

**LA IMPLANTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS  
EN LA GESTIÓN DE PROCESOS COMERCIALES  
COMO FUENTE DE CREACIÓN DE EMPLEO:  
DEL CALL CENTER AL QUALITY ASSURANCE  
EN LA PYME**



2004

## **ÍNDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Objetivos .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Metodología .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ESTRUCTURA SOCIO-ECONÓMICA DE MADRID, CASTILLA-LA MANCHA Y VALENCIA .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Comunidad de Madrid. ....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Castilla-La Mancha. ....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Comunidad de Valencia.....</b>	<b>14</b>
<b>3. MEJORES PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN COMERCIAL POR PROCESOS..</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Gestión Comercial por Procesos.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.1. El CRM o gestión de relaciones con clientes .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.2. Resultados de las mejores prácticas.....</b>	<b>41</b>
<b>4. NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA GESTIÓN COMERCIAL: ANÁLISIS GENERAL Y PARTICULAR PARA LAS PYMES .....</b>	<b>54</b>
<b>4.1. Situación y tendencias del mercado.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2. La situación del mercado Español. Análisis de las Pymes .....</b>	<b>64</b>
<b>5. NUEVAS FUNCIONES Y COMPETENCIAS DENTRO DE LAS ÁREAS COMERCIALES.....</b>	<b>87</b>
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>145</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>148</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Objetivos**

Este estudio pretende analizar cómo las nuevas tecnologías utilizadas en la gestión de procesos comerciales permiten la creación de **nuevos empleos**, nuevas profesiones o la gestión más eficaz de estos.

Por un lado, se analizan nuevos mecanismos de comercialización, fundamentados en las nuevas tecnologías y las **oportunidades de empleo que supone para distintos colectivos**. Por ejemplo, la descentralización de los Call Center, o Centros de Teleoperadores, junto con nuevas soluciones informáticas y en telecomunicaciones permite disgregar geográficamente estas funciones y reducir la cualificación de los operadores con lo que se permite el acceso a nuevos colectivos discriminados hasta ahora por motivos geográficos, de movilidad o de cualificación profesional.

Por otro lado se analizan **nuevas funciones en la empresa**, determinadas por una mayor excelencia necesaria en la gestión comercial y en las relaciones con socios y clientes. Aparecen nuevos empleos y profesiones bajo distintas ópticas (desde profesionales autónomos en el mundo de la calidad hasta áreas y departamentos específicos). En este estudio se analiza el **potencial de estas áreas como yacimiento de empleo en España**.

Por último, se analizan, de manera general, mejores prácticas en el mercado español en cuanto a la gestión óptima de recursos comerciales y su potencial incidencia en la creación de empleo.

Partiremos de dos premisas: La primera es que, salvo raras excepciones, el fin último de la Pyme y de la Gran Empresa es vender por lo que el fundamento básico de la gestión de relaciones con los clientes debe ser el mismo.

La segunda, es que el éxito en la gestión comercial no descansa en un único factor como puede ser la capacidad financiera, sino en la sabia combinación de talante empresarial, bases técnicas y, por encima de todo, sentido común.

Estas reflexiones se realizan desde la óptica del modelo de lo que ahora se entiende por Gestión de Relaciones con Clientes (CRM), entendiendo que CRM:

- Es diseñar la estrategia, adaptarla a los procesos y, si procede, que estos se soporten en tecnología para ofrecer a los clientes la empresa con la calidad que ahora el mercado demanda.
- CRM no es sólo, y quizás ni en parte, implantar tecnología

Por tanto las referencias en este estudio al concepto CRM deben entenderse, no como una herramienta informática sino como un concepto que engloba, la Gestión Comercial por Procesos, la Estrategia y la Tecnología, como se detalla en los primeros capítulos del estudio.

## **1.2. Metodología**

Este estudio se ha realizado en una serie de fases:

- Propuesta estudio
- Análisis de situación actual
- Valoración de oportunidades

En el estudio de situación actual se han realizado consultas bibliográficas y reuniones con expertos en el sector de la gestión comercial para valorar, sobre la base de las mejores prácticas en los mercados internacionales, cual es el mapa de estrategias, procesos y tecnologías que se consideran mejores prácticas. Se persigue determinar donde están los parámetros de éxito y su incidencia en las economías de las empresas.

Como complemento se ha realizado un estudio entre distintas empresas españolas con el fin de obtener un análisis de tendencias y poder extrapolar y plantear un mapa de situación de la empresa española focalizándose en algunos de los sectores con más capacidad de desarrollo de actividades comerciales.

Para ello, durante el mes de junio de 2004 se ha realizado un trabajo de campo obteniéndose un resultado de 150 entrevistas positivas. Esto supone, en términos estadístico, un margen de error de +/- 8,1% para las distribuciones totales, trabajando con un margen de confianza del 95,5%, con un  $p=q=50\%$ , en el supuesto de muestreo aleatorio simple.

El universo considerado en la investigación es el de empresas de 10 o más empleados en las Comunidades Autónomas de Madrid, Castilla-La Mancha y Valencia, Comunidades estas representativas de los distintos niveles económico-sociales del panorama español.

Así mismo se han seleccionado sectores de actividad en los que se presupone especial incidencia en las áreas y actividades comerciales. Por tanto, se han seleccionado los sectores recogidos en la siguiente tabla para los que se detalla el número de empresas existentes en las tres Comunidades para cada uno de los sectores de actividad:

***Distribución de empresas por sector de actividad objeto del estudio (val. abs.)***

	Total	Madrid	C. Valenciana	Castilla-La Mancha
<b>Total</b>	<b>26.555</b>	<b>15.426</b>	<b>6.635</b>	<b>4.494</b>
Fabricación e industria (CNAE 10 a 41)	10.329	4.784	3.480	2.065
Construcción (CNAE 45)	7.761	4.629	1.561	1.571
Comercio y hostelería (CNAE 51 a 55)	8.124	5.706	1.566	852
Instituciones financieras (excep. Bancos)	341	307	28	6

Fuente: DIRCE 2003

El diseño muestral aplicado fue con afijación no proporcional, estableciendo cuotas por:

- Tamaño de empresa, segmentado en tres tramos, 11 a 25 empleados (30%), 25 a 50 empleados (50%) y más de 50 empleados (20%) y
- Comunidad Autónoma: Madrid (50%), Cataluña (30%) y Castilla-La Mancha (20%).

La técnica utilizada para el sondeo ha sido la entrevista telefónica con cuestionario precodificado. La duración media de las encuestas se situó finalmente entre 3 y 4 minutos.

El contacto seleccionado fue la persona responsable o competente en el área concreta a investigar, ya fuese el dueño o propietario de la empresa en las de menor tamaño o un cargo específico en aquellas que tuviesen una distribución departamental más estructurada, o aquél cargo de la empresa que pudiese proporcionar una información más cualificada sobre el tema de estudio.

Específicamente para este estudio, el contacto se orientó preferentemente hacia el Director Comercial, el Director de Marketing o el Director General.

Con el propósito de garantizar la máxima calidad en la obtención de la información, se seleccionaron entrevistadores con las características de formación y capacitación más adecuadas para llevar a cabo las entrevistas. Previamente a la realización del campo, se proporcionó a todos los entrevistadores un extenso briefing sobre los objetivos y características del estudio, los criterios de captación de la persona a entrevistar, etc.

Finalizado este proceso se efectuó el cierre y codificación de las preguntas abiertas, para posteriormente proceder a la aplicación de pruebas de coherencia y control de errores.

El análisis de los datos se ha realizado mediante técnicas de explotación bivariantes, que se presentan en las correspondientes tablas de resultados adjuntas, con las siguientes explotaciones:

- Distribución de frecuencias absolutas
- Porcentajes verticales
- Porcentajes horizontales

Por último, una vez desarrollado el análisis de situación actual se ha consultado con expertos, bibliografía e Internet para realizar una valoración de oportunidades en la creación de empleo sobre la base del “gap” que se produce entre las mejores prácticas y la situación del mercado español.

## 2. ESTRUCTURA SOCIO-ECONÓMICA DE MADRID, CASTILLA-LA MANCHA Y COMUNIDAD DE VALENCIA

En el siguiente capítulo se presentan, a modo de introducción, unos datos sociodemográficos sobre las tres comunidades a estudio.

### 2.1. Comunidad de Madrid.

#### - *Entorno poblacional*

Esta comunidad es la duodécima en cuanto a extensión superficial, con 8.028 km<sup>2</sup>, y la tercera en cuanto a habitantes con 5.527.152 habitantes. Madrid es además el municipio español más poblado (2.881.506 habitantes en 1998).

La tendencia demográfica de los últimos años revela una disminución de habitantes en la ciudad, debido principalmente al descenso del flujo migratorio y la disminución de la natalidad. Por el contrario, la población del área metropolitana de Madrid ha ido aumentando al acoger nuevos habitantes que huyen de las duras condiciones económicas de la ciudad.

#### *Evolución censo poblacional Comunidad de Madrid (miles)*

	Varones						Mujeres					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Madrid (Comunidad de)</b>	2.444	2.472	2.501	2.584	2.663	2.760	2.646	2.673	2.704	2.787	2.863	2.958

Fuente: INE, 2004

#### - *Índices macroeconómicos*

Examinando la comparativa del PIB madrileño respecto del resto de regiones españolas, Madrid es la segunda comunidad española tras Cataluña en este apartado, representando el peso del PIB madrileño en torno al 17,3% del español.

Los datos referidos a las principales magnitudes económicas de la Comunidad de Madrid en el periodo 2001-2002 ponían de manifiesto lo siguiente:

- El PIB a precios de mercado de la Comunidad de Madrid en el año 2002 alcanzó el valor de 123.753 millones de euros, experimentando un crecimiento respecto a 2001 del 5,8 %. Respecto al VAB a precios básicos, la cifra se sitúa en los 115.402 millones de euros, con un crecimiento anual del 6,2 %. En términos reales, los crecimientos experimentados por ambas magnitudes se sitúan en el 2,2 %
- Por sectores de actividad, los mayores incrementos en términos reales corresponden a la Construcción y las Otras Actividades de los Servicios, con un 4,3 % y 4,1 % respectivamente, frente a la Industria, incluida la Energía, con un crecimiento del 0,0 %.

***VAB a precios básicos por ramas de actividad (precios constantes)***

Comunidad de Madrid	Crecimiento	Contribución
	1993-2002	1993-2002
Agricultura, ganadería, caza y selvicultura y pesca	5,2 %	0,0 %
Industria, incluida la energía	34,9 %	16,5 %
Construcción	55,7 %	11,1%
Comercio; venta y reparación de vehículos; hostelería y transporte, almacenamiento y comunicaciones	42,1 %	31,3 %
Intermediación financiera, actividades inmobiliarias y de alquiler y servicios empresariales	33,0 %	24,4 %
Otras actividades de los servicios	23,5 %	15,6 %
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	- 8,3 %	1,2 %
Total	37,3 %	100,0 %

Fuente: Instituto de estadística Comunidad de Madrid, 1993-2002

**- Empleo y paro**

Analizando los datos de evolución del paro en la Comunidad de Madrid, observamos como, en los últimos años, se produce una clara tendencia a disminuir. La bonanza económica en la región junto con el acceso de personal menos cualificado a nuevas

profesiones (mejorado por las nuevas tecnologías, como se verá en el estudio) determina esta disminución.

En el siguiente gráfico, observamos como se ha pasado de una tasa media del 11% en el año 2000 a una media estimada para este año de un 6,4%.

### ***Evolución Tasa Paro de la Comunidad de Madrid (%)***

	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre
<b>2000</b>	12,1	11,5	10,9	11,3
<b>2001</b>	8,0	7,2	6,7	7,1
<b>2002</b>	7,3	6,7	7,5	6,9
<b>2003</b>	7,6	7,0	7,3	7,0
<b>2004</b>	6,5	6,5	6,2	

Fuente: EPA

En el siguiente gráfico, observamos como se ha pasado de una tasa media del 11% en el año 2000 a una media estimada para este año de un 6,4%.

## **2.2. Castilla-La Mancha**

### ***- Entorno poblacional***

Nos encontramos ante una región extensa y poco poblada. La población asciende según las cifras de población de 2002 a 1.782.038 habitantes, lo que supone el 4,3% de la población total de España.

El crecimiento demográfico con respecto al censo de 1991 ha sido de 123.592 personas, un 7,5% de incremento, igual al experimentado por el conjunto nacional en el mismo período (7,6%).

Una característica demográfica relevante es la reducida densidad de población (22 hab/km<sup>2</sup>), muy por debajo de la media nacional (83 hab/km<sup>2</sup>) y media europea (119 hab/km<sup>2</sup>).

Castilla-La Mancha cuenta con 919 municipios que suponen el 11,3% de los municipios de España, con una extensión media de 87 km<sup>2</sup>, por encima de la media nacional que es de 62 km<sup>2</sup>. Una cuarta parte de los municipios de la región tienen una extensión territorial entre los 50 y 100 km<sup>2</sup>. La extensión media más baja la presentan los municipios de la provincia de Guadalajara con 42,4 km<sup>2</sup> y la mayor en la provincia de Ciudad Real con 194,2 km<sup>2</sup>.

La estructura de asentamientos poblacionales tiene un carácter marcadamente rural, con 34 entidades locales menores y 779 pedanías. Una tercera parte de los municipios de Castilla-La Mancha tienen una población comprendida entre los 101 y 500 habitantes, y es más, el 55% de los municipios tienen menos de 500 habitantes. Son cinco los municipios que tienen una población superior a 50.000 habitantes, abarcando el 19% de la población regional.

Las pirámides poblacionales de los censos de 1970 y 2001, que reflejan la transformación de la población de Castilla-La Mancha en estos 30 años, se ha reducido un 42% en la población entre 0 y 14 años. El grupo de edad de 25 a 39 años ha aumentado su importancia pasando de representar el 17% de la población regional en 1970 al 23% en 2001, también aumenta considerablemente (54%) el grupo de edad de 60 y más años.

Nos hallamos, por tanto, ante una región con falta de población joven y un mayor peso de la población mayor.

**Distribución de la población por grupos de edad (%)**

	Castilla-La Mancha	España
< 15 años	16,0	14,5
15-64 años	64,2	68,5
> 64 años	19,8	17,0

Fuente: INE, 2001

El movimiento natural de la población en Castilla-La Mancha desde la década de los 80 sigue la misma tendencia que a nivel nacional, caracterizada, entre otras cosas, por el descenso en el número de nacimientos y la estabilidad en las defunciones lo que origina un menor crecimiento vegetativo. El último dato provisional disponible correspondiente a 2001 sigue esta tendencia, y cifra la tasa de natalidad en 9,2 nacimientos por cada 1.000 hab. y la tasa de mortalidad en 9,4 defunciones por 1.000 hab., la tasa de nupcialidad se sitúa para la Región en 5,7 matrimonios por 1.000 hab., superior en casi un punto a la registrada a nivel nacional. Hay que reseñar como dato destacable el importante descenso en la tasa de mortalidad infantil (defunciones de menores de un año por 1.000 nacidos vivos). En 1981 la tasa de mortalidad infantil tanto en Castilla-La Mancha como en España era de 12,5 y en el año 2001, según datos del INE, es de 2,2 y 3,5 respectivamente. Más de un punto inferior en la Región.

En contraste con la pérdida de población habida en décadas pasadas (más de 480.733 castellano-manchegos, uno de cada cuatro, tuvieron que abandonar la Región), Castilla-La Mancha es ahora una de las principales Comunidades Autónomas receptoras de población merced a las mejores condiciones de vida y trabajo de sus habitantes. Si analizamos el saldo migratorio interior, el resultante del movimiento de la población con otras Comunidades Autónomas, el bienio 1984-85 arroja un saldo positivo para Castilla-La Mancha.

El número de personas extranjeras residentes en la región a 31 de diciembre de 2001 fue de 22.451, un 42% más que en el año anterior. A pesar de este incremento, el porcentaje de extranjeros residentes en la región representa sólo el 2% de los

extranjeros residentes en España y sólo un 1,2% de la población de la Región. En el período 1985-2001 la población inmigrante en Castilla-La Mancha totalizaba 497.155 migraciones. El 53% proceden de otras Comunidades Autónomas (Madrid y Comunidad Valenciana son las comunidades de procedencia más comunes), el 41% son migraciones producidas por cambios de residencia dentro de las cinco provincias de la Comunidad y el 6,5% restante proceden de otros países. De estos últimos, el 86% son extranjeros y el 14% son españoles que regresaban.

### ***Evolución censo poblacional Castilla-La Mancha (miles)***

	Varones						Mujeres					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Castilla - La Mancha</b>	851	856	860	873	888	907	864	869	873	881	893	908

Fuente: INE, 2004

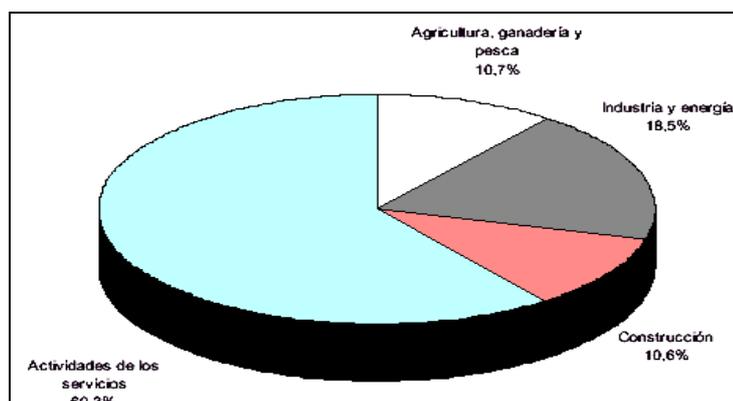
#### ***- Índices macroeconómicos***

La observación de los principales datos macroeconómicos referidos a la evolución de la economía de Castilla-La Mancha permiten aseverar que, con carácter general, la tendencia ha sido la de saber aprovechar los períodos en los que las economías nacional y europea han crecido a un ritmo rápido y presentar una extraordinaria resistencia a acusar en similar proporción las bajadas en la producción en los períodos recesivos.

Castilla-La Mancha ha dejado de pertenecer al grupo de regiones más pobres de la Europa. En el 2º Informe Intermedio sobre la Cohesión Económica y Social elaborado por la Comisión Europea, de enero de 2003, se confirma el avance económico de Castilla-La Mancha y su acelerada convergencia con la media comunitaria en términos de PIB per cápita (pps). Castilla-La Mancha ha avanzado 12 puntos, ha pasado del 55% al 67% de la media comunitaria en once años. El PIB regional se ha multiplicado por cinco en el período 1983-2002. Se han obtenido unos crecimientos económicos por encima de la media española: la tasa de crecimiento medio anual del PIB Regional se ha situado en Castilla-La Mancha casi un punto por encima de la media nacional.

En 2002, el porcentaje de participación de los distintos sectores económicos en el VAB a precios corrientes de Castilla-La Mancha es: sector agrario 9,8%, sector industrial 21,3%, construcción 13,9% y sector servicios 55%.

***Estructura del VAB a precios básicos de Castilla-La Mancha (2001)***



Fuente: Consejería de Economía y Hacienda de Castilla-La Mancha, 2003

**- Empleo y paro**

De las personas que accedieron al mercado laboral fueron 161.450 las clasificadas como ocupadas que principalmente se emplearon en el sector construcción (98%) y servicios (92%). Por sexos, destacar que las personas ocupadas en este período 1983-2002 fueron mayoritariamente mujeres donde la cifra de crecimiento fue del 94,2%, muy superior al 15,5% obtenido por los hombres. La evolución de la ocupación es coherente con las importantes transformaciones de la estructura productiva, y muestra cómo la economía castellano-manchega se está situando en el camino de las de nuestro entorno. En 2002 el 57% de la población ocupada se dedica al sector servicios, el 18,6% a la industria, el 15% a la construcción y el 9,5% al sector agrario.

**Activos por sexo y grupos de edad (absolutos)**

Castilla-La Mancha	Total	Hombres	Mujeres	Edades			
				De 16 a 19 años	De 20 a 24 años	De 25 a 54 años	De 55 y más años
1998	677,8	444,2	233,5	32,0	82,7	493,6	69,5
1999	688,1	450,7	237,4	30,3	80,7	508,0	69,1
2000	703,2	458,0	245,1	30,2	80,6	524,5	67,8
2001	695,9	454,2	241,7	26,0	75,6	528,0	66,4
2002	714,8	460,8	254,0	24,2	77,7	546,9	66,1

Fuente: Encuesta de Población Activa, INE, 2002

**2.3. Comunidad de Valencia**

**- Entorno poblacional**

La comunidad valenciana se ubica en la Costa oriental de la Península Ibérica ocupando una extensión de 23.255 kilómetros cuadrados. Su forma alargada en el sentido Norte-Sur le proporciona unos límites de 1.247 km<sup>2</sup>. de los cuales 796 son terrestres y 451 marítimos en el Mediterráneo. Las comunidades Autónomas limítrofes son Cataluña, Aragón, Castilla La Mancha y Murcia.

Consta de tres provincias: Castellón, la más septentrional con 6.632 kilómetros cuadrados, en el centro se encuentra Valencia, la más extensa con 10.806 kilómetros cuadrados y al sur Alicante con 5.817 kilómetros cuadrados. Todo ello representa un 4,6% del total de los 505.990 km. cuadrados superficie total de España.

Por su extensión geográfica la Comunidad Valenciana ocupa el octavo lugar entre las distintas Comunidades Autónomas y el cuarto lugar por habitantes con 4.023.441 que representa el 10,1% del total de la población española.

**Evolución censo poblacional C. Valenciana (miles)**

	Varones						Mujeres					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Comunidad Valenciana</b>	1.970	1.993	2.020	2.066	2.136	2.213	2.052	2.073	2.100	2.136	2.190	2.257

Fuente: INE, 2004

A pesar del desigual reparto de población entre las provincias, y particularmente marcado entre zonas costeras y zonas interiores, el elevado crecimiento demográfico de la Comunidad Valenciana ha generado una densidad de población superior al doble de la media nacional.

Castellón está por debajo de la media nacional, mientras que Valencia y Alicante se encuentran tres veces más pobladas que la media nacional. Solamente Madrid y Cataluña tienen una densidad de población superior a la de Valencia.

Del análisis de la evolución de la densidad se obtiene la conclusión de la dinamicidad de la provincia de Alicante, mientras que Castellón y Valencia se mueven en tasas de crecimiento similar a la española. Alicante ha duplicado su densidad en las cuatro últimas décadas debido al peso que han adquirido las zonas costeras de dicha provincia.

### ***Distribución de la población***

<b>Distribución de la población (%):</b>		
<b>Por tamaño de los municipios (Padrón municipal 1-01-2003)</b>		
< 2.001 habitantes	5,2	7,1
2.001-10.000 habitantes	13,7	15,9
10.001-100.000 habitantes	48,4	36,4
100.001-500.000 habitantes	15,0	23,4
> 500.000 habitantes	17,6	17,1
<b>Por grupos de edad (Padrón municipal 1-01-2003)</b>		
< 15 años	14,2	14,1
15-64 años	69,1	68,7
> 64 años	16,6	17,1

Fuente: Padrón municipal, 2003

#### **- Índices macroeconómicos**

Del análisis de las partidas que componen el Producto Interior Bruto de la Comunidad Valenciana, obtenemos una serie de conclusiones:

- La primera en relevancia y que define esta economía y la diferencia de otras comunidades es que es una economía muy abierta: un 69% del PIB son exportaciones y un 61% son importaciones. Ello es debido a su configuración

económica; es una región que destina a la exportación gran parte de su producción agrícola (3,5% del PIB), Cuenta con un elevado grado de industrialización (23% del PIB) compuesto principalmente por la industria Automovilística que además de exportar productos terminados necesita de la importación de componentes. La industria azulejera requiere la continua importación de maquinaria y supone una partida muy importante de las exportaciones. En el 43% del PIB que aporta el sector servicios, tiene un fuerte componente el turismo que se añade a las exportaciones.

- La segunda, es el fuerte equilibrio entre ahorro e inversión fruto de su potencial exportador antes mencionado.
- Por último, llama la atención que en todas las magnitudes que hemos manejado en este estudio, la Comunidad Valenciana representa un 10% del total nacional, y en este caso el PIB apenas alcanza ese porcentaje del total siendo una de las regiones más ricas. Por un lado, concurre la gran centralización económica que existe en España polarizándose el gasto público en Madrid y, por otro lado y siendo intrínseco de la C. Valenciana, es el elevado porcentaje de la economía sumergida que evidentemente no aparece en un cálculo del PIB a precios de mercado.

#### ***VAB a precios básicos (precios corrientes)***

	<b>Comunidad Valenciana</b>	<b>España</b>	<b>CV/E %</b>
<b>VAB (miles de €)</b>			
1998	46.262.274	480.649.000	<u>9.6</u>
2002	61.304.321	626.349.000	<u>9.8</u>
<b>VAB por habitante (miles de €)</b>			
1998	11,5	12,1	
2002	14,2	15,0	

Fuente: Instituto Valenciano de Estadística, 2003

- **Empleo y paro**

La tasa de paro de la Comunidad Valenciana se sitúa en el segundo trimestre del 2004 en el 9,8% de la población activa, igual que en el trimestre anterior y 1,1 puntos por debajo de la de hace un año.

Por provincias las tasas de paro son de 10,7% en Alicante, 7,4% en Castellón y 9,7% en Valencia. De este modo, sobre el trimestre anterior, sube en 0,6 puntos en la provincia de Alicante, disminuye 0,1 puntos en la de Castellón y 0,3 puntos en la de Valencia.

En España, la tasa de paro en el segundo trimestre de 2004 es de 10,93%, 0,45 puntos menos que en el trimestre anterior y 0,19 puntos menos que hace un año.

**Población activa e inactiva en la Comunidad valenciana (absolutos)**

<b>COMUNIDAD VALENCIANA</b>	<b>Trimestre actual</b>	<b>Diferencia sobre el trimestre anterior</b>	<b>Diferencia sobre el mismo trimestre del año anterior</b>
<b>Población &gt;=16</b>	<b>3.541,5</b>	<b>8,1</b>	<b>35,1</b>
<b>Activos</b>	<b>2.038,4</b>	<b>19,5</b>	<b>46,5</b>
<b>- Ocupados</b>	<b>1.838,3</b>	<b>16,7</b>	<b>64,3</b>
<b>- Parados</b>	<b>200,1</b>	<b>2,8</b>	<b>-17,8</b>
<b>Inactivos</b>	<b>1.503,1</b>	<b>-11,4</b>	<b>-11,4</b>
<b>Tasa de actividad (%)</b>	<b>57,6</b>	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>
<b>Tasa de paro (%)</b>	<b>9,8</b>	<b>0,0</b>	<b>-1,1</b>

Fuente: IVE, 2004

### **3. MEJORES PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN COMERCIAL POR PROCESOS**

#### **3.1. Gestión Comercial por Procesos**

Antes de entrar en detalle es importante destacar que bajo el epígrafe de CRM se engloba de manera general la utilización de nuevas tecnologías aplicadas a la gestión comercial. Aunque, como se apunta en la introducción de este estudio, ni CRM es solo tecnología, ni la tecnología “per se” es capaz de soportar por sí sola las mejoras esperadas, en general, en la actividad comercial.

Cuando una empresa se enfrenta a un proyecto CRM generalmente “contrata” la implantación de herramienta informática que ofrezca funcionalidades de captura y gestión de datos y, por supuesto, una potente base de datos. Este, quizás, ha sido el principal error de los promotores de este tipo de proyectos: Considerarlo un tema exclusivamente informático. El resultado es que las empresas han realizado unas inversiones millonarias cuyo retorno no siempre ha sido el esperado. De hecho, el mensaje que circula en el mercado sobre el CRM es muy parecido a lo acontecido con el eBusiness del que más que comentarios positivos se plantea como un “engaño” en muchos medios.

¿A qué se debe este cambio? Si durante mucho tiempo el CRM se ha considerado el mecanismo para aumentar la rentabilidad de clientes o la fidelización de los mismos, mejorar la percepción del cliente en la empresa.... ¿por qué ahora se considera por muchos un “timo”? Porque o no se han cumplido esos objetivos, o se han hecho a un coste muy alto o...no eran esos los objetivos. Es decir, quizás el problema no ha estado en la herramienta sino en cómo se ha utilizado esa herramienta.

Como se analiza en este capítulo del estudio, CRM no es solo tecnología. Es Estrategia, es Reingeniería de Procesos, es Gestión de Recursos Humanos y es Tecnología. Pero sobre todo es tratar de evitar el ver estas facetas como algo aislado y tampoco ver la gestión comercial como un gran “ente” sin partes diferenciadas.

Por tanto, hay que entender que el éxito de una iniciativa CRM cuyos objetivos son, en general, los indicados anteriormente, debe partir por entender la Gestión Comercial (que incluye la gestión de clientes) como un todo formado por partes bien diferenciadas que se comportan autónoma pero coordinadamente. Es decir una acción comercial, por ejemplo de venta cruzada de un producto, se debe ver como un proceso en si pero coordinado con otros como la Gestión de Oportunidades o el Diseño de campañas.

Así pues debemos hablar no solo de CRM como Gestión de Relaciones con Clientes sino, de manera mas amplia, de gestión de procesos comerciales.

En cualquier caso es importante conocer en profundidad lo que engloba este concepto puesto que, al englobar, erróneamente, multitud de otros conceptos, es el que popularmente se utiliza para conocer el estado de situación de un, Colectivo empresarial, Sector de Actividad o País a la hora de realizar estudios como este.

### ***3.1.1. El CRM o gestión de relaciones con clientes***

CRM o lo que es lo mismo, Customer Relationship Management, es un término cada vez más conocido en el mercado. Las nuevas tecnologías y otros factores nos han convertido en clientes más exigentes en términos de calidad y variedad de productos y servicios, más sensibles al precio y más abiertos a la oferta que nos ofrece el mercado. Ante este nuevo entorno en el que los clientes tienen un innegable protagonismo, las empresas, principalmente las mayores, aprovechan la coyuntura para aplicar CRM en sus organizaciones y, tratar de ofrecer, ofrecer más valor a sus clientes.

Según la experiencia de PWC, comentada en su libro publicado por Expansión en colaboración con la Fundación EOI:

<< CRM no sólo hace referencia al marketing y las ventas..., sino también a toda la empresa; se refiere a la estrategia y a la comunicación, a la integración de procesos, sistemas, organizaciones y cultura; con el objetivo de crear valor, tanto para la empresa como para el cliente. Este objetivo intrínseco a toda organización, se fundamenta en el establecimiento de relaciones duraderas y óptimas entre el cliente y la empresa. Y es

ahí donde aparece CRM, puesto que ayuda a crear estas relaciones y a mantenerlas. Consecuentemente, una definición de CRM sería:

“CRM es una estrategia de negocio, una actitud frente a empleados y clientes, apoyada por determinados procesos y sistemas. El objetivo consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y, de este modo, añadir valor a la empresa y al cliente.”

Además, el poderoso y aparentemente inagotable avance de las tecnologías de la información está aportando nuevos argumentos, que fortalecerán CRM todavía más. Por ello, se puede afirmar que CRM no solo está de moda, sino que ha venido para quedarse por mucho tiempo.>>

En cualquier caso, y como iremos analizando en este estudio, acometer con éxito una estrategia CRM supone alcanzar unas metas y aspiraciones tan ambiciosas que deben llevar a cambios en las principales dimensiones operativas de la empresa. Por tanto, implantar CRM no es una tarea fácil; además, la forma en que se gestione el cambio acaba siendo un elemento crítico del que dependerá en buena medida el éxito.

Uno de los temas más importantes, por tanto, a la hora de considerar implantar una estrategia CRM es considerar que, el objetivo prioritario de cualquier equipo directivo es crear valor, tanto para la empresa y sus accionistas como para el cliente. Para conseguirlo se deben tener en cuenta una serie de factores como los que se detallan en el libro anteriormente mencionado:

“Creación de valor para el accionista: en diferentes estudios realizados por PwC Consulting se han identificado elevados índices de correlación entre el valor para el accionista y el crecimiento de la cifra de negocio. Los resultados medios obtenidos muestran que, por cada punto de crecimiento en ingresos, se lograban siete puntos de incremento en el valor para el accionista (ver cuadro "Elemento crucial de la creación de valor para el accionista"). Por tanto, desde esta perspectiva, crecer en cifra de

negocio es la estrategia más prometedora de las diferentes alternativas al alcance de la dirección.

El cliente necesita percibir el interés de la empresa hacia él, a través de un servicio personalizado que además le pueda proporcionar respuestas y recomendaciones específicas a sus necesidades y expectativas. Además, se debe asegurar este servicio a través de los diferentes puntos de interacción con el cliente para que perciba este interés independientemente del canal. En su máxima expresión, se permitirá al cliente participar, directa o indirectamente, en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Pero, ¿cómo esta creación de valor para el accionista y el cliente redunda en beneficio para la empresa? Es lógico que mediante el conocimiento de las necesidades y el comportamiento individual de los clientes, especialmente los más valiosos, la empresa esté en disposición de dar respuesta a sus expectativas, garantizando su satisfacción y fidelidad. Además, hace que la empresa se plantee la posibilidad de influir sobre las decisiones de los clientes, aprovechando las oportunidades que brinda un mejor conocimiento de los mismos.

El resultado será una mayor aportación del cliente a los ingresos de la empresa y una mejora paulatina del prestigio de la misma. Esto permitirá a la organización ir manteniendo o alcanzado una posición líder en el mercado, caracterizado actualmente por el cambio constante.

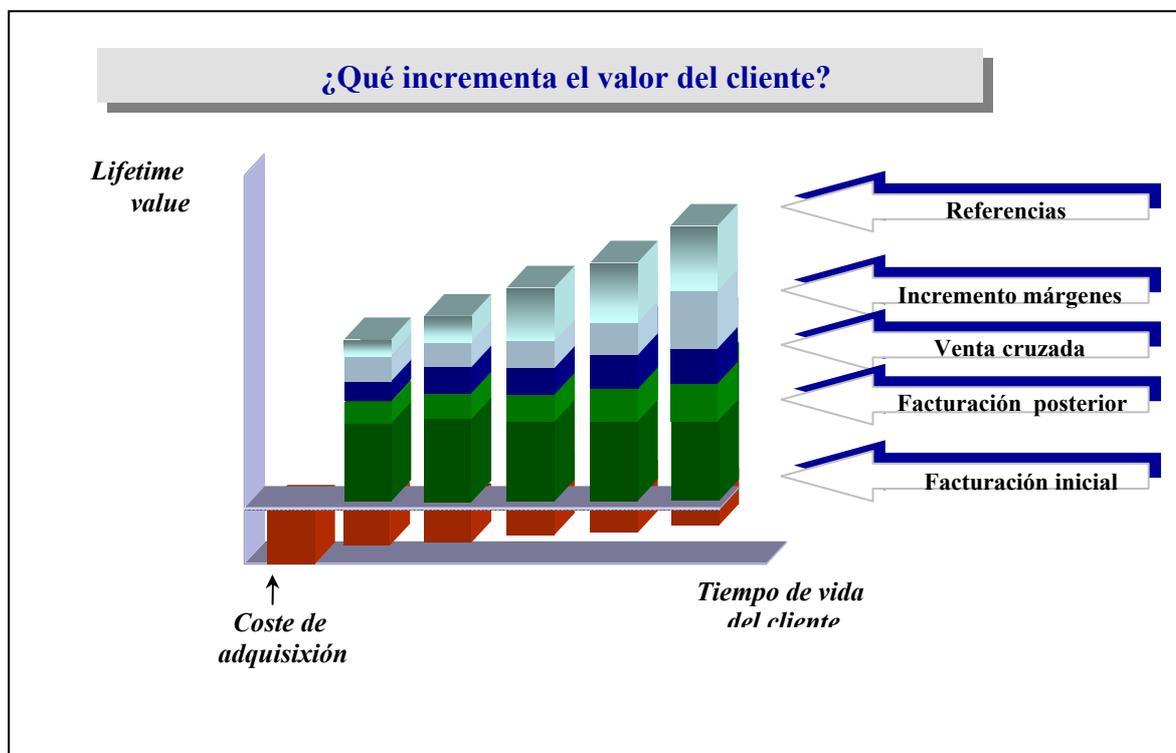
En la creación de valor a todos los implicados, es necesaria la realización de acciones por parte de la empresa para situar al cliente en el centro de esta. Estas acciones deberán permitir que la organización establezca, desarrolle y mantenga relaciones con el cliente que él juzgue como satisfactorias. Sólo así el cliente renovará su confianza en la compañía, lo que permitirá sustentar el crecimiento de la misma.”

Como se plantea en este libro, CRM parece ser un elemento crucial para crear valor, pero parece que sin aportar nada nuevo ya que no deja de ser la evolución del antiguo concepto de la tienda de barrio. Es muy interesante el concepto del tendero de toda la

vida cuyo trato personalizado se fundamentaba en el conocimiento directo del cliente. Mediante su memoria y sus anotaciones, gestiona su base de conocimiento (“base de Datos”) para que cada uno de sus clientes habituales, de forma individualizada, reciba un servicio óptimo: le aconseja en sus compras, le recuerda productos habituales que pueda haber olvidado, se adelanta a sus necesidades, le vende productos aunque no lleve dinero suficiente en ese momento, incluso se esfuerza por recordar sus fechas de cumpleaños para recomendarle regalos, o le realiza venta cruzada ofreciéndole productos complementarios.... De este modo, este tendero crea un valor tangible para sus clientes, que con su comportamiento fiel, son a su vez valiosos para el propio tendero. Pero ahí termina toda analogía entre CRM y el concepto de pequeña tienda de alimentación, excepto quizás en la necesidad de utilizar el sentido común en la operativa comercial.

Gráficamente según planteaba Frederick en el estudio “The Loyalty Effect”, hay una serie de factores que determinan el incremento de Valor del cliente:

### *Factores que incrementan el valor del cliente*



Fuente: *The Loyalty Effect*, Frederick Reichheld

“Los mercados actuales en los que compiten las empresas son mucho más grandes y complejos, y tanto los mercados entre empresas (B2B o "business to business") como los mercados dirigidos al consumidor final (B2C o "business to consumer") suelen caracterizarse por ser globales o tender a una mayor globalización. Debido su tamaño y complejidad, estos mercados exigen una amplia gama de procesos de negocio y de herramientas de tecnologías de la información que permitan crear distintas relaciones eficientes en cuanto a costes y calidad de servicio. Una clara muestra de todo esto es que, hoy en día, existen menos tiendas de alimentación como la descrita anteriormente y un mayor número de centros comerciales de gran volumen. También han cambiado los hábitos de compra de los consumidores finales.”

Un ejemplo de cambio en los hábitos comerciales es el concepto de compra en los hipermercados. En frío, no parece muy lógico el esquema de compra de una gran superficie frente a la compra en una pequeña tienda. Comparemos, a modo de ejemplo genérico, ambas opciones:

En un hipermercado, el cliente se tiene que desplazar, generalmente a las afueras de una ciudad en automóvil. El horario de apertura es muy amplio: Hasta las 22:00 e incluso muchos domingos y festivos. Entra en una tienda con amplia variedad de productos que debe localizar por su cuenta ya que nadie le atiende personalmente. Una vez localizado el producto deseado debe sacar conclusiones sobre el producto el mismo por la misma razón que antes: Nadie le atiende personalmente salvo que lo requiera expresamente (y no es fácil). Si quiere comparar debe hacerlo basándose en experiencias anteriores o influenciado por temas como la marca o incluso el continente. Si finalmente se decide a adquirir el producto, el cliente debe llevarlo personalmente (independientemente de lo que pese o abulte) a una línea de cajas donde procederá al pago. Este se realiza, eso sí, con derecho de reembolso durante un periodo de tiempo.

En el otro lado está el pequeño comercio. Con un horario de atención mas reducido (que generalmente coincide con los horarios de “oficina”) se encuentran mas céntricos en las ciudades y por tanto mas próximos al cliente. En general, están especializados en un tipo de producto (alimentación, papelería, ferretería, etc..) y para adquirir distintos productos debes visitar distintas tiendas. El trato, a hora de informarse o adquirir un producto, sí es directo y al ser comercios especializados, generalmente mas profesional. El contacto entre vendedor y comprador, si es frecuente, se vuelve mas enriquecedor como se comentaba anteriormente. Se recuerdan productos ya adquiridos o se aporta información complementaria. El precio, probablemente, pueda ser algo superior a una gran superficie. Aunque no siempre.

Por tanto, sin considerar el factor precio que muchas veces aporta unas diferencias mínimas entre un tipo de comercio y otro, ¿por que aunque el trato se supone mejor en un pequeño comercio que en una gran superficie, la gente prefiere en su mayoría el segundo?

Probablemente no sea tan sencillo simplificar diciendo que Mejorar la relación con el cliente supone mejorar el trato. Quizás sea cuestión de “entender como quiere el cliente que se desarrolle la compra y dárselo”. Es decir, una mejor atención puede suponer una menor atención y darle mas libertad al cliente a la hora de decidir y acertar o equivocarse.

Así, a medida que los mercados han ido creciendo y evolucionando, la relación con los clientes se ha hecho más compleja. En muchos casos incomprensibles ya que aunque se presuponen esquemas de utilización de los canales de venta e información similares, estos aciertan o fracasan por multitud de pequeños detalles a los que no siempre se les da la importancia que tienen. En el ejemplo anterior se comparan dos esquemas de venta directa que podrían parecerse mucho si lo comparamos con otros canales como la utilización de redes de agentes, Internet o la venta telefónica, pero si nos sirve para ilustrar como se ha producido un cambio en los esquemas de comportamiento y, por tanto, de relación con el cliente.

Como comenta el libro de PWC: “La evolución de esta relación se resumen en tres fases: una primera caracterizada por el conocimiento individualizado y diferenciado en función de la memoria y el trato directo personal; una segunda donde se realiza un tratamiento de masas sin apenas diferenciación/discriminación (debido a la complejidad de las relaciones por la imposibilidad de manejar un mercado tan grande y diverso); y finalmente, una tercera en la que las empresas buscan un nuevo acercamiento individualizado dentro de esta situación actual de complejidad, mediante nuevos procesos de negocio y herramientas de tecnologías de la información, que permiten crear relaciones eficientes y rentables que hagan percibir al cliente una relación individualizada.

Al observar al tendero CRM de hoy, éste puede ofrecer dos cosas al cliente: una tienda eficiente y un servicio personalizado. El cliente percibe que la tienda le ofrece servicios con más valor, valor que a su vez revierte al establecimiento en forma de ingresos superiores generados por estos clientes fieles y satisfechos.

En principio, no existe gran diferencia si se habla de mercado entre empresas o de mercado dirigido a consumidor final. Cuando una estrategia CRM está implantada al 100%, la persona será el centro de atención en ambos casos. Sin embargo, los requisitos de la empresa en cuanto a procesos de negocio y especialmente en cuanto a herramientas tecnológicas de soporte, variarán en gran medida en función del tamaño del mercado, del número de clientes, de la cantidad de información necesaria sobre el cliente y la disponibilidad de esta información dentro de la empresa. Esto manifiesta que los cambios que hay que realizar y el nivel de dificultad de su puesta en práctica no será igual para todas las empresas.”

En cualquier caso no es fácil implantar una estrategia que permita relaciones “de valor” con los clientes. Una de las principales barreras, que se detallarán mas adelante, aparece cuando no se percibe un posible conflicto de intereses entre los deseos del cliente y los de la empresa. Por supuesto al cliente le interesa, de partida, adquirir los mejores productos al mejor precio mientras que a la empresa le interesa, por supuesto también de partida, vender al mayor precio posible con el menor coste. El mercado y la ley de la oferta y la demanda hacían que se pudiesen unir ambos intereses mediante un ejercicio en el que, a menudo, la honestidad no era precisamente un valor siempre presente. Por supuesto esta afirmación no se puede generalizar pero se realiza, no sobre el supuesto de unas relaciones entre cliente y empresa poco honestas, sino sobre la incapacidad por parte de estas últimas de manejar adecuadamente muchos clientes con eficiencia.

Esta filosofía ha sido la que ha marcado el desarrollo industrial hasta los años 70 en occidente donde la mayor variedad de productos, competidores, acceso a materias primas de mejor calidad y, principalmente, la globalización de los mercados ha determinado que entren en juego una serie de factores que obligan a las empresas a enfrentarse a un nuevo entorno caracterizado por:

- Globalización de los mercados.
- Competitividad creciente y reducción de márgenes comerciales.

- Tecnologías emergentes que fomentan la productividad, facilitan la comunicación entre las personas y las entidades, y permiten el acceso a niveles de información cada vez mayores.
- Consumidores y clientes más y mejor informados con niveles de exigencia cada vez mayores.
- Ciclos de vida de los productos cada vez más cortos que exigen a las compañías una constante renovación de su oferta de productos.

Ante esto, las fórmulas de que dispone la empresa para combatir con éxito en este entorno son:

- Reducción del time-to-market.
- Orientación a la demanda: Adecuación de la estrategia de producción y comercialización a los productos y servicios más solicitados por el mercado, o aun siendo incipientes, presenten una clara curva de evolución ascendente.
- Reducción de costes, mejorando el proceso completo (investigación, producción, aprovisionamiento, distribución, comercialización, etc).
- Utilización de nuevos canales de distribución y comercialización (directo, mayorista, minorista, agentes, oficinas, telefónico, Internet,...).
- Campañas de marketing más eficaces y precisas, dirigidas a un público más selectivo y con mayor predisposición al consumo del producto publicitado, con el objetivo de aumentar la captación de nuevos clientes.
- Mejora de la calidad del servicio de atención a clientes, incorporación de nuevos servicios, suministro de más y mejor información, con el objetivo de satisfacer sus exigencias cada vez mayores y aumentar su fidelidad.

Algunas de estas recomendaciones están directamente asociadas con el concepto de CRM. Pero es importante analizar cuales son los esquemas de relación cliente-empresa para ver dónde y como se debe mejorar.

Se pueden considerar una serie de etapas en esta relación:

#### 1ª.- Adquirir Nuevas Relaciones

Empezar una relación comercial es parecido a una primera cita: inseguridad, vacilación, miedo y anticipación.

- La adquisición de nuevos clientes precisa de planificación.

#### 2ª.- Mejorar las Relaciones Existentes

En una relación personal cuando algo sale mal hay que escuchar los problemas, comprenderlos e intentar resolverlos. El resultado es una relación más enriquecedora.

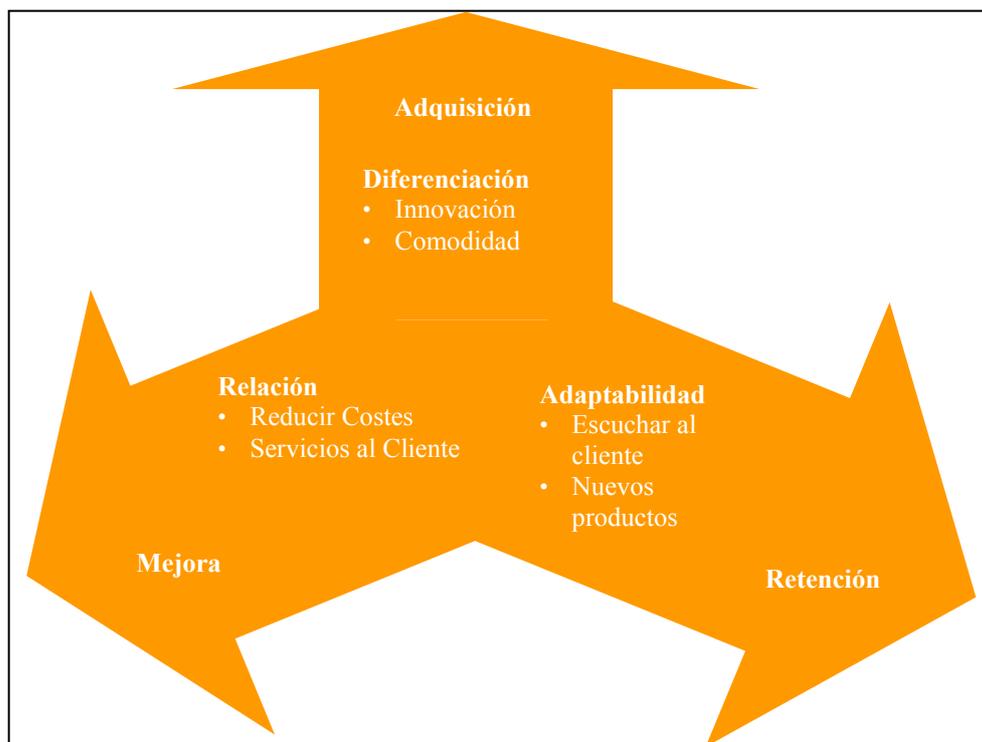
- Las empresas prueban su compromiso prestando atención a las preocupaciones de los clientes.

#### 3ª.- Retener las Relaciones con los Clientes

Como los compromisos personales, las relaciones comerciales necesitan paciencia y comprensión y la recompensa hace que el esfuerzo valga la pena.

- Retener un cliente requiere un completo entendimiento de sus necesidades y la determinación de mantener la relación.

### Fases de Relación con el Cliente



Fuente: Elaboración propia.

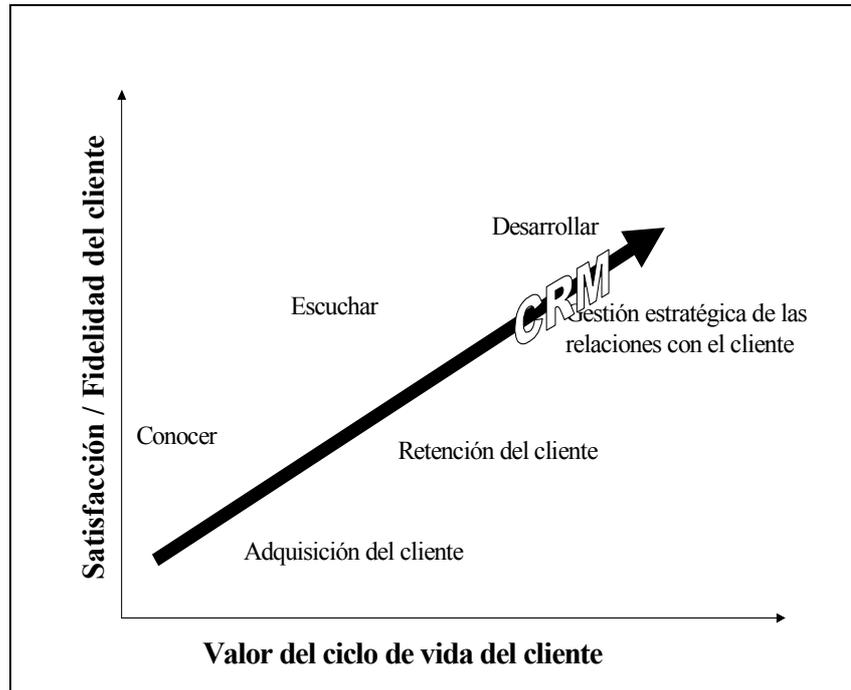
Es importante al enfocar una estrategia CRM centrarse en una de las fases sin abandonar las otras 2.

Otra forma de entender las etapas en las relaciones con el cliente son las 3 en las que dividen los autores de PWC:

- **Conocer:** Centrarse en el cliente como cuenta

Al principio del viaje, la cuestión principal es comprender quién es el cliente, puesto que con anterioridad, no se ha tenido ningún tipo de relación con el mismo. Como ejemplo, se puede considerar una compañía de alquiler de vehículos para empresas que en su búsqueda de clientes objetivo ha seleccionado a IBM. Podrá empezar por intentar hacerse una idea de dónde están situadas sus oficinas, por conocer el número de personas en plantilla,..., y otras cuestiones que le permitan valorar las oportunidades de negocio con IBM. En otras palabras, se trata de un enfoque claro hacia cuentas (clientes) y oportunidades (posibles acciones de venta identificadas).

### Ciclo de Vida del Cliente



Fuente: PWC

En esta fase, los acuerdos relacionados con volumen de compra y precios, suelen caracterizar y regular las relaciones entre proveedor y cliente. Cuando el proveedor tenga suficiente conocimiento IBM y de otros clientes objetivo, en un intento de atraerles de forma más eficiente y efectiva, empezará a aumentar el volumen a través de ventas cruzadas (cross-selling<sup>1</sup>) y ventas inducidas (up-selling<sup>2</sup>). Estas ventas estarán basadas en el conocimiento del cliente individual, compartido y distribuido por toda la empresa. Esta última idea constituye un elemento clave que no se debe perder de vista para poder continuar el viaje hacia posteriores etapas.

1. Venta cruzada: es, sobre la base de las actuales relaciones de la empresa y los clientes, la capacidad de vender más productos -distintos- al cliente.
2. Venta inducida: es la venta de los productos más rentables que son a su vez relevantes para el cliente y que permite a la empresa influir sobre la demanda del cliente.

- **Escuchar:** Centrarse en la retención (conservar a los clientes)

En su afán por mantener a sus clientes objetivo tanto tiempo como sea posible, la empresa de alquiler de vehículos descubre que la información que obtiene de IBM y el resto de clientes objetivo cuando las considera como cuentas, es insuficiente para poder proporcionarles valor. Para conseguir aportar este valor, la empresa está obligada a tener un profundo conocimiento de la persona de contacto, del comprador y decisor en cada cliente objetivo.

Para obtener este profundo conocimiento, la empresa de alquiler vehículos debe escuchar a IBM y entender cómo funciona la empresa. Debe comprender las condiciones que influyen en el decisor individual y en el negocio de IBM como un todo, y también las condiciones que son críticas para cada decisor y para el éxito de la empresa.

En línea con la estrategia CRM, contactos (personas de contacto dentro de la organización del cliente) y actividades (actividades dirigidas hacia los clientes) son ahora el centro de atención. La compañía de alquiler de vehículos podrá, mediante su conocimiento de la organización del cliente, diseñar actividades a medida para el comprador y el decisor específicos de la empresa cliente, consiguiendo de este modo la satisfacción del cliente y una mayor fidelidad hacia el proveedor. Al mismo tiempo, la empresa de alquiler de vehículos está maximizando el valor de sus clientes prioritarios.

A medida que se acumula este conocimiento, la empresa se va acercando a la última parada del viaje: la denominada gestión estratégica de las relaciones con el cliente.

- **Desarrollar:** Gestión estratégica de las relaciones con el cliente

Al alcanzar la última parada de este viaje, la empresa de alquiler de vehículos descubre que ya puede proporcionar un servicio personalizado a sus clientes objetivo y más rentables, no basándose en supuestas necesidades, sino exclusivamente sobre el soporte del conocimiento real que posee. La empresa de alquiler de vehículos puede ahora, partiendo del profundo conocimiento de sus clientes objetivo (cuentas, oportunidades, personas de contacto y actividades), generar una venta cruzada y una venta inducida, orientada a un público.

### ***Evolución en la relación comercial***



*Fuente: Fundamentos de la gestión de las relaciones con el cliente.  
Pricewaterhousecoopers (1999)*

Entonces, ¿se sigue pensando que esta empresa de alquiler de vehículos incrementará el valor generado y obtenido de sus clientes objetivo? Sin duda alguna, sí.

Esta última estación se caracteriza por desarrollar una gran actividad dinámica, donde la empresa está acrecentando constantemente su conocimiento por medio del registro continuo de información relevante sobre sus clientes. De este modo, la base para proporcionar a los clientes asesoría sobre el desarrollo del negocio crece constantemente, para beneficio de ambas partes.

Resumiendo, CRM facilita la transición hacia una gestión de los clientes con un enfoque personalizado, a través de todos y cada uno de los diferentes puntos de interacción que existen entre la empresa y el cliente. Permite, aún en la complejidad y dimensión de los mercados actuales, transformar el enfoque estratégico de las empresas en su relación con sus clientes desde un marketing masivo hacia la gestión estratégica de las relaciones con los clientes. Los dos pilares sobre los que se asienta esta transformación son:

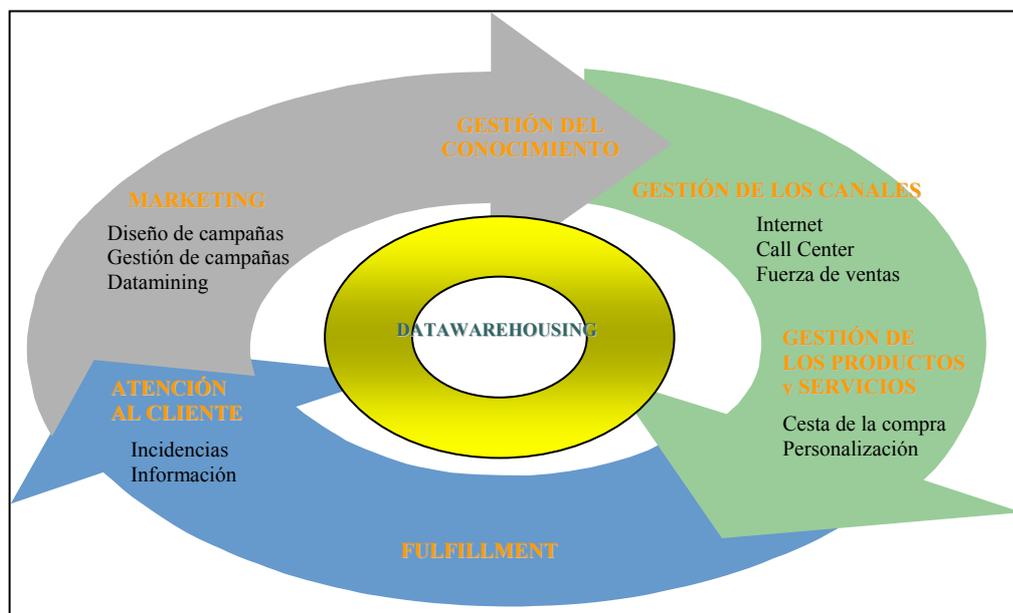
- Conocimiento del cliente: CRM recoge, conserva y analiza el conocimiento sobre el cliente para dar un servicio más personalizado.
- Acceso a dicho conocimiento: CRM utiliza el conocimiento que la empresa tiene de sus clientes de una forma coherente y uniforme en todos los departamentos y funciones”

### Áreas de actuación del CRM

Como hemos visto, puede quedar justificado asumir una filosofía CRM en la empresa por distintos motivos pero ¿Cuál es el área de actuación del CRM?

En principio, y como se demuestra en las encuestas de este estudio, solo se perciben como áreas de actuación aquellas que tiene un contacto directo con el cliente. Pero hay muchos procesos en la empresa que de manera indirecta inciden en la calidad y eficacia con que se gestionan las relaciones con los clientes. Por ejemplo, ¿no da mejor servicio un teleoperador correctamente formado que uno que no?. Analicemos una a una:

### Áreas de actuación del CRM



Fuente: Elaboración propia

Si seguimos un posible orden secuencial para una acción comercial, ya desde el lanzamiento de un producto o una campaña comercial, la estrategia CRM tiene mucho que aportar.

La minería de datos para analizar el consumo de clientes actuales o potenciales es muy habitual. Para ello se utilizan herramientas que extraen, cruzan y analizan datos de una base de datos y presentan información más o menos elaborada. Por ejemplo para lanzar un nuevo producto pueden analizar los hábitos de consumo de sus actuales clientes, o comprar una base de datos externa, y prever el comportamiento ante una nueva oferta.

Una herramienta muy útil es la combinación de las soluciones de datamining con las soluciones GIS (Geographic Information System) en la que se gestionan datos de consumo, sociodemográficos, etc..y permiten la utilización de la variable geográfica. Una práctica habitual es realizar una segmentación de clientes según unos criterios determinados y posicionar en un GIS esos datos. De esa forma se decide cómo desarrollar la campaña. Por ejemplo, para una empresa de que venda un producto, saber dónde están los mejores clientes y analizar los factores exógenos puede servir para “buscar” condiciones parecidas. Es decir, si los mejores clientes son los que tienen unos hábitos de consumo determinados, con la utilización de bases de datos externas (Mosaic, Dun&Bradstreet, etc..) se puede realizar una búsqueda de comportamientos homogéneos y focalizar las acciones de marketing con mas eficacia.

Otra de las áreas de actuación del CRM es la Gestión del Conocimiento y la Formación de los agentes implicados en tareas que deriven directa o indirectamente en la gestión comercial. En principio es difícil relacionar formación con gestión comercial pero es evidente que un agente comercial con una calificación determinada puede realizar con mayor eficiencia y eficacia sus tareas comerciales. Pero esta formación no se debe limitar a un mejor conocimiento de las técnicas de venta o de las cualidades de un producto sino ampliar, por ejemplo, al conocimiento de todo un proceso en el que otras áreas y agentes intervienen. Una formación global en la cadena de valor de un bien o servicio determina una mayor calidad a la hora de realizar una venta o la gestión de incidencia.

La formación, en un entorno cada vez más cambiante y dinámico como el que estamos planteando debe ser, a su vez, dinámica, ágil y eminentemente práctica y útil. Por tanto la forma en que esta se imparta debe ser así.

Una de las soluciones para conseguir ese grado de elasticidad, agilidad y eficacia es la formación no presencial o eLearning. No es objeto de este estudio el análisis en profundidad de estas soluciones pero sí es importante apuntar una serie de mejores prácticas que pueden incidir en la mejora de los procesos comerciales.

Un ejemplo muy claro está en la subcontratación o outsourcing de la venta o gestión de incidencias a un Contact Center. Estos Contact Centres, como se analizará más adelante, no siempre están lo suficientemente cerca de las áreas de diseño y decisión de los esquemas de venta o gestión de incidencias. De hecho ni siquiera están en los mismos centros de trabajo y ni siquiera países. Por tanto, la información / formación debe realizarse utilizando la tecnología disponible.

Internet y, en general, las nuevas tecnologías están aportando distintos tipos de soluciones para que la formación a distancia no sea un problema. Pero una vez más, la tecnología sin una adecuada planificación y adecuación a las necesidades de las empresas no funciona. Es decir, se deben analizar previamente en qué se va formar a la gente, qué tipo de gente, con qué regularidad, etc. Después analizar qué partes del proceso se pueden mejorar sin tecnología y qué esquemas nuevos se deben implantar y, por último, adoptar una tecnología e implantarla. Siempre, además, considerando que el software / hardware que se implante debe integrarse con la tecnología ya existente.

Por último, las nuevas técnicas de gestión del conocimiento, ofrecen oportunidades, sobre la base de tecnologías aplicadas, para mejorar los procesos comerciales. Aquello que no se considera como una acción formativa sino que va orientado a “ofrecer” un repositorio de información que esté correctamente estructurada, podría considerarse Gestión del Conocimiento. Surgen así herramientas como los portales del empleado que ofrecen a los usuarios distintos tipos de información sobre la gestión de la empresa

y sobre aspectos que pueden incidir en la gestión comercial. Por ejemplo, se puede ofrecer a través de una web información sobre:

- Productos disponibles
- Stocks mínimos,
- Productos complementarios,
- Productos sustitutivos
- Argumentarios de venta
- Etc...

De manera que cualquier agente de atención comercial pueda consultarlos sin necesidad de ser un experto en ningún tema concreto aportando, de esta forma, valor al cliente a la vez que le permite trabajar en “entornos nuevos” dando también valor a la empresa.

Otras de las áreas de actuación del CRM son, por supuesto, las actividades de venta de productos y servicios. Aunque se analizarán, desde el punto de vista de nuevos perfiles profesionales, en el capítulo 3 de este estudio, es importante considerar algunas mejores prácticas en esta área.

Analizando las acciones mas exitosas de las empresas que han adoptado una filosofía CRM, la gran mayoría se han centrado en los procesos de venta y atención al cliente. Principalmente han dotado a teleoperadores y agentes comerciales de herramientas en las que dispongan de mayor información sobre los productos y servicios, sobre los clientes y mecanismos de captura de datos. Así una gente comercial de una empresa que haya implantado exitosamente una estrategia CRM puede disponer de funcionalidades, sobre un soporte informático, como:

- Argumentarios de venta. Con guiones que apoyen una conversación y vayan aportando información relevante.

- Ficha de cliente. Con las características del cliente y datos importantes: Últimos consumos, productos favoritos, clientes relacionados, fechas relevantes, incidencias relacionadas, etc..
- Agenda comercial: En la que se indican, para un equipo organizado, cuáles son las tareas a realizar: Llamadas a clientes, visitas, recordatorios, formación etc..
- Configuración de productos. Herramientas que ayudan a configurar un producto y precio. Por ejemplo para productos complejos en los que intervienen distintos componentes, precios y políticas de descuento.
- Información sobre otros canales: Acciones realizadas a través de otros canales: Un cliente, muchos puntos de contacto.

Además de estas funcionalidades, la mejora en los procesos debe permitir que la información fluya correctamente entre los distintos agentes y canales.

El canal Internet, presenta una serie de particularidades desde el momento en el que, en general, es el cliente /usuario el que maneja las herramientas de compra aunque por supuesto estas vienen configuradas por los parámetros que indican los diseñadores y gestores comerciales. En cualquier caso este canal es uno más en lo que se refiere a contacto con el cliente. Por tanto en la medida en que se pueda operar y transaccionar en el, debe estar integrado con el resto de canales.

Una práctica muy habitual es la utilizar las mismas herramientas de configuración de productos, captura de pedidos, incidencias etc.. por parte de comerciales y clientes. Por supuesto con más funcionalidades los primeros. Esto permite una integración mayor de funciones y, en general, un ahorro de costes al utilizar el canal Internet como canalizador de aplicaciones en vez de la instalación en formato cliente – servidor.

La siguiente área de actuación engloba todos los procesos relacionados con la cumplimentación de la orden de compra hasta la entrega efectiva del pedido. La gestión de este proceso es fundamental en cuanto a ofrecer calidad de servicio al cliente. Por

tanto, las empresas que tienen implantados sistemas de CRM prestan especial atención al proceso denominado Fulfillment tratando e controlar en todo momento todas las fases del proceso desde que se captura un pedido o una orden hasta que efectivamente la recibe el cliente en buen estado. Son numerosas las empresas que informan al sistema informático con el estado de preparación, envío o entrega de un pedido para que a su vez cualquier agente comercial pueda consultarlo e informar al cliente.

Por último, la principal área de actuación el CRM, que engloba a todas las demás tenemos la gestión eficiente de las Bases de Datos. Tampoco es objeto de este estudio analizar en detalle las mejores prácticas en este sentido pero es importante mencionar una serie de aspectos.

El primero es la necesidad de contar con herramientas informáticas, Datawarehouse, que soporten estándares de integración y sean líderes de mercado. En este sentido Oracle es la solución de almacenamiento de datos mas utilizada en el segmento de la mediana y gran empresa con fuerte introducción en las Pymes aunque en este segmento Microsoft cuenta con un porcentaje muy alto de cuota de mercado.

La segunda recomendación hace referencia a la estrategia de almacenamiento de datos. Se debe analizar bien, con el apoyo de los analistas correspondientes, qué utilización actual y futura se va a dar la información almacenada teniendo en cuenta que en ocasiones “mucha información es desinformación”. Por otro lado la normalización e datos es fundamental para una correcta explotación de la información. No es lo mismo guardar una dirección con el número del portal en el campo de la calle que por separado.

El motor de una empresa es la inteligencia empresarial y la fuente de donde “beben” los sistemas de información son las bases de datos por tanto es importante para las empresas prestar toda la ayuda a un buen diseño y revisión de las mismas.

Para terminar este capítulo hay que hacer referencia a la casuística de las Pymes en cuanto a la implantación de estrategias y soluciones CRM. ya que han sido muchas las

que velozmente confiaron en la implementación de soluciones CRM para transformar su relación con el cliente.

Pero, como venimos diciendo, esta rápida adopción del software está destinada a fracasar sino es acompañada por un cambio de mentalidad dentro de los miembros de la organización, ya que CRM no es una herramienta milagrosa, sino que debe ser implementada apropiadamente y necesita de un grupo preparado, que se dedique exclusivamente a ella. Hay que considerar que la pequeña y mediana empresa cuenta con un promedio de 50 empleados, lo que hace poco viable destinar algunos de ellos a la exclusividad del proceso de datos. Normalmente, esta responsabilidad recae en el gerente de marketing o el de ventas, quien reúne la información semi-procesada de los jefes de departamentos para tomar alguna decisión.

Aunque mas adelante se plantean porqué han fracasado muchas de las implantaciones de CRM, anticipamos que:

- 1) Muchas veces la implementación de CRM queda limitada al departamento de informática, por lo que se vuelve irrelevante tanto para la compañía como para el cliente al que se intenta servir mejor.
- 2) Aunque CRM ha sido implementado correctamente, únicamente una parte de la compañía lo utiliza y, por lo tanto, el cliente recibe una experiencia segmentada al tratar con ésta y sus diferentes divisiones.

Para que la implementación de CRM dé frutos, la compañía debe comprender sus ramificaciones y consecuencias, no sólo sobre el área de servicio al cliente, sino sobre los departamentos de marketing, ventas, Call Centers y sitios Web: Contact Centers.

Son muchos los autores que opinan que, después de todo, las compañías existen porque los clientes existen y, por lo tanto, debe ser tenido en cuenta que a pesar de que la influencia del cliente sobre los procesos internos y la manera de hacer negocios es indirecta, es un factor determinante.

Por otro lado, debido a que las tecnologías de CRM son todavía relativamente recientes, numerosas compañías creen que comprar el software es suficiente para hacer relucir su área de servicio al cliente.

La implementación de CRM debe ser progresiva y que necesita de un grupo de trabajo especializado en su manejo antes de que comiencen a relucir las ventajas que trae (¿de qué sirve, por ejemplo, que el software genere datos estadísticos sino hay alguien que sepa analizarlos?), ya que de la misma manera en la que toda compañía necesitó tiempo para adaptarse a la revolución tecnológica y sus efectos sobre su modelo de negocios, debe comprenderse que CRM traerá cambios ventajosos sólo si no se espera que haga magia.

Si bien implementar soluciones CRM tendrá consecuencias satisfactorias a largo plazo, tomar conciencia de que no es una excepción a la regla que ningún tipo de software tiene beneficios inmediatos, es inminente.

### **¿Cómo se debe implantar un CRM?**

Como venimos comentando es una combinación de estrategia, procesos y tecnología. Si se pudiese cuantificar el coste de implantar una solución CRM se deberían dedicar un 10% de los recursos a analizar la estrategia, un 20% a revisar y plantear los procesos y un 60% a implantar los sistemas. Esfuerzo este último que dividiría en un 25% de parametrización de las soluciones y un 35% de integración con el resto de sistemas de información.

A todo lo anterior hay un coste importante de gestión del cambio en las organizaciones no siempre fácilmente cuantificable. Los costes de adaptación, además de la formación en nuevos procesos y aplicaciones no son siempre valorados previamente. Además los ahorros previstos como consecuencia de la automatización de procesos hay que saber escalarlos en el tiempo porque no siempre son inmediatos

Por tanto no se puede presupuestar solo el esfuerzo de implantación de una herramienta informática. Deben considerarse todos los factores comentados anteriormente tanto a la

hora de valorar el coste como al valorar los ahorros y beneficios puesto que no siempre vienen inducidos de manera directa por los procesos comerciales tradicionales sino por procesos adyacentes pero derivados de la estrategia de mejora de la Gestión Comercial.

### ***3.1.2. Resultados de las mejores prácticas.***

La implantación de un sistema de gestión de comercial determina una serie de beneficios, en muchos casos difícilmente cuantificables. Pero si este sistema ha tenido una inversión, principalmente en una reingeniería de procesos y la implantación de una herramienta de CRM (solución informática), estos beneficios deben ser en cualquier caso cuantificables.

Si queremos tomar en este estudio una referencia de mejores prácticas en el desarrollo de prácticas en la gestión comercial por procesos nos encontramos con la dificultad de encontrar una heterogeneidad en los esquemas de gestión comercial en función de las áreas y sectores de actividad y, por supuesto, del tamaño de las empresas. Por tanto, los objetivos a alcanzar con una práctica eficaz de la Gestión de Relaciones con Clientes debe determinarse por el objetivo general de la empresa y, principalmente, por el potencial que el mercado determina. Esta afirmación, serviría como norma general aunque, y ese es el objeto del estudio, mediante una serie de acciones se pueden conseguir mejoras relativas en distintos indicadores.

Una de las principales compañías consultoras y desarrolladoras de software del mercado del CRM es SAP cuya suite mySAPCRM presenta una serie de funcionalidades que cubren de manera general, y siempre bajo un supuesto de estándares y en situaciones ideales, la gran mayoría de necesidades o potenciales mejoras en los procesos comerciales de las empresas. Según publicitan:

"mySAP Customer Relationship Management (mySAP CRM) ofrece la comprensión y el análisis que usted necesita para anticiparse a las necesidades de sus clientes y para establecer con ellos relaciones duraderas y provechosas.

**mySAP CRM proporciona:**

- Mayores ingresos por la captación eficaz de clientes, mejores índices de respuesta directa de marketing, mejores ventas cruzadas y ventas de actualizaciones y menores quejas de los clientes.
- Reducción de costes mediante la automatización de las interacciones, aumento de la productividad del personal desplazado, reducción del marketing directo y los gastos en medios de comunicación, optimización de stocks y racionalización de procesos.
- Ventaja sobre la competencia gracias a una mayor fidelidad y retención de los clientes, mayor comprensión del mercado y de los clientes y un tiempo reducido de salida al mercado.
- mySAP CRM mejora su conocimiento del cliente, el liderazgo de sus productos y la excelencia operacional, permitiéndole:
- Entender mejor el comportamiento de los clientes y personalizar sus ofertas basándose en las necesidades de los mismos.
- Identificar tendencias, descubrir las necesidades emergentes de los clientes y reasignar recursos de desarrollo de forma dinámica para diseñar y ofrecer productos que cubran las demandas futuras.
- Utilizar y alinear recursos, integrar procesos y funciones y ofrecer productos o servicios que cumplan las expectativas de los clientes.

**mySAP CRM ofrece una solución única y completa que:**

- Da soporte a todo el ciclo de interacción con los clientes, desde el compromiso con éstos hasta las transacciones de negocio y desde el cumplimiento de los pedidos hasta el servicio a los clientes.

- Ofrece una visión unificada del cliente, con análisis listos para usar e integración de la gestión estratégica empresarial. Impulsa las funcionalidades vanguardistas de intercambio y portales empresariales para ofrecer conectividad a través de toda la red de valor.

**mySAP CRM ofrece también funcionalidades de integración únicas que:**

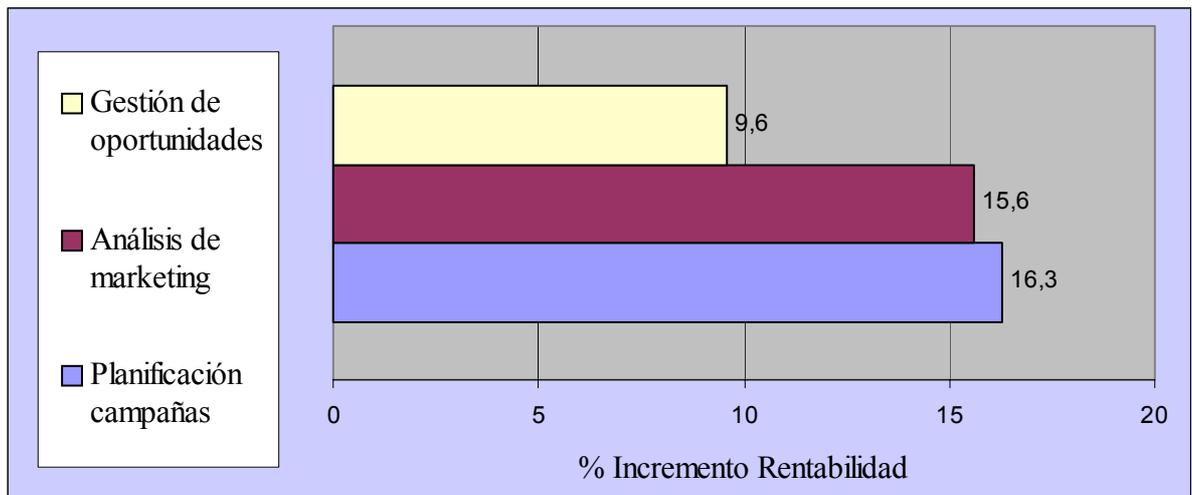
- Proporcionan un completo conjunto de aplicaciones de CRM.
- Se conectan perfectamente con mySAP Business Suite, la plataforma líder de e-business.
- Se integran con las funciones empresariales existentes de SAP y externas, incluyendo la gestión de la cadena de suministro, gestión del ciclo de vida del producto, gestión financiera y gestión de RRHH.””

Sobre una encuesta realizada por la compañía SAP entre 16 usuarios de aplicaciones CRM, estos encontraron una serie de mejoras en unos indicadores como consecuencia de la implantación de una tecnología que daba soporte a los procesos comerciales de las compañías.

A continuación se muestran algunos resultados de las encuestas.

La media de los 16 encuestados que habían realizado mejoras en sus procesos e implantado una solución informática para apoyar sus acciones de marketing encontraron las siguientes mejoras en la rentabilidad de sus procesos de Gestión de Oportunidades, Análisis de Marketing y Planificación de campañas.

### Incremento de productividad en las acciones de Marketing (%)

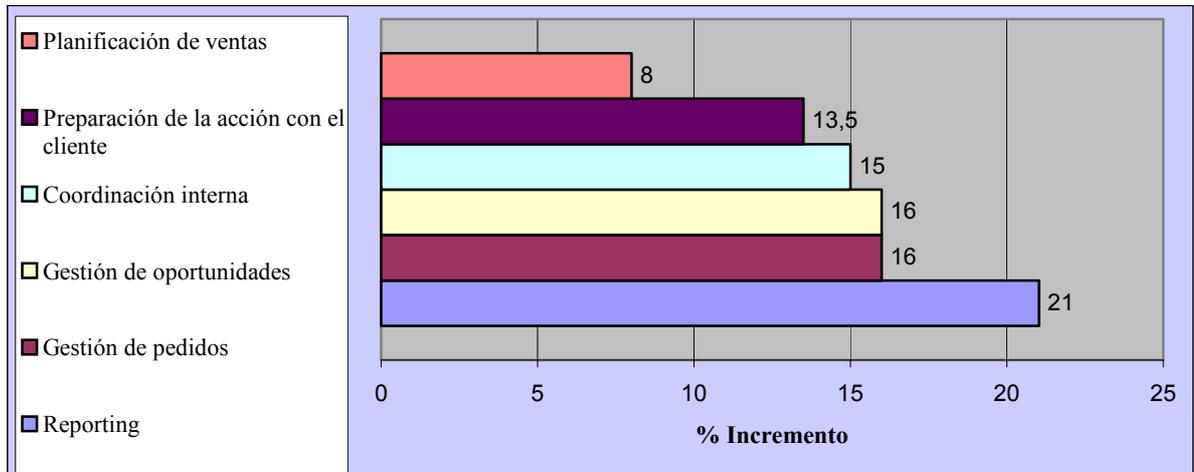


Fuente: MySap.com

Como se puede observar, la utilización de un gestor de la base de datos con la función de planificación de campañas aporta mejoras en el proceso “inicial” de preparación de la campaña, análisis de objetivos, selección de clientes potenciales, detección de oportunidades sobre los clientes actuales, etc...

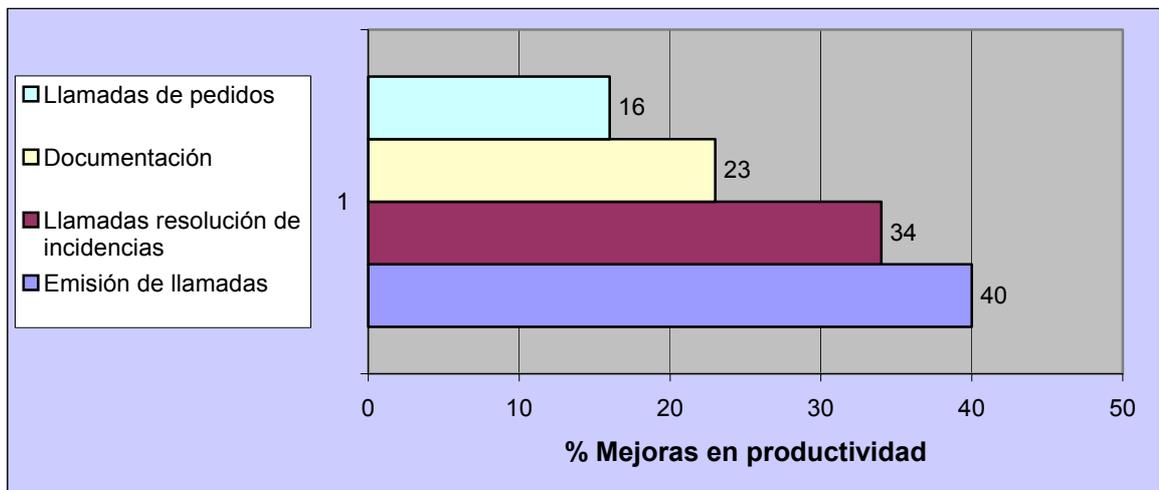
En el siguiente cuadro, el estudio realizado por SAP indica que la implantación de uno de sus módulos de CRM produce mejoras directas en partes del proceso como el reporting consiguiendo unos incrementos de un 21% la capacidad de generación de información y un 16% en la capacidad de gestión de oportunidades y pedidos.

### Mejoras en las actividades de ventas (%)



Fuente: MySAP.com

### Mejoras en los Centros de Interacción con el Cliente(%)



Fuente: MySAP.com

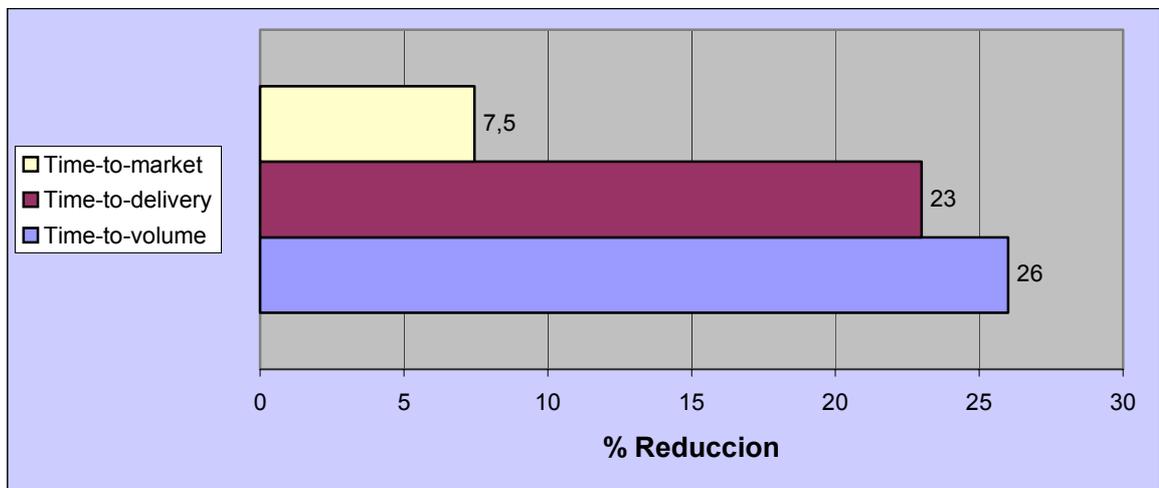
Un dato a destacar de la encuesta es que los 16 participantes estimaban en un 40% el incremento de productividad que se producía en la emisión de llamadas de los Call Centers y un 34% en la eficacia en la resolución de incidencias en los mismos. Estos datos suponen un incremento importante, no solo en la mejor imagen frente al cliente sino en rentabilidad de utilización de estos centros de atención/ interacción. Por tanto

una inversión realizada en este tipo de herramientas, de acuerdo con los condicionantes presentados en los capítulos anteriores, termina derivando en ahorros.

Aunque estos datos no son generalizables para todos los sectores de actividad y empresas, estas mejoras en productividad se analizarán mas en detalle en capítulo 3 de este estudio ya que deben permitir la creación de nuevas funciones dentro de la áreas comerciales de las empresas al liberar mucho tiempo y carga de trabajo en las actividades de los centros de interacción con clientes.

El siguiente dato a tener en cuenta, según se muestra en el siguiente gráfico es la capacidad que tienen las tecnologías aplicadas en el CRM en reducir determinados “tiempos” considerados críticos en la atención al cliente como son el “Time to Volume”, el “Time to Market” y el “Time to Delivery”

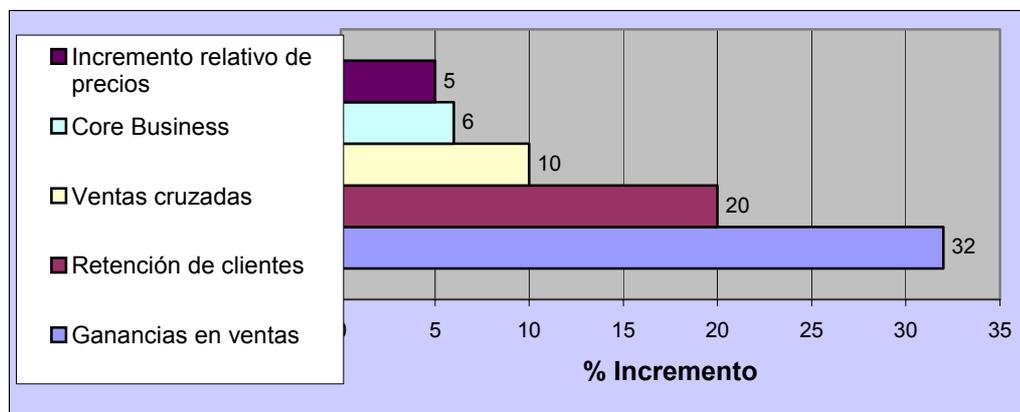
*Mejoras en los procesos CRM (%)*



Fuente: MySAP.com

Una importante reducción del “Time to Volume” o la reducción de un 23% del tiempo que se tarda en entregar el pedido al cliente parecen justificar una inversión en una herramienta como esta. Además las posibilidades que surgen de utilización como herramienta de previsión de la demanda hacen que se pueda reducir, según los encuestados, en un 7,5% el “Time to Market” para los productos o servicios vendidos.

### Otras mejoras en los procesos Comerciales (%)



Fuente: MySAP.com

Esta gráfica presenta, según los resultados de la encuesta, unos datos bastante importantes, incluso para el resultado financiero de una compañía, como puede ser un 32% de ganancias en las ventas. Este dato, como los presentados anteriormente, debe ser tomado como una tendencia resultado de una encuesta pero, aún siendo así, debe hacer reflexionar sobre la conveniencia de una inversión correctamente ejecutada, en soluciones informáticas.

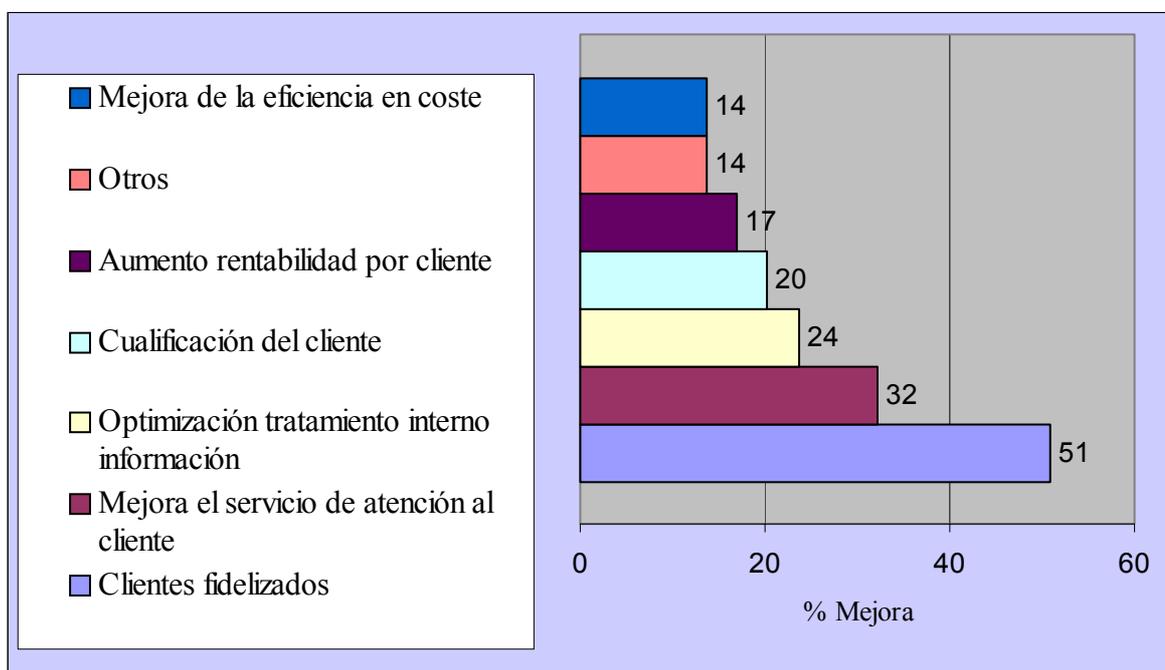
Así mismo podemos observar como estas empresas consideraron una mejora de un 20% en el porcentaje de retención de clientes. Esta variable como se he comentado anteriormente es una de las mas importantes a considerar dentro de una filosofía “CRM” como indican algunos autores.

Por último, dentro del proceso de venta, con la utilización de la suite mySAP CRM, estas empresas consideraron unas mejoras de un 10% en las ventas cruzadas. Es decir aumentaron en un 10% la venta de productos complementarios al vendido como principal gracias a la segmentación de las bases de datos, la utilización de cuestionarios (scripts) o los interfaces de los operadores con la información.

Otro estudio, a nivel nacional es el realizado por la Asociación Española de Marketing Relacional cuyas encuestas durante los años 2002 y 2003 aportan conclusiones muy interesantes.

Una de ellas, es el resultado obtenido después de implantar una solución genérica de CRM según se observa en el siguiente gráfico.

### Resultado obtenido al implantar CRM (%)



Fuente: AEMR.org

Según estos datos los clientes fidelizados aumentaron en un 51%. Esta diferencia, respecto a lo que puedan decir otras encuestas, como la referida de SAP, en las que los porcentajes son menores, se debe a que potencialmente es mucho más útil en España que en países donde llevan más tiempo implantadas estas tecnologías.

Por otro lado, el resultado de esa encuesta parece indicar una tendencia a mejorar, en un 30-32%, la mejora percibida en la atención al cliente. Si bien es uno de los procesos en los que más se ha avanzado, principalmente desde la liberalización de determinados mercados

y sectores monopolizados, la percepción se ha conseguido con una atención mas “humana” y con la mayor disposición e información por parte del operador/vendedor.

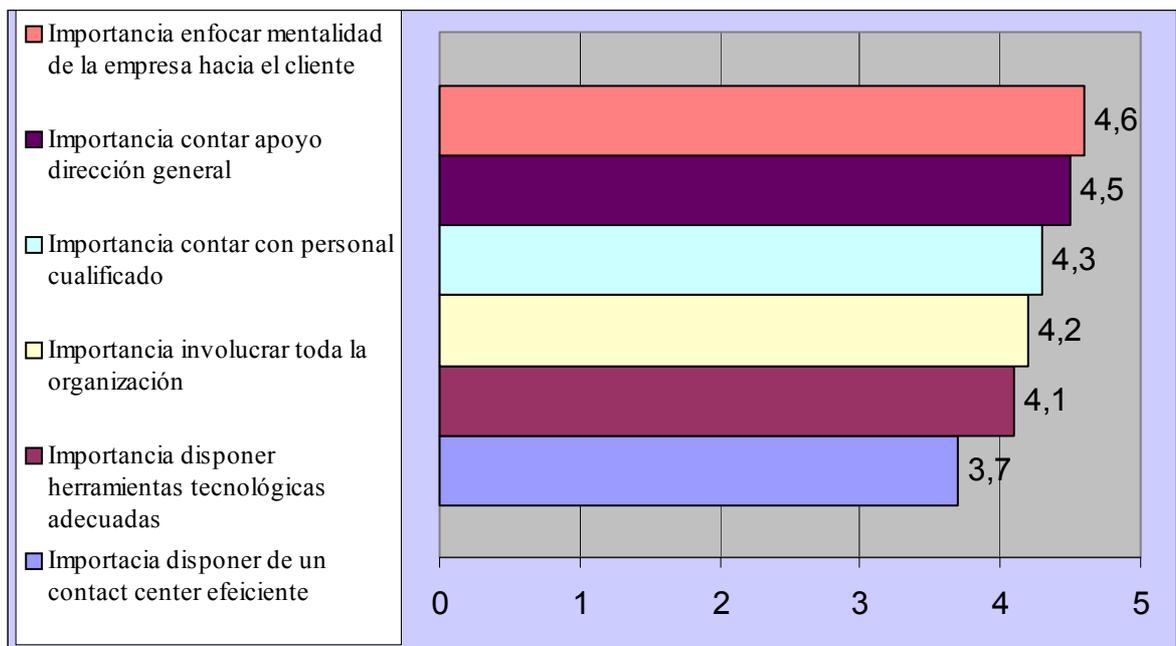
En relación con este dato, la encuesta presenta una mejora de un 24% en el tratamiento de la información interna. Este dato es fundamental ya que ese incremento determina otros muchos mayores en otros derivados de este como pueden ser la atención al cliente, las ventas, ventas cruzadas (incremento de ventas), etc...

Por último es destacable los incrementos percibidos por los encuestados en la cualificación del cliente (20%) y de la rentabilidad por cliente, ARPU (Average Rate Per Client) con un incremento de un 17%.

En este mismo estudio, la AEMR plantea una serie de cuestiones clave para que una estrategia CRM sea exitosa.

En el siguiente gráfico se presentan en orden de importancia cuales son esos factores.

### Valoración Factores Clave en una Estrategia CRM



Fuente: AEMR.org

Como ya hemos indicado en los primeros capítulos de este estudio, uno de los factores más importantes para que esta estrategia sea exitosa es la importancia de concienciar a las organizaciones de la importancia de orientarse hacia el cliente. Esto, como se indica en la encuesta, obliga a que el liderazgo de la dirección general sea fuerte y potencie en todas las cadenas de mando esta iniciativa. Por supuesto esta cadena de mando y el personal responsable de implantar esta filosofía debe estar suficientemente cualificado e involucrado en el proyecto. Estos son en definitiva los responsables de implantar la reingeniería de procesos necesaria como se indicó en los primeros capítulos.

Lógicamente, al factor estrategia y recursos humanos sigue el factor tecnología. Como hemos visto anteriormente esta determina una serie de beneficios en los procesos comerciales. Pero siempre vienen condicionados por la estrategia definida y la correcta reingeniería de procesos realizada por las personas.

A continuación, se muestran a modo de ejemplo una serie de funcionalidades tipo que pueden ser cubiertas con soluciones estándar como Siebel y Oracle y una probable utilización de las herramientas de detalle que estas soluciones aportan:

**Ejemplo de Funcionalidades cubiertas con estándares de Mercado**

<p><b>Consulta de clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de clientes (empresas contactos)</li> <li>- Consulta de la ficha del cliente</li> <li>- Consulta de los clientes (empresas) con su jerarquía y contactos asociados</li> <li>- Visualización de los contratos y condiciones de los mismos</li> <li>- Consulta (visualización )de la factura de Oracle</li> <li>- Consulta a documentos asociados residentes en Siebel o en otras aplicaciones o servidores</li> </ul>	<p>Siebel Call Center Contracts Oracle connector</p>
<p><b>Registro de datos de personas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes reales, clientes potenciales, acciones realizadas</li> </ul>	<p>Siebel Call Center</p>
<p><b>Gestión de incidencias (externas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro y tipificación de incidencias</li> <li>- Asignación o escalado de la incidencia automático</li> <li>- Workflows de actividades para la resolución de incidencias</li> <li>- Control del estado</li> </ul>	<p>Siebel Call Center</p>
<p><b>Atención al Cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Argumentarios técnicos de respuesta automatizados y soluciones</li> </ul>	<p>Smart Scripts Soluciones</p>
<p><b>Agenda comercial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anotación de visitas y/o actividades a la Red Comercial</li> </ul>	<p>Siebel Call Center</p>
<p><b>Ejecución de campañas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de listas de emisión de llamadas</li> </ul>	<p>Siebel Call Center</p>
<p><b>Tratamiento emails:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contestación al cliente vía email (Conexión con Microsoft outlook)</li> <li>- Clasificación manual de los mails de respuesta almacenando categorías en Siebel</li> </ul>	<p>Email Response</p>

<p><b>Registro de datos de personas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- clientes reales y/o clientes potenciales</li> <li>- acciones comerciales</li> <li>- Alta, baja y modificación de contratos de clientes sin integración con los sistemas legacy</li> </ul>	<p>Siebel Sales Siebel Contracts</p>
<p><b>Gestión de incidencias (externas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de tareas derivadas de las incidencias registradas</li> <li>- Control del estado de la incidencia</li> <li>- Consultas de incidencias</li> </ul>	<p>Siebel Sales Desarrollos</p>
<p><b>Agenda Comercial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de número ilimitado de acciones comerciales y actividades</li> <li>- Visualización vía agenda de las actividades o visitas a realizar con los clientes</li> <li>- Gestión de tareas (citas, llamadas, reuniones, etc) en un formato diario, semanal o mensual a elección por el usuario, citas repetitivas en el tiempo, así como alarmas y recordatorios.</li> <li>- Gestión centralizada de las agendas de jerarquía inferior</li> </ul>	<p>Siebel Sales</p>
<p><b>Ejecución de campañas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualización de campañas, recepción de oportunidades</li> </ul>	<p>Siebel Sales</p>
<p><b>Catálogo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualización de catálogos</li> </ul>	<p>Vía URL o Vía VBC</p>

<p><b>Base de datos de clientes y targets:</b> Segmentación básica para generación de listas sin conteos</p>	<p>Siebel Marketing</p>
<p><b>Posibilidad de cargas de listas externas:</b> Carga de ficheros externos con lista de targets</p>	<p>Siebel Marketing</p>
<p><b>Planificación y ejecución de las campañas y parametrización de encuestas para campañas (ej. Campañas de calidad) :</b> A través de múltiples canales (email, actividades en el call center o en las agendas comerciales)</p>	<p>Siebel Marketing Siebel eMarketing</p>
<p><b>Promociones:</b> Generación y control de promociones</p>	<p>Siebel Campaigns Desarrollo</p>
<p><b>Envío de documentación:</b> Generación y control de datos para el envío/recepción de información a empresas externas de fulfillment.  <ul style="list-style-type: none"> <li>– petición de envío de documentación impresa</li> <li>– control del estado de documentos enviados</li> <li>– derivación a incidencias</li> <li>– captura y validación de documentos recibidos</li> </ul> </p>	<p>Workflow Desarrollo a medida</p>
<p><b>Resultados de las campañas:</b> Respuestas, seguimiento y control según el estándar de Siebel</p>	<p>Siebel Marketing</p>

<p><b>Generación de informes para el control y seguimiento de la actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Informes de incidencias</li> <li>– Informes de estado de actividades comerciales</li> <li>– Informes de seguimiento de las campañas</li> </ul>	<p>Con un generador de informes (por ejemplo, Crystal Reports)</p>
---	--

#### ***4. NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA GESTIÓN COMERCIAL: ANÁLISIS GENERAL Y PARTICULAR PARA LAS PYMES***

Como ya hemos visto en el anterior capítulo, la tecnología cobra un importante papel en la mejora de procesos comerciales. Sin ser nunca la solución exclusiva, existen en el mercado multitud de soluciones informáticas que ofrecen una serie de funcionalidades predeterminadas que aportan, junto con una adecuada gestión de la estrategia, los recursos humanos y los procesos, un indudable valor al cliente.

Son numerosas las compañías que ofrecen estas soluciones y es interesante, dentro de este estudio, entender cuales son las principales del mercado.

##### ***4.1. Situación y tendencias del mercado***

Debido a la dificultad por conseguir datos mas actualizados se presenta un cuadro con las principales las principales compañías de CRM durante los últimos años por cuota de mercado. Este ranking cambia sustancialmente pero nos permite dar una idea de cómo se distribuyen estas compañías y hacer una introducción al producto de cada una.

### Principales soluciones de CRM

Compañía	2001 Fact.	2002 Fact.	2001-02 Crecim.	2001 Share	2002 Share
Siebel	1,980	1,553	-22%	20%	16%
SAP	664	980	48%	7%	10%
PeopleSoft	355	357	1%	4%	4%
Oracle	341	324	-5%	4%	3%
Amdocs	191	278	46%	2%	3%
Best Software	86	95	11%	1%	1%
FrontRange	86	92	7%	1%	1%
E.piphany	129	84	-35%	1%	1%
Kana	91	79	-13%	1%	1%
Microsoft	48	76	57%	1%	1%
<b>Total Top 10</b>	<b>3.971</b>	<b>3.920</b>	<b>-1%</b>	<b>41%</b>	<b>41%</b>
<b>Total Mercado</b>	<b>9.668</b>	<b>9.575</b>	<b>-1%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Internet

Todavía es un mercado fragmentado, donde los diez mayores proveedores tienen el 41% del mercado. Pero ha continuado consolidándose debido a que la situación económica ha eliminado a muchos vendedores pequeños.

Siebel, Oracle y PeopleSoft han mostrado un crecimiento casi nulo o negativo en lo referente a servicios. Estos vendedores están creciendo o sosteniendo su crecimiento por la influencia de sus enormes bases instaladas de clientes.

SAP ha crecido fuertemente en la venta de licencias. SAP ha reducido la diferencia con Siebel a sólo un 6% del mercado.

Según Gartner, la facturación de Siebel por licencias CRM está entre 12 y 18 veces la de sus principales rivales. Mientras la mayoría de los vendedores de origen ERP incluyen HR, contratos, derechos, business intelligence, data warehousing y gestión de contenidos como facturación CRM, la facturación de Siebel es puramente de ventas, servicios y marketing.

Según Meta Group, Siebel es el único vendedor en el cuadrante de los líderes. Su gran fortaleza es el CRM operacional, pero continúan mejorando sus capacidades analíticas y colaborativas.

Los grandes vendedores de origen ERP (Oracle, PeopleSoft, SAP) son los únicos contrincantes reales de Siebel. Meta espera una batalla fuerte entre PeopleSoft y SAP. Oracle y SAP continúan ganando proyectos CRM, especialmente en su base instalada. Además sus soluciones CRM continúan mejorando y madurando.

Amdocs (Clarify) ha mejorado significativamente, mientras Kana ha caído al cuadrante de seguidores.

Según Gartner, las Enterprise suites crecerán su cuota de mercado al 45% en 2006, al incrementar las ventas en sus bases instaladas. Best-of-breed CRM decrecerán desde el 25% de cuota al 15% en 2006. El crecimiento de la CRM suites se deriva de la aversión al riesgo de las empresas que, además las consideran “suficientemente buenas”.

Según Gartner, Siebel todavía tiene una funcionalidad CRM más amplia y más profunda que el resto y es el líder del mercado. Otros vendedores tienen puntos específicos técnicamente excelentes (especialmente E.piphany).

- La mayoría de los vendedores ERP tienen amplia oferta CRM con funcionalidad técnica adecuada

### ***Siebel***

Es todavía el líder, después de un año difícil en que sólo una pequeña parte de su base instalada ha pasado a *Siebel 7*.

Siebel todavía tiene la mejor funcionalidad y los mejores recursos para servicios profesionales en el mercado CRM.

Mientras la mayoría de los vendedores de origen ERP incluyen HR, contratos, derechos, business intelligence, data warehousing y gestión de contenidos como facturación CRM, la facturación de Siebel es puramente de ventas, servicios y marketing. Según Gartner, la facturación de software CRM de Siebel es de 12 a 18 veces la de sus competidores clave.

Siebel continúa marcando el camino con su *Universal Application Network*, que refleja la tendencia del mercado en centrarse en infraestructura. Mientras Siebel está en el camino correcto con su nuevo producto de infraestructura, está por ver cómo actuarán sus competidores.

Está por encima de sus competidores en la verticalización de su oferta de producto, aunque SAP está acortando el GAP en su última versión.

Siebel sigue siendo amenazado por los ERP vendedores con grandes bases de clientes. Estos vendedores están ganando cuota de mercado tanto en la funcionalidad CRM que empieza a estar comoditizada, como porque las empresas entienden que reducen el coste de mantenimiento de las aplicaciones.

El desafío más importante que tiene Siebel consiste en la necesidad de facilitar y flexibilizar la integración con los procesos de negocio que no están soportados con productos Siebel (tales como: billing, supply chain, manufacturing, financials, human resources y logistics).

Siebel Systems ofrece dos suites CRM para Pymes (Enterprise Release 7.5 and MidMarket Edition 7.0). Ambos tienen funcionalidad rica en ventas, customer service y marketing. Siebel también ofrece 20 soluciones sectoriales para Enterprise y 4 para MidMarket Edition.

### **SAP**

SAP se está acercando a Siebel. La mayoría de los clientes de SAP CRM provienen de la base instalada de SAP R/3.

Gartner estima que SAP tenía contratos con 2.100 clientes CRM en October 2002, lo que representaba aproximadamente el 12% de la base de clientes de SAP. La mayoría de los clientes SAP CRM también tienen SAP R/3 instalado (sólo existen 13 clientes stand-alone de mySAP CRM).

El 60% de los clientes SAP CRM y el 80% de las referencias son europeas, lo que hace más duro el disponer de referencias en USA.

SAP ha crecido en venta de licencias CRM, fundamentalmente aprovechando su base instalada de 20.000 clientes ERP. SAP tiene un crecimiento de un 24% en ventas durante 2003.

El desafío principal de SAP será la puesta en producción de sus clientes SAP CRM. Actualmente, sólo el 25% de las 2.500 a 3.000 compañías que han comprado SAP CRM lo tienen totalmente implantado.

La solución CRM continúa su crecimiento y maduración. mySAP CRM 4.0 (liberada en Noviembre 2003) es el primer producto CRM con funcionalidad completa cross-industry de SAP que incorpora mucha funcionalidad vertical, que hasta ahora era una de las grandes ventajas de Siebel sobre SAP.

El principal impulso en funcionalidad vertical de mySAP CRM 4.0 está en Consumer Products, Life Sciences, Automotive y High-Tech Manufacturers. Esta versión también usa NetWeaver para resolver los problemas de integración y data management, y xApps para liberar novedades para clientes fuera de los ciclos habituales de delivery.

Según Gartner, SAP no está usando su ventaja para crear nuevas aplicaciones que utilicen piezas de CRM, SCM, PLM y ERP para procesos nuevos y existentes.

### ***Peoplesoft***

PeopleSoft en su última versión (PeopleSoft 8.8) incluye mejoras sustanciales en call centers para el área de customer service y en web self-service.

PeopleSoft está actualmente muy frenado en sus ventas de CRM, pero ha empezado a demostrar éxitos en clientes en los módulos de ventas y call center. Las hostilidades con Oracle no ayudan a mejorar las ventas.

Meta Group considera que Peoplesoft es el mayor competidor ERP que desafía a Siebel, debido a la fuerte especialización vertical de su oferta CRM y su funcionalidad B2B.

Gartner predice que para 2005, PeopleSoft será el rival de Siebel en las industrias de Servicios y de Banca, y que ocupará el tercer lugar en cuota de mercado de las suites CRM.

Fortaleza en el Middle market– Peoplesoft ofrece una versión scaled-down “Accelerated CRM” para las empresas de tamaño medio a través de sus Solution Centers de USA. Esta solución está orientada a empresas de Middle market que tienen requerimientos funcionales similares a las grandes compañías, escalabilidad y preintegración con otras aplicaciones PeopleSoft. Peoplesoft promete una implantación funcional en 60 días, trabajando con Consulting partners.

Peoplesoft también ofrece varias soluciones industriales para los clientes del Middle market, incluyendo Servicios financieros, Comunicaciones, Seguro, Gobierno, Alta tecnología, y Energía.

### ***Oracle***

Oracle es fuerte en visión y madurez en el delivery. Hasta que los productos y los socios maduren más, las empresas debe confiar en las referencias de los clientes que ya tienen en producción las aplicaciones.

El negocio de CRM de Oracle está estable (perdiendo algo de posición) derivado de los esfuerzos asociados a los problemas de calidad de su producto 11i. La mejora de la calidad del producto junto con mejores esfuerzos en marketing y ventas ayudará a Oracle a mejorar su trabajo vendiendo sobre su base instalada en 2003 y 2004.

Oracle lucha con una limitación en lo referente a producto y referencias de cliente en CRM, lo que hace que tenga el peor ratio en capacidad para ejecutar de todos los vendedores de aplicaciones CRM.

Oracle está reconstruyendo su equipo de desarrollo de aplicaciones y su organización de ventas, después de la salida del fundador y líder del programa CRM en 2002. La carencia de dirección interna de CRM en Oracle perjudicará a sus perspectivas.

Algunas de las ofertas verticales de Oracle tienen problemas significativos o incluso no se han lanzado (los productos farmacéuticos, sector público). Aunque Oracle habla acerca de integración con las aplicaciones de back office de SAP, sus únicas referencias de implantaciones son con el módulo de configuración de ventas

La visión de CRM de Oracle todavía tiene muchos aspectos confusos, tales como la reconciliación de la oferta “online” y el modelo de licencia y el rol de Oracle Consulting.

Probablemente emergerá como el líder en sistemas de configuración de ventas.

### ***Amdocs***

Propietario de suite Clarify, efectuó una reaparición importante en 2002 mientras vendía su recientemente adquirida suite CRM (de Nortel) a su gran base instalada en Telecomunicaciones. Los clientes de Amdocs transmitieron esfuerzos de mejora de la comunicación y proporcionaron ayuda para los usuarios Clarify existentes fuera del mercado de telecomunicaciones.

Amdocs vió incrementada su facturación en un 46% en 2002 hasta \$278 millones.

El último producto de Amdocs, ClarifyCRM 12 Customer Interaction Manager (liberado el 31/07/03), ha hecho un buen progreso en lo referente a usabilidad.

Amdocs está considerado extensamente como el mejor para las compañías grandes de Comunicaciones centrado en el soporte al call center, donde las empresas necesitan

servicios profesionales fuertes para construir integraciones profundas entre Amdocs y las aplicaciones Clarify.

ClarifyCRM 12 es un sólido competidor de los otros vendedores. Amdocs demuestra que Clarify no está muerto y que es un jugador serio en el mercado de CRM.

El nuevo foco está en los procesos de negocio de la empresa más que en nichos de procesos diferentes. Amdocs puede dar actualmente esta visión sólo en la industria de Telecomunicaciones, y no ha demostrado cómo puede dar soporte basado en procesos en otros mercados históricos de Clarify tales como High-Tech y Servicios financieros.

Según AMR, el upgrade a ClarifyCRM 12 es una ventaja clara para los clientes de Telecomunicaciones de anteriores versiones de Clarify. Debido a la nueva arquitectura (thin-client deployment), a los cambios significativos de la base de datos, y al esfuerzo requerido para realinear proceso del negocio para aprovecharse de la nueva funcionalidad, el upgrade es realmente más un reimplantación.

### ***E.piphany***

Ofrece un producto flexible y menos complejo con una tecnología muy potente. Gartner recomienda E.piphany como una sólida alternativa a las suites CRM más rígidas y amplias, excepto para las empresas que requieren profundas capacidades verticales (propias de la industria a la que pertenecen).

Aunque en un reciente estudio de AMR se demostraba que E.piphany puede aportar un ROI cuantificable de forma consistente, en 2002 redujo su facturación en un 35% debido a las dificultades del mercado de las TI.

Aunque E.piphany liberó el software en 2002, hasta 2003 no ha empezado a haber referencias en producción. Las primeras informaciones muestran un delivery y un producto de buena calidad.

Antes de la aplicación de E.piphany, la mayoría de los sistemas CRM se centraban en el CRM operacional (call centers, SFA). Las aplicaciones Analíticas eran “best-of-breed solutions”, como los sistemas de gestión de campañas. E.piphany ha sido la primera “minisuite” Analítica combinando bajo un interface único muchos componentes de CRM analítico (sistemas de gestión de campañas, herramientas de business intelligence y capacidades de análisis).

E.piphany se mueve hacia el CRM operacional desde el core de su producto. En la versión E.5 se organiza el producto principal en tres plataformas diferentes pero conectadas.

- Verdadero líder en *Campaign management*, en herramientas de *Business intelligence* y en capacidades de análisis, con un magnífico módulo integrado de *Analytics*.
- Sistema basado en Web (rápidamente desarrollable, fácil de mantener, fácil de usar y accesible) que contempla todos los puntos de contacto con el cliente (web, teléfono, email, online chat y wireless).

### ***Kana***

La facturación cayó un 13% en 2002 hasta \$79 millones debido a las dificultades del mercado de las TI.

A finales de 2003, Kana esperaba tener una suite completa de productos CRM (ventas, marketing y customer service) permitiéndole competir en el mercado de los vendedores de software con suite CRM.

Deteriorándose la facturación de licencias y con profundas reducciones de personal, tiene un futuro incierto.

No tienen planificado crear un módulo de ventas interactivas o una solución e-commerce.

Sin un componente de ventas basadas en Internet dentro de la suite podría atreverse a adquirirlo.

Están desarrollando líneas CRM y ERP de forma integrada.

Tienen una arquitectura basada en estándares abiertos y un motor de inteligencia artificial para automatizar la respuesta de emails.

Dispone de un *Customer self service* y una soluciones de *Interaction management* robustas y rodadas.

### ***Microsoft***

La entrada de Microsoft en CRM en Enero de 2003 con una aplicación desarrollada in-house, está por cambiar claramente el mercado de software de aplicaciones CRM.

El negocio CRM de Microsoft verá su crecimiento mayor en los próximos años.

Tiene un potencial muy fuerte para dominar el middle market en CRM y llegar a ser un jugador clave por su precio, integración con Office y Outlook, fuerte soporte geográfico y en diferentes idiomas, simplicidad de compra y nivel de soporte de canal.

El mercado CRM en pequeñas empresas tienen un nivel de penetración bajo. Para Microsoft, menos del 15% de los clientes de USA tienen una aplicación CRM y menos de 10% de los clientes europeos. Microsoft empezará a vender a su base instalada (cada cliente tiene una media de menos de 10 puestos). Microsoft inicialmente orientará su producto CRM a empresas medianas con entre 15 y 150 puestos. En 2003, Gartner supone que Microsoft logrará principalmente negocios con menos de 50 puestos.

Durante 2003, Gartner esperaba que Microsoft aumente su conocimiento CRM y centre sus esfuerzos en el middle market cosa que está por ver.

Gartner predice que en 2005 Microsoft sea el quinto vendedor de aplicaciones CRM en el mundo.

En 2003, Microsoft vendió sólo al 3% de su base instalada, debido a los requerimientos del producto (Windows 2000, Active Directory y SQL Server) y porque el producto no estaba liberado fuera de USA hasta 2004.

A largo plazo, el impacto de Microsoft en el mercado CRM tendrá que ver con su éxito con Navision y su plan de resellers y VARs, y también por su rapidez o no en aprender a vender soluciones CRM complejas mientras las adaptan a las nuevas versiones Microsoft.

#### **4.2. La situación del mercado Español. Análisis de las Pymes**

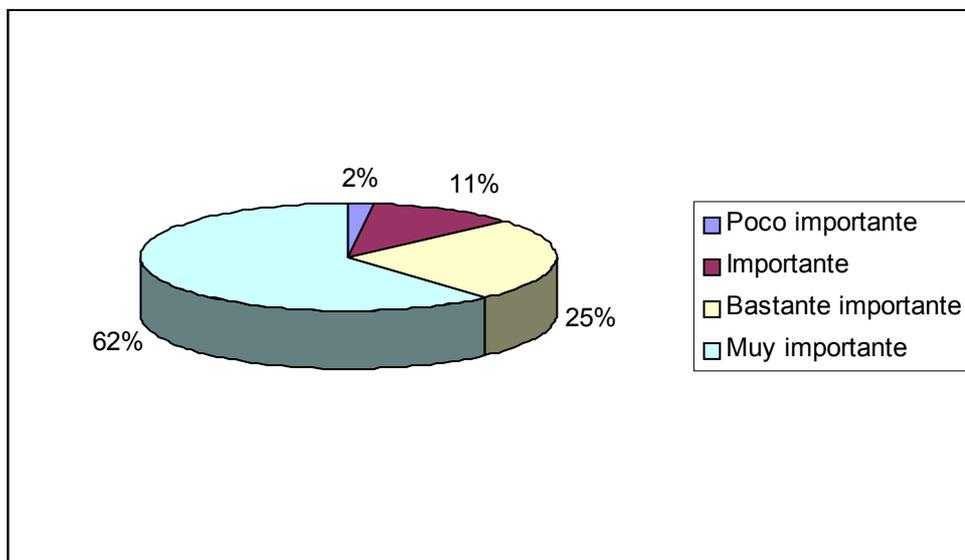
Como se ha indicado al comienzo del estudio, se ha realizado un trabajo de campo con el objetivo de medir, de primera mano, cual es la situación de la empresa española en aquellos factores considerados mas relevantes para la gestión comercial. Es decir se han analizado distintas variables con el objetivo de disponer de una foto de:

- ✓ La situación y valoración de la informática en la empresa.
- ✓ Internet como herramienta para la gestión comercial.
- ✓ El Call Center y su grado de penetración en la empresa.
- ✓ Los agentes comerciales: herramientas de apoyo.

#### **Informática General**

Para conocer la valoración general que se tiene de la informática en la empresa se han realizado una serie de preguntas que hacen referencia al Hardware, Software y aplicaciones específicas como Bases de Datos. Se persigue medir el grado de madurez de las empresas, no sus niveles de inversión ni actualización.

### Valoración importancia de los equipos informáticos



Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Ante la pregunta: “Valore la importancia de sus equipos informáticos”, haciendo referencia la pregunta solo a nivel hardware, la tendencia es a considerar entre muy importante y bastante importante los equipos informáticos como activo de la empresa (no en sentido contable sino como herramienta de trabajo).

Sin embargo, a nivel sector de actividad, hay claras diferencias entre sectores como el manufacturero o las instituciones financieras como se indica en la siguiente tabla:

### Valoración Importancia Equipos Informáticos

Valoración Importancia de los Equipos Informáticos		Empresa manufacturera (CNAEs 15 a 41)	Construcción (CNAE 45)	Comercio, Restaurantes y Hostelería (CNAEs 51 a 55)	Instituciones financieras, excepto Bancos y Cajas de Ahorros	De 11 a 25 empleados	De 25 a 50 empleados	Más de 50 empleados
Poco importante	Abs.	2	0	1	0	1	1	1
	% ver.	3,1%	0,0%	2,3%	0,0%	1,8%	1,6%	3,3%
	% hor.	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%
Importante	Abs.	10	5	2	0	9	8	0
	% ver.	15,4%	16,1%	4,7%	0,0%	15,8%	12,7%	0,0%
	% hor.	58,8%	29,4%	11,8%	0,0%	52,9%	47,1%	0,0%
Bastante importante	Abs.	21	4	12	1	8	22	8
	% ver.	32,3%	12,9%	27,9%	9,1%	14,0%	34,9%	26,7%
	% hor.	55,3%	10,5%	31,6%	2,6%	21,1%	57,9%	21,1%
Muy importante	Abs.	32	22	28	10	39	32	21
	% ver.	49,2%	71,0%	65,1%	90,9%	68,4%	50,8%	70,0%
	% hor.	34,8%	23,9%	30,4%	10,9%	42,4%	34,8%	22,8%

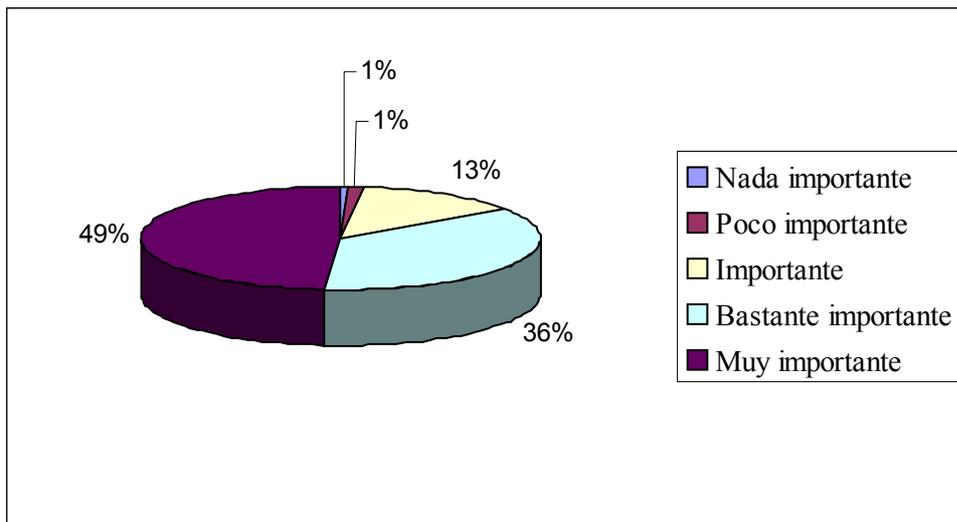
Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Como se puede observar la tendencia es valorar como factor muy importante, por no decir crítico, los equipos informáticos en tanto que, para las actividades relacionadas con el sector financiero la herramienta única de trabajo viene a ser la informática mientras que en otros sectores como el manufacturero o la construcción son un soporte de la actividad. Mas adelante analizaremos en qué consiste ese soporte.

Por otro lado si observamos la tabla por número de empleados vemos como hay una distribución bastante homogénea entre pequeñas, medianas y grandes empresas. Es, en cualquier caso, destacable que las pequeñas empresas tienen una percepción, o una dependencia, muy parecida a las empresas de mayor tamaño.

Si introducimos la variable software, en la que se pregunta por la importancia de las aplicaciones y desarrollos informáticos, se puede observar el siguiente gráfico que la percepción general no varía:

### Valoración importancia de las aplicaciones informáticas (%)



Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004.

El 85% de los encuestados a contestado que considera Bastante o Muy importante las aplicaciones informáticas, cifra que coincide con la valoración que se realiza del Hardware.

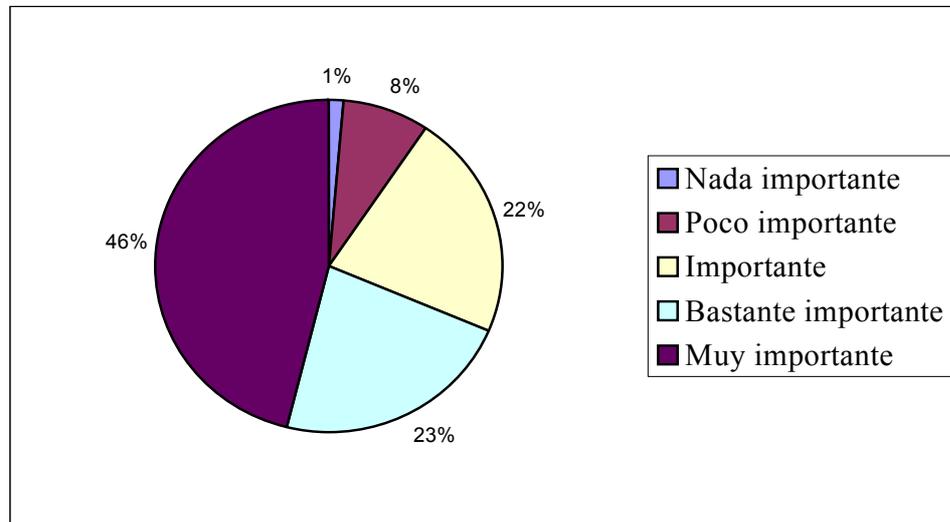
Realizando el análisis por sectores de actividad o por número de empleados no se observa una diferencia relevante entre la importancia que se le da a una y otra herramienta.

Como primera conclusión se puede decir que el sector empresarial español se encuentra “maduro” en cuanto a la importancia que se le reconoce a la informática como pilar de la gestión empresarial. Lo que es importante analizar a continuación es si eso se traduce en los niveles de inversión necesarios y en la correcta utilización de estas herramientas.

En este sentido es importante analizar el impacto que se le reconoce a utilidades como Internet o la gestión de bases de datos.

Como hemos visto anteriormente, la gestión de bases de datos es fundamental en una buena operativa CRM. La valoración que han realizado los encuestados sobre la importancia de sus bases de datos se muestra en el siguiente gráfico:

### Importancia de la Base de Datos (%)



Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Como se muestra en el gráfico la gran mayoría de las empresas encuestadas, el 91 % considera importante disponer de una Base de Datos pero como factor crítico o muy crítico, solo el 69% lo considera así teniendo sectores con alto potencial de hacer CRM como el sector hostelero o el comercio unos porcentajes menores aún (aproximadamente un 64%).

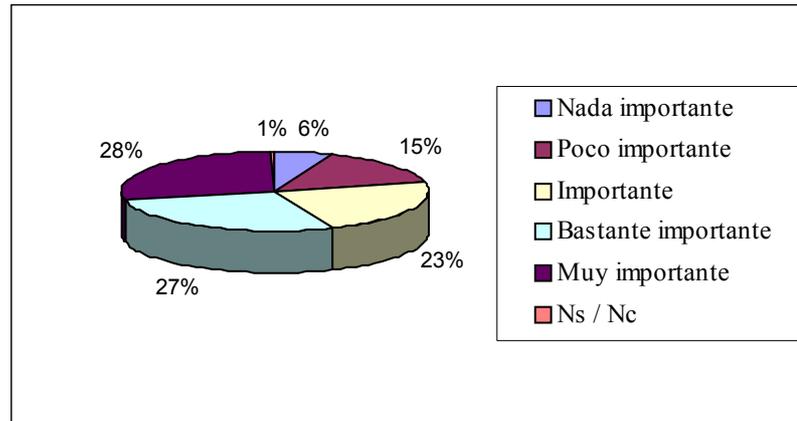
Queda, pues, la media muy baja de acuerdo con los planteamientos de expertos sobre la materia indicando que todavía hay mucho que avanzar en una gestión adecuada de la información en las empresas. No solo en lo complicado de la explotación, incluso en el almacenamiento de información básica para el funcionamiento de cualquier negocio.

### **Internet**

Internet se ha consolidado como un importante canal comercial, tal y como se ha visto en anteriores capítulos de este estudio. Por tanto es fundamental analizar en profundidad cómo se encuentra la empresa española sobre las tendencias que muestran las encuestas realizadas.

Analizando la cuestión: “Valore la importancia de Internet en su empresa”, obtenemos esta gráfica:

### Valoración importancia de Internet (%)



Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

En ella se puede observar que más de la mitad de los encuestados considera de máxima relevancia para la gestión de su negocio Internet mientras que un 23% lo considera solo importante. Es destacable que un 15% no los considera importante por lo que hay que analizar qué variables influyen en la percepción que se tiene de esa poderosa herramienta como es la web.

Si analizamos en una tabla la importancia que se le da en cada sector de actividad y en función del número de empleados:

### Valoración importancia de Internet

Valoración Internet		Empresa manufacturera (CNAEs 15 a 41)	Construcción (CNAE 45)	Comercio, Restaurantes y Hostelería (CNAEs 51 a 55)	Instituciones financieras, excepto Bancos y Cajas de Ahorros	De 11 a 25 empleados	De 25 a 50 empleados	Más de 50 empleados	
<b>Nada importante</b>	Abs.	9	4	1	4	0	4	3	2
	% ver.	6,0%	6,2%	3,2%	9,3%	0,0%	7,0%	4,8%	6,7%
	% hor.	100,0%	44,4%	11,1%	44,4%	0,0%	44,4%	33,3%	22,2%
<b>Poco importante</b>	Abs.	23	11	4	8	0	8	12	3
	% ver.	15,3%	16,9%	12,9%	18,6%	0,0%	14,0%	19,0%	10,0%
	% hor.	100,0%	47,8%	17,4%	34,8%	0,0%	34,8%	52,2%	13,0%
<b>Importante</b>	Abs.	34	16	6	8	4	9	17	8
	% ver.	22,7%	24,6%	19,4%	18,6%	36,4%	15,8%	27,0%	26,7%
	% hor.	100,0%	47,1%	17,6%	23,5%	11,8%	26,5%	50,0%	23,5%
<b>Bastante importante</b>	Abs.	41	19	9	9	4	15	15	11
	% ver.	27,3%	29,2%	29,0%	20,9%	36,4%	26,3%	23,8%	36,7%
	% hor.	100,0%	46,3%	22,0%	22,0%	9,8%	36,6%	36,6%	26,8%
<b>Muy importante</b>	Abs.	42	14	11	14	3	20	16	6
	% ver.	28,0%	21,5%	35,5%	32,6%	27,3%	35,1%	25,4%	20,0%
	% hor.	100,0%	33,3%	26,2%	33,3%	7,1%	47,6%	38,1%	14,3%
<b>Ns / Nc</b>	Abs.	1	1	0	0	0	1	0	0
	% ver.	0,7%	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	0,0%	0,0%
	% hor.	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

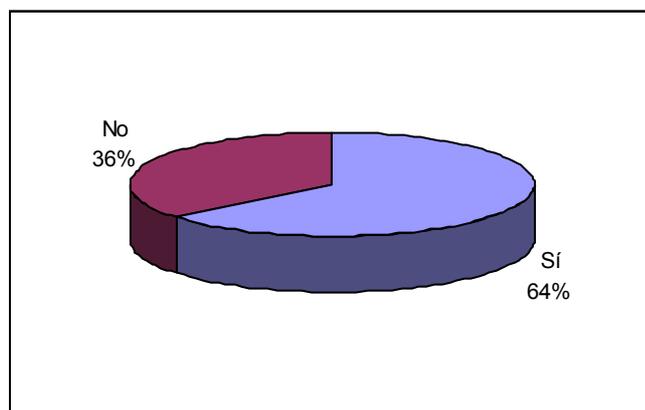
Aunque hay una distribución bastante uniforme en todas las respuestas, podemos observar que las empresas manufactureras y el sector hostelería son las que mayor respuesta negativa presentan en cuanto a la utilidad de la web. Si embargo el sector financiero parece que valora como muy importante esta utilidad.

Analizando la información considerando el número de empleados de las empresas la tendencia parece indicar que las empresas pequeñas tienen una tendencia importante a utilizar Internet, no siempre como canal de operaciones comerciales, como veremos mas adelante pero si como canal de comunicación con la utilización de correo electrónico y como medio de información y consulta.

En cualquier caso es importante destacar que, aunque haya una valoración incluso negativa, en cuanto a la importancia del medio, de Internet en algunas empresas, probablemente se deba, no solo al desconocimiento en cuanto al uso de esta tecnología sino a un fracaso en las expectativas de inversiones realizadas o a una percepción “corta de miras” de las potencialidades de esta herramienta.

De esta forma si analizamos del total de empresas, cuántas tienen página web vemos que solo el 64% tiene una web propia.

### **% Empresas con Página Web propia**



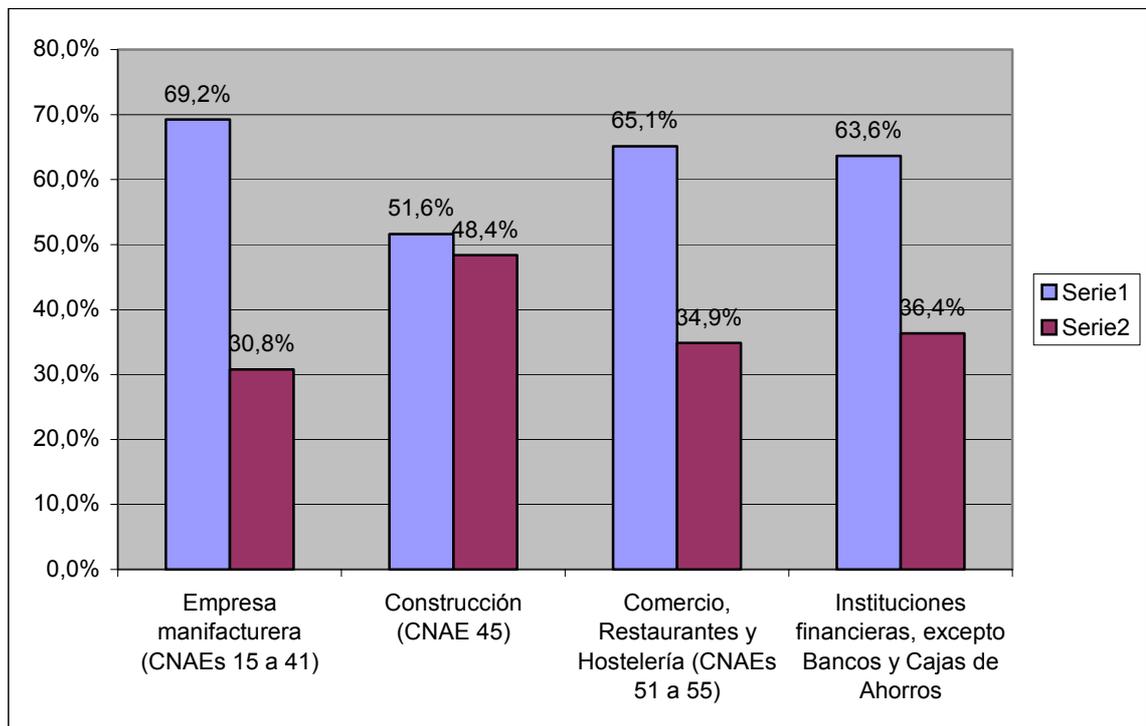
Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Por tanto, si cerca del 80% de los encuestados considera importante, ¿qué está ocurriendo para que solo un 64% haya invertido en tener presencia en la web?

Es importante analizar, antes de aventurar una respuesta, cuál es la distribución de esos datos analizando: Sector de actividad, número de empleados y localización geográfica.

En el siguiente gráfico se observa la distribución por sectores de actividad de las empresas que tienen y no tienen página web siendo Serie 1 aquellas que sí tienen una web y Serie 2 aquellas que no tienen:

### Distribución Sectorial con página Web

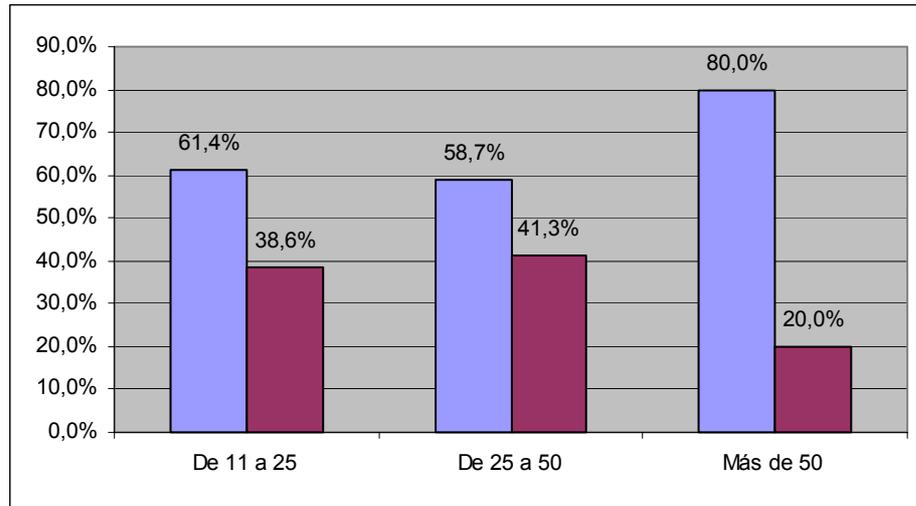


Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Por tanto podemos observar cómo el Sector de la Construcción es el que menos tendencia tiene a disponer de una web propia mientras que las empresas manufactureras y el sector comercio y hostelería tiene una mayor predisposición a invertir en este desarrollo.

Otro análisis importante es en función del número de empleados de las empresas como se muestra en este gráfico siendo, de nuevo, Serie 1 aquellas que si tienen una web y Serie 2 aquellas que No tienen:

### ***Distribución Empresas por N° empleados con página Web***



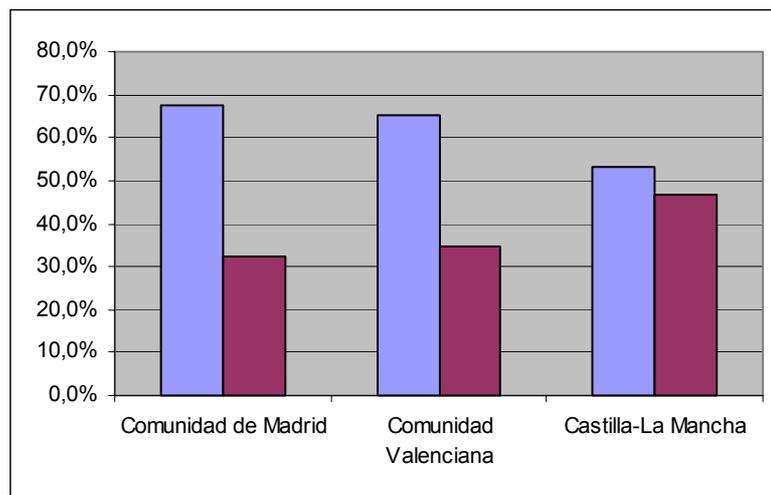
Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

La tendencia de la gráfica muestra que la presencia en la web es mucho mayor en empresas mas grandes (al menos con mas número de empleados).

El siguiente ejercicio lógico es buscar alguna relación entre la localización geográfica y la presencia en la web, factor este que por las diferencias entre los indicadores socioeconómicos de las comunidades a estudio determina un “gap” entre ellas.

Como se concretará en las conclusiones de este estudio, el análisis de la siguiente gráfica apunta a que las diferencias entre comunidades como Valencia y Castilla La Mancha determina una necesidad de inversiones para equiparar los niveles de presencia en Internet como mecanismo necesario de gestión comercial.

### ***Distribución Empresas por N° empleados con página Web***



Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Como conclusión se puede decir por tanto que la tendencia de las empresas a tener menos presencia en Internet en los sectores como el de la Construcción, en empresas pequeñas y en comunidades autónomas más retrasadas económicamente. Esto, lejos de ser un indicador negativo, puede ser un nicho de oportunidades si, como parecen indicar todos los expertos y bibliografía consultada, cualquier sector, empresa o región puede apostar por estas tecnologías como fuente de crecimiento y de creación de empleo.

Por tanto el siguiente ejercicio es tratar de analizar para qué están utilizando las empresas sus páginas Web.

Cruzando los resultados de la encuesta sobre las respuestas positivas de presencia en Internet y las respuestas a la pregunta: “¿Para qué utiliza su página web?” encontramos una clara polarización entre las utilidades Informativas /Presentación y las funcionales como Reclamaciones etc.. Para ello se ofrecían las siguientes respuestas:

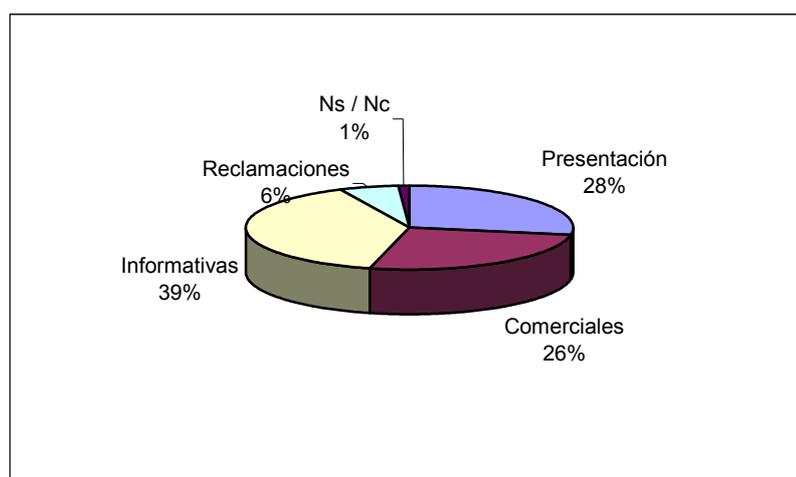
- Presentación
- Comerciales
- Informativas
- Reclamaciones

### Ns/Nc

Dado que, en ocasiones, los encuestado no supieron diferenciar entre las opciones ofrecidas, en este estudio se generan las conclusiones sobre la base de entender que todos los que disponen de funciones con Reclamaciones, disponen de elementos transaccionales en su web aunque estos no estén muy automatizados (simplemente, por ejemplo, mediante la cumplimentación de un cuestionario), estando al otro lado la web como mera tarjeta de visita.

En cualquier caso, los resultados de la encuesta muestran los datos presentados en el siguiente gráfico:

#### *Utilidades de la página Web*

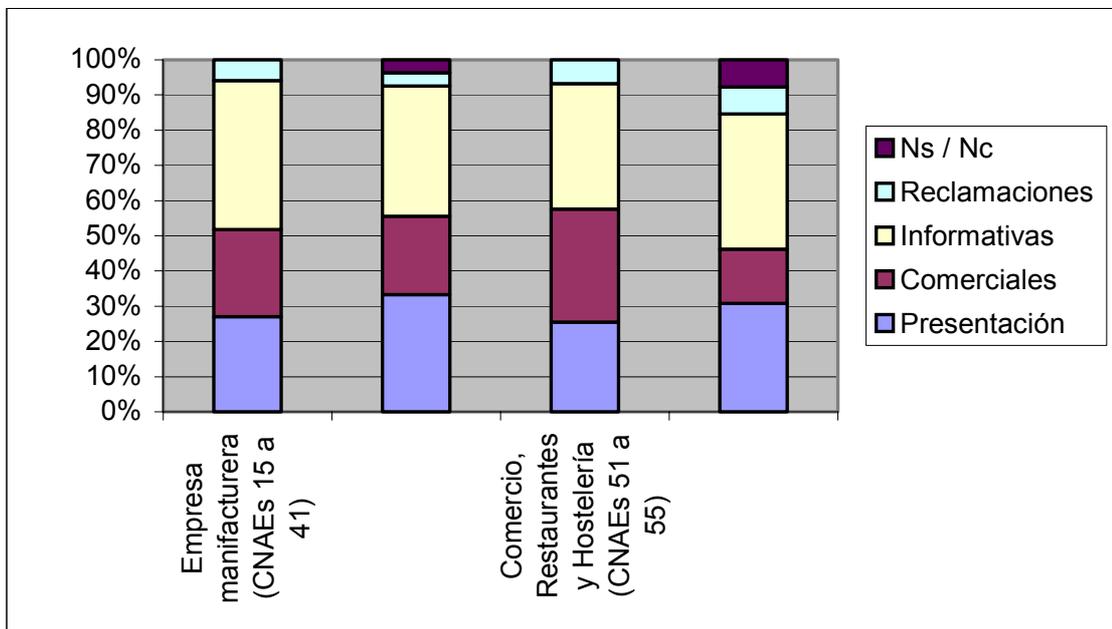


Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Los resultados si nos permiten adelantar una conclusión: Las páginas web de las empresas disponen de mínimas utilidades transaccionales y se utilizan generalmente como medio de información y tarjeta de presentación. Además, cuanto mayor es la empresa, mas utilidades ofrecen a través de la web. Y, como se puede apreciar en el siguiente gráfico, son las empresas del tipo Manufactureras y las Comerciales y Hostelería las que mayor foco ponen en las utilidades comerciales y servicios adicionales como reclamaciones etc.

Esto, de nuevo debe ser percibido como un potencial hueco a cubrir puesto que, en principio, no hay razones aparentes para una menor inversión en unos sectores o en otros. Si proceden matices, por ejemplo, en el caso del sector de la construcción donde se puede venir desarrollando menos actividad comercial en la web, si bien los nuevos hábitos de información previa al consumo o el mismo comercio B2B a través de herramientas como el marketplace etc.. hacen que no deba descuidar este canal en ningún nivel de su cadena de valor como hemos venido comentando.

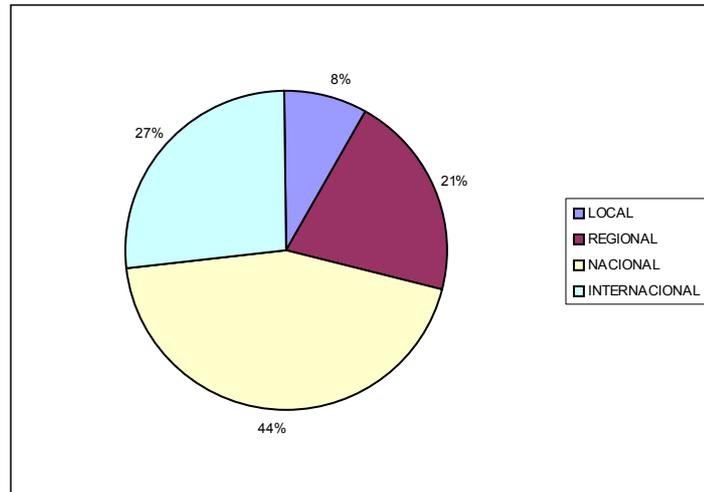
### Utilidades de la página Web



Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

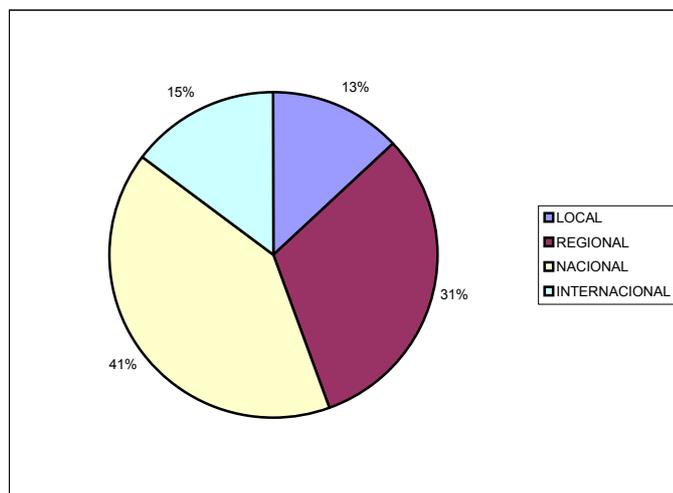
Otro ejercicio necesario a la hora de analizar las inversiones realizadas por las empresas en cuanto a desarrollos en la web es analizar el ámbito de actividad de dichas empresas. Los siguientes gráficos muestran esas relaciones:

### Ámbito de actuación de las empresas CON página Web



Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

### Ámbito de actuación de las empresas SIN página Web



Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Se observa una tendencia en las empresas con ámbito de actuación mas amplio a utilizar el canal Internet para sus operaciones comerciales aunque, como se puede observar aún queda un porcentaje importante de empresas con vocación internacional que todavía no utilizan este canal o no lo hacen con recursos propios. Es decir, se

supone que, si son empresas medianamente integradas en los mercados internacionales, utilizarán, al menos, recursos ajenos para operar comercialmente o los volúmenes serán bajos en número o importe de las operaciones.

Por tanto, a modo de conclusión en el análisis del canal Internet, se puede decir:

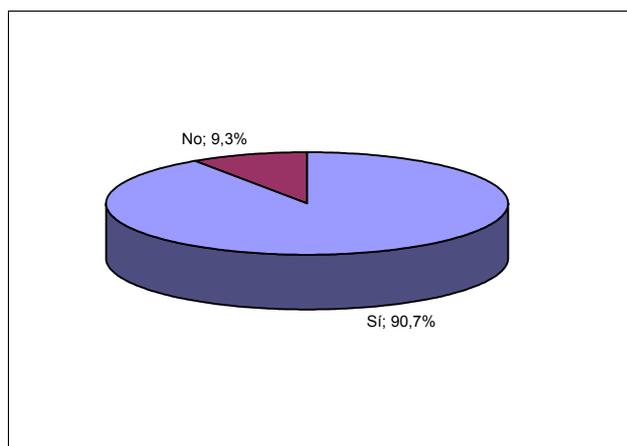
- ✓ Un 36% de las empresas encuestadas, no disponen de una Web para realizar actividades comerciales.
- ✓ Hay sectores de actividad como Construcción y Financiero (en el caso de empresas pequeñas) cuyo 40%, aproximadamente, no ha desarrollado inversiones propias en Internet aunque potencialmente puedan ser útiles.
- ✓ Las empresas con mayor número de empleados tienen tendencia a invertir más en el canal Internet, principalmente aquellas con más de 50 empleados cuya porcentaje apunta al 80%.
- ✓ Comunidades autónomas más pobres tienen un índice de utilización comercial del canal web en torno a un 20% inferior respecto a las más ricas.
- ✓ La utilización de las Webs se centra principalmente en dar información con un porcentaje bajo (entre un 15 a un 30%) de operatividad transaccional.
- ✓ El ámbito no internacional de las empresas determina una inferior utilización de Internet para actividades comerciales aunque un 30% de las empresas encuestadas cuyo ámbito de actuación es Local o Regional dispone de página web.

### **Call Center**

Otra de las variables analizadas en el estudio es la presencia de Call Centers en las empresas. Se entiende como tal al menos una línea exclusiva y con personal dedicado a tareas de Venta, Atención al cliente, etc..

En el siguiente gráfico vemos como el 90% de las empresas encuestadas dispone de una centralita o similar. Es decir un centro de distribución de llamadas y al menos una persona dedicada o responsable de la tarea de responder llamadas

### ***Empresas con Centralita o Similar***

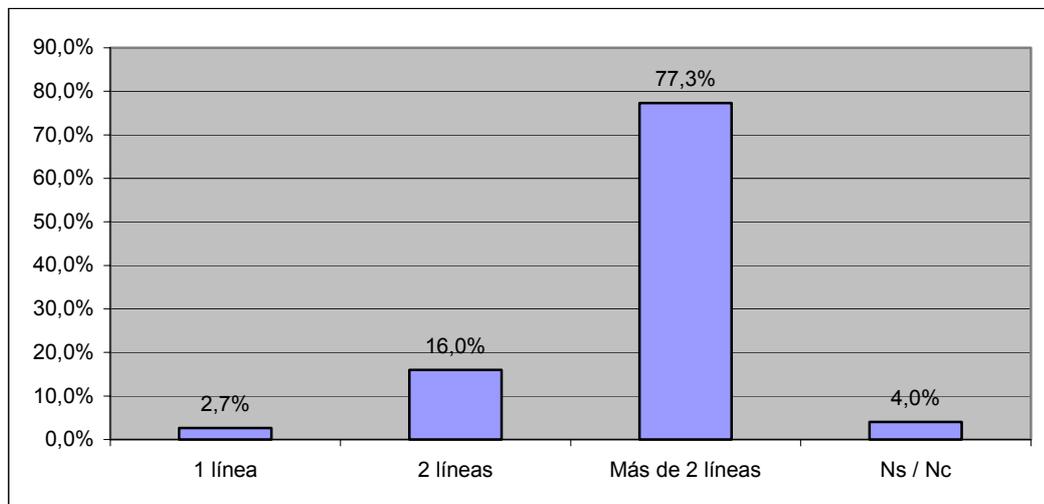


*Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004*

Las nuevas tecnologías en telefonía de voz y datos permiten que muchas Pymes que renunciaban, principalmente por costes, a disponer de los servicios habituales de una centralita, puedan recurrir a utilizar muchos de ellos en servicio indirecto. Es decir, las propias teleoperadoras proporcionan esos servicios sin necesidad de tener un hardware (CTI) específico. Por ejemplo, la transmisión de llamadas, desvíos, filtros etc..

Sin embargo, si analizamos el número de líneas disponibles observamos como la gran mayoría de las empresas dispone de distintos números de teléfono, Es decir, aunque hay un sistema que coordina los distintos puestos, todo parece indicar que la “salida al exterior” es independiente.

### ***Nº de líneas telefónicas***

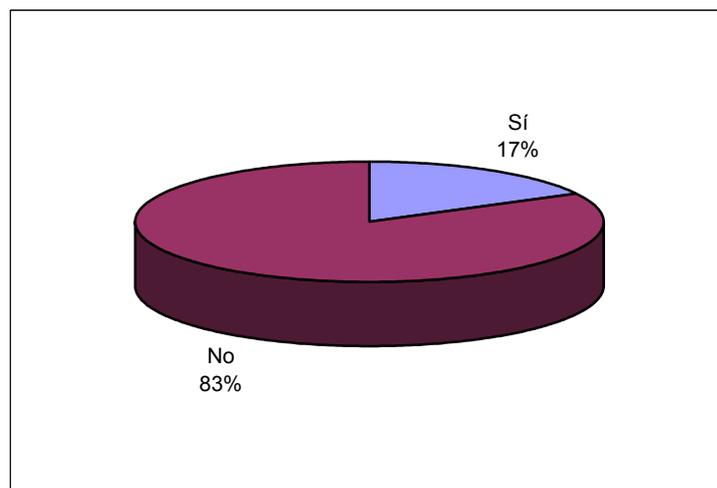


Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

En este gráfico podemos observar cómo cerca de un 77% de las empresas encuestadas tienen más de 2 líneas telefónicas, tendencia que parece indicar un alto grado de procesos en los que la atención telefónica está implicada.

Sin embargo, si analizamos cuántas de esas empresas disponen de una línea de atención al cliente:

### ***Empresas con Línea de Atención al Cliente***

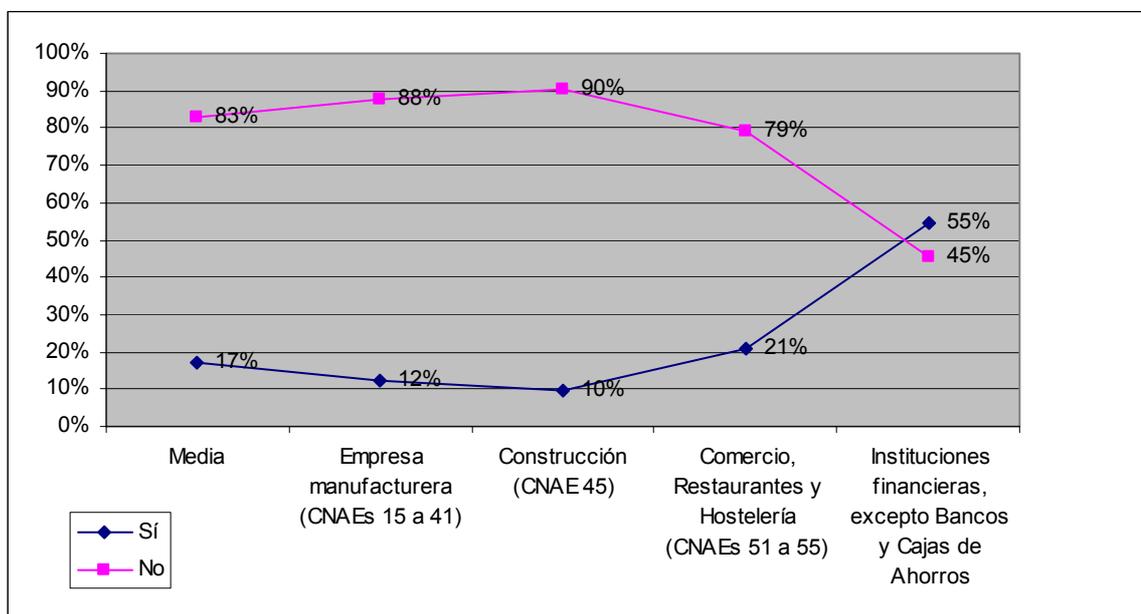


Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

La mayoría de estas empresas no tiene una línea dedicada a estas funciones lo cual parece confirmar la tendencia a disponer de canales directos de clientes, proveedores, etc.. con las distintas áreas de las empresas

Aunque, por supuesto, contrastando estos datos a nivel sectorial, hay claras diferencias determinadas con toda seguridad por las distintas culturas empresariales y por la tipología de clientes:

### Empresas con Líneas de Atención al Cliente

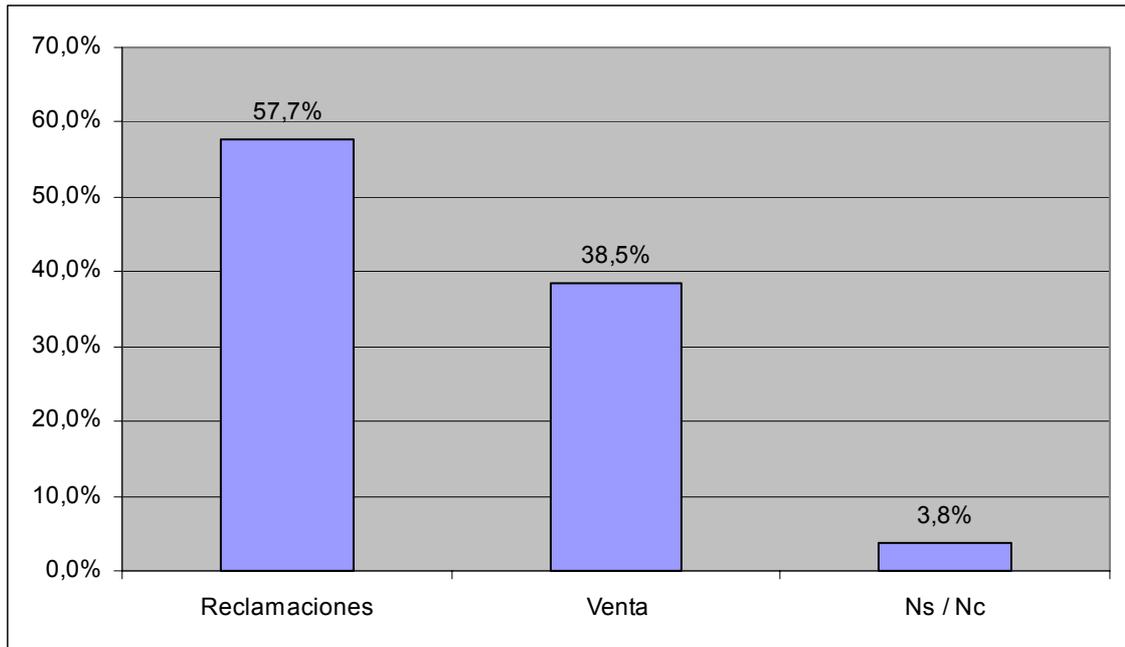


Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Los resultados de la encuesta parecen indicar una tendencia a disponer de este tipo de líneas dedicadas en empresas en las que los niveles de complejidad y de exigencia en el trato al cliente son mayores. Aunque, como se puede observar, hay sectores como comercio y hostelería donde otros canales como la web se “cuidan” más que la atención telefónica y donde surgen distintas oportunidades de ser imaginativos y ofrecer servicios complementarios.-

A la pregunta ¿Cuáles son las funciones de su Línea de Atención al Cliente? Las respuestas están claramente dirigidas a aspectos relacionados con la gestión de incidencias:

### ***Funciones de las Líneas de Atención al Cliente***



Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Según se observa en el gráfico, hay una clara tendencia a utilizar estas líneas para atender reclamaciones no considerándose otras funciones como el seguimiento de calidad, o acciones preactivas como telemarketing, etc..

Por tanto, podemos concluir que hay una clara tendencia a infrautilizar el canal telefónico aunque este se considera de importancia estructural ya que prácticamente la totalidad de las empresas disponen de centralitas o teléfonos dedicados.

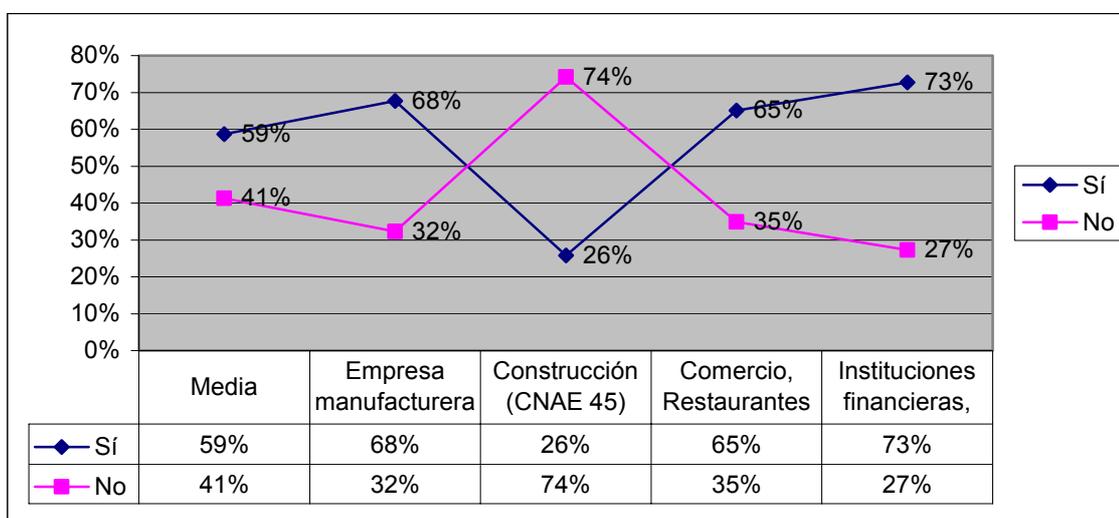
### **Agentes**

Los agentes comerciales siguen siendo uno de los instrumentos mas utilizados para la comercialización de bienes y servicios. En ocasiones son el canal de comunicación preferido por los clientes en tanto que permiten una mayor interrelación personal y la información fluye mejor en los dos sentidos.

Esto que, por supuesto, parece una ventaja, se vuelve en contra de la operatividad ya que la demanda de información por parte del cliente es mayor, la casuística de interrelación mayor y los requerimientos del cliente, a menudo, más complejos.

En la encuesta realizada para este estudio, a la pregunta de “¿Dispone su empresa de Agentes Comerciales?”, la mayoría respondió que Si, según se observa en el siguiente gráfico:

***Empresas con Agentes Comerciales por Sector de Actividad***



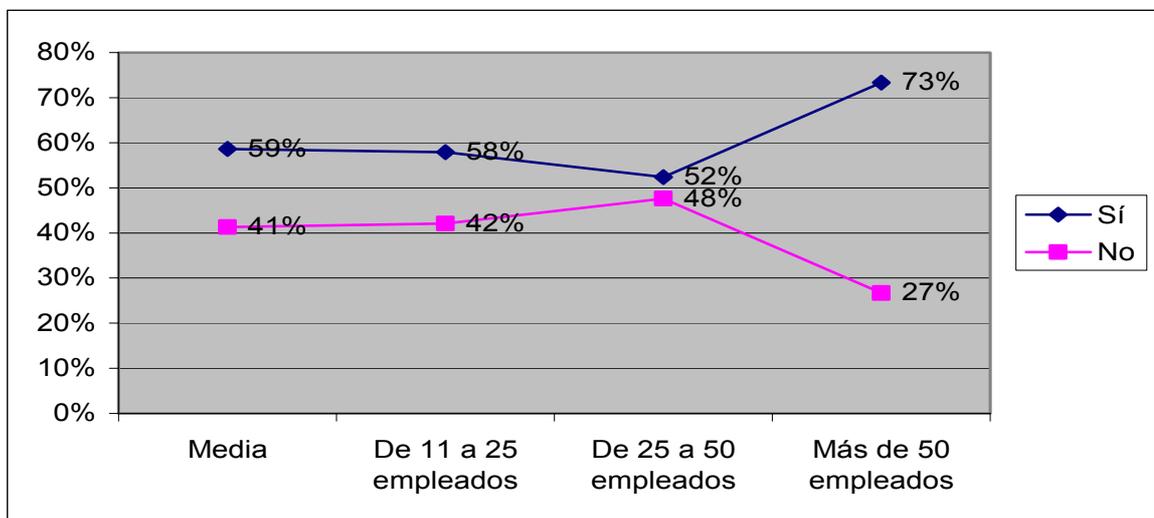
Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Aunque, por supuesto, en función del sector de actividad, las necesidades son distintas y, por tanto, la utilización de este canal es distinto. Como se observa en el gráfico anterior, se percibe una tendencia mayor a utilizar este canal en sectores como las

empresas manufactureras, instituciones financieras y comercio y hostelería. Por tanto, podemos afirmar que como canal es junto al teléfono, el más importante en las empresas.

En cualquier caso, en función del número de empleados, el número de agentes varía ya que son las empresas grandes las que porcentualmente más utilizan estos canales, como se observa en el siguiente gráfico

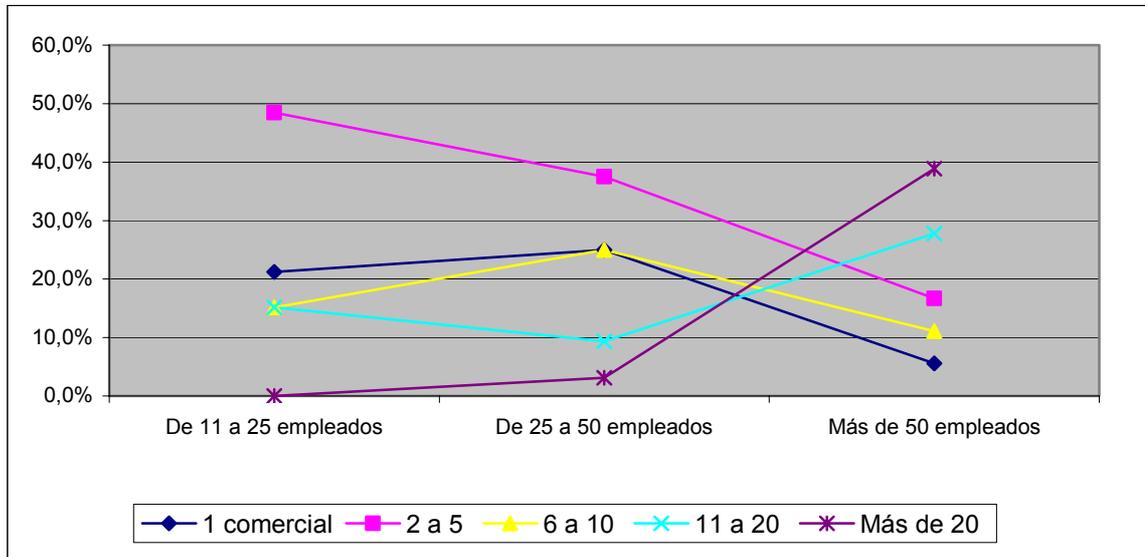
**Empresas con Agentes Comerciales por N° Empleados**



Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Un dato a considerar es ¿cuántos de esos empleados son comerciales?. Analizando el siguiente gráfico observamos una tendencia a que cerca del 20% de la plantilla se dedica a tareas comerciales.

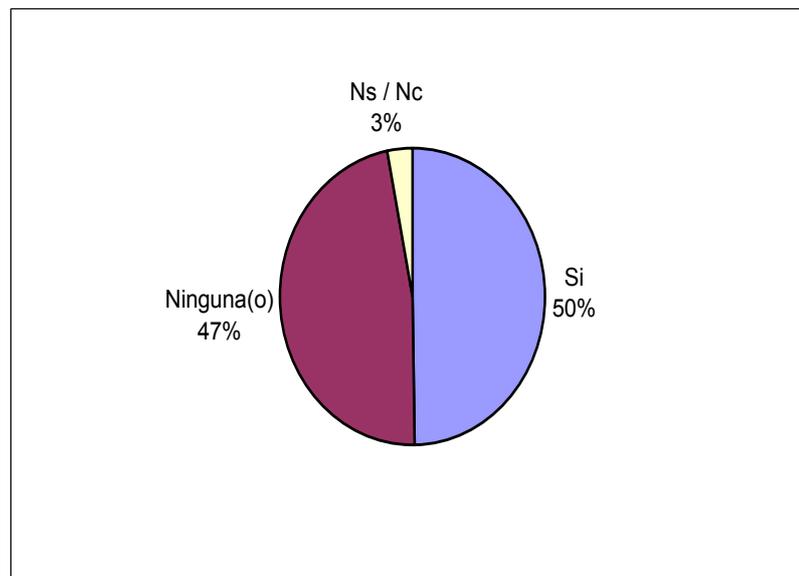
### Número de Agentes Comerciales por N° Empleados Total



Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Por tanto se presupone un mayor cuidado a la hora de gestionar el mismo. Sin embargo, solo un 50% de los encuestados dispone de una herramienta de gestión que soporte la actividad de los agentes comerciales.

### Empresas con Herramientas para Agentes Comerciales



Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Incluso las herramientas disponibles no siempre son las más eficaces, no por lo que indican las encuestas sino por las percepciones que planten los distintos expertos encuestados. En la siguiente tabla se muestran los datos de la encuesta ante la pregunta “¿Para qué utilizan las herramientas comerciales para agentes?”

### *Utilización de Herramientas Comerciales para Agentes*

	<b>Total</b>	<b>Empresa manufacturera</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio, Restaurantes y Hostelería</b>	<b>Instituciones financieras</b>
<b>Controlar sus gastos</b>	27,3%	20,5%	37,5%	35,7%	25,0%
<b>Hacer los pedidos</b>	28,4%	20,5%	25,0%	46,4%	12,5%
<b>Planificar las visitas o las tareas (agenda comercial)</b>	20,5%	18,2%		32,1%	12,5%
<b>Gestionar una base de datos con clientes potenciales?</b>	19,3%	15,9%	25,0%	28,6%	37,5%
<b>Otros</b>	4,5%	25%	12,5%	3,6%	12,5%

Fuente: Encuesta EOI, Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial, 2004

Aquí se percibe una disgregación de funciones ya que el resultado planteado es acumulativo, es decir se puede estar en dos de las respuestas posibles. Sin embargo la tendencia es a no tener funciones integradas lo que supone una pérdida de operatividad, potencialmente hablando, como se comenta en los primeros capítulos de este estudio.

En cualquier caso ante la pregunta “¿sabe lo que quieren decir las siglas CRM?, solo el 9% de los encuestados han respondido afirmativamente con lo que podemos afirmar que la cultura del gestión comercial eficiente tiene todavía que terminar de implantarse en la empresa española.

## **5. NUEVAS FUNCIONES Y COMPETENCIAS DENTRO DE LAS ÁREAS COMERCIALES.**

Una vez analizadas las oportunidades que surgen para las empresas de mejorar determinados indicadores de su gestión como consecuencia de implantar unas mejoras en su gestión comercial, analizaremos qué oportunidades surgen en el terreno del empleo y cómo los perfiles se deben adecuar a estas necesidades.

Volviendo a analizar las distintas áreas de actividad del CRM vemos cómo una política de gestión eficiente de relaciones con clientes influye directamente en las siguientes áreas:

### **Marketing:**

Aparecen nuevos perfiles como el analista de datos (Dataminer) y el planificador de campañas cuyos conocimientos no son solo funcionales sino técnicos a la hora de utilizar herramientas informáticas y desarrollar inteligencia de negocio parametrizando herramientas.

Estas figuras pueden ofrecer sus servicios de forma externa ya que aparecen nuevas empresas cuyo cometido es el realizar “minería de datos” o campañas en outsourcing. Y por tanto pueden prestar sus servicios a Pymes no tan dispuestas o capacitadas para realizar inversiones importantes en esta área. Un ejemplo de compañía que presta estos servicios es la española DaemonQuest. ([www.daemonquest.es](http://www.daemonquest.es)) que emplea a cerca de 100 personas en tareas de minería de datos, geomarketing,, etc..

Estos perfiles son técnicos demandándose principalmente titulaciones superiores en Marketing o Informática

### **Formación:**

Por supuesto el formador interno o externo de las empresas debe desarrollar nuevas habilidades puesto debe ser capaz de formar a determinados agentes que operan en relación con el cliente con tanta rapidez como demanda el mercado. Por tanto, además de cambiar el enfoque y la metodología de formación, debe utilizar nuevas herramientas como el eLearning que permiten forma en la distancia minimizando costes. Un ejemplo claro es el caso de Atento con mas de 45.000 empleados cuya dispersión geográfica y continuos cambios en los procesos de venta (principalmente en argumentarios y captura de datos) obliga a una formación continua a los operadores.

Esta formación muchas veces se traduce mas en una necesidad de gestionar el conocimiento para lo cual se necesitan expertos en estas materias tanto a nivel organizativo como implantando herramientas de soporte: Portales del empleado, webs informativas, etc..

### **Call Centers:**

España se ha convertido en uno de los países europeos preferidos para el establecimiento de Call Centers y esto ha supuesto que muchas instituciones reflexionen acerca de las oportunidades. De hecho, en un estudio realizado en 2003 por la Asociación de Empresarios de Centros de Contacto con Clientes para la Comunidad de Madrid se plantaban una serie de reflexiones, algunas de las cuales podemos extrapolar y comentar aquí.

La llegada de los CSC ha sido más reciente y los criterios que influyen en la selección de su ubicación incluyen los arriba expuestos con una diferencia importante. Donde los Call Center suelen tratar de una actividad nueva, un servicio nuevo o la formalización de un servicio anteriormente prestado o temporalmente o por terceros (o ambos), los CSC reúnen en un lugar único a los empleados que anteriormente trabajaban en distintos departamentos, edificios, sucursales, regiones y, posiblemente, países.

Se trata entonces de una reorganización y optimización e recursos, típico en grandes corporaciones que acuden a economías de escala con este concepto. Implican por tanto una mayor reestructuración de medios y recursos, necesitando de emplazamientos atractivos, flexibles, y con gran capacidad de proveer recursos humanos altamente especializados.

Esta claro que no todos los recursos humanos podrán o querrán trasladarse al nuevo lugar por lo que es necesario que la empresa seleccione una región agradable y bien comunicada. Siempre habrá los que no puedan trasladarse pero, haciendo un esfuerzo para reducir el número de los que no lo quieren se disminuyen los conflictos laborales, las indemnizaciones y el tiempo perdido en la formación de nuevos empleados.

Aunque el mercado de los Call Centers se ha consolidado en los últimos años, aún existen oportunidades para los inversores interesados en establecer un centro en España, tanto en términos de plataformas construidas, edificios bajo construcción y desarrollos tecnológicos continuos como en la disponibilidad de personal adecuado. En lo que se refiere a los CSC, creemos que el mercado queda lejos de realizar su potencial.

A pesar de los varapalos de la economía mundial y de los problemas de las “burbujas tecnológicas” la actividad de los Contact Centers ha sido de las menos perjudicadas por la crisis en el mundo y en España. Aunque la recesión se ha notado, el crecimiento de los Contact Center ha continuado sin apenas resentirse. Así lo confirman el número de plataformas que se ha abierto, el aumento de sus puestos de trabajo, y el mantenimiento de la venta de productos de hardware y software específicos para los centros. También apoya esta afirmación la consolidación de la cifra de facturación de las “empresas de teleservicios y/o telemarketing” que suelen hacerse cargo del outsourcing de los servicios de Contact Center para terceros.

Probablemente las razones para la supervivencia sean:

- *La necesidad de las empresas de relacionarse cada vez más con sus clientes y ganar su fidelidad en un mercado cada día más amplio y de gran competitividad, donde los productos y servicios se diferencian casi en exclusiva por “cómo” se sirven*
- *La posibilidad de acceder a mercados sin fronteras y en continua evolución que las nuevas tecnologías dan al cliente.*
- *El abaratamiento paulatino de las tarifas telefónicas en la mayoría de los países debido a la liberalización y a la competencia crecientes*
- *La expansión de la informatización a un porcentaje de empresas (Pymes sobre todo) y personas cada vez mayor.*
- *El crecimiento exponencial de la utilización de los móviles y el más lento pero imparable de usuarios de Internet*
- *La aparición en el mercado de aplicaciones y tecnologías muy complejas, pero integrables, para gestionar adecuadamente los “contactos”, y la racionalización del hardware necesario, cada día más flexible y compatible con otras “máquinas” instaladas*

Lo cierto es que cada día son más las empresas e instituciones que instalan un “ Centro de relación con los clientes”, que se convierte en el “corazón” que recibe y bombea un flujo de informaciones y decisiones en todo el cuerpo empresarial.

Realizar una operación a través de un Contact Center nos resulta fácil y bastante cómodo. Y, aunque no es barato, aceptamos pagarlo por los beneficios que nos reporta: inmediatez, solución rápida, gratificación de nuestros deseos, atención las 24 horas (en muchos casos). Al otro lado, aunque no lo sepamos, nos suele atender alguien desde un Contact Center.

Una voz o un texto digitalizado pero cada día más natural, nos responde e intenta solucionar nuestras demandas con rapidez, sencillez, calidez humana y buen servicio.

El Contact Center desde el que nos atienden puede:

- *Pertenecer a la propia empresa o estar gestionado por otra mediante externalización (outsourcing)*
- *Estar ubicado en la propia empresa o a muchos kilómetros (incluso en el extranjero)*
- *Tener una sola instalación o varias plataformas distribuidas geográficamente (aunque nosotros solo manejemos*
- *un número telefónico)*
- *Ser un centro físico o teletrabajadores que nos atienden desde domicilios unidos virtualmente al contact center*

Para nosotros esta complejidad es “transparente”. Ni nos enteramos ni nos preocupan en tanto que nos atiendan bien.

Si el Contact center está dotado de un sistema adecuado de CTI (Computer and Telephone Integration) y la empresa practica una buena gestión de la relación con los clientes (CRM), desde el momento que consiga identificarnos (mediante ANI, DNI, clave, password, etc.) aportará tantos datos e instrucciones al agente que nos atiende, que este puede lograr resultados muy buenos de nuestro contacto, sobre todo si además está bien formado y motivado.

No todos los contactos tienen un final feliz y satisfactorio para los participantes. Sea porque el cliente plantea algo inviable, porque faltan datos o documentos o porque “en el otro lado” no han sabido organizarse o dotarse de los elementos necesarios, un cierto porcentaje de contactos termina con resultado negativo.

El Contact Center es una unidad compleja integrada por personas, normas de funcionamiento, datos y, aplicaciones informáticas, canales de comunicación y “maquinaria” especializada. Todo este conjunto, como venimos comentando, debe estar preparado de forma permanente para atender al cliente cuándo y por el canal que él o ella decida utilizar. Para que así sea, la gestión de un Contact Center debe estar cada día más profesionalizada y mejor remunerada.

Ese es el camino que están tomando casi todos los Contact Centers actuales, que han optado por adaptarse sin cesar a los cambios y mejorar día a día su calidad. No es de extrañar que, en la casi generalizada crisis de 2002, los Contact Center hayan sido una de las actividades que mejor han sabido salvarla.

Para analizar la situación de los Contact Center en Europa hay que seguir haciendo referencia a este estudio en el que a su vez se citan datos de Data Monitor, SchlumbergerSema, Mitial Research persiguiendo marcar tendencias y analizar magnitudes globales.

Si a finales de 1999 se hablaba de 15.000 Call Centers en Europa, a finales del 2002 la cifra rondaba los 25.000 (incluyendo ahora los países del este). La media ponderada de crecimiento anual se estima en un 8,5% para el conjunto, aunque con cifras muy dispares según el país. El Reino Unido continúa en cabeza con más de 10.000 Contact Centers, seguido de Alemania, Francia, Italia, Holanda, España, Suecia, Dinamarca e Irlanda.

En cuanto al número de posiciones de agentes, se calcula que a finales del 2002 pueden haber rebasado la cifra de 1.200.000.

La distribución de los Contact Center europeos por volumen de posiciones figura en la siguiente tabla:

**Distribución de Contact Centers europeos por volumen de posiciones**

Entre 10 y 30 posiciones	47%
Entre 31 y 100	39%
Entre 101 y 250	11%
Mayores de 250	3%

Fuente: AECCO

En cuanto al proceso de desarrollo tecnológico de los Contact Center europeos y su transición a verdaderos Multimedia Contact Centers, se estima que al menos un 4% (alrededor de 1.100) ya posee más de dos canales de comunicación distintos con atención integrada y un 3% realiza contactos a través de voz sobre IP.

Analizando los datos para España, aparece en casi todos los informes como el sexto país por número de Contac Centers, con una cifra que varía entre 1.200 y 1.500 a finales del 2002.

La Asociación Española de Expertos de Centros de Contacto Europeos desarrolla en colaboración con otras cuatro entidades un censo de los Contact Center españoles, que ha

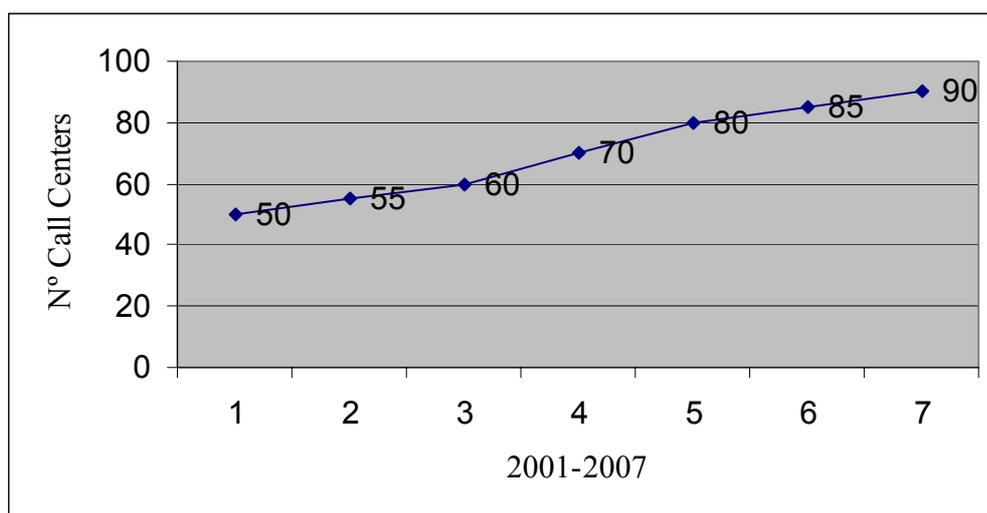
Según los distintos estudios existentes, la tasa de creación de nuevos Contac Centers en España se situó en el año 2002 en torno al 11%, superior a la de muchos países europeos. Además, y este un datos muy importante para nuestro estudio, según estas fuentes, el número de puestos de trabajo estos ofrecen al mercado supera ya los 50.000, con unas características muy específicas de temporalidad y rotación, así como grandes expectativas de crecimiento.

Pero, ¿cómo es el perfil del teleoperador?

La mayoría de los agentes o teleoperadores es joven, hasta la fecha con mayor peso femenino, y cada vez abundan más personas de edad. Por estas razones, los estos centros suponen un importante nicho de empleo para estos dos colectivos.

El crecimiento anual de agentes aumentó en 2002 en un 10% sobre el año anterior, en línea con el crecimiento de los Contac Center, según estudios realizados por Data Monitor:

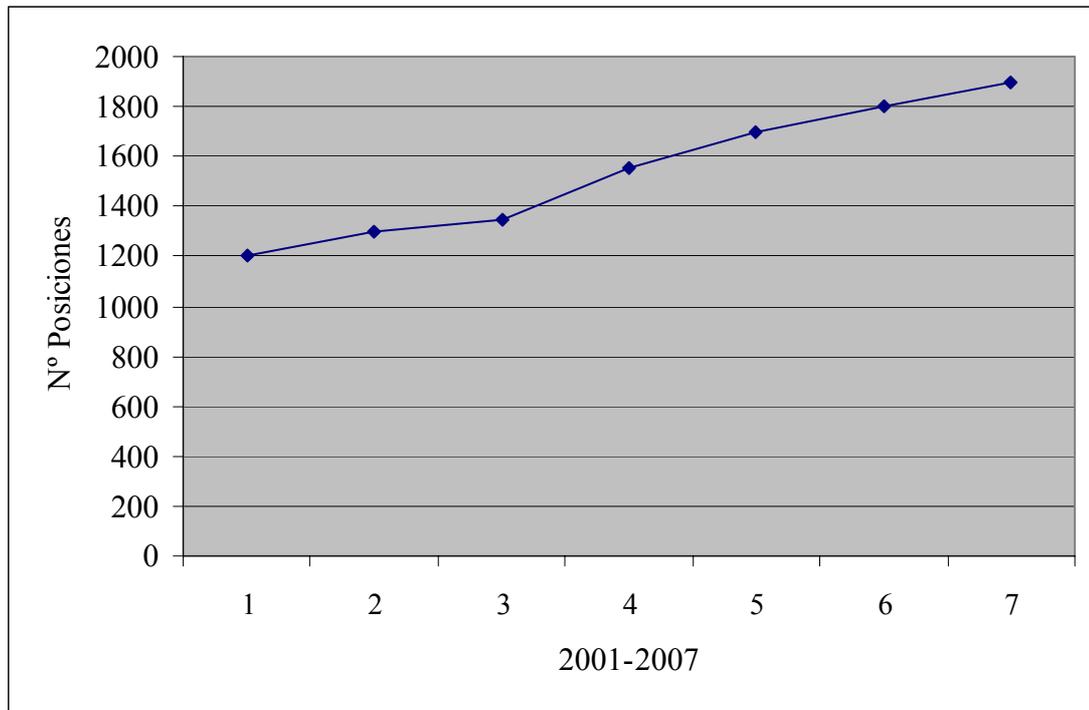
*Evolución Crecimiento Call Centers (Nº)*



Fuente: Datamonitor

Por otro lado el número de posiciones presenta una clara tendencia a aumentar en los próximos años:

### *Evolución Crecimiento Posiciones en los Call Centers*

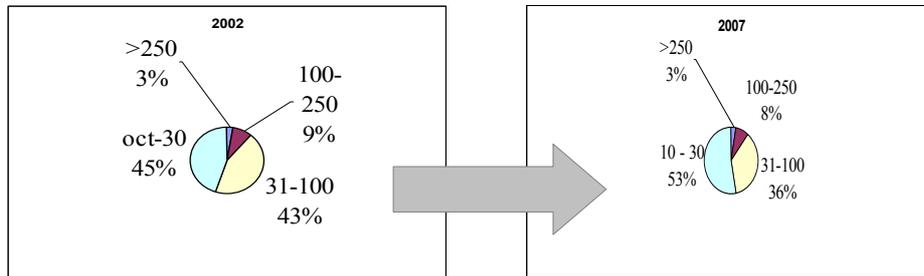


Fuente: Datamonitor

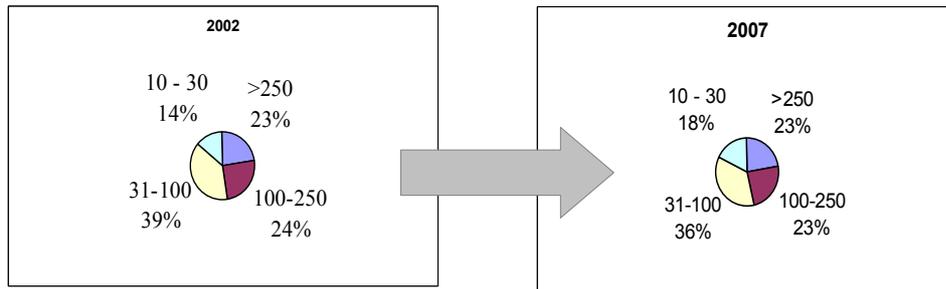
Sin embargo, según estas mismas fuentes, la media de agentes por Contact Center en España sigue una tendencia a la baja. Actualmente el número medio de puestos es de unos 45 por Contact Center, cifra que tenderá a disminuir suavemente en los próximos años.

La distribución de los Contact Center según su tamaño arroja unos porcentajes que difieren poco de los que caracterizan el conjunto europeo. Así analizando estos dos datos conjunción de estas dos cifras positivas (aumento de la creación de Contact Center y de puestos de agentes) permiten augurar una consolidación de esta actividad empresarial en muy poco tiempo según demuestra el cuadro realizado por data Monitor:

### Evolución prevista de los CONTACT CENTER en España, 2002 – 2007



Distribución de los Call Centers españoles por tamaño, 2002-2007 (%)



Distribución de puestos de agentes por tamaño de Call Center, 2002-2007 (%)

Fuente: Datamonitor

Tecnológicamente los Contact Center españoles se encuentran en fase de maduración y perfeccionamiento, con fuertes inversiones en CTI, automatización de la atención e incorporación progresiva de sistemas CRM en su gestión.

El 80% de los Contact Center utiliza varios canales para su interacción con el cliente (teléfono, correo electrónico, móvil, chat, etc.), pero son pocos (alrededor de un 5%) los que han integrado internet como canal de atención para interactuar y realizar navegación compartida con el cliente. Otra vía de comunicación que se abre camino es la voz sobre IP, pero escasean los Contact Center que la poseen y más aún los clientes que la utilizan.

En cuanto a la distribución geográfica, se advierte una tendencia a concentrar y centralizar los servicios de atención en una única ubicación frente a dispersarlos en dos o más plataformas.

La calidad del servicio y la satisfacción del cliente adquieren cada día más importancia. Al menos el 65% de los Contact Center españoles ha implantado sistemas de evaluación del canal telefónico mediante monitorización y realización de encuestas (por sí mismos o mediante empresas externas especializadas). Y más del 50% de estos españoles disponen ya de la correspondiente certificación ISO.

Las necesidades de recursos humanos de los Contact Center apenas han variado en los últimos años. Hay una tendencia a implantar nuevas tecnologías que faciliten el trabajo de los profesionales al servicio de clientes o usuarios. Algunas incorporan argumentarios o guiones que permiten una atención homogénea de todos los clientes, y/o muestran informaciones relativas a contactos anteriores. La tecnología ha ido añadiendo otros medios de interacción como el correo electrónico, el Chat o distintos sistemas de relacionados con servicios Web.

Todas estas facilidades son aprovechadas por las organizaciones pero ninguna de ellas permite la sustitución de los profesionales de la atención al cliente. Estos siguen siendo el imprescindible nexo de unión entre productos y servicios, y las organizaciones que los fabrican o prestan.

Por lo tanto, a la hora de implantar un Call Center conviene tener en cuenta la disponibilidad de los recursos humanos, su ubicación geográfica, número, perfil académico, edad, etc.

Analizando la población por comunidades autónomas vemos cómo hay diferencias sustanciales entre ellas y por tanto las capacidades de suministrar mano de obra cualificada también cambian:

### ***Población Española a 1 de Enero de 2003***

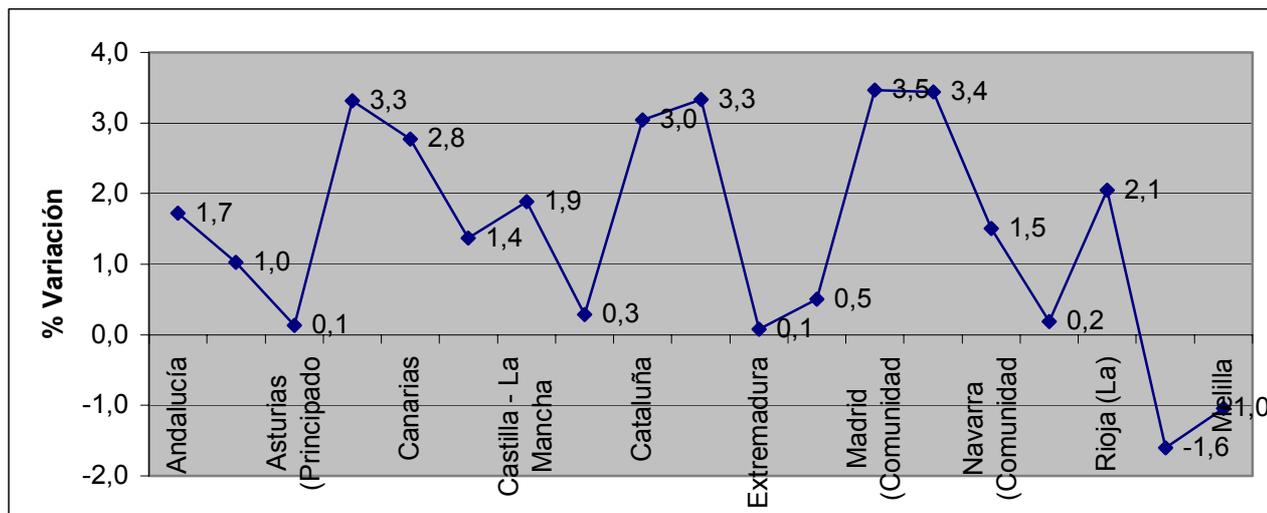
<b>Total</b>	42.717.064
<b>Andalucía</b>	7.606.848
<b>Aragón</b>	1.230.090
<b>Asturias (Principado de)</b>	1.075.381
<b>Balears (Illes)</b>	947.361
<b>Canarias</b>	1.894.868
<b>Cantabria</b>	549.690
<b>Castilla - La Mancha</b>	1.815.781
<b>Castilla y León</b>	2.487.646
<b>Cataluña</b>	6.704.146
<b>Comunidad Valenciana</b>	4.470.885
<b>Extremadura</b>	1.073.904
<b>Galicia</b>	2.751.094
<b>Madrid (Comunidad de)</b>	5.718.942
<b>Murcia (Región de)</b>	1.269.230
<b>Navarra (Comunidad Foral de)</b>	578.210
<b>País Vasco</b>	2.112.204
<b>Rioja (La)</b>	287.390
<b>Ciudad autónoma de Ceuta</b>	74.931
<b>Ciudad autónoma de Melilla</b>	68.463

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística*

Esta afluencia de población es importante para los Call Centers, que se caracterizan por la rotación de personal. Las tareas que se realizan en los Contact Center requieren habilidades que no se necesitan en otras profesiones y la capacidad de trabajar en situaciones cargadas de una cierta tensión. Ello tiende a desgastar a los profesionales dedicados a este tipo de trabajo, que buscan nuevos horizontes o condiciones de trabajo distintas. Esta práctica habitual hace necesario disponer de una cierta renovación de la población de la zona en la que se encuentre ubicado el centro.

La población de las Comunidades autónomas está aumentando en general cada año debido a la importante aportación de la inmigración internacional.

### Evolución Población española por CC.AA. en el último año (%)



Fuente: INE, 2003

Estas variaciones suponen a su vez variaciones en las posibilidades de disgregación de Contact Centers en la geografía española.

Las mejores prácticas en cuanto a la estrategia de implantación de un Call Center apuntan hacia servicios basados en varios centros, a los que se añaden otros recursos relacionados con la atención de clientes y que estaban dispersos por la empresa.

A la hora de realizar un estudio de posibilidades de implantación y capacidades de una comunidad autónoma es importante llevar el análisis incluso a nivel de núcleos de población donde la mano de obra cualificada se pueda encontrar con más facilidad.

Igualmente importante es la preparación de la población. Los datos facilitados por el INE, señalan que el porcentaje de alumnos matriculados en universidades ha descendido un 2,14% y parece que va a ir continuando durante unos años.

Este descenso parece confirmar la tendencia al descenso también del número de personas con una preparación académica en la línea de la formación profesional o

ciclos formativos más cortos, que les permite incorporarse antes al mercado laboral aunque estas tendencias no terminan de definirse entre otras cosas por los continuos cambios en los programas educativos.

En las siguientes tablas se pueden observar las variaciones que está sufriendo la población universitaria y no universitaria.

**Variación del Nº de Alumnos Universitarios con respecto a la Población Total**

ALUMNOS DE PRIMER Y SEGUNDO CICLO UNIVERSITARIO						
Proporción de alumnos matriculados con respecto a la población clasificados por grupos de edad						
Grupos de edad	Año académico					
	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04
	Población					
<b>TOTAL</b>	<b>39.361.223</b>	<b>39.380.800</b>	<b>40.121.673</b>	<b>40.409.330</b>	<b>40.546.237</b>	<b>42.717.064</b>
De 18 a 24 años	4349323	4.213.153	4.236.147	4.084.224	4.029.005	4.239.285
Más de 25 años	27167483	27.426.338	28.572.102	29.059.272	29.260.479	31.026.604
			Alumnos matriculados			
<b>TOTAL</b>	<b>1.582.795</b>	<b>1.589.473</b>	<b>1.555.750</b>	<b>1.525.719</b>	<b>1.506.248</b>	<b>1.482.041,</b>
De 18 a 24 años	1.065.824	1.045.671	104.5695	1014031	1.012.719	980.542,
Más de 25 años	385.487	386.451	413.556	438.323	493.529	501.499
No Consta	131.484	157.351	96.499	73.365		
			Tasa de escolarización			
<b>TOTAL</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>
De 18 a 24 años	24,5	24,8	24,7	24,8	25,1	23,1
Más de 25 años	1,4	1,4	1,4	1,5	1,7	1,6

Fuente: MEC, 2004

En esta tabla podemos observar cómo la tasa de escolarización ha ido descendiendo entre la población universitaria con unas previsiones de descenso importantes para el 2004. Esto debe suponer una disminución importante de la mano de obra cualificada que afectará a este tipo de puestos que, dentro de la gestión comercial directa, necesitan unas capacidades si cabe superior a otros.

Por otro lado, analizando otro tipo de formación no universitaria, vemos cómo esta también tiende a descender.

***Variación del alumnado matriculado y de la población asociada,  
por nivel de enseñanza***

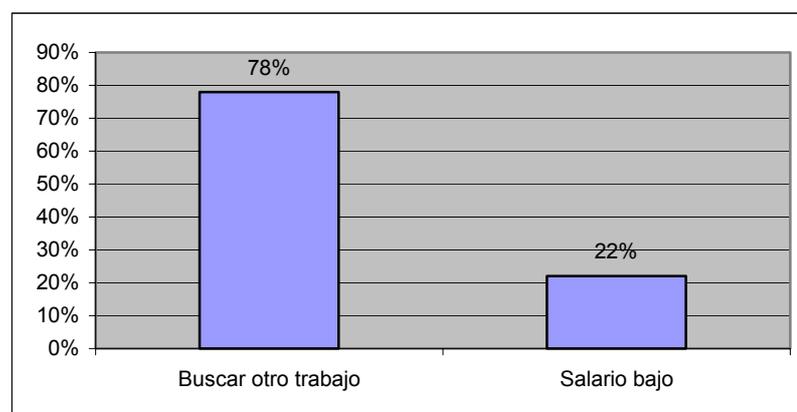
	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04 (a)
TOTAL					
Alumnado	88,7	87,5	86,8	86,9	87,7
Población (3 - 18 años)	85,6	83,9	82,5	81,6	81,0
E. INFANTIL / PREESCOLAR					
Alumnado	103,7	106,6	111,7	117,0	123,4
Población (3 - 5 años)	93,4	93,8	94,4	96,2	98,2
E. PRIMARIA / E.G.B. Y PRIMER CICLO E.S.O. (1)					
Alumnado	84,8	83,7	83,2	83,1	83,5
Población (6 - 13 años)	87,4	86,3	85,6	85,1	84,7
E. SECUNDARIA Y F. PROFESIONAL (2)					
Alumnado	88,4	85,6	82,3	80,3	79,3
Población (14 - 18 años)	80,6	77,3	74,4	71,8	69,9

Fuente: MEC, 2004

Otro aspecto a tener en cuenta es la capacitación de los alumnos no solo en cuanto a escolarización. Por ejemplo, en la Enseñanza Secundaria Obligatoria (ESO), el 60% cursa el idioma inglés como lengua extranjera. Por último, en el bachillerato LOGSE, el 15% de los alumnos estudia el idioma inglés.

De forma progresiva se va abandonando la creencia de que ‘para coger el teléfono vale cualquiera’. Las empresas han comenzado a establecer métodos de selección más adecuados para encontrar personas válidas para las tareas relacionadas con la atención al cliente. También se esfuerzan por construir equipos estables y vinculados al servicio, aplicando diversos modelos de incentivo y motivación y corregir así la tendencia a la rotación que presenta el siguiente cuadro.

### ***Motivos laborales de rotación de personal***



Fuente: AEECCO

Independientemente de la organización jerárquica de la empresa que ofrece a sus clientes un Call Center, parece que predomina una tendencia hacia estructuras lo más planas posibles, compuestas por tres niveles: el director o responsable, los supervisores y los agentes.

Las cifras de la población, por ejemplo para la Comunidad de Madrid muestran que la tasa de actividad es del 54,51%<sup>9</sup>. En su distribución por sectores se observa un alto número de trabajadores cuya actividad es la de facilitar algún tipo de servicio a otras personas u organizaciones. La ocupación por sectores en la Comunidad de Madrid

- Agricultura: 2%
- Industria: 15%
- Construcción: 7%
- Servicios: 76%

Este dato es digno de destacar por su importancia para un Call Centers: Un aspecto esencial de los profesionales de estos centros es estar familiarizado con la prestación de servicios y la cultura y hábitos consecuencia de ello.

Respecto a los procesos de Selección hay una serie de criterios y factores a considerar y que relaciona todo lo anterior con la creación e empleo. Enumerando alguno de estos podemos observar unos denominadores comunes:

- Experiencia en la atención telefónica
- Receptividad a formaciones específicas para el desempeño de la tarea
- Conocimiento de idiomas
- Nivel de estudios medio
- Experiencia en el uso de terminales telefónicos
- Experiencia en grabación de datos
- Conocimientos de informática a nivel de usuario
- Mecanografía
- Espíritu comercial
- Orientación al cliente responsable
- Capacidad de comunicación
- Empatía
- Claridad en el planteamiento de problemas
- Voz agradable
- Objetividad en las respuestas
- Flexibilidad

No obstante, es labor de la dirección de la empresa u organización hacer que la prestación de servicio se convierta en un elemento clave de su ‘cultura empresarial’.

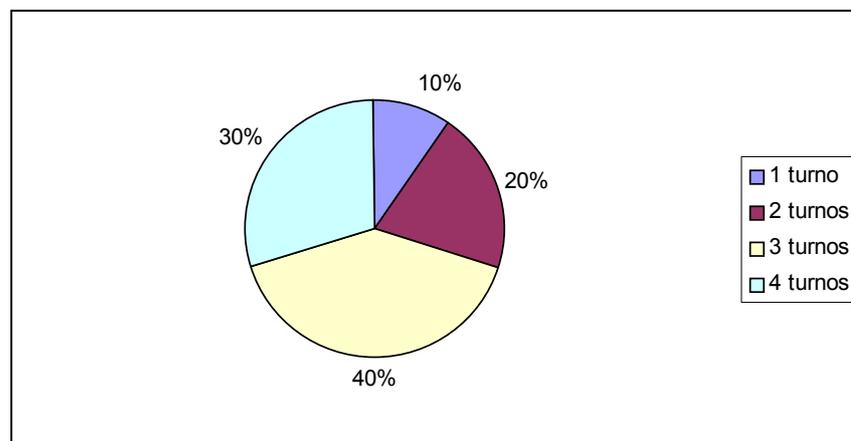
Los puestos que suelen necesitar mayor disponibilidad de recursos son los supervisores y los agentes. El supervisor es una pieza clave en el funcionamiento del centro. Apoya una prestación del servicio coherente y de calidad mediante un control directo de los recursos que atienden al cliente. El supervisor desempeña un papel directamente

relacionado con la estrategia de la organización en lo relativo a sus clientes, y es el canal de comunicación y coordinación con otras áreas de la organización. La edad de los supervisores suele partir de los 25 años. La formación académica de estos profesionales es la diplomatura, la licenciatura o ciclos formativos superiores de formación profesional. El agente, por su parte, forma parte del equipo más numeroso del centro y su principal tarea es la gestión de, contactos de clientes, por lo que es el portador de la imagen de la empresa en la relación directa con el cliente. Su edad está comprendida entre los 18 y los 25 años, y su formación académica es la contemplada en el Régimen General, el bachillerato o la formación profesional de grado medio.

No obstante, las empresas pueden variar los perfiles tanto de operadores como de supervisores, en función de los requisitos del servicio a prestar, el tipo de cliente, etc.

Analizando los turnos en que las empresas organizan a los teleoperadores, vemos como la mayoría da un servicio 24 horas con 3 turnos de 8 horas con lo que hay un horario nocturno para el que se demandan a menudo muchos operadores:

### ***Organización en turnos de las empresas***

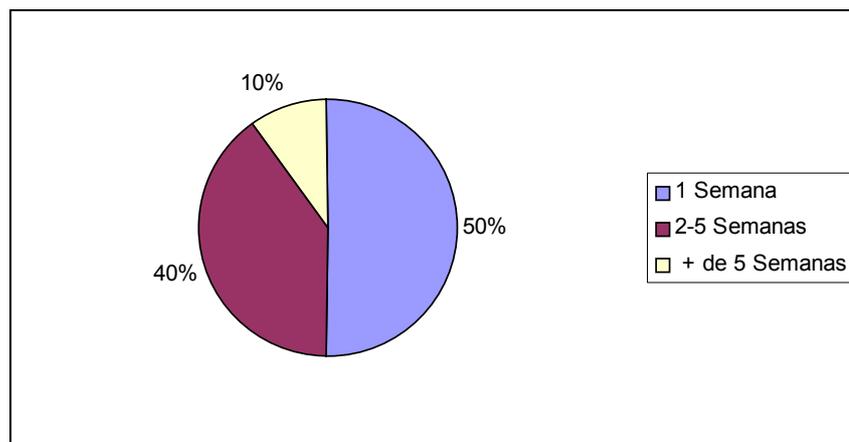


Fuente: AEECCO

Una tendencia cada vez más arraigada es ampliar el horario de atención al cliente. Las métricas sobre actividad, nivel de servicio y productividad determinarán el número de recursos necesarios en cada caso.

La formación que suelen impartir las empresas a los supervisores y a los operadores se clasifica normalmente en dos tipos: de entrada y continua (tiempo laboral). La segunda es más difícil de cuantificar; en la mayoría de los casos, se desarrolla en tiempo laboral y en sesiones de frecuencia y duración muy variables. La mayoría de los centros (60%) dedica entre una y tres semanas al año a este tipo de formación.

### ***Formación de entrada Teleoperadores***



Fuente: AEECCO

Los costes asociados a la formación están estrechamente ligados al método de formación que se utilice:

- e-Learning
- CBT (Computer Based Training)
- Interna (presencial o no)
- Externa (presencial o no)
- Otros

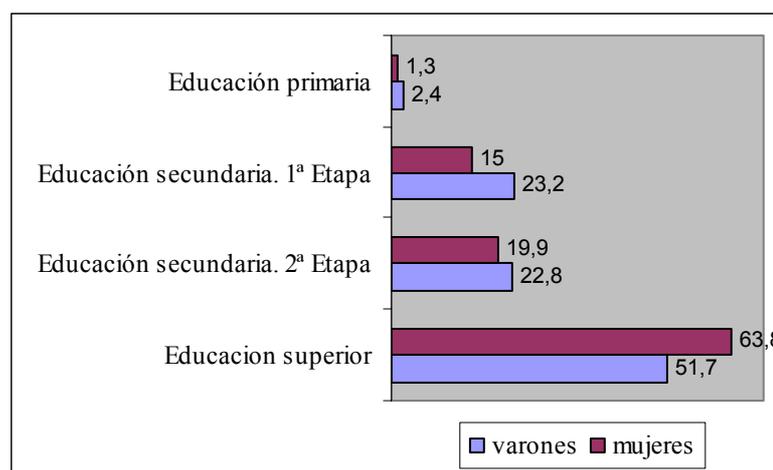
y el tipo de contenido de la formación:

- Conocimiento de productos
- Servicios ofrecidos
- Utilización de aplicaciones
- Mejora profesional (técnicas de atención)
- Conocimientos complementarios

La aplicación de métodos asociados a tecnologías de formación sólo se puede rentabilizar en los grandes centros como analizamos a lo largo de este estudio.

En la mayoría de las comunidades españolas el mayor porcentaje de personas que se incorpora al mercado laboral lo hace una vez finalizada la educación superior 10. Esta característica supone un cierto hábito de estudio y, por tanto, de aprendizaje así como un rango de edad en el que las exigencias de responsabilidad y dedicación del puesto de trabajo en el Call Center pueden suponer un reto profesional de mucho peso en el desarrollo de las personas.

### *Nivel de Educación de las personas que se incorporan al mercado laboral (%Sexo)*



Fuente: AEECCO

El marco laboral y legal del sector de telemarketing está definido para todas las empresas y trabajadores en el Convenio de Telemarketing. Vigente desde el 1 de enero de 2002 hasta el 31 de diciembre de 2003, define la actividad y aspectos relativos a las modalidades de contratación, y los grupos y niveles profesionales, con lo que reduce considerablemente las deficiencias del convenio anterior.

**Convenio salarial para Telemarketing (€)**

Nivel Salarial	Año 2001	Año 2002	Año 2003
1	23235,13	24935,99	26859,23
2	21059,46	22598,6	24340,99
3	18156,58	19484,81	20987,34
4	15253,69	16375,57	17633,7
5	13438,63	14424,29	15536,16
6	12479,33	12320,75	13252,32
7	10878,32	11719,74	12651,3
8	10397,51	11178,83	12020,24
9	10397,51	10758,12	11599,53
10	9465,94	10175,13	10968,47
11	9075,28	9736,4	10487,66
12	8937,05	9592,15	10331,4

Fuente: Internet AECCO

El convenio determina algunas condiciones específicas para la contratación a fin de fomentar los contratos indefinidos. Así dispone que el 30% de los contratos deberá ser de este tipo, y las empresas que no alcancen esa cifra deberán acercarse a ella incrementando en un 10% anual los contratos indefinidos.

Aun así queda un largo camino hasta que se regularicen todas las situaciones asociadas a la gestión de recursos humanos en los Call Centers. Tal vez la más habitual sea la convivencia, en el mismo servicio, de personal interno normalmente regulado por convenios específicos (no el de telemarketing) y con mejores condiciones laborales, y personal externo con diferentes retribuciones y condiciones sociales y laborales.

Esta desigualdad exige una gestión de los recursos humanos muy delicada y muy dependiente de un clima laboral adecuado para que el rendimiento y la eficacia del Call Center sean idóneos para el cliente final.

En cuanto a la política de las empresas sobre la composición de las plantillas, la realidad es que solo el 15% de los Call Centers se compone exclusivamente de personal de la entidad y una cifra muy parecida es completamente externa.

El 60% restante se encuadra en fórmulas muy variadas, que se adecuan a las necesidades específicas de cada organización. La modalidad más frecuente parece consistir en prestar el servicio en la plataforma de la organización con la práctica totalidad de recursos humanos ajenos, con excepción del director y algunos o la mayoría de los supervisores.

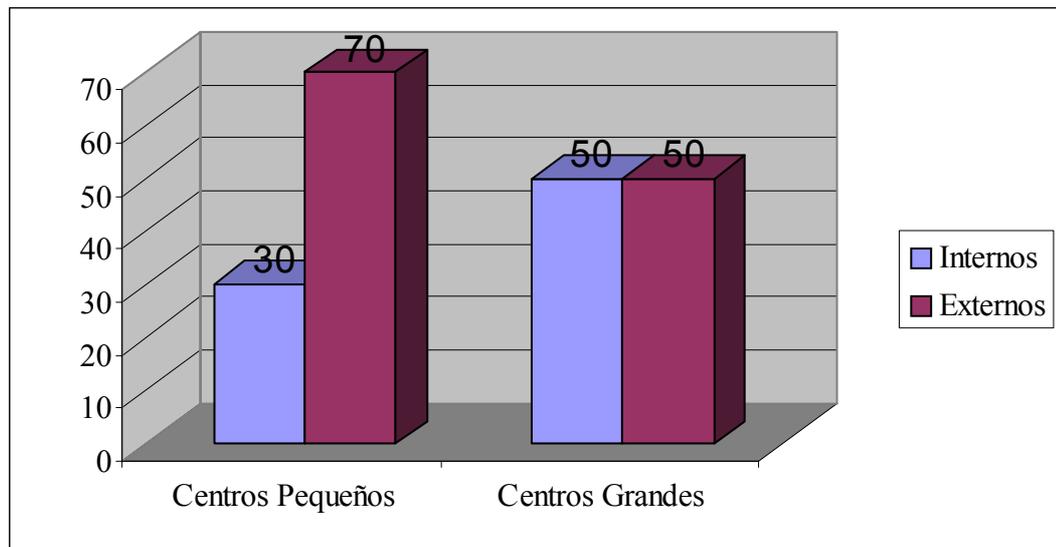
La contratación de personal externo a la compañía obedece a dos situaciones: el deseo de ampliar el horario de servicio y la necesidad de atender campañas o picos de actividad.

En la mayoría de los casos, las empresas buscan un servicio 24x7 para sus clientes o, lo que es lo mismo, estar disponibles siempre que el cliente lo necesite aunque tengan que recurrir a personal externo.

Las empresas tienden a externalizar sus servicios en función de dos parámetros: el peso específico de la función en la estrategia de la empresa y el conocimiento del negocio.

Cuanto mayores sean los valores de ambos, más probabilidades existen de que la empresa cubra los puestos de trabajo con personal propio. Si solo se requieren conocimientos específicos del servicio y el valor estratégico es menor, la empresa tenderá a externalizar los recursos humanos necesarios para prestarlo.

### Agentes en centros pequeños y grandes (%)



Fuente: AEECCO

Deben tenerse en cuenta otros aspectos relacionados con la disponibilidad de los recursos humanos: el nivel de preparación, rangos de edad adecuados para cada tipo de servicio, población acostumbrada a desarrollar su vida profesional en el ámbito de los servicios, etc. En estos parámetros la Comunidad de Madrid ofrece un perfil equilibrado.

A modo de conclusión, se puede afirmar que la población española es plenamente suficiente y capaz de desempeñar las tareas relacionadas con la atención a clientes. No obstante en algunos aspectos las organizaciones han de seguir consolidando su oferta para la mejor prestación del servicio:

- Control efectivo de la rotación
- Formación
- Adecuación de procesos

Como comenta AEECCO en su estudio para la Comunidad de Madrid 2003, : “La rotación tiene, normalmente, consecuencias negativas para el servicio”.

Se produce por la falta de adecuación entre el puesto de trabajo y las expectativas del trabajador, por cansancio, estrés, ansiedad, falta de motivación, etc. Cualquiera de estas causas afecta al servicio del trabajador que lo presta. Cuando este abandona, la empresa ha de hacer frente a una nueva contratación y a dos tipos de costes asociados: la pérdida de la inversión en preparar al trabajador que se marcha y la inversión en preparar al que le sustituye.

Sin unas cifras muy claras sobre el sector o tipo de empresa más afectado por la rotación laboral, algunos estudios apuntan que el sector de telemarketing se sitúa en una banda entre el 12 y el 15% de rotación.

Por lo tanto, es necesario que cada organización analice su nivel de rotación e intente determinar las causas más habituales. Una buena estrategia para reducir esta rotación puede consistir en estudiar los perfiles requeridos para el servicio y aplicarlos en el momento de la selección. También pueden emplearse algunos sistemas de incentivos una vez que se ha reunido un equipo más o menos adecuado en el centro y se decide mantenerlo el mayor tiempo posible.

En cualquiera de los casos, siempre serán la estrategia de la empresa y los factores de éxito identificados los que orienten la mejor actuación para la gestión de los trabajadores del centro.

La formación debe caracterizarse por la orientación a la tarea y debe tener en cuenta los aspectos que, aunque no estén directamente relacionados con el producto o servicio, sí están directamente relacionados con el desempeño.

La formación en los Call Center debe estar diseñada para realizar un seguimiento y una evaluación de los resultados una vez que el trabajador la ha recibido.

La tecnología es un gran aliado de las empresas en este punto. Existen herramientas e infraestructura suficientes en la Comunidad de Madrid para impartir todo tipo de enseñanza en cualquier modalidad (presencial, web, en el puesto,...) según lo aconseje el puesto de trabajo.

Esta facilidad siempre es importante. Cada centro posee características propias en cuanto a servicios o productos, y ese conocimiento no puede adquirirlo el trabajador en ningún centro de formación.

Por último, los procesos propios de la organización deberán, probablemente, sufrir alguna adaptación o cambio para que la orientación al cliente que manifiesta el hecho de proporcionar servicio a través de un Call Center, sea una realidad constatada y percibida por el propio cliente, y asegure su fidelidad y la captación indirecta de otros a través de un buen servicio y de unos productos de calidad.”

### ***Agentes Comerciales***

La figura del agente comercial es junto con el Call Center una de las más importantes, no solo como canal de comercialización sino como gestor de las relaciones con el cliente. Es importante remitirse a las consideraciones realizadas por distintos autores sobre los distintos esquemas de gestión y de la fuerza de ventas.

En primer lugar hay que comentar que existen Tipos de redes comerciales 4 tipos de redes comerciales:

1. Vendedor directo.
2. Distribuidor.
3. Representante de comercio.
4. Comisionista / Agente libre.

Si bien la figura del vendedor directo y la del distribuidor puede quedar mas clara, hay otras como el representante de comercio que presenta las siguientes características:

- ✓ Figura indirecta.
- ✓ Relación especial de tipo laboral.
- ✓ No puede ser una sociedad.
- ✓ La empresa paga parte de la Seguridad Social (o toda).
- ✓ Existen indemnizaciones por creación de mercado.
- ✓ Percibe una comisión en función del volumen de ventas
- ✓ El caso del Comisionista / Agente libre también presenta unas características específicas:

Relación exclusivamente mercantil con contrato en el cual se especifican:

- ✓ Zona,
- ✓ Producto, Clientes,
- ✓ Condiciones comerciales,
- ✓ Autonomía de gestión,
- ✓ Importe de las comisiones
- ✓ Seguros con/sin cláusula subrogatoria a favor de la empresa, Responsabilidad sobre impagados / fallidos, Depósito de productos,
- ✓ Medios de reparto, etc.
- ✓ Las comisiones se facturan con IVA, y tienen retención en caso de personas físicas.
- ✓ Responsable del buen fin de las operaciones.
- ✓ Responsable de eventuales stocks en su poder.
- ✓ Responsable de eventuales vehículos de venta y reparto que le hayan sido facilitados.

Dentro de Comisionista / Agente libre se pueden distinguir distintos tipos:

- ✓ Exclusivo
- ✓ Mixto
- ✓ Persona física
- ✓ Persona jurídica
- ✓ Con Equipo de vendedores
- ✓ Sin Equipo de vendedores
- ✓ Con depósito
- ✓ Sin depósito

Otro de los temas que es importante considerar son las ventajas de una red de ventas indirecta. Este aspecto es clave a la hora de dimensionar la plantilla de una empresa y debe ser considerado, el caso de las Pymes, como alternativa que facilite el crecimiento y la expansión:

- ✓ Es un coste variable.
- ✓ Es más fácil de crear.
- ✓ Es más flexible.
- ✓ Puedo recibir formación.
- ✓ El nivel de estímulo es mayor (no hay techo en los ingresos).
- ✓ Es una red más "empresaria".
- ✓ No hay indemnizaciones (salvo pactos específicos). Puede beneficiarse de sus contactos.

Sin embargo presenta una serie de desventajas como son:

- ✓ Falta uniformidad en la política de selección, o no hay posibilidad de intervenir en ella.
- ✓ La formación es poco homogénea.
- ✓ La definición de funciones no esta controlada por nosotros.
- ✓ La supervisión es relativa, más complicada y basada únicamente en parámetros cuantitativos.
- ✓ La evaluación es más complicada.
- ✓ La remuneración de la red es difícil de dirigir y controlar.
- ✓ Los planes de carrera son incontrolables.
- ✓ La comunicación es parcialmente controlable.
- ✓ La motivación de la red es parcialmente controlable.
- ✓ La política de medidas correctoras es parcialmente controlable.
- ✓ La política de producto es más difícil de conseguir y dirigir.
- ✓ La información de mercado es mis difícil de obtener.

#### **Puntos a tener en cuenta entre redes Directas / Indirectas**

- ✓ RIGOR EN LA SELECCION. Intentar seleccionar comisionistas y representantes con el mismo rigor que emplearíamos para fichar un vendedor directo.
- ✓ CONTROL SOBRE LA SELECCION DE SUS EQUIPOS. Intentar intervenir (sin correr peligros excesivos) en la selección de sus equipos, o al menos en definir criterios de selección.
- ✓ RIGOR EN LA FORMACION. Diseñar programas de formación adecuados a las necesidades del mercado.
- ✓ CONTROL SOBRE SU POLITICA DE DEFINICION DE FUNCIONES.

- ✓ SUPERVISION. Crear mandos intermedios en nómina (Jefe de zona, inspector, supervisor), para poder realizar una correcta supervisión
- ✓ EVALUACIÓN. Crear una metodología de evaluación basada en criterios cuantitativos y cualitativos.
- ✓ POLITICA DE REMUNERACION. Intentar conocer los sistemas de remuneración de los equipos por él empleados.
- ✓ MANTENER VIVA LA COMUNICACION CON EL N° 1, para asegurar que la comunicación interna es fluida.
- ✓ POLITICA DE MOTIVACION. Realizar acciones de incentivación comercial.
- ✓ POLITICA DE PRODUCTO. Diseñar un sistema de comisiones que ayude a realizar los objetivos de venta previstos (comisiones diferentes por producto, etc.)
- ✓ INCENTIVOS ESPECIFICOS para estimular puntualmente y corregir desviaciones en planificación de objetivos
- ✓ CONTROL SOBRE GRANDES CLIENTES, y conocer donde va el producto.
- ✓ CONOCIMIENTO DE LA SITUACION ECONOMICA. Simular constantemente su rentabilidad.
- ✓ EFECTUAR VISITAS SORPRESA controlando stocks, cobros, devoluciones y material publi-promocional en su poder.
- ✓ PACTAR OBJETIVOS DE YENTA (no imponer).
- ✓ EDUCAR EN EL ENVIO DE INFORMACION DE MERCADO (facturas de la competencia, etc.).
- ✓ MANTENER UNA EXCELENTE COMUNICACION CENTRAL-RED. Pensar en elementos como una Convención de Ventas para informar.
- ✓ DISENAR ACCIONES PROMOCIONALES
- ✓ CONTRATO. Redactar un "contrato de hierro" que delimite todo y evite repercusiones de tipo laboral (cláusula, responsabilidad, etc.).
- ✓ Controlar la correspondencia de Central a Comisionistas (Riesgos laborales).

### **Consideraciones finales**

- ✓ No existen formulas estándar.
- ✓ Una misma sociedad multinacional a veces trabaja con organizaciones de venta distintas en países étnica, económicamente y socialmente muy parecidos. Incluso dentro de un mismo país con productos diferentes.
- ✓ No se puede pensar que a mayor prestigio en la marca de los productos de la empresa, existe una menor dependencia del equipo de venta, sea este directo, indirecto o mixto, ya que el equipo de ventas es parte integrante de la imagen de marca.
- ✓ El diseño de la organización de venta debe ser, siempre, parte integrante del plan comercial de la empresa
- ✓ Una fuerza de ventas cualquiera debería crecer, disminuir o modificarse siempre al ritmo que marque la evolución de la empresa y/o el mercado.

**Y, por ultimo, una fuerza de ventas, directa o indirecta, es siempre un conjunto de hombres con sus:**

- ✓ Cualidades
- ✓ Debilidades
- ✓ Virtudes
- ✓ Defectos

**Y ejemplo de todo ello puede ser que:**

- ✓ Un equipo directo puede parar (huelga) por motivaciones laborales.
- ✓ Un equipo indirecto puede ser totalmente pasivo por motivaciones mercantiles (por ejemplo, bajas comisiones, etc.).

### **Como remunerar a la red de ventas**

- ✓ Conocidos los elementos constitutivos de la retribución de la fuerza de ventas, existen distintas alternativas claras de remuneración de dichos agentes al margen de los posibles gastos que puedan ocasionarse por la realización de su trabajo.
- ✓ En primer lugar, existe la posibilidad de la utilización de un salario exclusivo, en donde se percibe una cantidad fija mas los gastos indemnizatorios por sus gestiones en función del tiempo trabajado y con independencia del rendimiento final obtenido. Para la empresa es un sistema sencillo pero no constituye incentivo alguno para los vendedores siendo, además, un gasto fijo que en épocas de recesión puede ser difícil de sostener.
- ✓ En segundo lugar, podemos utilizar solamente comisiones, pagando al agente en función de sus ventas, bien una parte proporcional de las mismas de manera fija o bien variable. Esta forma de retribución se utiliza sobre todo para conseguir agentes agresivos ya que el incentivo es considerablemente mayor, puesto que los ingresos son fiel reflejo de la capacidad del vendedor y de sus esfuerzos.
- ✓ Con este sistema minimizamos las desventajas que planteaba la anterior posibilidad de salarios exclusivos, pero incrementamos la inestabilidad de la plantilla. En esta ocasión, la empresa deberá establecer la tabla de comisiones, así como los distintos escalones para los que se fijaran los diferentes porcentajes a cobrar por los vendedores. Estos se pueden establecer por igual para todo tipo de ventas o bien en función de los clientes o productos, o bien pueden establecerse de manera progresiva o regresiva.
- ✓ Otro sistema de retribución, muy utilizado actualmente, es el que combina un sueldo fijo y la comisión ya que normalmente el volumen de ventas depende de la motivación del vendedor por lo que esta se incrementa estableciendo un porcentaje sobre las ventas obtenidas por el mismo. De esta manera, en épocas de descenso de las ventas, la empresa no tiene un volumen alto de costes respecto a la retribución que destina a su fuerza de ventas, pero los agentes tampoco pierden el total de sus ingresos ya que perciben una parte fija de salario.

- ✓ Este modelo elimina las desventajas ocasionadas por los dos métodos anteriores y tiene las mejoras señaladas, pero posiblemente es el que ocasiona más problemas a la administración de la empresa.
- ✓ Queremos distinguir entre el sistema de comisiones y las denominadas bonificaciones o primas. Estas últimas tienen carácter extraordinario y pueden ser ocasionadas por algún acontecimiento especial, mérito adicional o por superar el nivel previsto de ventas por parte de algún agente, mientras que las comisiones se pagan por cada venta realizada.
- ✓ Por ejemplo, las bonificaciones no se pagarán a menos que se sobrepasen ciertos niveles de ventas u otros objetivos propuestos por la empresa. En ocasiones también se dotan primas por captación de nuevos clientes.

### **Centros de Servicios Compartidos**

Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) son ya una realidad que se ha impuesto en el mundo empresarial americano, europeo y, sobre todo, entre las empresas multinacionales. Pero ¿qué es realmente un CSC?. Para contestar a esta pregunta tenemos que remitirnos de nuevo al importante estudio realizado por AEECCO para la Comunidad de Madrid en 2003 en que plantea las siguientes reflexiones:

“Se trata de una unidad empresarial dotada de recursos concretos especializados, que presta algún tipo de “servicio” como unidad independiente, a secciones o filiales de una misma empresa. Funciona como un negocio o “centro de beneficio” independiente y se dedica exclusivamente a satisfacer las necesidades de sus clientes internos. La relación con estos se estructura mediante contratos de servicio perfectamente estipulados y por los que factura.

Un ejemplo de CSC lo constituye un centro compartido de gestión de tesorería, de compras, de gestión de cobros y morosos, de servicios financieros o de recursos humanos. Al compartir la actividad, las empresas se aseguran la máxima eficacia de un determinado servicio a unos costes competitivos, algo esencial en un mercado de competencia cada día más intensa y mundial.

Los beneficios que proporcionan los CSC proporcionan son de dos tipos:

- Clara reducción de costes
- Mayor calidad en el servicio

La reducción de costes se obtiene directamente al precisar menos personal administrativo y menos personal directivo, como resultado de la consolidación de funciones y procesos que permite la creación de un CSC.

Estas economías de escala pueden ir, según distintos estudios, desde algo más de un 20% en materias de gestión de cobros, nóminas y cuentas a pagar hasta cifras superiores al 50% en contabilidad. También son importantes los ahorros en infraestructura, inversión tecnológica y gastos por ocupación de espacio.

La calidad del servicio la garantizan la especialización y dedicación exclusiva de los empleados que prestan el “servicio” en el CSC.

Un beneficio adicional de los CSC es que, cuando las empresas externalizan ciertos servicios, la dirección puede centrarse en los procesos clave del negocio y liberarse de la gestión de actividades no consideradas estratégicas.

Las empresas que aceptan la posibilidad de abrir uno o varios CSC para externalizar algunos servicios se plantean de inmediato la pregunta de dónde ubicarlo:

- En alguna de las oficinas de la propia empresa o de sus filiales
- En un área nueva, independiente de las instalaciones existentes

Ambas alternativas tienen sus ventajas e inconvenientes. Conservar el CSC dentro de la empresa ofrece:

- Menos inversión y riesgo
- Constitución más sencilla

- “Lazos de unión” con la matriz, que podrán mantenerse transfiriendo personal y miembros del equipo directivo a la nueva organización
- Independizar físicamente al CSC de la empresa, por su parte, tiene también ventajas:
- Se pueden encontrar ubicaciones con bajos costes
- Permite independizar y hacer “neutral” la nueva organización con respecto a los intereses corporativos o de algunas unidades de negocio
- Una nueva ubicación permite distinguir la nueva compañía y su cultura del resto
- Permite a la organización comenzar desde cero, con nuevos empleados que no estén influidos por viejos patrones de comportamiento

Si la empresa se decide a abrir un nuevo centro, tendrá que valorar distintos aspectos relacionados con su emplazamiento:

- Entorno económico atractivo tanto por los costes inmobiliarios, como por los laborales y de servicios
- Buenas infraestructuras de comunicaciones: fibra óptica, nodos de distribución y enlace
- Personal disponible con dominio de idiomas: estudiantes y residentes extranjeros, universidades y escuelas de negocio de alto nivel
- Zona económicamente emergente y con potencial social en crecimiento: universidades, investigación, baja edad media, alto porcentaje de población activa
- Buenos accesos a vías de transporte –carreteras, transporte público, tren, aeropuerto– tanto para el personal empleado, como para los visitantes y las mercancías
- Clima y flexibilidad laborales que permita el establecimiento de distintos turnos y fórmulas variadas de contratación dentro de un entorno de baja conflictividad
- Calidad de vida que atraiga a técnicos especializados y extranjeros, e incentive su permanencia

- Disponibilidad de espacios de oficinas con distintos precios, dimensiones y características
- Ayudas estatales, regionales y locales

España es el segundo mejor destino europeo para los CSC, según distintos estudios (Fuente: “Shared Services. Battle hots up in Europe”, Corporate Locations Magazine, 1999).

Un informe más reciente de la revista Strategic Direct Investor (junio de 2001) calificaba a España como uno de los mejores países en los que instalar centros de servicios corporativos.

Guillian Drury, editor de la revista, concluye en su informe que España dispone de una importante ventaja competitiva derivada de la mejora sustancial de las infraestructuras realizada en los últimos años y de los mejores costes operativos que ofrece.

Dentro del país, Madrid cumple con creces las condiciones expuestas para la acertada ubicación de un CSC, como pone de manifiesto el resto del informe:

- Por el incremento de su productividad, cercano al 20%
- Por su dotación en telecomunicaciones
- Por sus costes laborales, que pueden competir, incluso, con los de países del este
- Por su nivel de personal con dominio del idioma inglés: cerca del 40% en los habitantes de 25 a 40 años
- Por su disponibilidad de mano de obra
- Por la flexibilidad de su legislación laboral
- Por la edad media de los empleados administrativos (estimada en 28 años)
- Por las ayudas del gobierno regional, que pueden llegar hasta al 20% de la inversión

Así lo reconocen las numerosas empresas que han elegido Madrid, ciudad y comunidad que se ha convertido en uno de los más adecuados destinos en Europa para la ubicación de nuevos CSC.”

### **Internet**

El canal Internet está terminando de consolidarse como el tercer gran canal de interacción con los clientes. A distintos niveles pero casi todas las empresas consideran necesario disponer de un “site” para acciones comerciales. PWC ha realizado una serie de planteamientos sobre la base de analizar el conjunto de las herramientas implicadas en el desarrollo de la estrategia eCRM. Para ello han agrupado en torno a las actividades clásicas de gestión de las relaciones con los clientes: marketing, ventas y servicio al cliente.

#### *“eMarketing*

*Internet permite optimizar enormemente los procesos de marketing de una empresa. eMarketing consiste en la utilización de las nuevas herramientas de relación con los clientes que proporciona la conectividad para mejorar notablemente la eficacia del marketing. A continuación se detallan cuáles son esas herramientas y su impacto en diferentes procesos de marketing.*

#### *1. Análisis de mercado y segmentación*

*La información que se obtiene del cliente nunca fue tan rica como desde que es posible acceder a cada cliente de forma individualizada y establecer un diálogo con cada uno de ellos.*

- ***Diseño a medida del consumidor.*** *A través de Internet, se puede permitir al cliente configurar a su medida los contenidos que quiere ver, seleccionar los servicios en los que tiene interés o diseñar los productos que desea comprar. Esta facilidad cumple dos objetivos: para el cliente la compra a través de Internet tiene un valor añadido, para el departamento de marketing de la*

*empresa este tipo de compra proporciona una información muy valiosa sobre las preferencias del usuario.*

- **Encuestas.** *Mediante la respuesta del usuario a encuestas on-line bien diseñadas, se pueden añadir datos a los atributos de los clientes que enriquecen su perfil y saber, por ejemplo, si le gusta la música clásica, si tiene hijos o si tiene coche.*
- **Profiling.** *Las herramientas de profiling permiten registrar el comportamiento de los clientes que navegan en nuestra web. Mediante el análisis del click stream, o navegación del usuario, se puede conocer qué contenidos de la web ha visitado éste y alimentar con esta información los atributos de su perfil, que se puede modificar en tiempo real conforme a su navegación.*

*Todos los datos del usuario así recopilados alimentan la base de datos corporativa de clientes (Datawarehouse) y permiten hacer análisis complejos del perfil de los clientes y construir segmentaciones y microsegmentaciones.*

## *2. Diseño de la oferta*

*Se puede decir en este apartado que los conceptos del marketing uno a uno que proponía Don Peppers a principios de los noventa están funcionando hoy con Internet como nunca antes en todos los elementos de la estrategia CRM.*

- **Personalización en el website.** *El elemento más característico del marketing uno a uno en Internet es la personalización.*

*Se entiende por personalización la generación dinámica de contenidos dirigidos a usuarios finales específicos basada en un cierto conjunto de reglas de negocio y el perfil del usuario.*

*El perfil del cliente puede estar basado en información obtenida de su navegación, en las palabras clave que introduce en un formulario, en sus preferencias expuestas, en*

*los atributos de segmentación asignados por la empresa y/o los datos de su cuenta. La empresa también puede utilizar para realizar una recomendación otro tipo de atributos no directamente relacionados con el usuario, p.e. hora del día, época del año, navegador utilizado, etc.*

*Los tipos más generalizados de motores de recomendación son:*

- *Personalización basada en reglas. Genera recomendaciones a partir del cumplimiento de unos criterios de recomendación que se basan en los atributos del perfil del usuario. Los motores de recomendación evalúan datos del perfil del cliente (proporcionados por el cliente u observados a partir de su comportamiento) o información del entorno (hora del día, estación, etc.).*

*Dentro de esta categoría se encuentran los elementos personalizados por el usuario: selección de los contenidos que quiere que le muestren o de las noticias que quiere recibir en el correo electrónico, el carrito de la compra, la lista de favoritos, 'wish list', etc. En estos casos, el usuario proporciona sus preferencias a través de un formulario o introduce los productos en el carrito de la compra o su lista de favoritos. El motor de recomendación recoge esas preferencias o listas de productos y las asocia al perfil del usuario.*

*En amazon.com, una vez identificado el usuario, el web le presenta recomendaciones personalizadas en función de las preferencias expuestas y/o sus compras anteriores.*

- *Motor de asociación. Los atributos del perfil del usuario actúan como filtros predefinidos según los cuales se muestran los contenidos. La información personalizada se presenta cuando los atributos del perfil de un usuario coinciden con los atributos asociados a un contenido, determinados productos, o publicidad. Por ejemplo en yahoo.es, al hacer el usuario una búsqueda por palabra clave 'ordenadores' el buscador muestra publicidad de un fabricante de ordenadores*

- *Recomendaciones basadas en filtros colaborativos. Los filtros colaborativos utilizan preferencias y/o rankings para generar recomendaciones personalizadas. Estas preferencias o rankings pueden obtenerse explícitamente a través de cuestionarios rellenos por el usuario o implícitamente a partir del análisis de la navegación u otros datos del perfil del usuario. Esta información se acumula y se compara con la de otros usuarios. La empresa basándose en las preferencias colectivas y el comportamiento del grupo, genera las recomendaciones. Por ejemplo, la web de amazon.com, ante el resultado de la búsqueda de un libro, muestra las compras de otros lectores que adquirieron el mismo libro.*

### *Ejecución de campañas*

*Los nuevos canales de interacción con el cliente multiplican las posibilidades de ejecución de campañas personalizadas. Para ejecutar una campaña o dirigir un mensaje promocional ya no es necesario tener el nombre, o la dirección o el teléfono del cliente. De hecho, se pueden asociar campañas simplemente a perfiles y, como ya se ha visto, éstos pueden simplemente pertenecer a una 'cookie' o un usuario registrado de la web. Evidentemente, los canales a través de los cuales se puede dirigir la acción comercial dependerán de los datos que se tengan del usuario o cliente.*

*Básicamente, además de los canales tradicionales, correo ordinario y teléfono, se pueden diseñar promociones y campañas para ser ejecutadas directamente en la web o por e-mail. Las primeras requieren que el usuario acceda a la web, mientras que las campañas por e-mail exigen disponer de una dirección de correo electrónico del cliente.*

- **Marketing directo basado en la web.** *Para ejecutar promociones y campañas a través de la web y asociadas a un perfil, se utilizarán las capacidades de personalización de la web, tratando el mensaje promocional como un elemento personalizable más del web. Las reglas de recomendación del contenido promocional pueden en este caso estar relacionadas con el perfil de un usuario anónimo, es decir, aplican a todos los visitantes que tengan ciertos atributos en su perfil o registren un determinado comportamiento en la web.*

- **Campañas personalizadas por e-mail.** *Al igual que para presentar elementos personalizados en el web, se pueden utilizar los atributos del perfil del cliente y los resultados del análisis de segmentación para generar e-mails personalizados. Este canal es más adecuado cuando se quiere dirigir la acción promocional a una lista determinada de usuarios o clientes.*

*El mensaje promocional puede formar parte del contenido de e-mails de servicios de noticias o novedades en los que está registrado el cliente. Esta es una de las prácticas más seguras para evitar que el usuario rechace el envío de material comercial.*

*En resumen, el acceso al cliente final que proporciona la conectividad, pone al servicio del marketing toda una serie de herramientas nuevas que permiten, desde diseñar el producto o servicio a la medida del cliente hasta conocer el perfil y las necesidades de éste a partir de las preferencias por él expresadas o inferidas a partir de su comportamiento en la web.*

## **eVentas**

*eVentas es una estrategia de negocio basada en la utilización de Internet para desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes a través del contacto directo con ellos y el conocimiento de sus patrones de compra. En el apartado de eVentas distinguimos entre lo que es la propia venta directa a través del web y la utilización de Internet para automatizar la fuerza de ventas.*

### *1. Automatización de la fuerza de ventas (AFV)*

*La conectividad, las nuevas soluciones CRM y los nuevos dispositivos móviles han permitido a las organizaciones conectar su fuerza de ventas con los departamentos corporativos comerciales y el front office a través de Internet.*

*En este libro ya se ha analizado en que consistía la automatización de la fuerza de ventas. En este punto, haremos hincapié en que, con una solución "web enabled" -es*

*decir una solución que tiene capacidad para que cualquier dispositivo se pueda conectar a Internet-, se puede acceder al sistema desde cualquier dispositivo con conexión a Internet.*

*Esta solución presenta algunas ventajas frente a la tradicional:*

- No se requiere instalar en cada equipo el software de AFV ni cargar bases de datos en local, pues el sistema está disponible desde cualquier dispositivo con acceso a internet.*
- Permite acceder en tiempo real a la base de datos de clientes.*
- Incluye también la posibilidad de enviar textos, propuestas, ofertas y presentaciones a clientes.*
- Permite incluir en las vistas de la aplicación enlaces inteligentes a otros sitios web de utilidad para gestionar las relaciones con los clientes: intranet de la compañía, sitios web de los clientes, mapas de las localizaciones de los clientes, previsiones meteorológicas en la localización del cliente, gestión de viajes on-line, etc.*
- Es la solución ideal para extender AFV a los distribuidores y socios tecnológicos, pues no es necesario que éstos dispongan de sistemas específicos.*

*Por su parte, este enfoque presenta un condicionante fundamental:*

- No se puede usar off line (todos los datos se mantienen en los servidores, no en local). Esto requiere que la fuerza de ventas móvil tenga que estar conectada a Internet para acceder a la funcionalidad del sistema.*

*Con la extensión de todo tipo de dispositivos móviles (PC Portátiles, WAP, PDA, etc.) para acceder a Internet y la próxima disponibilidad de conexiones móviles rápidas (GPRS, UMTS) a Internet permitirán superar esta limitación. Entretanto, la solución ideal para una fuerza de ventas compuesta por diferentes tipos de usuario, estáticos, móviles, distribuidores y socios requiere una aproximación mixta compuesta por clientes móviles del sistema de AFV y clientes 'web enabled'.*

### ***Venta directa***

*El éxito de la estrategia de venta directa a través de Internet descansa sobre cuatro pilares fundamentales. A continuación, se ilustran cuáles son las prácticas más extendidas para cumplir estos objetivos.*

### ***Venta de "nuevos" productos y/o servicios para lograr una propuesta de valor diferenciadora***

*El primer requisito para que la tienda virtual tenga éxito es diseñar una oferta que aporte valor al cliente. Utilizando Internet se puede no sólo ampliar la oferta de productos y servicios e incluir otros nuevos que pueden no estar disponibles a través de los canales tradicionales, sino también expandir la zona de acción del negocio hacia áreas que no eran accesibles anteriormente, o que simplemente no eran rentables.*

*Un elemento claramente diferenciador es permitir al cliente configurar los productos y/o servicios de acuerdo con sus preferencias personales. Esta posibilidad mejora la experiencia de compra de los clientes, y a su vez, ayuda al área de marketing en el proceso de diseño de futuros productos o configuraciones a partir de las preferencias expresadas por aquéllos.*

*Por ejemplo, [ebankinter.com](http://ebankinter.com) permite a sus clientes pujar por el tipo de interés de sus cuentas a través de Internet.*

### ***Mejora de la oferta de servicio al cliente***

*El negocio virtual debe ofrecer, al menos el mismo nivel de servicio que los canales tradicionales, y mejorarlo allí donde sea posible. Un rasgo característico diferencial del negocio on-line es su disponibilidad veinticuatro horas al día, siete días a la semana frente a las horas de apertura de los comercios tradicionales.*

*A éste, hay que añadir otros elementos de servicio propios de Internet que se hayan presentes en las principales Webs de comercio electrónico. Entre los más típicos se encuentran la gestión de pedidos y el seguimiento de entregas, que permiten a los clientes visualizar directamente la disponibilidad de la mercancía en el almacén y el estado en tiempo real del envío, facilitando así sus decisiones de compra e incrementando por tanto su satisfacción.*

### ***Personalización de la experiencia compradora del consumidor, basada en las preferencias y comportamiento***

*Maximizar el valor de la relación con el cliente requiere sacar el mayor provecho de las herramientas de marketing en Internet. El cliente puede encontrar en el web información completa y amplia de productos y servicios que es ineficiente proporcionar por otros canales. Usando el motor de asociación de la tienda virtual se pueden utilizar las relaciones existentes entre productos del catálogo propio o de socios para impulsar la venta de soluciones globales y venta sugestiva (cross-selling y up-selling), y proporcionar oportunidades para la venta impulsiva.*

*En mangoshop.com se puede consultar de manera intuitiva todo el catálogo e introducir prendas en el probador. El sistema propone combinaciones e inmediatamente permite introducir los artículos seleccionados en la bolsa de la compra. La personalización permite generar un mix de productos e información únicos para cada consumidor, basado en su comportamiento on-line anterior y sus preferencias.*

*Por último, se puede facilitar al cliente la posibilidad de almacenar la información, por ejemplo nombre, dirección, tarjeta de crédito y cesta de la compra habitual con el objeto de agilizar la compra en la Web.*

### ***Expansión del marketing, la publicidad y el alcance de la marca***

*La conectividad permite ampliar las fronteras del marketing mediante la apertura de un nuevo canal con acceso a nuevos mercados y la disponibilidad de tecnologías que multiplican las posibilidades de la acción comercial. Las organizaciones que utilizan con eficacia estas herramientas pueden construir ventaja competitiva basada en el estrecho conocimiento de sus clientes.*

- *Aprovechando las oportunidades de ventas y marketing cruzado entre canales dirigiendo a los clientes desde el web a las tiendas y viceversa.*
- *Utilizando el marketing uno a uno para enviar mensajes u ofertas personalizados a los clientes sobre artículos que son específicamente seleccionados para ellos en función de su historial personal de compra y sus preferencias explícitas.*
- *Apoyándose en el interés del consumidor sobre un determinado tema que se pone de manifiesto en una comunidad on-line, donde los consumidores interaccionan con el comerciante sobre temas, más que sobre ofertas concretas de productos y servicios.*
- *Aprovechando la presencia de una marca existente en un nuevo medio para ampliar el alcance de la marca atrayendo nuevos mercados, poblaciones y consumidores.*

*Ya no es suficiente colocar la oferta de productos y servicios en el web. Para conseguir el éxito del negocio en Internet, hay que aprovechar el valor diferencial que proporciona el nuevo medio y construir relaciones fuertes y duraderas con los clientes.*

### ***eServicio***

*Por eServicio se entiende el uso de Internet para abrir nuevos canales para el contacto con clientes con el objeto de alcanzar mayor eficiencia operacional y mejorar la satisfacción con los clientes, incrementando así la retención y la lealtad del cliente.*

*Distinguimos entre lo que es el uso de Internet para ampliar las posibilidades de autoservicio del cliente y la ampliación de los canales de comunicación con el cliente.*

### ***Autoservicio en la web***

*Básicamente, a través del web el cliente puede realizar las siguientes operaciones:*

#### *1. Acceso a información por parte del usuario*

*Permitir al usuario acceder on-line a información de utilidad puede reducir costes, al eliminar el contacto con agentes de servicio al cliente. Típicamente se ofrece a través de Internet acceso a las preguntas frecuentes ("Frequently asked questions" o FAQs), guías de resolución de problemas, histórico de facturación, detalles del envío, etc.*

#### *2. Registro y consulta on-line de solicitudes*

*Ofrecer la posibilidad al usuario de dar de alta sus peticiones de servicio on-line de nuevo se optimizan costes en el servicio de atención a clientes. Las solicitudes así registradas pueden ser dirigidas instantáneamente al departamento implicado en su resolución y pueden ser tratadas en el centro de atención a clientes en los valles de actividad de éste.*

*Además, permitir el acceso del cliente vía web al estado de sus peticiones de servicio reduce de nuevo el número de contactos de aquél con los agentes de servicio al cliente.*

*Por ejemplo, ge.com ha diseñado todo un centro de soporte al cliente donde éste puede encontrar múltiples formas de respuesta a sus solicitudes.*

### *3. Facilitar información propia a la empresa*

*A través del web, se puede solicitar igualmente información al cliente. Empezando por concederle acceso on-line a sus datos, para consulta o actualización, para terminar por solicitar sus comentarios sobre la empresa o sus productos y servicios o realizar encuestas de satisfacción.*

## ***Nuevos canales de acceso al centro de atención a clientes***

*Internet proporciona toda una gama de nuevos canales de comunicación del cliente con el centro de atención a clientes.*

### *1. Navegación asistida ('Web collaboration')*

*Consiste en que el usuario del web y el agente de servicio al cliente compartan una sesión de navegación. Una vez iniciada la sesión, el agente puede guiar al cliente a través de determinadas páginas web y proporcionarle on-line ficheros, copias de sus facturas, etc.*

*Con esta tecnología se consiguen dos objetivos, que la utilización de la web no sea una barrera para que el usuario encuentre lo que busca y pueda finalizar las transacciones y que el usuario aprenda de su interacción con el agente.*

### *2. 'Chat' interactivo*

*Consiste en la interacción directa del cliente con el agente de servicio al cliente a través de Internet. En el inicio de la sesión, se puede transferir al cliente la página web desde la que se inició el chat o el rastro de navegación del cliente para facilitar el tratamiento de su solicitud.*

*Frente al canal voz, tiene la ventaja de que el coste es menor ya que un mismo agente puede mantener múltiples sesiones de chat.*

### *3. Gestión de la respuesta a e-mail*

*Esta tecnología permite el seguimiento, gestión y control de los e-mails recibidos por la organización para asegurar que éstos son dirigidos a la persona más adecuada para responder. Según el contenido del e-mail, se pueden prever respuestas predefinidas o personalizadas a preguntas o solicitudes.*

### *4 'Call-back'*

*Esta solución permite al cliente solicitar en tiempo real que un agente de servicio al cliente le llame. La ventaja fundamental reside en una mejora del servicio al cliente, pues éste puede solicitar la llamada de un agente y programarla para el momento que más le convenga.*

### *5. Voz sobre IP*

*Consiste en la comunicación del cliente con el agente a través de voz, pero sobre el canal de datos. Un cliente puede solicitar una conferencia con un agente directamente desde la pantalla de acceso al centro de atención a clientes del Web.*

*Tiene la ventaja fundamental de que permite navegar por Internet y hablar simultáneamente por la misma conexión telefónica.*

### *6. Cola universal*

*Consiste en la integración perfecta de todos los canales de interacción con el cliente para asegurar que las comunicaciones de voz y las de datos son todas dirigidas al agente de servicio al cliente más adecuado con el histórico del cliente a la vista de todos los agentes.*

*Las posibilidades son infinitas. Como se verá con más detalle posteriormente, los clientes quieren poder elegir la forma de contactar con la empresa y recibir el mismo nivel de servicio independientemente del canal. Por su parte, la empresa puede utilizar las tecnologías a su disposición para ofrecer a cada cliente un nivel de servicio personalizado, en función del valor que tenga aquél para la empresa.”*

Estas posibilidades, planteadas en el libro editado por Expansión en colaboración con EOI, tienen la particularidad de considerar en si mismas áreas de actuación hasta ahora plantadas de manera aislada

Esto, llevando a la práctica, viene determinado por la desintegración de procesos y tecnologías que se da en las empresas. Así pues el modelo de un cliente, muchos puntos de contacto debe aplicarse desde la organización interna de las compañías tratando, como venimos diciendo en este estudio, de integrar todos los procesos analizados en este capítulo.

Como reflexión final se puede citar un artículo muy interesante de Ángel San Segundo Socio de IBM Business Consulting Services en: Revista "MK Marketing+Ventas", N° 194 (Septiembre 2004). El impacto del CRM en la nueva función de Marketing.

“La función de Marketing está cambiando. Se está yendo a un perfil cada vez más tecnificado y, al mismo tiempo, ejecutivo de la figura del Director de Marketing. Y el CRM, que aporta valor real en las empresas, es capaz de sustentar eficazmente la transición hacia el nuevo rol del Director de Marketing convertido en CMO (Chief Marketing Officer), un acrónimo que se está imponiendo en Estados Unidos.

Cuando el foco del negocio está en el cliente, las fronteras entre las actividades comerciales se desvanecen. A medida que la empresa se centra y orienta prioritariamente sobre los clientes con valor, la clásica separación entre Marketing, Ventas y Servicio se vuelve improductiva por los extra-costes de información y estructura que comporta

El rol tradicionalmente más creativo o de tipo staff del profesional de Marketing que actuaba como auxiliar de puestos de línea (por ejemplo, el "comercial" al frente de los distribuidores o de la red de vendedores territorial), tiende a ser simplemente un estereotipo. También se ha superado ese viejo cliché que identificaba la función de marketing con una escasa sensibilidad con la contención de gastos.

Diversos factores están condicionando la transformación de la función de marketing. Por un lado, la necesidad de crecer en los ingresos, omnipresente en la mayoría de las últimas encuestas a Directores Generales y, por otro, la disponibilidad de enfoques más contrastados de CRM (Customer Relationship Management) soportados por potentes herramientas de gestión de la información sobre clientes. Estos factores configuran un perfil cada vez más tecnificado y, al mismo tiempo, ejecutivo de la figura del Director de Marketing. De hecho en Estados Unidos, al igual que ocurre con otros puestos ejecutivos como el de Chief Executive Officer (CEO, Consejero Delegado), se está imponiendo el acrónimo CMO (Chief Marketing Officer) para representar el nuevo rol del Director de Marketing.

En el mercado hemos verificado que los directivos utilizan preferentemente CRM para incrementar los ingresos a través de distintas vías (fidelización, automatización de procesos comerciales, campañas en tiempo real, etc.). Una vez superados los espasmos que las punto.com provocaron y las ilimitadas esperanzas puestas en modelos artificiales de gestión de la relación con clientes, en la actualidad CRM (1) aporta valor real en las empresas y es capaz de sustentar eficazmente la transición hacia el nuevo rol del Director de Marketing convertido en CMO<sup>2</sup>.

Los sistemas CRM y la figura del CMO están constituyendo una alianza recíprocamente beneficiosa para ambos.

Ocho de cada 10 Directores Generales que participaron en una encuesta que llevó a cabo IBM recientemente a escala mundial, se reafirman en que el crecimiento en los ingresos es la prioridad principal en sus negocios para los próximos tres años. Esto supone un cambio sobre el objetivo dominante en las últimas encuestas, que era la

reducción de costes y que ha pasado a un segundo lugar respaldado por un 60 por 100 de las respuestas obtenidas.

Para los que creen en el crecimiento como motor del negocio, las áreas de "Nuevos Productos o Servicios" y Nuevos Mercados", entre otras, constituyen las fuentes principales de generación de ingresos. En consecuencia, el marketing clásico sale reforzado porque puede aportar soluciones a estos retos.

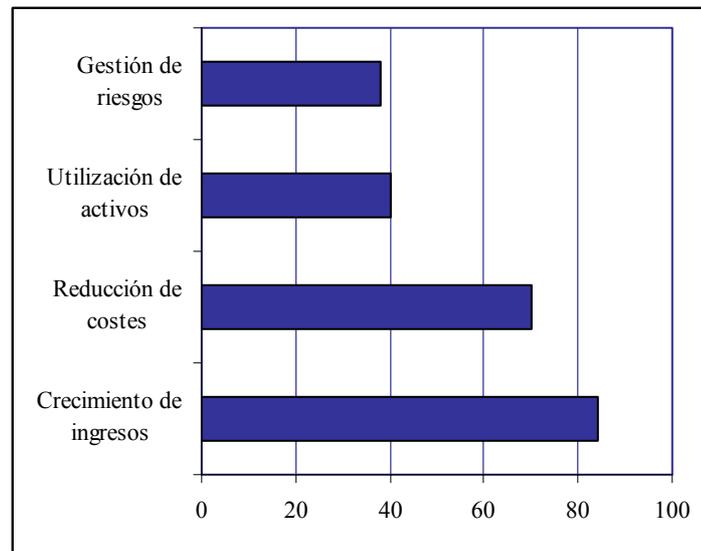
La dimensión ahorro de costes no es tampoco ajena a esta área y ello demuestra que también se ha superado ese viejo cliché que identificaba la función de marketing con una escasa sensibilidad con la contención de gastos. Recientemente, un Director de Marketing expresaba la necesidad de unir ambas prioridades con expresiones de este estilo:

- ¿Cómo tener el doble de efectividad en Marketing con la mitad de costes?
- ¿Cómo desplegar promociones y productos en la cuarta parte de tiempo con la mitad de coste, sin sacrificar la calidad?

Todas estas cuestiones obligan a extremar la búsqueda de soluciones: esa es una de las misiones principales de CRM.

Crecimiento y Marketing, tantas veces ligados entre sí, se acoplan ahora más aún, quizás por motivos coyunturales, pero es evidente que se brinda una excelente oportunidad para elevar el estatus de los profesionales de marketing utilizando como apoyo la amplia gama de recursos que comporta el CRM (3).

### ***Prioridades del negocio para los próximos 3 años***



Fuente: IBM Business Consulting Services, *The Global CEO Study*, 2004

El rol del Director de Marketing ha evolucionado notablemente desde la gestión de las famosas 4 P's (product, promotion, price, place). A finales de los 90, el lanzamiento de nuevas herramientas informáticas con gran capacidad de análisis de datos de los clientes, obligó a una profunda renovación de las capacidades profesionales.

Ya no bastaba tener buenos conocimientos y experiencias para definir, por ejemplo, una segmentación, pues había que ir más allá definiendo modelos de datos de clientes, realizando simulaciones o analizando datos estadísticos sobre el comportamiento de los clientes.

Posteriormente, la abundancia de opciones informáticas hizo que nuestro Director de Marketing se formase (o, al menos, informase) sobre las capacidades, ventajas e inconvenientes de cada solución. No son infrecuentes conversaciones de cierto nivel técnico entre Directores de Marketing a favor o en contra del paquete de software “x”; de su fácil integración con el ERP, o del elevado coste de sus licencias, mantenimiento e instalación. Estos diálogos eran realmente impensables hace unos años, lo que demuestra la gran transformación producida en el profesional de marketing sobre aspectos aparentemente periféricos.

Igualmente, las opciones tecnológicas en esos años permitían poner en práctica o, al menos, hacer más accesible el concepto de gestión multicanal, con ejemplos muy popularizados como el boom de la Web como elemento dinamizador o la gestión de campañas (teléfono, e-mail, correo, etc.) en tiempo real. En consecuencia, ese mismo Director de Marketing ha tenido que incorporar un importante bagaje de innovaciones en su carrera profesional, llegando a ser por lo general el usuario de sistemas más competente del área de negocio.

Las cuatro actividades principales (comprender, anticipar, influir, medir) han constituido la esencia del marketing durante muchos años. Pero ese enfoque de analítica de clientes extendido a los tres pilares de la gestión comercial (Marketing, Ventas y Servicios) requiere un volumen superior de recursos, bien por no disponer de los datos en tiempo real, bien por ser simplemente un soporte para que otros tomen decisiones quizá a destiempo. En numerosas ocasiones, es la calidad del dato la que es cuestionable, o no permite agregaciones del mismo por cuentas de clientes que posibilite actuar con eficacia en el punto de contacto.

***Integración del análisis de cliente con los procesos de decisión en línea***



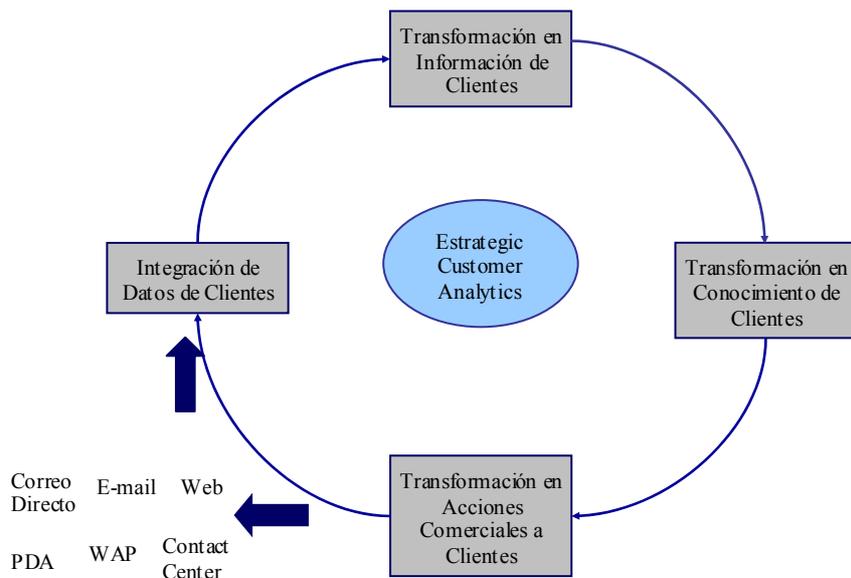
*Fuente: IBM Business Consulting Services, The Global CEO Study, 2004*

La gestión proactiva del conocimiento del cliente es la piedra angular del nuevo marketing. El objetivo es bien sencillo: se trata de convertir los datos de los clientes, que en sí mismos prácticamente no aportan valor, en información que es transformada en conocimiento que genera acciones comerciales en cualquiera de los puntos de contacto a disposición del cliente.

Ésta es la esencia del CRM y es, de nuevo, otro espacio en común con el nuevo marketing. La separación entre análisis y decisión parece superada, careciendo de sentido en muchas empresas o situaciones. El rol tradicionalmente más creativo o de tipo staff del profesional de Marketing que actuaba como auxiliar de puestos de línea (por ejemplo, el "comercial" al frente de los distribuidores o de la red de vendedores territorial), tiende a ser simplemente un estereotipo.

Hoy en día no se justifican costes o inversiones duplicadas en áreas de la organización donde la acción rápida ante reclamaciones del cliente o movimientos de la competencia es un auténtico imperativo.

### *Ciclo de la estrategia de Marketing e inteligencia de clientes*



Fuente: IBM Business Consulting Services, *The Global CEO Study*, 2004

Cuando el foco del negocio está en el cliente, las fronteras entre las actividades comerciales se desvanecen. A medida que la empresa se centra y orienta prioritariamente sobre los clientes con valor, la clásica separación entre Marketing, Ventas y Servicio se vuelve improductiva por los extra-costes de información y estructura que comporta.

Liberando recursos por medio de herramientas más eficientes de gestión del conocimiento y de la acción comercial (por cierto, con costes unitarios decrecientes en el tiempo), la empresa puede destinar dichos recursos a incrementar los contactos con los clientes.

De acuerdo con recientes investigaciones de mercado realizadas por IBM, apenas un 13 por 100 de los Directivos Comerciales mantiene contactos regulares con sus clientes y sólo un 25 por 100 conoce realmente las causas de abandono de sus clientes menos leales. Esta mayor presencia en el mercado y en las instalaciones del cliente, tiene que aportar varios e incuestionables beneficios:

- Detección anticipada de necesidades que pueden llegar a convertirse en contratos.
- Aseguramiento de los niveles de servicio por contraste o verificación regular de las entregas.
- Identificación de los movimientos de la competencia en el cliente y definición de contra-medidas efectivas.
- Aportación de experiencias de contacto real con clientes que mejoren el posicionamiento relativo en la empresa.

La unión entre el conocimiento registrado en los sistemas de información de CRM (oportunidades comerciales, incidencias con los clientes, niveles de satisfacción, coste del servicio, valor del cliente, etc.) y el obtenido in situ, es la fórmula de éxito que aplican las empresas más eficientes optimizando el valor de la relación con el cliente.

El Director de Marketing ha de pilotar esa transformación, por esta razón, a continuación expongo algunas ideas para monitorizar ese cambio.

Es obvio que la transformación debe de atender a dimensiones "tradicionales" como la planificación, análisis, información; marcas y productos; así como Marketing Mix y ciclo de vida del cliente. En todas ellas hay que profundizar para acompañar su grado de desarrollo a las necesidades y poner al día sus contenidos.

Nos interesa subrayar aquí otras cuestiones relevantes que en el plan del cambio han de recibir un tratamiento especial.

- **Cultura y personas.** Constituyen una de las piezas clave en cualquier proceso de transformación pues deben "comprar" y asumir los cambios que les afectan. Por otro lado, es impensable una relación con el cliente apoyada en empleados mal pagados, poco motivados y peor formados. Aunque esto suene a obvio, esta circunstancia se da todavía hoy en bastantes call centers que, operados por terceros o no, bajo criterios de mínimos costes, ponen en riesgo el servicio y la continuidad de la relación con el cliente.

Por el contrario, el alineamiento entre los objetivos de los empleados y los específicos de la iniciativa CRM se correlaciona fuertemente con las probabilidades de obtención de éxito. En la citada encuesta de IBM y de forma sorprendente, hemos encontrado que esta correlación tiene más efecto sobre el éxito del proyecto que el deseado alineamiento con los objetivos de los clientes. O, dicho de otra manera, cuando se consigue que CRM se vincule estrechamente a los empleados y a sus intereses, el éxito aparece antes que cuando CRM hace lo propio con las expectativas de los clientes. De ahí el extraordinario poder de dinamización que alberga la plantilla en los puntos de contacto con el cliente.

- **Tecnología soporte.** Se trata de desarrollar una gestión eficiente y con el punto de mira en su rendimiento para aprovechar el valor que brindan las nuevas generaciones de herramientas CRM. La atención hay que prestarla al análisis del proyecto de inversión, su retorno, los costes explícitos y futuros (sin olvidar el mantenimiento de las aplicaciones).

Algunas medidas como las que tienden a mejorar la calidad de los datos (data cleansing) llegan a pagar la inversión antes de concluir la campaña de Marketing efectuada con datos totalmente fiables de clientes: dicho de otra manera, el ROI puede superar ¡el 600%! Como es lógico, no todos los proyectos de CRM tienen esos magníficos retornos, pero cuando existe un buen diseño de objetivos, un plan serio de implantación y una evaluación de los riesgos y contingencias, los resultados son ciertamente destacables.

- **Organización.** Enfoques comunes para toda la empresa constituyen el paradigma del CRM. Sin embargo, tendemos a ir paso a paso, verificando los resultados y extendiendo entonces el alcance de los cambios a otras esferas. Todos estos enfoques son admisibles e incluso recomendables, pues permiten acotar el riesgo, gran enemigo de cualquier iniciativa de CRM. Sin embargo, si nos atenemos a los resultados de la encuesta ya citada de IBM, el éxito de CRM, medido fundamentalmente por su contribución al crecimiento del negocio, es tanto más probable cuanto más centralizado es el planteamiento de la iniciativa. Aunque, curiosamente, apenas una cuarta parte de los entrevistados asigna la "propiedad" o liderazgo de CRM a una unidad corporativa, corroborando que el área organizativa encierra importantes oportunidades de mejora.

Por tanto, hay que escoger entre el grado de ambición de la transformación, la velocidad de implantación y la estructura más idónea para llevarla a cabo. De nuevo, el Departamento de Marketing es seguramente el más preparado para poder interpretar la mejor combinación de esas variables y llevar a cabo una propuesta de movilización de recursos auténticamente ganadora (de hecho, según la citada encuesta, dicho departamento aparece en segundo lugar por su mayor contribución al éxito de CRM cuando lidera la estrategia de CRM).

El CMO (Chief Marketing Officer) es una figura clave para reequilibrar y dinamizar la empresa hacia sus clientes. Por lo mencionado anteriormente, en suma, el perfil profesional del Director de Marketing y su propia evolución reciente hacen de él/ella la persona más capacitada para liderar la transformación en los ejes nucleares:

- Cultura y personas
- Tecnología soporte
- Organización

Es un movimiento cada vez más perceptible en las empresas más avanzadas. El CMO hace converger los esfuerzos hacia el mercado con el proceso operativo de la empresa (liderado en muchas corporaciones multinacionales por otro reciente acrónimo, el COO, Chief Operating Officer, equivalente a un Director de Operaciones con amplios poderes).

CRM brinda a esa corriente de renovación todo el instrumental de las herramientas de gestión de la relación con el cliente y el contenido de la base conceptual apoyada en la estrategia de negocio y los valores culturales de las personas involucradas y/o comprometidas.

CRM sin una figura ejecutiva, dinámica e innovadora como ha de ser el CMO, queda en ciertas ocasiones a expensas del liderazgo del Director General, quien puede no estar suficientemente comprometido con esa tarea. Cuando, alternativamente, es el CMO el que ejerce esa capacidad ejecutiva, las posibilidades de CRM aumentan de forma exponencial.

(1) Para IBM, CRM es una estrategia de negocio, una actitud ante los empleados y clientes, utilizada en determinados procesos y sistemas para: construir relaciones duraderas basadas en la comprensión de las necesidades y preferencias individuales de los clientes; así como añadir valor a la empresa y a los clientes.

(2) Director de Marketing: por analogía con la definición en inglés de puestos ejecutivos que comienzan con la letra “C” (que se inicia con el conocido Chief Executive Officer, CEO, Consejero Delegado). En EE.UU se está imponiendo el acrónimo CMO (Chief Marketing Officer) para representar el nuevo rol del Director de Marketing.

(3) Para el 75% de los Directores de Marketing y Comercial de más de 350 empresas encuestadas de todo el mundo, la finalidad y principal contribución de CRM es aumentar los ingresos del negocio”.

## **6. CONCLUSIONES**

Las mejoras en la gestión comercial por procesos es un hecho que se está traduciendo en la implantación de nuevas tecnologías y de estrategias CRM, aunque todavía hay sectores de actividad que no ven urgente su implantación. Los directivos encuestados son conscientes de que el cliente es un bien escaso y ven en el CRM una gran oportunidad para mejorar el trato al cliente y fidelizarlo

La implantación de nuevos procesos comerciales sobre la base de nuevas tecnologías tiene, sin embargo, un largo recorrido ya que, aunque se valora como muy importantes a las aplicaciones informáticas (un 85% de los encuestados) y a las bases de datos asociadas (69%) esta valoración no se traduce en implantaciones reales de sistemas e gestión comercial.

El conocimiento de los directivos españoles de CRM no es muy alto (solo el 9% de los encuestados conoce el significado de las siglas) aunque reconocen en una filosofía CRM u que la aplicación de CRM en su estrategia de negocio es una fuente de ventaja competitiva.

Sin embargo, herramientas aplicadas a esa filosofía como pueda se Internet reflejan una valoración en importancia relativa ya que aunque consideradas importantes, solo el 64% de los encuestados tiene web propia. La tendencia reflejada en la encuesta muestra que a mayor tamaño de esta mas presencia de Internet se refleja. De hecho el 80% de las empresas con mas de 50 empleados disponen de una web propia.

Otras herramientas como pueden ser los Call Center (no confundir con Contact Center), sí tienen mas presencia en las empresas, incluso con una distribución homogénea entre pequeñas, medianas y grandes, ya que alrededor de un 91% de los encuestados dispone de una centralita o similar.

Sin embargo la utilización que se da de estas no siempre tiene una “orientación al cliente” ya que, por ejemplo, solo el 17% de los encuestados disponen de una línea de atención al cliente. En este caso si hay diferencias sectoriales ya que sectores como las instituciones financieras tienen una tendencia a tener una línea dedicada mayor que en otros sectores.

El tercer gran eje dentro del “front” comercial lo constituyen, sin duda alguna los comerciales. La gran mayoría de las empresas disponen de este colectivo. Las tendencias apuntadas en las encuestas realizadas para este estudio, muestran que aproximadamente el 20% de los empleados de las empresas medias de España son agentes comerciales

Como conclusión podemos decir que aunque concienciados de la necesidad de disponer de procesos y herramientas de soporte para la gestión comercial, los empresarios españoles todavía disponen de un largo camino por recorrer, sobre todo si nos comparamos con los estándares europeos y estadounidenses.

Todos estos datos nos llevan a una reflexión, ¿se puede generar empleo y cubrir esa brecha en la gestión comercial?. Sin tratar de llegar a la excelencia, el avance en la dirección de una mejora en la gestión comercial mediante nuevos procesos y tecnologías está produciendo que se creen y potencien determinados puestos de trabajo.

Por ejemplo, según distintos estudios (por ejemplo el de AEECCCE) la tasa media de creación de Contact Centers en España se sitúa en un 11% superior a muchos países europeos (estudio 2003). Por tanto, el número de puestos de trabajo que se ofrecen al mercado supera ya los 50.000. Eso si, con unas características de temporalidad y rotación muy específicas y con unos perfiles demandados no muy difíciles de encontrar en la masa social española.

Además, las nuevas tecnologías están permitiendo que nuevos perfiles (personas con minusvalías, trabajadores afincados en zonas alejadas de los centros urbanos, etc.) puedan acceder a este tipo de puestos ya que por su dinámica se pueden realizar en formato “teletrabajo”.

De esta forma, el fomento de versiones en “vías de comunicación tecnológicas” permite desarrollar nuevos perfiles en zonas menos desarrolladas al no necesitar tener “centralizadas” funciones, por ejemplo en un Contact Center.

Además, a modo de conclusión final, la dotación de herramientas a los procesos de gestión comercial aumenta la excelencia, el valor al cliente, la rentabilidad empresarial y la riqueza en zonas donde estas filosofías no están tan implantadas. De hecho según el estudio publicado por PWC en 2003, “los beneficios obtenidos por la implantación de CRM son muchos, aunque destaca que todas las empresas afirman que el incremento del valor medio del cliente se situará entre un 5% y un 25%.”.

## BIBLIOGRAFÍA

Como se ha indicado al comienzo del estudio, se ha utilizado una extensa bibliografía según se detalla mas adelante y se han mantenido entrevistas con profesionales de la consultoría como L. Rodríguez Lombardero o F. Velasco.

- "CRM:Cuál es el verdadero significado".  
Anderson, Janice.  
<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/mkt%20de%20relaciones/crm/nivel3significado.html>, Septiembre 2000
- "CRM El nuevo modelo de relaciones con clientes".  
PWC Consulting. Expansión, 2002
- "Customer Relationship Management".  
<http://www.qpronline.com/CRM/index.html>, Accesado en julio 30, 2003
- "Data Mining Your Website. Digital Press".  
Mena, J. 1999
- "Economía y Administración".  
Goyeneche, Alfredo de  
Universidad de Chile. [www.marketingnet.cl](http://www.marketingnet.cl)
- "E-CRM: The Good News and the Bad News. ClickZ Today. Febrero 21, 2002  
O'Connor, Arthur  
[http://www.clickz.com/crm/crm\\_strat/article.php/978061](http://www.clickz.com/crm/crm_strat/article.php/978061). Accesado en julio 30, 2003.
- "Elementos Críticos de la Implantación de CRM en la Industria de las Telecomunicaciones".  
Villalobos Arenas, Alma Liliana.  
<http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/nav/salta?cual=doctec:64597>, Abril 2003
- "¿Está muerto el CRM?".  
Swift, Ron.  
[http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito1.asp?id\\_nota=6572&ids=3](http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito1.asp?id_nota=6572&ids=3), Julio 24, 2003
- "Intelligent Data Analysis. Springer-Verlag".  
Berthold, M. and Hand, D. 1999.

- "Las Realidades del CRM".  
CRM Forum.  
[http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/realidad\\_crm.php](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/realidad_crm.php)
- "Mastering Data Mining. John Wiley and Sons".  
Berry, M. and Linoff, G. 2000
- "¿Qué es CRM?"  
Cap Gemini Ernst & Young.  
[http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/que\\_crm.php/t\\_blank](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/que_crm.php/t_blank),  
Noviembre 2001.
- "¿Qué es CRM y cuál es el verdadero significado?".  
Goldenberg, Barton.  
<http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>, Noviembre 2002.
- "The Elements of Statistical Learning. Springer Verlag".  
Hastie, Tibshirani, and Friedman. 2001
- "Un estudio muestra que existe una fuerte demanda de soluciones integradas de SCM y CRM entre las medianas empresas".  
J. D. Edwards.  
<http://www.jdedwards.es/public/0,1921,328%257E1162%257E8481,00.html>,  
Octubre 17, 2002
- "What is CRM?"  
Sims, David.  
[www.gartner.com](http://www.gartner.com)
- [www.claveempresarial.com/soluciones/sscrm.shtml](http://www.claveempresarial.com/soluciones/sscrm.shtml)
- <http://www.crmguru.com/content/features/sims01.html>
- [www.gartner.com](http://www.gartner.com)
- <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm>
- <http://www.idg.es/computerworld/>
- <http://www.infochannel.com.mx/>

- <http://www.liderazgoymercadeo.com>
- <http://www.mercado.com.ar/altadireccion/>
- [www.netmedia.info/informationweek/](http://www.netmedia.info/informationweek/)
- [www.tecnologiaempresarial.info/](http://www.tecnologiaempresarial.info/).