evaluación de la aplicación, para alertar de posibles sorpresas antes de continuar con el proceso.

- Cuarta fase: Seguimiento

En la última etapa se realizarán las comprobaciones de seguimiento que darán la evaluación final del proyecto. En esta fase, el responsable de cada etapa tendrá que ver si los resultados conseguidos se ajustan a los objetivos marcados en la fase de definición. Probablemente haya diferencias, pero estas han tenido que ser reducidas con los planes de contramedidas expuestos previamente.

Estas diferencias o desviaciones se darán por tres razones:

1. Alguna variable no había sido tenido en cuenta

La desviación de las previsiones iniciales puede haber sido provocada por no tener en cuenta alguna variable. Cuando se de este caso, se deberá estudiar cómo integrar esta variable en el proyecto, y restablecer los recursos para mitigar los efectos negativos producidos por este olvido de una variable.

2. Estaba mal definido el objetivo

En este caso, un supuesto incorrecto o por una idea demasiado positiva de los objetivos alcanzar, puede también ralentizar el proceso. La simple revisión del objetivo, reconvertirá la desviación dada entre lo definido y lo conseguido.

3. Se ha ejecutado de manera defectuosa

La causa más común en estos procesos de desviación sobre el objetivo asignado, es la ejecución errónea del procedimiento, ya sea por factores personales (motivación, implicación,...) o factores de procedimiento.

Para evitar que estos casos lleguen a más, es conveniente trabajar en ciclos de etapas cortos, es decir, que el tiempo entre la fase de análisis y la de seguimiento sea lo menos posible. Ya que cuanto más se tarde en detectar las posibles desviaciones, más difícil será de rectificar el error establecido.

Esta metodología de trabajo en ciclos reducidos, implica un seguimiento más detallado y minucioso, y una agilidad de respuesta al error más rápida para seguir avanzando en el cumplimiento del proyecto.

6.5.1. Fases críticas que deben estar presentes en toda implantación

Toma de requerimientos	Recoge las necesidades de negocio asociadas a la implantación, define el alcance del proyecto e identifica las especificaciones técnicas del sistema.
Gestión y planificación del proyecto	Se realiza el plan de proyecto, se determinan los canales de comunicación con los fabricantes del CRM, y se elaboran los equipos de proyectos. También se calcula el ROI que el proyecto proporcionará.
Configuración y personalización del sistema	Se instalan el software y el hardware necesarios del sistema y así mismo, en configurarlo y personalizarlo.
Prototipo	Se probará un prototipo, para familiarizar al equipo con el sistema y se comenzarán a cargar los datos para comprobar que no hay que realizar ninguna modificación.
Test de calidad del sistema	Se realizará una serie de pruebas donde se probarán los distintos escenarios de negocio que debe gestionar la empresa, y en esta etapa se comenzarán las sesiones de formación de empleados. Unos pocos usuarios comenzarán a trabajar con el sistema para que la empresa compruebe las posibles incidencias.
Final de la implantación y arranque	Se llevará a cargo del equipo técnico, se realizará una guía de implantación. Los usuarios deben saber de los beneficios del cambio que supone la implantación del sistema, de forma que no exista una resistencia al cambio.
Mantenimiento del sistema	Este mantenimiento se realizará mediante un Administrador de Sistemas las 24 horas, y del fabricante mediante planes de soporte de la aplicación.

Tabla 5. Fases críticas en la implantación. Fuente: Elaboración propia.

6.6. Como reconducir una implantación CRM

Como ya dijimos, CRM es una estrategia de negocio y no un simple producto o herramienta, su implantación no será tan sencilla como comprarla e instalarla, sino que deberá ser aceptada y entendida por toda la empresa.

Una estrategia CRM efectiva debe cimentarse sobre la base de un profundo análisis interno para determinar como la empresa puede ser más efectiva en el complicado reto de identificar rápidamente las necesidades de sus clientes, para ofrecerles en el momento adecuado un mejor servicio y producto individualizado.

Es básico que una implantación CRM sea comprobada regularmente. Este tipo de proyectos no pueden estancarse, mediante el análisis de los resultados se mejorará continuamente el proceso de gestión del cliente, haciendo al sistema más rentable y fijando la manera práctica de actuar que más sencilla y útil le resulte a la empresa. Las empresas deben sacar beneficio a la flexibilidad y nuevas funciones que le facilita esta herramienta.

La implantación de estas nuevas aplicaciones debe suponer una incorporación de nuevos procesos, ya que no será igual de efectivo si sólo se implantan las nuevas herramientas, manteniendo los procesos anteriores a este proceso. El beneficio de este sistema no se haya en la tecnología adoptada, que sólo se encargará del funcionamiento y soporte de la estrategia orientada al cliente, sino del cambio por completo de la filosofía de la compañía.

Los problemas que surgen a la hora de poner en práctica la estrategia CRM vienen derivados por la falta de coordinación, empleados sin motivación o con pobre formación, mala integración, es decir, falta de mentalización por parte de la empresa para sacar beneficio a la información de los clientes que facilita las herramientas CRM. Estos problemas se vislumbran en que las fuerzas de ventas no siguen los nuevos procesos y siguen centrándose en las ventas, los usuarios del Call Center no siguen todo el proceso de actuación en las conversaciones con los clientes,... Pero una mala implantación de CRM se podría reconducir si se tienen en cuenta estos seis apuntes.

6.6.1. *Replanificar las expectativas*

El retorno de la inversión en un CRM se suele producir en un corto tiempo, unos dos o tres años, pero los beneficios reales se producen en el largo plazo, cuando se aplican todas las herramientas relacionadas con la nueva estrategia durante un tiempo considerable.

Aunque la empresa resulte ser una gran empresa con grandes recursos, es bastante arriesgado realizar la implantación de un CRM en solo una fase, ese cambio cultural, de tecnología y de las infraestructuras de la empresa que afecta a toda la empresa, e incluso a los propios clientes, necesita de tiempo, y de un proceso bien estructurado.

El cambio en los procesos de la empresa supondrá unos beneficios inmediatos en el ahorro de costes, pero el valor añadido relacionado con la estrategia CRM conllevará más tiempo. La solución supone una implantación por áreas que minimice riesgos, se podrá determinar el ROI para cada área de la empresa y los beneficios que le aporta a cada una.

Si los objetivos que se marca la empresa no se han cumplido durante la implantación global del sistema, la empresa debe replanificar sus expectativas, la mejor solución es dividir el proyecto, modificando los tiempos, las entregas,... para así alcanzar resultados a corto plazo y poder convencer a toda la empresa de las ventajas que supone esta implantación.

6.6.2. *Designar un responsable CRM*

En una implantación CRM el punto crítico se da en la gestión del cambio, si no se logra este objetivo, se deberá asignar, por parte de la dirección, un encargado de reconducir el rumbo de la implantación, esta persona debe tener amplios conocimientos en lo que a los clientes de la empresa y al proyecto CRM se refiere. Este responsable representa a la dirección, y por lo tanto, toda la empresa debe de reconocerlo como el responsable de la replanificación del proyecto. Primero, debe de analizar los errores cometidos anteriormente para diseñar e implantar unos nuevos procesos que refuercen la estrategia CRM en el corto y largo plazo, y

también deberá de implicar de nuevo a los empleados de la empresa para retomar los objetivos.

6.6.3. *Reevaluar el equipo de proyecto*

Como todo proyecto con parte informática, necesitará de un equipo de parte de la empresa que participe activamente en la implantación de este, aportando conocimientos y necesidades al proceso de implantación. Normalmente, las tareas diarias que tienen estos empleados en el transcurso de la empresa y el esfuerzo extra que se requiere, provocará que no se dedique el tiempo necesario al proyecto y que los objetivos de funcionalidad del sistema no se ajusten a los realmente alcanzados. Si esto se diese es necesario reevaluar los objetivos que tiene este equipo, asignando nuevos y realistas objetivos de participación, examinados por el nuevo responsable del proyecto de implantación CRM.

6.6.4. *Reforzar el apoyo interno*

Si el proyecto esta dando problemas y no se consiguen los objetivos marcados, llegando a fallar, es crucial que se de un giro radical al proceso, mediante acciones correctivas. Estas acciones correctivas deben llegar mediante el responsable CRM y el equipo interno de proyecto, siempre haciendo transmitir al resto de la empresa los beneficios de los objetivos marcados, para que directivos y empleados trabajen juntos para un objetivo común.

6.6.5. *El plan de reconversión*

Este punto trata de conocer exactamente que ha fallado en el proceso de implantación del proyecto, dedicando una cantidad de días considerables para evaluar los resultados de manera rápida y rigurosa los errores que se cometieron en la primera implantación. Con el apoyo de la organización, se deberá de recopilar toda la información cosechada hasta el momento del proyecto y se responderán a preguntas como:

¿Se ha seguido una estrategia de implantación o simplemente se ha configurado las herramientas de la aplicación?

¿Se ha recogido toda la información necesaria en el contacto con el cliente para conocer rigurosamente los cambios que se deben realizar en la organización?

¿Se han evaluado de manera precisa el impacto que los cambios estudiados en el cliente y en la empresa provocarán?

¿Se han mejorado los canales críticos de contacto con los clientes?

¿Se conoce las necesidades y el valor aportada a la empresa por cada cliente?

¿Se han implantado proyectos pilotos para evaluar en un corto espacio de tiempo?

¿Se han realizado análisis de objetivos financieros y de proyecto?

Una vez encontrados los puntos a mejorar, se introducirán las acciones correctivas para solucionar los problemas presentados en el menor tiempo posible. Este plan tiene que recoger las acciones correctoras a realizar, los resultados, la tecnología afectada y los responsables asignados.

6.6.6. *Consolidar la implantación*

Todos estos objetivos tienen como meta el consolidar la estrategia CRM en la empresa. El logro de los objetivos siempre es satisfactorio para los empleados y para la empresa en general. Hoy día cuando se encuentra una herramienta que permita a las empresas mejorar sus procesos, aumentar las ventas y mejorar la satisfacción de sus clientes, todos los empleados deben estar dispuestos a contribuir a el correcto funcionamiento de la herramienta.

En cuanto el plan de replanificación consiga resultados visibles, se pueden realizar nuevos pilotos, segmentar por grupos de clientes más rentables e involucrando a los departamentos que analizan los potenciales beneficios de la empresa.

7. Caso Dapda

Esta empresa jienense, se dedica entre muchas cosas a dar un servicio CRM con su herramienta tecnológica AutoNET CRM, con este software gestionado por la empresa, las empresas cliente podrán beneficiarse de las grandes ventajas del CRM en sus diferentes negocios.

Dapda se centra en la venta de productos de tipo servicio a empresas del sector automovilístico, con su base de datos con todos los concesionarios, talleres y similares del gremio de España y Portugal, que les facilita el contacto con sus clientes y con los clientes potenciales. Para poder gestionar esa gran base de datos que tienen, posee la herramienta Open ERP, un CRM facilitado por la empresa belga Odoo. Con este sistema cada día los comerciales de Dapda, recibirán en su cuenta de Open ERP los clientes con los que deben contactar, ya sean para realizar un seguimiento, para un coaching sobre algún servicio que tengan contratado, para devolverles una llamada o clientes potenciales para darse a conocer e intentar vender sus servicios.

Los servicios que dan a sus clientes en relación al CRM son: una herramienta que integra todas las funciones que realizan los comerciales, gestiona y motiva al equipo comercial, segmenta a los clientes, mejora la imagen de la empresa, fideliza a los clientes, fija objetivos comerciales,...

Cada cliente tendrá una ficha personal con todos los datos de contacto, y donde se reflejarán todos los contactos que se han tenido con el cliente, explicando brevemente el por qué del contacto y el resultado de este.

La herramienta Open ERP con la que trabajan no es simplemente un CRM, ya que, cubre necesidades de distintas áreas como contabilidad, ventas, compras, recursos humanos, almacenaje o fabricación. Un ERP quiere decir planificación de recursos empresariales, es decir, sistemas informáticos cuyo fin es la buena administración de los recursos que dispone la empresa en el apartado de producción y distribución principalmente. Gracias a una herramienta cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño, podrá recabar toda la información que tienen recogida, y así trabajar de una manera más eficiente el trato con proveedores y clientes. Su uso no

es tan sencillo, ya que son sistemas de difícil uso y de configurar pero con una buena formación, normalmente, por una empresa especializada.

En las siguientes figuras podemos comprobar la estructura que tiene el Open ERP de Odoo y el personalizado de la empresa Dapda. En la bandeja de empleados, se puede comprobar el número de actividades que han realizado, que llevan en curso y que tiene programadas, pudiendo pasar una actividad directamente desde la plataforma. En la parte de clientes, se puede ver toda la base de clientes que posee la empresa, tantos clientes actuales como clientes potenciales, todos ellos con sus datos de contacto, y son clientes, todas las interacciones con ellos y los resultados de estas.

Además registrando todas las ventas realizadas, el programa te facilita estadísticas sobre los clientes más productivos, qué segmentos son los que más rentabilidad tienen, de qué tipo son sus clientes,...

Para esta empresa el uso del CRM está en su trabajo diario, es más, sin esta herramienta la empresa no podría ofrecer el gran servicio de éxito que ofrecen, además le han dado una filosofía de empresa que se puede comprobar en cada uno de sus empleados, buscando siempre la máxima rentabilidad y las ansias de mejorar día tras día.

Oferta: Juan - Opel Astra MY12.5

Datos del cliente

Razón Social	Juan
NIF/CIF	447894565
Teléfono	903887755
Email	jlabeta@terra.es
Dirección	jkhkhjh
Población	
Provincia	
País	España
Tipo de cliente	Empresa
Origen	Contacto Externo Web (Prueba dinámica)
Tipo Actividad	

Estado de la oferta

Vehículo	Opel Astra Expression MY12.5 1.6 115CV 5V
Información adicional	- - 23424242424
Fecha Creación	12/09/2012 10:49:44
Fecha de Contrato de Pedido	
Fecha de Modificación	27/05/2013 12:23:27
Precio	18.360,00 €
Empresa	OPEL DAPDA
Temperatura	
Reservar vehículo	
Asesor Comercial	
Acceso a la empresa	
Instalación	

Cliente firmante para contrato

Cliente	NIF/CIF	Relación	Firma
Juan		Firmante original	

Figura 8. Autonet Dapda. Fuente: Dapda.com

Open ERP

Employee P... / Salary Slip of Administrator for March-2013

Administrator

From 03/01/2013 to 03/31/2013

Contract Contract for Administrator **Reference** SLIP/001

Structure Base for new structures **Description** Salary Slip of Administrator for March-2013

Credit Note ☐

Worked Days & Inputs **Salary Computation** **Details By Salary Rule Category** **Other Information**

Name	Code	Category	Quantity	Rate (%)	Amount	Total
Basic	BASIC	Basic	1.00	100.00	18000.00	18000.00
Gross	GROSS	Gross	1.00	100.00	18000.00	18000.00
Net	NET	Net	1.00	100.00	18000.00	18000.00

Figura 9. Open ERP ficha de empleado. Fuente: Odoo.com

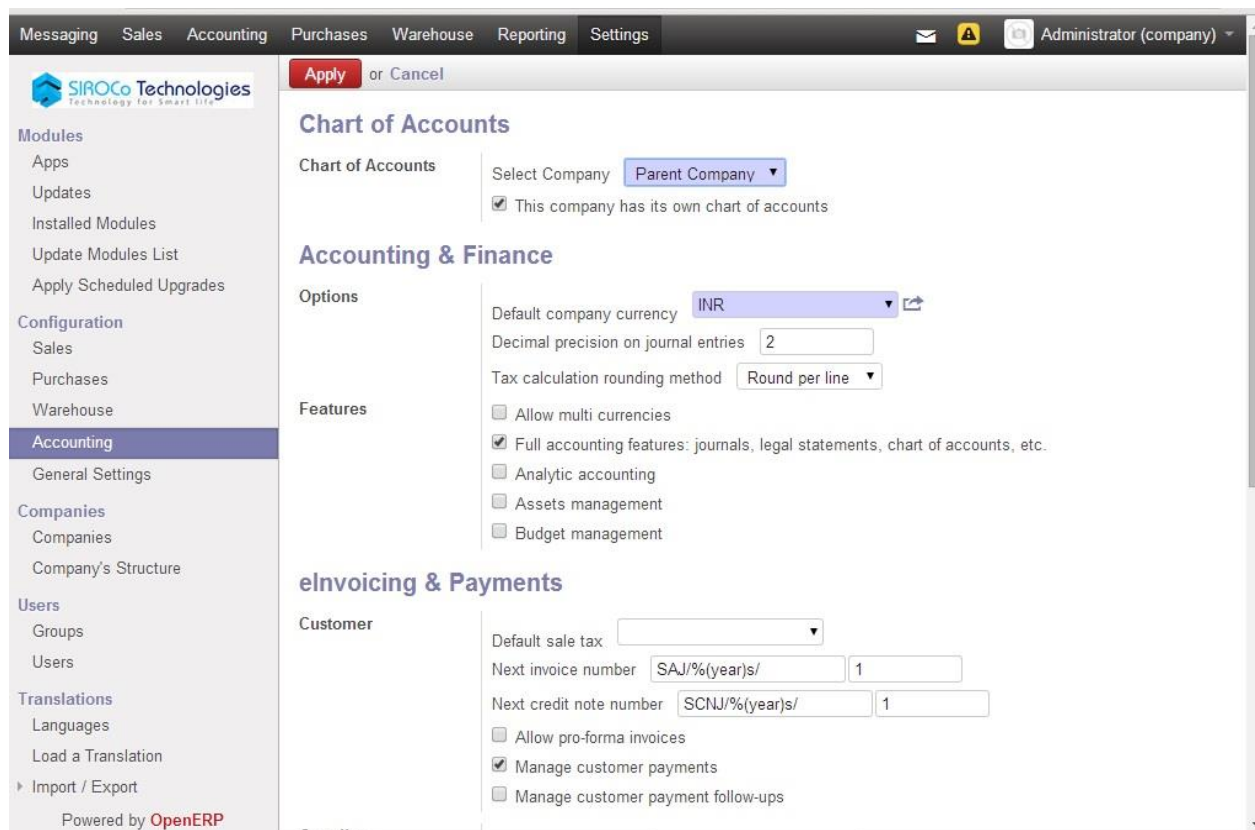


Figura 10. Open ERP configuración. Fuente: Odoo.com

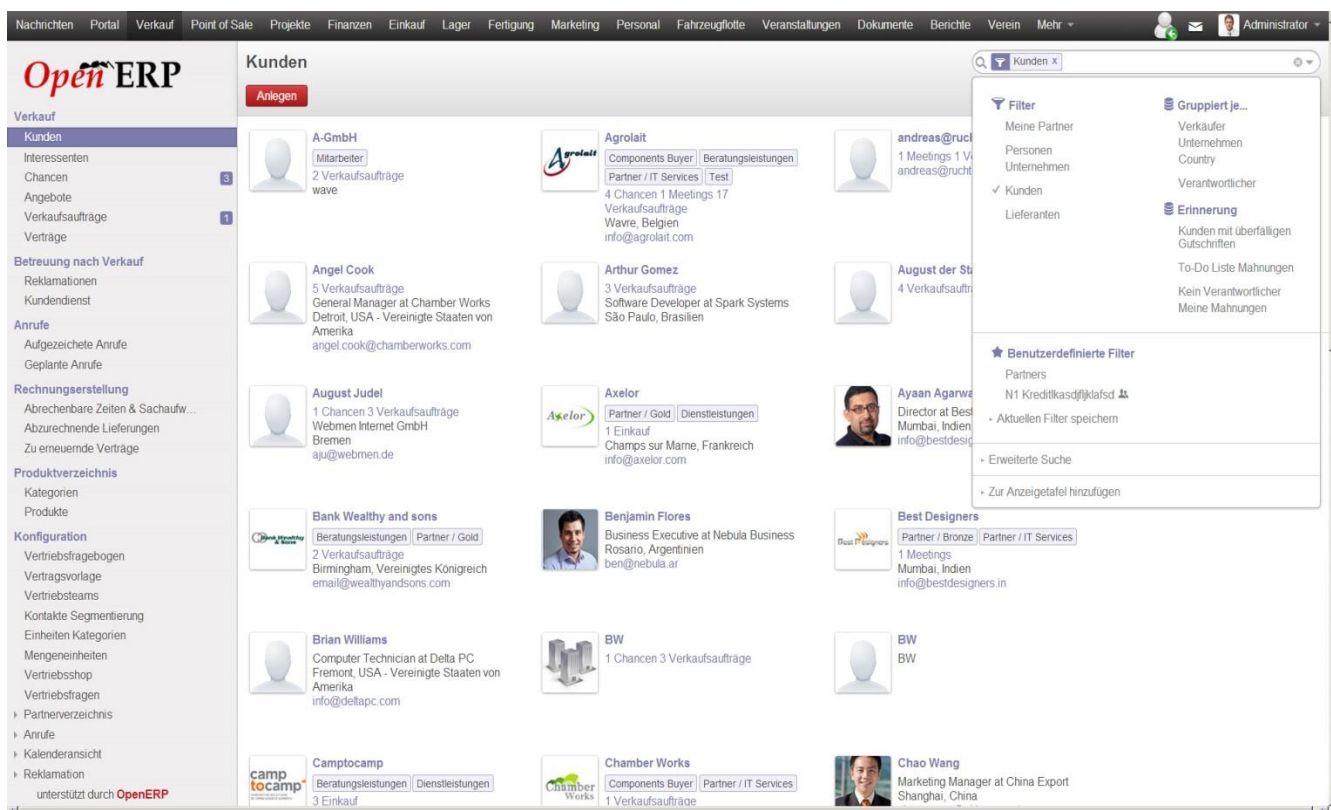


Figura 11. Open ERP clientes. Fuente: Odoo.com

8. Caso Jadisa

Jadisa Jaén, concesionario y taller autorizado Mercedes-Benz para Jaén y provincia, posee un CRM de última generación. Para ellos, tener un CRM que pueda almacenar la información de los cientos de clientes que han pasado por sus concesionarios y talleres repartidos por Jaén, Úbeda y Ándujar, así como los concesionarios del grupo Angal, establecidos a parte de en Jaén, en Cádiz y Lugo, y de los clientes de cualquier concesionario Mercedes-Benz, es esencial para poder cerrar más ventas y para tener un trato más cercano con sus clientes.

El CRM les planifica los futuros contactos con sus clientes, les proporciona los coches que tienen en stock ya sea del grupo, de Mercedes-Benz en España o del propio concesionario, les permite customizar los coches añadiéndole o quitándole los distintos extras y los opcionales.

Esta empresa contaba con el CRM Autoline (Figura 12) pero este CRM se les quedó pequeño, debían de cargar los datos manualmente, lo que suponía un gasto de tiempo y sobretodo de dinero ya que tenían que tener a empleados de administración totalmente dedicados a este proceso. Ahora solo usan este CRM el departamento de facturación, apoyando al nuevo CRM que tienen implantado.

Qty	Description	Cost Modifier	Unit Cost	Price Modifier	Unit Price	Unit List	Ext. Price	Vendor Part #	Tax Code
1	Entertainment Package includes 27" TV,		\$970.66	D5	\$1,335.33	\$1,575.00	\$1,335.33		N
1	27" PURE FLAT TV	D50	\$355.25		\$612.50	\$710.50	\$612.50	3C900COM	Y
1	Center Speaker	D20	\$107.88	M40	\$151.03	\$134.85	\$151.03	3C8201B	Y
1	Surround Rear Speakers	D30	\$292.32	M25	\$365.40	\$417.60	\$365.40	3C8637N	Y
1	Component Video Cable		\$92.00	P25	\$122.67	\$133.40	\$122.67	3C905NM5	Y
1	Structured Wiring Series 300		\$123.21		\$154.01	\$178.65	\$154.01	2D3543	Y
1	STAND FOR 27" TV		\$123.00		\$153.75	\$178.35	\$153.75	3CM3C0PK	Y
	SubTotal						\$1,489.08		
	3-Year Service Contract (15% of sale price)						\$223.36		N
	SubTotal Including Service Contract						\$1,712.44		
	Optional Items:								
1	CD Changer		\$111.23		\$139.04	\$161.28	\$139.04	3C16073	Y

SubTotal: \$1,712.44 Tax: \$96.79 Shipping: \$35.00 Total: \$1,844.23

Figura 12. Autoline CRM. Fuente: actaddons.com

El nuevo CRM, implantado en septiembre de 2013, es el MB Plus, un CRM mucho mas completo que el anterior, que les facilita el trabajo y la forma de tratar a sus clientes de una manera mas personalizada.

La herramienta CRM con la que los comerciales de Jadisa trabajan se estructura en oferta de autos que poseen, la base de datos de coches que han sido vendidos, en personal vendrá la información de todos los clientes personalizada, mensajería, informes de ventas, de circulación,..., otros y ajustes del sistema.

En la Figura 13 se puede ver como el CRM ofrece la posibilidad de buscar las ofertas que hay en stock, de cuatro maneras diferentes, por propio, es decir el que tienen en el concesionario, el stock de Mercedes Benz España, stock del grupo de concesionarios que el propietario posee y el stock de la red de coches en España. Con una simple llamada pueden contactar con concesionarios Mercedes de otras partes de España para pedir los modelos que tienen en su stock para poder venderlos a sus clientes.

MBplus Mercedes-Benz smart

JADISA | Miguel Ángel Ballesteros Lara imaXweb

OFERTA STOCK PROPIO OFERTA STOCK MBE OFERTA STOCK GRUPO OFERTA STOCK RED

Su contraseña está a punto de caducar

COMISIÓN	MODELO	BAUMUSTER	MY	COLOR	TAPIZADO	OPCIONALES	STATUS
0757716178	CLA	CLA 200 d COUPE COMPACTO (11730812)	808	Blanco cirro (650)	Microfibra DINAMICA simil de cuero ARTICO negro (651)	218, 413, 429, 486, 772, 950, H79, U26, U59, 14U, 16U, 678, 863, 17U	18
0757716179	CLA	CLA 200 d COUPE COMPACTO (11730812)	808	Blanco cirro (650)	Microfibra DINAMICA simil de cuero ARTICO negro (651)	218, 413, 429, 486, 772, 950, H79, U26, U59, 14U, 16U, 678, 863, 17U	18
0757721785	CLA	CLA 200 d COUPE COMPACTO (11730812)	808	Rojo Júpiter (589)	Microfibra DINAMICA simil de cuero ARTICO negro (651)	218, 413, 429, 486, 772, 950, H79, U26, U59, 14U, 16U, 678, 863, 17U	15
0757721792	CLA	CLA 200 d COUPE COMPACTO (11730810)	808	Negro Noche (596)	Simil de cuero ARTICO/tela Maringá gris cristal con costuras blancas (378)	218, 411, P59, U59, 14U, 16U, H81, 17U	15
0757721788	CLA	CLA 200 d COUPE COMPACTO (11730812)	808	Blanco cirro (650)	Simil de cuero ARTICO/tela Maringá negro con costuras azules (371)	218, 413, 429, P59, U59, 14U, 16U, H81, 17U	18
0757721760	CLASE A	A 200 d (17600812)	808	Azul Cavansita (890)	Microfibra DINAMICA/simil de cuero ARTICO Negro (651)	213, 218, 249, 345, 411, 413, 486, 500, 543, 772, 840, 950, P49, R01, U25, U26, U62, 5U4, 678, 822, 357, 859, 367, 235, 9-DA1	15
0757721765	CLASE A	A 200 d (17600810)	808	Rojo Júpiter (589)	Microfibra DINAMICA/simil de cuero ARTICO Negro (651)	213, 218, 249, 345, 411, 413, 486, 500, 543, 772, 840, 950, P49, R01, U25, U26, U62, 5U4, 678, 822, 357, 859, 367, 235, 9-DA1	15
0757721764	CLASE A	A 200 d (17600810)	808	Blanco Cirro (650)	Microfibra DINAMICA/simil de cuero ARTICO Negro (651)	213, 218, 249, 345, 411, 413, 486, 500, 543, 772, 840, 950, P49, R01, U25, U26, U62, 5U4, 678, 822, 357, 859, 367, 235, 9-DA1	15
0757721763	CLASE A	A 200 d (17600810)	808	Azul Cavansita (890)	Microfibra DINAMICA/simil de cuero ARTICO Negro (651)	213, 218, 249, 345, 411, 413, 486, 500, 543, 772, 840, 950, P49, R01, U25, U26, U62, 5U4, 678, 822, 357, 859, 367, 235, 9-DA1	15
0757721762	CLASE A	A 200 d (17600812)	808	Rojo Júpiter (589)	Microfibra DINAMICA/simil de cuero ARTICO Negro (651)	213, 218, 249, 345, 413, 429, 486, 500, 543, 772, 840, 950, P49, R01, U25, U26, U62, 5U4, 678, 822, 357, 859, 367, 235, 9-DA1	15

CREAR OFERTA

01 02 03 ... 144 Resultado(s)

Figura 13. CRM Jadisa stock propio. Fuente: Mercedes-Benz Jaén.

Otra aportación que la herramienta da es la lista de coches matriculados según el comercial que ha tratado la venta, así también se podrá clasificar por modelo, versión y el contacto. Todos estos datos pueden ser exportados a formato Excel, de esta manera se podrán trabajar con ellos y realizar informes.

MBplus Mercedes-Benz smart JADISA | Miguel Ángel Ballesteros Lara imaWeb

OFERTA BASE DE DATOS PERSONAL MENSAJERÍA INFORMES OTROS SISTEMA

PEDIDOS CARTERA **MATRICULACIONES**

Su contraseña está a punto de caducar

Noviembre - 2015

#	ESTADO	FECHA DE MATRICULACIÓN	MODELO	VERSION	CONTACTO	USUARIO
1	FI2	03 Nov 2015	GLA 200 CDI SUV [0-805+0-055] GLA 200 CDI SUV Blanco Cirro		Dolores Castillo Blanca	Miguel Ángel Ballesteros Lara
2	FI3	09 Nov 2015	CLASE C 220 d BERLINA [0-806] C 220 d BERLINA Marrón Citrino		Mobicocinas Diseño SL	Miguel Ángel Ballesteros Lara
3	FI3	11 Nov 2015	CLASE A 200 d BERLINA [0-806+0-140] A 200 d Blanco Cirro		Pedro Baena Perez	Miguel Ángel Ballesteros Lara
4	FI3	12 Nov 2015	CLASE A 200 d BERLINA [0-806+0-140] A 200 d Blanco Cirro		Jose Luis Alcazar Martinez	Miguel Ángel Ballesteros Lara
5	FI3	19 Nov 2015	CLA 200 d COUPÉ COMPACTO [0-806+0-140] CLA 200 d COUPÉ COMPACTO Rojo Júpiter		Pedro Camona Tejada	Miguel Ángel Ballesteros Lara
6	FI2	25 Nov 2015	GLC 220 d 4M SUV [0-806] GLC 220 d 4M Negro Obsidiana		Maria Esther Fernandez De Moya Lopez	Miguel Ángel Ballesteros Lara
7	FI3	27 Nov 2015	fortwo 66 coupé [0-806] SMART COUPÉ 66kw Blanco		Belcrilux SL	Miguel Ángel Ballesteros Lara

A EXCEL

01 7 Resultado(s)

Figura 14. CRM Jadisa listado matriculaciones. Fuente: Mercedes-Benz Jaén.

Pero la gran baza de este CRM es el efectivo seguimiento que se les hace a los clientes, aquí podemos ver como cada interacción es registrada en el programa y cada trabajador de la empresa puede revisarla para continuar la relación con este. Se podrá planificar otra interacción con el cliente, como se puede visualizar en Figura 16. CRM Jadisa. Fuente: Mercedes-Benz Jaén. y Figura 17 la manera de planificar un contacto con un cliente es muy simple, se necesita seleccionar un motivo del contacto, la tarea que se ha realizado y optativamente se podrá escribir un comentario adicional. A no ser que planifiques una fecha de interacción, el programa según el momento en el que se encuentra la venta, añadirá un contacto planificado automáticamente.

MBplus Mercedes-Benz smart

OFERTA | BASE DE DATOS | PERSONAL | MENSAJERÍA | INFORMES | OTROS | SISTEMA

JADISA | Miguel Ángel Ballesteros Lara | imaxweb

CONTACTO | **NEGOCIACIONES** | EMAIL | OFERTAS | PARQUE | RESERVAS

Sr. Juan Francisco Sanchez Paya [F12]

PLANIFICACION 1

Planificado para: **19 May 2018 07:00**

Tipo de Contacto: **Llamada Telefónica (629633356)**

Usuario: **Miguel Ángel Ballesteros Lara**

Observaciones: Realizar segundo seguimiento de fidelización

REPORTAR REPLANIFICAR CANCELAR

OTRAS ACCIONES POSIBLES

PLANIFICAR INDEPENDIENTE DE LA ANTERIOR

REPORTAR OTRAS ACCIONES REALIZADAS.

PRUEBA PLANIFICAR PRUEBA DINÁMICA

FECHA	OBSERVACIONES	USUARIO
23 Jun 2017 18:08:20	Se ha planificado: Realizar segundo seguimiento de fidelización. Fechas de inicio y finalización: 19 May 2018 07:00 / 19 May 2018 07:05	Miguel Ángel Ballesteros Lara
23 Jun 2017 18:08:10	He hablado con el contacto. Post Venta Fase 1. muy contentos con el coche.	Miguel Ángel Ballesteros Lara
31 May 2017 09:31:58	Se ha recibido en su concesión la comisión 0657747786, asignada al pedido Mercedes GLA 200 d SUV [0-808] GLA 200 d SUV Plata Polar metalizado	Registro automático
30 May 2017 17:29:46	Matriculación GLA 200 d SUV [0-808] GLA 200 d SUV Plata Polar metalizado [5770JZL]	Miguel Ángel Ballesteros Lara
30 May 2017 17:29:46	Se ha cambiado GLA 200 d SUV [0-808]: Matricula ingresada: 5770JZL.Fecha de Entrega: de a 31-05-2017	Miguel Ángel Ballesteros Lara
30 May 2017 17:14:54	Exportado a stock vehículo usado: BMW 318i 2.0 Ltr. - 105 kW 16V 2001 4 [1700CRF]	Cristina Roldán Peñuela
24 May 2017 16:31:29	Se ha planificado: Seguimiento del pedido. Fechas de inicio y finalización: 22 Jun 2017 08:00 / 22 Jun 2017 08:05	Miguel Ángel Ballesteros Lara
24 May 2017 16:31:10	He hablado con el contacto. Seguimiento del pedido.	Miguel Ángel Ballesteros Lara
23 May 2017 05:31:16	Se ha recibido en su concesión la comisión 0657747786, asignada al pedido Mercedes GLA 200 d SUV [0-808] GLA 200 d SUV Plata Polar metalizado	Registro automático
22 May 2017 09:16:58	Se ha planificado: Seguimiento del pedido. Fechas de inicio y finalización: 23 May 2017 09:00 / 23 May 2017 09:05	Miguel Ángel Ballesteros Lara
19 May 2017 17:39:10	No coge el teléfono. Seguimiento del pedido.	Miguel Ángel Ballesteros Lara
18 May 2017 20:15:40	Quitada de principal la oferta. [GLA 200 d SUV] 0-808 Rojo Júpiter	Miguel Ángel Ballesteros Lara
17 May 2017 17:03:44	Se ha planificado: Seguimiento del pedido. Fechas de inicio y finalización: 18 May 2017 09:00 / 18 May 2017 09:05	Miguel Ángel Ballesteros Lara
17 May 2017 17:03:24	He hablado con el contacto. Seguimiento del pedido.	Miguel Ángel Ballesteros Lara
15 May 2017 17:28:45	PEDIDO GLA 200 d SUV [0-808] GLA 200 d SUV Plata Polar metalizado	Miguel Ángel Ballesteros Lara
15 May 2017 17:28:45	Se ha cambiado GLA 200 d SUV [0-808]: Tipo de comprador: de - a Minusválidos	Miguel Ángel Ballesteros Lara
15 May 2017 17:28:15	Se ha cancelado el pedido GLA 200 d SUV [0-808] GLA 200 d SUV Rojo Júpiter	Miguel Ángel Ballesteros Lara
15 May 2017 17:22:56	Oferta VN GLA 200 d SUV [0-808] GLA 200 d SUV	Miguel Ángel Ballesteros Lara

Figura 15. CRM Jadisa negociaciones. Fuente: Mercedes-Benz Jaén.

MBplus Mercedes-Benz smart

OFERTA | BASE DE DATOS | PERSONAL | MENSAJERÍA | INFORMES | OTROS | SISTEMA

TIPO DE CONTACTO: **Llamada Telefónica (629633356)** FECHA DEL REPORTE: **12 Jul 2017 12:43**

COMENTARIO: **Realizar segundo seguimiento de fidelización**

RESULTADO DEL CONTACTO:

☒ He hablado con el contacto

☐ No coge el teléfono

☐ Número incorrecto

☐ Llamar más tarde

TAREAS PARA INCLUIR EN EL COMENTARIO:

☐ Detectadas necesidades

☒ Post Venta Fase 2 ?

☐ Comprobación de satisfacción

☐ Obtenidas referencias

COMENTARIO:

He hablado con el contacto. Post Venta Fase 2. CONTENTOS CON EL COCHE

Ademas de las tareas preseleccionadas, Vd. puede anotar un comentario adicional para personalizar el reporte.

Figura 16. CRM Jadisa. Fuente: Mercedes-Benz Jaén.

Figura 17. CRM Jadisa. Fuente: Mercedes-Benz Jaén.

También se podrá configurar un modelo de coche. Aunque los comerciales reciben periódicamente las nuevas ofertas, y poseen los diferentes documentos de opcionales y extras que poseen los modelos Mercedes, con este programa se podrán ver de manera rápida y sencilla, y será muy útil para customizar los coches con los distintos clientes.

Motor		Precio sin impuestos
GLA 200 SUV (156943)	Cilindrada: 1.595 cc Potencia: 115 kW / 156 CV	29.567,03 €
GLA 250 4M SUV (156946)	Cilindrada: 1.991 cc Potencia: 155 kW / 211 CV	37.638,60 €
GLA 45 AMG 4M SUV (156952)	Cilindrada: 1.991 cc Potencia: 280 kW / 381 CV	54.207,10 €
DIESEL		
GLA 200 d SUV (156908)	Cilindrada: 2.143 cc Potencia: 100 kW / 136 CV	27.714,92 €
GLA 220 d 4M SUV (156905)	Cilindrada: 2.143 cc Potencia: 130 kW / 177 CV	32.708,18 €
GLA 220 d SUV (156903)	Cilindrada: 2.143 cc Potencia: 130 kW / 177 CV	32.074,42 €

Tipo de cambio	Precio sin impuestos
0-411 Cambio manual de 6 velocidades	0,00 €
0-429 7G-DCT Cambio automático de doble embrague de 7 velocidades	1.960,00 €

Configuración de extras:

- Tarifa seleccionada Desde 21/02/2017
- GLA 200 d SUV 33.535,05 €
- Modelo básico 0,00 €
- Transporte 114,95 €
- Selección color y llantas: Negro Noche 0,00 €; Llantas de aleación de 18" y 5 radios color plata vanadio 0,00 €
- Selección tapicería y molduras: Simil de cuero ARTICO/hela 0,00 €; Marín negro con costuras blancas 0,00 €; Molduras en efecto vela 0,00 €
- Selección equipamientos: Descontos / Extras 944,50 €
- Precio Total 36.966,10 €
- Impuesto de matriculación 0,00%

Figura 18. CRM Jadisa. Fuente: Mercedes-Benz Jaén.

La implantación del nuevo CRM les ha supuesto beneficios sobre todo intangibles, les ha dado mucha organización dentro de la empresa, en estos tipos de negocios, un comercial coge a un cliente potencial, y lo acompaña hasta el final de las negociaciones, pero puede darse el caso de tener que pasar el cliente a un compañero, o simplemente para saber a cuantos clientes llevan al mismo tiempo cada comercial. Para sus superiores, es una herramienta muy útil para comprobar la productividad de cada empleado. También pueden realizar estudios, de que días reciben mas clientes, a qué horas, cuales son los diferentes tipos de clientes que acuden a sus concesionarios. Para los comerciales, es una herramienta muy útil para llevar al día el trato con los clientes, sin que se le pasen contactos críticos con los clientes o comprobar que el producto vendido ha sido del agrado del cliente.

Este CRM al ser una mejora del anterior, no les llevo mucho tiempo implantarlo, se realizaron unas jornadas de formación y en menos de un mes todos los comerciales ya estaban trabajando con el sistema. Pero este nuevo sistema les ha facilitado mucho la vida y está claro que mejora el valor añadido de sus coches, con el impecable trato a sus clientes.

9. Caso bancario

9.1. Competidores

En esta época de la tecnología, las instituciones bancarias tienen cada vez más competidores diferentes, estos competidores no tradicionales serían retailers (que serían desde supermercados, grandes almacenes, centros comerciales o restaurantes, relacionados con franquicias y cadenas de marca), gigantes de internet, empresas de telecomunicaciones y otros sectores.

Gracias a sus prácticas avanzadas de marketing y modelos de negocio consiguen una diferenciación en el mercado. Y podrían llegar a quitarle un tercio del margen bruto de los bancos en 2020, haciendo que los bancos solo gestionen el back office de estas franquicias. Por esto los bancos deben de fortalecer la relación con sus clientes y los datos que poseen de ellos.

9.2. La mejora de la relación con el cliente gracias a un buen CRM

Los problemas que se encuentran los responsables de marketing son: que no tienen una visión completa de los clientes en todos los canales con información de calidad, no tienen análisis predictivo de lo que necesitan los clientes, no son capaces de realizar ofertas ni de ofrecer contenidos relevantes a sus clientes, tienen poca reacción en tiempo real a las exigencias de los clientes, ven la necesidad que las distintas aplicaciones.

“Una entidad bancaria debe de pensar como un retail, actuar como un fabricante, gestionar el riesgo y operar como una sola entidad”

Las mejores prácticas actuales de CRM pensadas para entidades bancarias son:

1. **El customer Insight** consiste en el conocimiento profundo de la persona mediante su información no solo demográfica sino también de su comportamiento, para tratar a ciertos clientes de forma diferente.

La problemática es que los clientes reciben ofertas de los bancos sin entender porqué son relevantes, cuando la gente atraviesa etapas de la vida significativa no reciben ningún reconocimiento de su banco, los clientes tienen una visión limitada de su cash flow y no entienden las opciones que tienen para maximizar el valor que obtienen de los bancos. Y las entidades no aprovechan bien sus datos

Los clientes piden: que el banco sea capaz de anticiparse y les de un servicio adecuado (usar la información que se tiene del cliente para proporcionarle una interacción coherente por los canales y situaciones adecuados), que tengan una relación conveniente y fácil, que le banco este ahí cuando se le necesite en tiempo real y que este recuerde todas las interacciones que se han tenido previamente (entendiéndolo y conociendo sus preferencias).

Solución: Captura de huella digital. Obtener visibilidad sobre cada una de las interacciones de los clientes, de forma que se consiga detectar áreas de problemas y abandonos en cada sesión. La sensorización digital permitirá: visibilidad sobre dónde y cuándo están ocurriendo los problemas, entender cómo se estas utilizando las aplicaciones web y móviles y cómo se pueden mejorar, mejorar la usabilidad y la satisfacción del usuario, aumentar las tasas de conversión en canales digitales, y reducir la carga de los Call Centers (cantidad y duración de la llamadas).

- 2. La Híper-personalización en tiempo real** consiste en poder reaccionar en tiempo real a las interacciones del cliente, con unas acciones suficientemente relevantes. La idea es pasar de ofertas estáticas a ofertas más dinámicas, pasar de “tengo una oferta, voy a buscar un cliente para vendérsela” a “tengo un cliente, que oferta se ajusta a su perfil hoy”



Figura 19. Cambio en el trato del cliente con la híper-personalización en tiempo real. Fuente: Elaboración propia

3. Marketing cognitivo es la incorporación de patrones cognitivos a la relación con los clientes: entendimiento del lenguaje natural, aprendizaje y uso masivo de información no estructurada. Este se apoya en el sistema Watson:

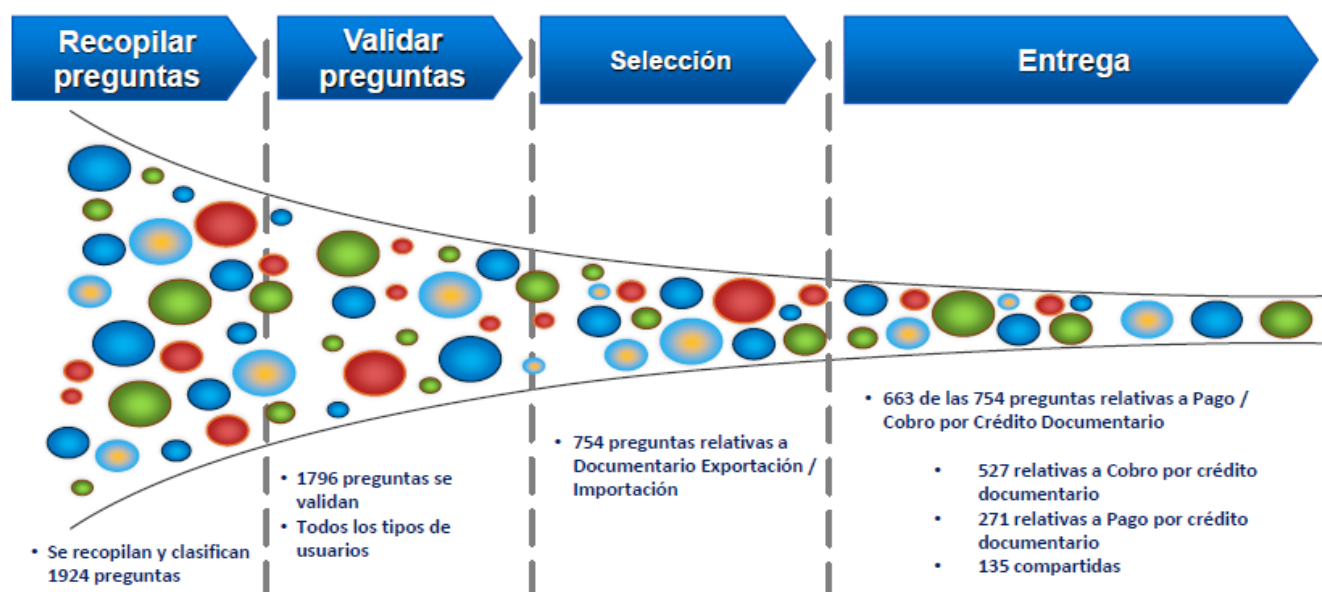


Figura 20. Método Sistema Watson. Fuente: Elaboración propia

9.3. Apoyo Big Data

Big Data ayuda a la compañía en tres cambios: movimiento (cómo se mueven los datos a los lugares de la organización donde son necesarios), proceso (cómo procesan para conseguir obtener valor lo más rápido posible) e interactividad (cómo de rápido se contestan las dudas y reclamaciones de los clientes).

Mediante una arquitectura convenientemente diseñada las organizaciones pueden obtener ventaja del conocimiento de sus datos y descubrir hechos relevantes rápidamente. Las organizaciones pueden elegir entre múltiples y diferentes tecnologías de procesamiento de datos para diseñar y construir su arquitectura de aceleración de datos.

Los bancos digitales están adoptando nuevas arquitecturas de datos como base para desarrollar sus nuevos sistemas. La razón principal es que el Big Data es mejor que la tecnología relacional respecto al rendimiento, la disponibilidad, la agilidad y los requisitos presupuestarios de estas aplicaciones. Las compañías bancarias reciben peticiones por parte de sus clientes para proporcionar una gran experiencia de usuario: aplicaciones rápidas, personalizadas, contextualizadas y conscientes de la localización. Al mismo tiempo, tienen que poder manejar grandes y crecientes volúmenes de usuarios y datos, y reduciendo los costes.

Arquitectura de Datos de referencia

Las capacidades de primer nivel del modelo de capacidades son:

Capa	Objetivo	Ejemplos
Data Ingestion	Adquirir datos desde diferentes fuentes, formatos y frecuencia de generación. Mover la información hacia la capa de Data Storage.	• Descargar tablas de bases de datos relacionales • Capturar eventos de la web y app móvil • Copiar información desde ficheros y logs
Data Storage	Almacenar de forma óptima la información para ser explotación siguiendo la estrategia de <i>polyglot persistence</i> .	• Almacenamiento de histórico de acciones de usuario para entrenamiento de modelos analíticos • Encolamiento en tiempo real de eventos para procesamiento en streaming • Cacheado de información recurrente para optimizar el acceso a datos • Modelado de Datawarehouse para explotación con fines informacionales
Data Processing	Procesar los de forma escalable cumpliendo los paradigmas de procesamiento de forma batch, streaming y interactive.	• Procesos ETL para limpieza, ofuscación y/o enriquecimiento de datos • Generación de alertas y notificaciones en tiempo real al cumplirse un patrón o condición • Ejecución de consultas SQL para integrarse con aplicaciones de BI • Aseguramiento de propiedades ACID en sistemas de persistencia NoSQL
Data Exploitation	Analizar la información almacenada en el sistema para conocer la situación actual así como conseguir valor extra. Exponer de forma controlada el acceso a la información de forma estándar.	• Creación de modelos de recomendación personalizados por usuario y canal • Análisis de conversaciones del Call Center • Generación de reportes regulatorios • Exportar perfil mejorado del cliente al CRM • Peticiones por API REST de las últimas actividades de usuario
Operation	Asegurar que cada uno de los componentes y la arquitectura al completo funciona de forma correcta y controlada adecuada a un entorno productivo	• Gestión de roles y permisos de acceso a datos • Linaje del dato • Gestión de metadatos y diccionario de negocio • Monitorización del uso de CPU, disco y memoria de cada componente

Figura 21. Arquitectura de datos de referencia, capacidades. Fuente: Elaboración propia.

Los patrones bases de la arquitectura de datos son:

1. Batch acquisition (Ingestión de datos en modo batch)

- Carga offline de datos al repositorio masivo desde diferentes fuentes.
- Posibilidad de cargas masivas e incrementales.
- Se pone a disposición de las capas de procesamiento y analítica los datos en bruto.

2. Online acquisition (Ingestión de datos online a través de los canales o servicios de datos)

- Mover al repositorio masivo de datos la información según se va generando
- No se procesa en tiempo real, simplemente se modela y se pone a disposición de las capas de procesamiento y analítica

3. Scalable batch processing (Procesado batch escalable adaptable a la carga de los procesos)

- Ejecutar procesos batch sobre la información almacenada en cualquiera de los sistemas de persistencia de larga duración.
- Ejecución de procesos de ETL, limpieza y calidad del dato, ofuscación, enriquecimiento de datos, preparación de tableros analíticos, etc.
- Pre-computación de vistas y cálculo de KPIs.
- Cumplimiento de los requerimientos de Gobierno del Dato: linaje del dato, gestión de metadato e indexación de información para discovery.

4. Robust real-time streaming processing (Procesado en tiempo real capaz de soportar grandes cantidades de carga con garantía de procesamiento)

- Una fuente de datos en streaming emite eventos de forma continua.
- Los eventos se procesan de forma robusta usando event-time y asegurando exactly-onesemantic.

- Los flujos de eventos se pueden agregar (ventanas), unir y/o enriquecer con otra información.
- El resultado puede lanzar una acción, publicarse para su consumo en tiempo real o almacenarlo para ser consultado por otro cliente de datos.
- Almacenamiento de todos los eventos para su posterior análisis.

5. Datawarehouse-like (Acceso y modelado de información con mecanismo similares a un Datawarehouse tradicional)

- Se parte de información almacenada en el sistema de persistencia masivo.
- Se ejecutan procesos batch para generar el modelo de datos objetivo.
- Modelado en formato SQL y accesible mediante conector estándar para integración con herramientas existentes.

6. Real-time query (Consulta de la información en tiempo real y con baja latencia)

- Consultas de información en tiempo-real y con mínima latencia.
- Diferentes estrategias combinables según el caso: cacheado de respuestas, bases de datos RT y modelos de datos NoSQL optimizados.
- APIs estándar para facilitar el consumo de los datos desde cualquier aplicación.

7. Transactional data management (Procesos de sobre datos que requieran el uso del patrón ACID)

- Ejecución de procesos sobre datos que requieren comportamiento transaccional ACID.
- Aseguramiento de la consistencia de datos sobre sistemas NoSQL y composición de servicios.
- Utilización de diferentes estrategias: bloqueo optimista, bloqueo pesimista, compensaciones, etc.

8. Asynchronous communication (Comunicación asíncrona entre productores, procesos y consumidores de datos)

- Un microservicio emite un evento de acceso a datos→ productor.
- Un microservicio core de acceso a datos lee el evento, accede a la fuente de información y publica el resultado → consumidor y productor.
- Un microservicio escucha la disponibilidad del resultado y lo recoge → consumidor.
- Comunicación asíncrona y en tiempo real entre microservicios permitiendo mayor escalabilidad.
- Almacenamiento de todos los eventos para su posterior análisis.

9. Advanced analytics (Análisis de datos avanzado)

- Creación de modelos utilizando toda la información gestionada por la plataforma.
- Preparación de tableros analíticos utilizando el motor escalable de procesamiento.
- Capacidades para ejecutar procesos de analítica avanzada incluyendo clasificación, recomendación, predicción, detección de anomalías, análisis de texto y grafos.
- Posibilidad de utilización de los modelos para scoring en cualquier flujo de procesamiento de la arquitectura.

10. Streaming analytics (Analítica de datos en tiempo real)

- Capacidad de hacer scoring en tiempo real sobre los eventos que llegan a la arquitectura.
- Integración entre los modelos generados por la capa de advanced analytics y el motor de procesamiento de eventos en tiempo real.
- Capacidades ejecutar estrategias de online machine learning: refinamiento continuo de modelos.

10. Caso software DELSOL

La empresa Software DELSOL posee un CRM un tanto especial, ya que fue creado desde cero por su departamento de informática. Hace unos 10 años la empresa sufría un caos, sobretodo en el aparatado de atención al cliente, ya que al disponer cada vez de mas y mas empleados, y mas y mas clientes, era casi imposible mantener la información de los clientes por el boca a boca dentro de la empresa, eran varias las ocasiones en las que se producían varias llamadas a un mismo cliente por diferentes comerciales, desgastando la buena imagen que la empresa había cosechado con la venta de sus productos, y alguna vez se dio la circunstancia de un comercial chillando en la sala si alguien había contactado con un cliente en concreto.

Pero hace 5 años tomaron medidas, y la solución que se les ocurrió al problema fue la implantación de un CRM, con todo lo que ello significa, un cambio en la filosofía de la empresa, y la utilización de un software que pudiera rellenar y consultar las fichas de todos sus clientes, usuarios, proveedores,...

Al ser una empresa que trabaja con la ultima tecnología en ordenadores, en vez de contratar cualquier servicio de CRM que las grandes empresas de este sector ofertan, optaron por crear ellos un CRM ajustado a sus necesidades. Hoy en día, con más de 40.200 clientes con servicios anuales contratados y más de 100.000 usuarios de su diferentes softwares gratuitos para empresas, es inimaginable trabajar sin este CRM auto diseñado.

Este CRM que implantaron no hace mucho tiempo, dispone, podríamos decir, de 3 modalidades, la primera hace referencia a la parte de comerciales, estos son los encargados de captar a los clientes, ellos apuntan todo tipo de información que sea relevante del cliente y todas y cada una de los contactos que se tienen con él, de una manera clara y organizada, la segunda modalidad del CRM es la referente al área de administración de la empresa, esta parte de la empresa usa el CRM para registrar todo lo relacionado con cobros (facturas, recibos,...) y cambios de programa contratados por los clientes, y otra parte que usa el CRM de una forma distinta es la de atención al cliente y Call center, esta área que se encarga de atender las dudas, quejas,... de los clientes, serán también la encargada de alertar

si no son capaces de atender un problema, ya que en la empresa hay el compromiso de solucionar cualquier problema de los clientes en menos de 24 horas.

Sus principales problemas en la atención al cliente eran que los comerciales repetían las llamadas a los clientes, ya que en ningún lado dejaban registro de las llamadas que realizaban al día, y que había clientes que realizaban demasiadas consultas sobre el software gratuito, por parte de la empresa, la idea es permitir realizar unas pocas preguntas sobre dudas sencillas del producto, ya que si desean información mas detallada de un servicio en concreto, deberán contratar un paquete con un coste no muy grande. Comprobaron como este CRM le ayudo mucho en este último aspecto ya que al tener registrado el número y el motivo de las diferentes consultas de los clientes, se puede ofertar los productos que mas interesen al cliente, clientes que no sabían del bajo coste que supone contratar sus paquetes anuales, y de no haber sido por una correcta estrategia de venta no hubiera contratado sus productos.

Las primeras etapas de la implantación no fueron fáciles pero tuvieron una buena planificación, y no se ralentizo el proyecto, los informáticos realizaron una rápida programación, de solamente un mes, y comenzaron a formarse a los empleados involucrados, en unas completas jornadas de formación, el jefe del área comercial, fue el encargado de supervisar la implantación.

Algunos aspectos que marcan la filosofía de orientación al cliente serían por ejemplo que el programa CRM no realiza avisos automatizados, sino que son los propios comerciales los que manualmente ajustan el día y la hora a las que desean contactar de nuevo con los clientes para comprobar que el producto que contrataron le va bien, que el problema por el que llamaron anteriormente esta totalmente solucionado, o para recordarle que el producto que contrato el cliente está a punto de expirar.

En lo referente a fidelización de clientes, software DELSOL no realizan unas fuertes y repetitivas campañas de publicidad. Han comprobado que la publicidad que mejores resultados les da es la que realizan en páginas especializadas del sector, así cuando el usuario busca en internet un programa para controlar su stock, sus facturas,...en las primeras páginas especializadas de información sobre distintos

programas, aparecerá publicidad de los productos de software DELSOL. Una vez que un usuario se descarga gratuitamente los programas ofrecidos por la empresa, para la empresa ese usuario ya es un objetivo de fidelización hasta que este contrata cualquier servicio de pago, normalmente no realizan una publicidad agresiva hacia estos usuarios, sino cuando el usuario llama a atención al cliente, el empleado le recomendará, según los datos que tengan registrados en su CRM de conversaciones anteriores, el producto que mejor le convenga, realizándole un presupuesto, este presupuesto tendrá una caducidad, y será el CRM el que avise a los comerciales de avisar al cliente de que su presupuesto está a punto de caducar y preguntarle cuál es su decisión final. Además los usuarios también se encontrarán en el programa que hayan descargado, publicidad únicamente de programas de pago que ofrece la compañía, así este tipo de mensajería les dará a la empresa beneficios de venta cruzada. Además esta mensajería también avisará al usuario de que el tiempo por el que contrato el servicio está llegando a su fin.

Hoy día, software DELSOL también se publicita en las redes sociales, teniendo cuentas en Facebook y Twitter donde podrán llegar a futuros y actuales clientes de una manera sencilla y cercana. Así podrán llegar a sus clientes más internacionales, ya que a parte de cientos de empresas españolas, hay empresas mejicanas, chilenas y argentinas que también tienen contratados algunos de sus productos, ya que con estas empresas es imposible la conexión telefónica, la cual es la más usada por la empresa, la comunicación vía email podrá ser apoyada por la que puedan hacer mediante sus redes sociales.

La implantación del CRM no le han supuesto grandes diferencias de beneficios en sus productos, mas allá de las que tenían previstas con el crecimiento de la empresa, pero si es verdad que han aumentado muy significativamente sus ventas, los clientes ya no abusan de la solidaridad de la empresa, y así gracias a su CRM saben la cantidad de veces que ha llamado un cliente e invitarle a contratar alguno de sus paquetes más técnicos si quieren que se les resuelvan más dudas. También han comprobado que gracias a la organización que les da el CRM son capaces de realizar más trabajo con un número menor de comerciales, rentabilizando más su trabajo.

A continuación podemos comprobar la estructura de cada uno de los tres tipos de CRMs que tienen en la compañía, toda esta información, obviamente, será registrada en los 3 modelos.

El primero de ellos es el CRM para el área de comerciales, una vez que entra una llamada a cualquiera de los comerciales de la empresa, estos comprueban por el número de teléfono o email, según como se produzca el contacto, si ese usuario ya está registrado en la base de datos y, por tanto, si se ha establecido un contacto previamente. En esta estructura CRM, como podemos comprobar en la Figura 22 se rellenaran los datos personales del cliente, como son: persona de contacto, nombre de la empresa, teléfono de contacto, email, provincia, país, domicilio,... en el cuadro de observaciones se incluirá el motivo del contacto con el cliente, de forma clara y entendible para si otro compañero debe retomar la conversación con este cliente, sepa lo que se ha tratado antes con él, también muy importante es el apartado de qué producto está interesado el cliente, donde se ubican todos los productos que ofrece la empresa, si saliese al mercado un producto nuevo, al ser un CRM propio, el área de informática podría añadir otro producto en la estructura CRM.

The screenshot shows the 'Clientes en captación / Contactos' window. At the top, there are fields for 'Código / Acción' (0), 'Fecha de primer contacto' (09/08/2017), 'Procedencia' (Llamada entrante), and 'Estado' (En captación). The main form includes fields for 'Persona de contacto', 'Nombre de la empresa', 'Domicilio', 'Código postal', 'Provincia', 'País', 'Actividad', 'Observaciones', 'Correos electrónicos', 'Teléfono de contacto', and 'NIF'. There are also checkboxes for 'No acepta correos electrónicos comerciales' and 'No acepta llamadas telefónicas'. On the right, a section titled 'Interesado en:' lists various products and services with checkboxes: FactuSQL, TpvSQL, ContaSQL, NominaSQL, EstimaSQL, GestorSQL, NIPreventa, and 'Otros servicios'. Below this is a section for 'Formación' and 'Solicitado o realizado importación de datos'. At the bottom, there is a search bar labeled 'Buscar:' and buttons for 'Guardar cambios', 'Cancelar cambios', and 'Nueva acción comercial'. A table at the bottom displays columns for 'Fecha', 'Hora', 'Procedencia', 'Agente', 'Descripción', and 'Condiciones de la oferta'. The bottom status bar includes an 'Aviso:' field, a 'Prioridad Baja' dropdown, a 'Descripción de la tarea a realizar' field, and a 'Suspender aviso' button.

Figura 22. CRM Comercial Software DELSOL 1. Fuente: Software DELSOL

Además este CRM le mostrará las acciones que están pendientes a realizar para cada comercial, como muestra la Figura 23, ya sea para mañana, el mes que viene, o dentro de varios meses. Y también se puede comprobar los clientes que están en proceso de captación, como podemos comprobar en la Figura 24, las observaciones que rellenan los comerciales son bastante completas para que cualquier miembro pueda consultarlas si fuese necesario. La página web de Software DELSOL le ofrece a los usuarios que entren la opción de “nosotros te llamamos”, el usuario deja sus datos de contacto y la empresa les llama a ellos, este mensaje llega como mensaje de correo al email del responsable del área comercial, y este será el que se ponga en contacto con el cliente, este servicio fue añadido mayormente para contactar con los clientes de Argentina, Méjico y Chile, aún así muchos clientes de empresas españolas optan por esta opción para contactar por primera vez con la compañía.

Fecha	Hora	Código	Agente	Descripción
28/08/2018		70999	Juan José Carmona ...	Pdte. de recibir datos para dar de alta el Registro
10/10/2017		72988	Juan José Carmona ...	Pdte. solventar dudas s/ N-001413 / N-001414
12/09/2017	10:25	72969	Jose Antonio Ji...	Pedro Sevillano
06/09/2017		73575	Juan José Carmona ...	Pdte. contacto / Nos han tomado nota BEATRIZ ; NOS LLAMARÁN
05/09/2017	12:00	73626	Francisco Mateos M...	w-012412 CONTASOL (IMPORTACIÓN DESDE CONTAPLUS)
05/09/2017	10:20	70748	Jose Antonio Ji...	Jorge
04/09/2017	10:20	67250	Jose Antonio Ji...	Lucas
31/08/2017	12:00	74019	Francisco Mateos M...	SEGUIMIENTO PRESUPUESTO : 012483
31/08/2017	12:00	7454	Francisco Mateos M...	SEGUIMIENTO PRESUPUESTO :N:001505
30/08/2017		71499	Juan José Carmona ...	Pdte. recibir respuesta de Marisa (Informes de INTRASTAT)
21/08/2017	10:25	74034	Jose Antonio Ji...	Raúl
21/08/2017	10:20	72022	Jose Antonio Ji...	Boris
21/08/2017	10:20	72058	Jose Antonio Ji...	Emilio
21/08/2017	10:20	74106	Jose Antonio Ji...	Aquilino
18/08/2017	12:00	73842	Francisco Mateos M...	SEGUIMIENTO PRESUPUESTO : N-001513
18/08/2017	12:00	11744	Francisco Mateos M...	SEGUIMIENTO PRESUPUESTO :N:001508
16/08/2017	12:00	74130	Francisco Mateos M...	SEGUIMIENTO PRESUPUESTO : N-001515 / N-001516
12/08/2017		70885	Juan José Carmona ...	Pdte. contacto / Nosotros te llamamos
12/08/2017		54124	Juan José Carmona ...	* w-012471 = w-012472 CONTASOL/PROFES. (US. REG. 36185)
11/08/2017	12:00	52815	Francisco Mateos M...	SEGUIMIENTO PRESUPUESTO : 012480 / 012481
11/08/2017	12:00	45897	Francisco Mateos M...	seguimiento presupuesto: 012457

Figura 23. CRM Comercial Software DELSOL 2. Fuente: Software DELSOL

The screenshot displays the CRM Comercial Software DELSOL 3 interface. The main window is titled 'Clientes en captación / Contactos'. It features a search bar at the top left with the placeholder text 'Introduce el texto a buscar'. Below the search bar is a table listing contacts with columns: Fecha, Hora, Agente, Persona de contacto, and Descripción. The table contains several entries, including contacts for Francisco Mateos Meseguer, Jose Antonio Jiménez G..., and Jose Antonio Ji....

On the right side of the interface, there is a detailed view of a contact. This view includes a 'Llamada entrante' section with fields for 'Correos electrónicos' and 'Teléfono de contacto'. Below this is a 'NIF' field. The rightmost section is a table with columns: Fecha, Hora, Código, Agente, and Descripción. This table lists various interactions, including 'Pdte. de recibir datos para dar de alta el Registro', 'Pdte. solventar dudas s/ N-001413 / N-001414', and 'SEGUIMIENTO PRESUPUESTO : 012483'.

At the bottom of the interface, there is an 'Aviso' section with a dropdown menu, a 'Prioridad Baja' label, and a 'Descripción de la tarea a realizar' field. There are also buttons for 'Ir al contacto', 'Ver todas las acciones comerciales', 'Reasignar', and 'Suspender'.

Figura 24. CRM Comercial Software DELSOL 3. Fuente: Software DELSOL

Otra de las estructuras CRM presente en la compañía es la que maneja el equipo de atención al cliente, los operarios del Call center trabajarán con otra estructura CRM, en ella, se rellenará el nombre del cliente, hay que recordar que esta área tiene contacto con un usuarios que ya son clientes, es decir, se tienen todos sus datos personales registrados, se seleccionará el tema de la consulta y el programa sobre el cual es la consulta, y se registrarán los detalles de la consulta, la consulta y la respuesta del operario, como se muestra en la Figura 25. Este registro de consulta es crucial, ya que influirá mucho en la fidelidad del cliente que el equipo sea consciente de los problemas y dudas que tiene con sus programas contratadas, así suelen chequear pasados unos días o en el siguiente contacto con el cliente que el problema ha sido resuelto, recordamos que en este área tenían un sistema de avisos si no eran capaces de resolver un problema del cliente, este era pasado al área de la empresa que más fácil y rápidamente podría resolver. Este registro se realiza de una forma muy clara y además ordenada, numerando cada uno de las dudas y respuestas que son cubiertas en una misma llamada.

Nueva llamada

Ficha

Fecha y hora: 09/08/2017 12:53

Cliente: 9177

Departamento: Atención al cliente

Programa: FactuSOL

Operador: Ramón González Sánchez

Tema: Actualización/Revisión

Detalle de la llamada

Consulta:

Respuesta:

Crear incidencia Ver histórico de llamadas

Almacenamiento de Regeneración de Stock

Figura 25. CRM Atención al cliente Software DELSOL. Fuente: Software DELSOL

El último modelo de CRM es con el que trabajan el área de administración, en este departamento se tratará de los temas de cambios en la facturación de clientes, como cambios en el sistema de pago, añadir o suprimir un producto,... la estructura de este formato CRM es la siguiente:

CLIENTE CRM DOCUMENTOS

Nueva Modificar Eliminar Estadísticas Outlook Tipos de acción Campaña

Acciones comerciales Consultas Acciones Vista

Datos de contacto del cliente

Teléfono: Fax: Móvil:

E-Mail:

Pers. de contacto: MIRIAM

Actuaciones comerciales

Fecha	Estado	Campaña	Acción comercial
30/09/16 12:16	Pendiente	☐	Sin seleccionar
07/10/16 10:58	Pendiente	☐	Sin seleccionar
09/08/17 12:15	Pendiente	☐	Sin seleccionar

Modificar acción comercial

Ficha

Fecha y hora: 07/10/16 10:58

Cliente: 30219 MIRIAM PELLICER SANCHEZ

Teléfono:

Agente: 0 Sistemas Multimedia

Persona de contacto:

Estado: Pendiente ☐ Campaña

Tipo de acción: Sin seleccionar

Mirian me pide factura por e-mail para facilitarme numero de cuenta

Figura 26. CRM Administración Software DELSOL. Fuente: Software DELSOL

La implantación del CRM en el área de atención al cliente ha supuesto un mayor control del trabajo, ya que también el CRM es una genial herramienta para control las tareas que realiza cada empleado, y hacer estudios de productividad, ya que cada empleado debe registrar cada contacto que tenga con un cliente, y también un gran control de los clientes, para que la empresa pueda saber que interacciones previas ha tenido con este y además para que el cliente no abuse de consultas gratuitas sobre el producto gratuito. En el área comercial esta implantación ha supuesto una mayor rentabilidad, ahora cada una de sus acciones se ven reflejadas en un aumento de los beneficios de la empresa. Lo que realmente ha aumentado es la satisfacción de sus clientes, y así lo recogen en sus datos recogidos de las encuestas que realizan sus miles de clientes, y que podemos ver en la Figura 27.

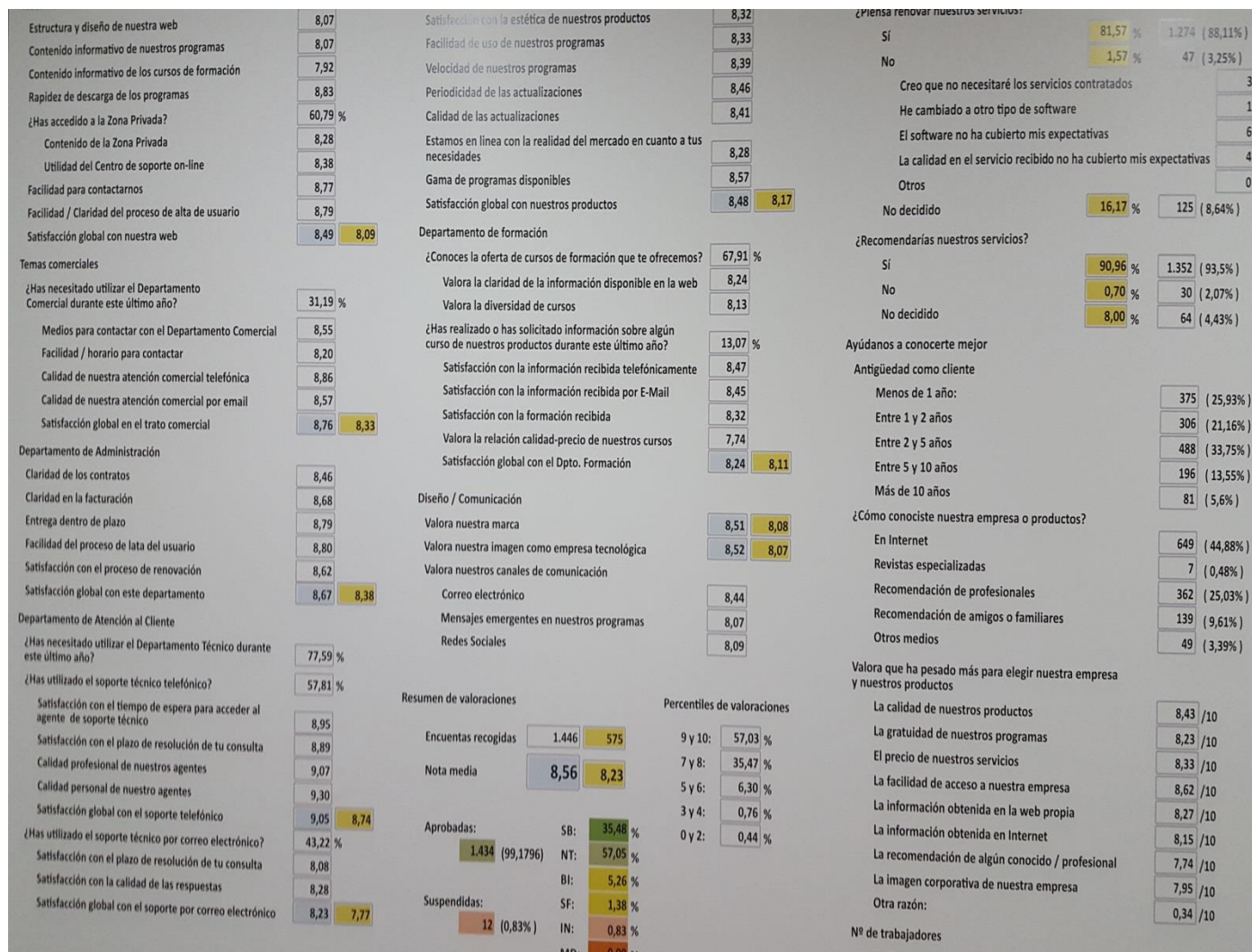


Figura 27. Encuesta de satisfacción, Software DELSOL. Fuente: Software DELSOL

11. Conclusiones

Como hemos podido ver en el trabajo, el CRM en la actualidad es una herramienta imprescindible para que una empresa consiga llegar en las mejores condiciones a sus clientes y a los clientes potenciales. Esta estrategia de negocio consigue que las grandes empresas lleguen a sus clientes con la misma cercanía que lo haría una pequeña empresa.

Entre sus muchas ventajas podemos destacar que, gracias a la manera que las empresas son capaces de entender, adelantarse y responder a los clientes actuales y potenciales, estas son capaces de crear valor a la empresa a los clientes. Además, destaca la individualización de sus clientes con ofertas personalizadas y un trato diferente, lo que generará fidelización a la marca por parte de estos. El CRM está totalmente orientado al cliente, creando continua interactividad entre los clientes y sus empleados del call center o del área de comercial, ya que un aspecto que para el éxito de esta estrategia es la integración departamental, serán necesarias las reuniones semanales entre los jefes de departamento para comprobar que el sistema funciona perfectamente.

Es importante tener un gran repositorio de información para poder conocer mejor a los clientes. Al ser una herramienta industrial difícil de emitir ya que, al reunir información en las interacciones de los clientes, cualquier empresa que no posee esta gran base de datos le será imposible personalizar el trato con sus clientes, lo que genera a esta tecnología el adjetivo de ventaja competitiva. Teniendo como ventaja competitiva el trato con los clientes, el factor precio ya no es tan relevante, minimizando la competencia por precio. Además, genera una disminución de los costes de servicio, se podrán hacer campañas de marketing en masas personalizado gracias a la segmentación que se puede realizar con la información de los clientes.

En las empresas analizadas en este trabajo, que trabajan con esta herramienta en su día a día, coinciden con las mismas reseñas, es una herramienta que facilita mucho su trabajo, la empresa se encuentra más organizada y sacan más partido a sus recursos.

La empresa Dapda consigue sacar rentabilidad de su gran repositorio de información que tienen, la gran base de datos de empresas del sector en el que trabajan y la gran recolección de información que tienen de ellas por sus contactos previos les da una gran oportunidad de realizar una oferta personalizada sabiendo lo que buscan en cada momento.

La empresa Jadisa puede controlar en todo momento como va el proceso de venta de autos a sus clientes, con recordatorios diarios y con la información de estos, facilitándoles el contacto con los clientes. Además su base de datos de los distintos vehículos matriculados y sus características pueden realizar la búsqueda del vehículo concreto que sus clientes buscan.

En el caso bancario se analizan los distintos competidores que tienen en la actualidad las entidades bancarias, estas aparecen con nuevas herramientas haciendo complicado competir con estas con las antiguas herramientas que tienen las entidades bancarias. Además de los diferentes tipos de arquitectura de datos que pueden implantar los bancos para registrar la información de sus clientes lo que se antoja importante para ser líder en el mercado. Y las mejores prácticas de CRM que pueden implantar una entidad bancaria.

La empresa software DELSOL ha visto como se ha facilitado sus días de trabajo con esta herramienta con la información claramente y bien organizada en su CRM, saben en todo momento que anteriores conversaciones han tenido con sus clientes, favoreciendo a las dos partes del negocio. La satisfacción de sus clientes a crecido y el número de usuarios que usan sus productos gratuitos crecen exponencialmente, pero ellos no tienen miedo de tener un número intratable de clientes, ya que con su CRM personalizado pueden llevar a delante el número de clientes que sean.

En mi opinión, esta herramienta en la actualidad es básica en el funcionamiento de empresas con un número de clientes elevado. Sin un CRM no podrían recabar tanta información y menos en lo que interdepartamentalmente se refiere. Además, tiene una gran importancia en las webs ya que, se puede ver en que sitios han pinchado los usuarios que han visitado la web y así, saber mejor que es lo que buscan. Una vez acabado el boom de la guerra por precios, lo que ahora buscan los clientes es una experiencia diferente, que se sientan únicos, y que el vendedor sepa lo que quiere cuando lo quiere, facilitándole su vida.

12. Bibliografía

Bernart, L. (2004). *CRM: Tres estrategias de éxito*. Recuperado de:
<http://wpyme.com/parts/CRM2.pdf>

Pérez, D. Pérez I. 9. *La fidelización de los clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. Recuperado de:
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45104/componente45102.pdf

García Valcárcel, I. (2001). *CRM. Gestión de la relación con los clientes*. Madrid: Fundación Confemetal.

Vidal i Díez, I. (2004). *Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM*. Madrid: Fundación Confemetal.

Porter, M. (1996). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

Dapda-Motor Digital visitado el 18 de julio de 2017.

Oddo visitado el 18 de julio de 2017.

Jadisa Mercedes-Benz Jaén visitado el 13 de julio de 2017.

Software DELSOL visitado el 5 de agosto de 2017.

CRM Autoline visitado el 13 de julio de 2017.

La Asociación Española de Marketing Relacional define el término CRM visitado el 15 de mayo de 2017.

Suma CRM visitado el 24 de mayo de 2017.

Customer Relationship Management (CRM). Administración de las Relaciones con el cliente. Recuperado de la página de la Universidad Autónoma de Nuevo León:
http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020148824/1020148824_03.pdf

OpenERP España visitado el 9 de agosto de 2017