



Estrategias  
de Gestión  
Comercial

Conrado Castillo Serna

gestión  
comercial



# Estrategias de Gestión Comercial

Conrado Castillo Serna

**Diseño de colección:** Manuel Estrada  
**Maquetación:** Estudio Manuel Estrada  
**Impresión:** Artes Gráficas Cuesta, S. A.

© 2005. Fundación EOI

ISBN: 84-88723-63-6

Depósito Legal: M. 51.559-2005

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni el almacenamiento en un sistema informático, ni la transmisión de cualquier forma o cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, registro u otros medios, sin el permiso y por escrito de los titulares del Copyright.

# Índice

PRÓLOGO .....	7
INTRODUCCIÓN. ....	9
<b>SOBREVIVIR: ORIENTARSE AL CLIENTE.</b> .....	11
La reversión de la cadena de valor .....	12
Productividad y gestión comercial .....	18
España: Un país de servicios .....	20
<b>COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE Y EL CONSUMIDOR</b> .....	25
Hábitos y pautas de consumo .....	25
Modelos de comportamiento del consumidor .....	29
El problema de la fidelidad .....	33
¿Conclusiones sobre el cliente? .....	38
<b>CRM: GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES</b> .....	39
Haciendo un poco de historia .....	40
El CRM o gestión de relaciones con clientes .....	41
Factores de éxito y fracaso de una implantación .....	42
¿Cómo se debe implantar un CRM? .....	46
Áreas de actuación del CRM .....	50
Mejores prácticas tecnológicas. ....	69
<b>RECURSOS Y SITUACIÓN DEL MERCADO ESPAÑOL</b> .....	79
Estudio sobre nuevas tecnologías en la gestión comercial en la empresa española .....	79
Informática General .....	81
Internet.....	85
Call Center .....	94
Agentes.....	104
<b>CONCLUSIONES</b> .....	111
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	113

# Prólogo

En los últimos años, hemos asistido a un rápido y vertiginoso cambio en la forma de gestionar las empresas y organizaciones. Dicho cambio ha venido obligado por los movimientos sociales, económicos, tecnológicos y humanos que se han producido y a los que las organizaciones se han visto forzadas a dar respuesta. Sin embargo, muchos de estos cambios en la gestión han venido dados por modas y tendencias frente a otros que han tendido a permanecer en el tiempo, adaptándose continuamente a las nuevas situaciones. Uno de estos conceptos ha sido el de Atención al Cliente. Las crecientes exigencias de competitividad obligan cada vez más a las organizaciones a ser más eficientes que la competencia en todo, es decir tanto en los procesos productivos, como en los de apoyo o los de servicios. El conjunto de la organización debe ser más eficiente y, por tanto, la atención al cliente ha pasado a ser "cosa de todos".

Dicho concepto apoya decididamente que el foco de atención es el Cliente, pero a la vez preconiza el desarrollo y gestión de las personas de la organización como el factor más importante para lograr la satisfacción de los clientes. Asume que la satisfacción de las personas y el acercamiento a una organización "que aprende", donde se dan las condiciones para que todas las personas se acerquen más y más a su nivel de actuación "ideal", el máximo que pueden desarrollar por su perfil y potencial propio. Asimismo, se propicia que los grupos trabajen como verdaderos equipos. Todo ello apoyado por un decidido Liderazgo de dirección y cultura participativa y a través de una estrategia de mejora de productos, servicios y procesos. Los beneficios de este enfoque redundan en una mayor satisfacción del Cliente, pero también en un incremento de la satisfacción de nuestro personal y en una mayor rentabilidad de la organización.

Por otro lado, nos encontramos con que las organizaciones se encuentran sometidas a presiones internas (efectividad, productividad y calidad) y externas (comunicación más

rápida, crecimiento de la población, crecimiento de la interdependencia y de la competitividad) que se ven acentuadas por la aparición de nuevas tecnologías y sistemas, nuevos esquemas de relaciones profesionales y grandes cambios en la cualificación de los recursos humanos. Ello conlleva la necesidad de contar con estrategias adecuadas, que contribuyan tanto al beneficio de la persona como de la organización. Los métodos tradicionales de gestión del cambio no sirven. La respuesta está en cambiar nuestra percepción del cambio y de su gestión.

Como consecuencia de todos estos cambios hay más problemas y más oportunidades. Hay que gestionar el cambio para solucionar los problemas y para aprovechar las oportunidades (especialmente las comerciales), todo ello teniendo en cuenta que actualmente las soluciones tienen un menor período de vida, se quedan obsoletas enseguida. ¿Qué podemos hacer?

En la obra que tiene en sus manos se intenta dar una respuesta a este interrogante. Su autor, Conrado Castillo, pese a su juventud, cuenta ya con una dilatada experiencia profesional y académica, en empresas e instituciones de tanto prestigio como Accenture, Bankinter o Bearing Point en el mundo empresarial, y EOI Escuela de Negocios y la Universidad Carlos III en el terreno académico. Como experto en Marketing y más en concreto a aplicación de la tecnología a procesos comerciales, Conrado pretende mostrar al lector de esta obra como la tecnología puede contribuir a la mejora de la competitividad de una organización, mediante su aplicación a los procesos comerciales, aplicación que va mucho más allá de lo que "tradicionalmente" (y es significativo de la velocidad del cambio en este campo que tengamos ya que utilizar el término "tradicional" para referirnos a conceptos tan recientes) ha venido en llamarse CRM. Este análisis, riguroso pero eminentemente práctico, se apoya en la revisión de algunas de las mejoras prácticas llevadas a cabo en nuestro país. Además, se presenta un concienzudo estudio de la situación actual en España, basado en un exhaustivo trabajo de campo.

En definitiva, las organizaciones se enfrentan en los próximos años a un reto de transformación, que debe afrontar sin miedos, ya que en ellos y en su capacidad de afrontar este cambio está la clave de la competitividad de nuestras empresas. Y estoy convencido que esta obra puede resultar una práctica herramienta de ayuda para todos aquellos con la responsabilidad de implantar el cambio en las mismas.

**Joaquín García-Tapial Arregui**

*Director de la División de Postgrado  
EOI*

# Introducción

Que fácil es hablar de lo evidente pero, a veces, qué difícil es ponerlo en práctica.

Si, como consultor, le dices a un empresario que, para fidelizar a sus clientes y conseguir nuevos, debe escuchar lo que quieren estos, generalmente, te dará la razón. Si complicas el mensaje hablándole de cosas como Orientación al Cliente, CRM, Gestión Avanzada de Clientes o Customer Intelligence, probablemente, te dará la razón y te preguntará cuánto cuesta y qué va a ganar con eso. Cuando le cuentas lo que han invertido otros, en tiempo, dinero u otros recursos, la cosa ya no está tan clara y abordar las recomendaciones sobre estrategia o implantación de sistemas informáticos queda en un mero deseo o en un proyecto de miles de euros que, en muchas ocasiones, se complica más de lo previsto. Quizás porque los consultores no hemos sabido ayudar las empresas, nuestros clientes, y hemos complicado demasiado las cosas en un afán por vender "ciencia". Quizás porque, al igual que cuando crecemos vamos perdiendo habilidades básicas como correr o trepar, cuando la empresa crece se le va olvidando lo que era básico cuando era una Pyme, el cliente, y volver a trepar después de años sentados en un despacho es complicado.

Cualquier empresario sabe que si lo hace bien con sus clientes, las cosas le irán bien. Por lo menos venderá más. Sin embargo muchas veces lo hace bien, pero el cliente no lo entiende así. Y como todos sabemos, el cliente tiene siempre la razón. Aunque, quizás, ese dicho no se refiera a la razón en una discusión entre un dependiente y un comprador, sino a que el cliente decide lo que está bien comprando y volviendo a comprar, y lo que está mal largándose y no volviendo nunca. Es decir el que manda, en un mercado libre y plural, es el cliente. Es decir, tiene la razón.

En este libro se recogen algunas reflexiones que, fruto de años de investigación y trabajo como consultor, he plasmado en apuntes para mis clases como profesor en la Universidad y en distintas Escuelas de Negocios (desde aquí mi agradecimiento a EOI ).

El objetivo ha sido tratar esas cuestiones desde una óptica académica pero práctica y aplicando ejemplos siempre que me ha sido posible. El título, "Estrategias de Gestión Comercial" puede que llame a engaño puesto que esto no es un tratado académico sobre los distintos modelos de gestión que se han publicado en el mundo. Ni siquiera es

un libro puro de estrategia ya que se trata de hacer reflexionar al lector, precisamente, sobre la dificultad de definir un modelo válido para todos. Es decir cada compañía, cada gestor, debe entender y plantear el modo en el que se quiere enfrentar al mercado. Por eso he tratado de enfocar los aspectos que condicionan ese modo de actuación. Me he permitido, eso sí, aportar algunas recomendaciones en cuanto a cómo se debe realizar algunas actuaciones, principalmente en el terreno del desarrollo de proyectos CRM.

Así, el libro recoge, en primer lugar, algunas reflexiones sobre la necesidad, no solo para la empresa privada sino para el conjunto del país, de utilizar la orientación al cliente y las mejoras en la gestión comercial como herramientas de mejora de la productividad. El sector servicios tiene un importante peso en el PIB español y muchas de las medidas planteadas en este libro ofrecen unas mejoras tangibles en los ratios de competitividad y eficiencia.

En segundo lugar se trata de analizar la complejidad del comportamiento del consumidor y por tanto lo difícil que es entender al cliente. Para ello, revisaremos algunos ejemplos como el comportamiento en pequeños comercios y grandes superficies. Veremos como, aunque difícil, se puede tratar de modelizar dicho comportamiento.

En el capítulo 4 revisaremos qué se entiende por CRM o Customer Relationship Management. Sobre esto se ha escrito y hecho mucho, por lo que toca una pequeña revisión, por mi parte, de cuáles son los factores de éxito o fracaso de un CRM, desmontar mitos sobre este tipo de estrategias y soluciones y analizar cuales son las mejores prácticas en el mercado desde la óptica de la tecnología.

Por último, para tratar de cerrar el círculo, volveremos a analizar la situación del mercado español en cuanto a capacidades y formas de entender cómo las nuevas tecnologías y, en definitiva, las nuevas formas de hacer las cosas, pueden ayudar a ser mas eficientes, mas competitivos y sobrevivir en un entorno cada vez mas complicado. Para ello utilizaremos como referencia algunos estudios que se han publicado en los últimos años.

Es fundamental que la empresa española aborde medidas que la hagan mas productiva y competitiva. Por supuesto se debe invertir en nuevas tecnologías o se pueden implantar, por ejemplo, mejoras en la cadena de suministro, pero no se debe olvidar que en el principio de todo está vender. Por tanto, no hay que olvidarse de invertir en una buena gestión comercial. En los últimos años he tenido oportunidad de trabajar con distintas Pymes en España. Muchas empezaban con unas oficinas estupendas, unos escaparates maravillosos e incluso un panel de secretarias y telefonistas dignos de las mas importantes empresas de Wall Street. Y sin embargo no tenían ni idea de quién podía ser su cliente y, mucho menos, como llegar hasta él. Ese es el problema.

Mis padres, ya retirados y de quién he aprendido muchas de las reflexiones que aquí escribo, eran sabios comerciantes. Ahora se llamarían empresarios. Muchas empresas de hoy las gestionan empresarios y no comerciantes, y así les va.



# Sobrevivir: Orientarse al cliente

Las empresas españolas son poco competitivas en comparación con la media de los países europeos y, por su puesto, con Estados Unidos o Japón. Bien porque, tradicionalmente, se ha considerado como algo estructural ser deficitarios en la balanza de pagos en determinados sectores (excluido Turismo, claro está), bien porque las capacidades de producción de nuestra industria no se han visto reforzadas por la innovación, la investigación o utilización de nuevas tecnologías.

Así mismo, la productividad española está muy condicionada por el importante peso que tiene el sector Servicios. Comercio, Turismo, Transportes, Servicios a empresas o Inmobiliarias y Alquileres pesan tanto o más, en términos de PIB, que el Sector energético, la Construcción o la Industria. Por tanto, surge la siguiente reflexión ¿sirven las mismas medidas de fomento de la productividad en un sector que en otro?.

Analicemos una cesta de la compra (no solo alimentos). ¿Cuántos productos están realmente fabricados en España? Pocos, probablemente. Sin embargo, casi todos los ha adquirido aquí o podría hacerlo. Pero ¿en cuantos casos el único incremento de valor al producto en España lo aporta la actividad comercial?. Por ejemplo, la maquinaria de jardinería, los ordenadores personales o el material deportivo, generan riqueza en España por su comercialización y servicio post-venta, no por su fabricación o montaje, localizado probablemente en China. Siempre salvo honrosas excepciones.



Chupa Chups, compañía española, comercializa sus productos en todo el mundo.

Como se analiza en este capítulo, parece claro que la satisfacción del cliente debe considerarse un "output" del proceso de producción y un factor de competitividad. Es decir, productividad y competitividad están determinadas por la actividad comercial y la consecuente satisfacción del cliente. Parece, desde una reflexión macroeconómica, que las empresas españolas deben terminar de concienciarse (muchas ya lo han hecho) de que deben emprender un camino de orientación hacia el cliente.

Sin entrar en guerras de cifras, la percepción del ciudadano sobre el servicio que se presta en tiendas, centros comerciales, hoteles, restaurantes, etc... parece que no es tan buena como antes. Parece que ya no hay tantos profesionales de verdad al frente de un negocio. Y esto es lo preocupante puesto que, como venimos decidiendo, es en ese tramo de la cadena de valor donde más riqueza se aporta.

El caso del turismo en España es uno de los más evidentes. Con una oferta muy consolidada, (hay que reconocer que el funcionamiento es más que brillante) se ha percibido en los últimos años cada vez menos atractiva, por lo impersonal y poco original. ¿Son las actuales políticas de fomento de la productividad eficientes en estos casos o hay que plantear otras?. Quizás, lo que haya que hacer es volver a utilizar el sentido común y escuchar lo que quiere el cliente. Sin embargo, esta reflexión no debe entenderse como algo que suena bien pero que no es fácil de aplicar. En multitud de ocasiones, directivos, empresarios o agentes comerciales justifican una mala campaña o unos bajos índices de calidad en la atención al público con aquello de *"el cliente no sabe lo que quiere"* o *"les das la mano y quieren el brazo"*. Es decir, frecuentemente las empresas se encuentran con una clara voluntad de atención al público pero con unos resultados no esperados.

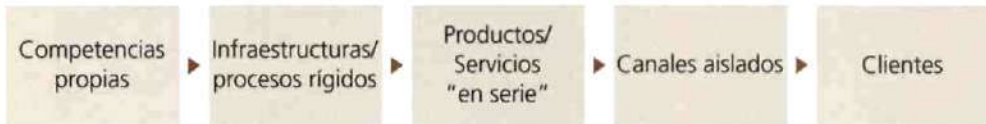
El problema está en que esa postura de escucha, la reorganización de procesos, las implantaciones de tecnologías, etc., no se entienden como un gran proyecto al cual hay que dedicarle recursos, tiempo, inteligencia y tener una buena dosis de suerte.

## La reversión de la cadena de valor

En contra de lo que muchos autores afirman, el cliente no tiene porqué ser el centro más importante de la actividad empresarial. Debe tener su peso específico dentro de la misma, indudablemente muy importante, pero éste va a depender de diversos factores como el sector de actividad o el ciclo de vida del cliente, como veremos más adelante. Es cierto que, en la mayoría de los casos, es el principio y final de la cadena de valor comercial, o más bien de toda la gestión empresarial, pero, como cadena que es, todos los eslabones deben estar unidos con un único objetivo.

Tradicionalmente, las empresas se han centrado en producir/vender aquellos bienes o servicios que les eran "conocidos", es decir, en aquellos que eran de su competencia.

Los procesos e infraestructuras de producción eran más bien rígidos, los productos o servicios se generaban “en serie” y se distribuían a través de canales más o menos aislados a los cuales accedían los clientes a tratar de encontrar aquello que de alguna forma satisficiera sus necesidades. Conceptos como precio o calidad venían determinados, entre otras cosas, por las capacidades e infraestructuras de producción.



## Empresa tradicional

Pongamos algunos ejemplos no tan lejanos en el tiempo. Hasta hace poco en España los usuarios de la Compañía Telefónica Nacional de España no eran clientes sino abonados. Telefónica se centraba en las competencias que le eran propias: la venta de minutos de voz a través de telefonía fija. Las opciones de consumo no eran precisamente muy flexibles ya que para acceder al producto se tardaba tiempo y se abusaba del papeleo y trámites burocráticos. El producto era único, en serie, en tanto que se vendían (*facturaban*) minutos completos, conexión y cuotas de mantenimiento. Los canales de contacto del cliente con la empresa eran más bien aislados ya que las delegaciones regionales o locales no tenían una visión completa, como se tiene actualmente, de las solicitudes, facturación o las incidencias de un cliente. Al final de todo esto estaba el usuario/consumidor sin capacidad de reacción.

Pero, además de en una situación monopolística como la anterior, otros sectores han tenido un comportamiento muy similar al descrito. El caso de banca minorista, orientada al gran público, ha sido muy parecido. Generalmente se ha centrado en sus competencias generando una oferta de productos financieros de activo y pasivo, con unos procedimientos muy rígidos y en serie. No se concebían productos “a la carta” como actualmente. Los canales de comercialización tradicionales, las oficinas bancarias, tenían un alto grado de independencia pero bajo parámetros de gestión centralizados, lo que suponía una ventaja donde había posibilidad de decisión, pero una desventaja para la mayoría de gestiones. Recordemos el procedimiento, por ejemplo, de concesión de un préstamo hipotecario en el que el director de una sucursal, con amplios conocimientos en la gestión de riesgos (competencias propias), a través de un proceso lento y rígido, vendía “la hipoteca” con pocas posibilidades de flexibilizar o personalizar las condiciones. El canal era evidentemente único, la oficina bancaria, y la visión de la empresa centralizada en una o dos personas.

Estas situaciones, que parecen históricas, todavía se dan en la actualidad. El sector eléctrico se enfrenta al fin de una era de situación prácticamente monopolística en España, por lo que se empiezan a hacer esfuerzos en la forma e infraestructuras de relación con los clientes como veremos más adelante.

Pero, ¿qué ha cambiado en la empresa?, ¿cómo es el entorno del mercado actual?

Es evidente que los mercados se encuentran más globalizados que nunca. La comercialización de productos y servicios no encuentra prácticamente barreras en las economías occidentales y se está apostando por el concepto económico de aldea global, en el que los distintos jugadores desempeñan aquellos papeles para los que son más competitivos.

Podemos encontrar multitud de ejemplos de empresas con la cadena de producción diseminada por varios países, buscando ahorro de costes mediante economías de escala, cualificación o mano de obra barata. Multinacionales como IKEA, NIKE o la tradicional Coca Cola, desarrollan su actividad bajo el concepto de un gran terreno de trabajo y en un entorno menos proteccionista que nunca. Quizás los controles y normativas vengan más impuestos por organismos internaciones que locales, y por el consumidor de los productos y servicios. Recordemos el caso de NIKE y las presiones de los consumidores europeos y estadounidenses para que controlase la producción de prendas deportivas para evitar la utilización de mano de obra infantil en el Tercer mundo.

Además de la globalización de los mercados, las tecnologías emergentes están dando un giro a la dinámica de los mercados en tanto que fomentan la productividad, facilitan la comunicación entre las personas y las entidades y permiten el acceso a niveles de información cada vez mayores.

Analizando cualquier sector de actividad o cualquier área empresarial, se observa un importante cambio en la forma en la que se gestionan los procesos mediante la aplicación de nuevas tecnologías y cómo muchos modelos de negocio han evolucionado gracias a éstas. Las mejoras técnicas en las cadenas de producción han conseguido, en general, un abaratamiento de los productos con unas mejoras sustanciales de calidad.

Las relaciones empresariales y laborales se han visto modificadas por la introducción de tecnologías como Internet o la telefonía móvil que permiten, por ejemplo, gracias a la movilidad, acceder a profesionales cualificados en cualquier lugar del mundo o reducir costes gracias al teletrabajo.

Muchos procesos se han agilizado y han cambiado la forma en la que nos relacionamos. La introducción del email en la empresa y los hogares ha hecho desaparecer funciones laborales (el ordenanza, aunque todavía existe en muchas grandes empresas) o empresas (mensajerías y correos) aunque ha propiciado la creación de otras líneas y modelos de negocio. Estas nuevas tecnologías, unidas o otras más tradicionales como televisión,

prensa o radio consiguen que los clientes estén más y mejor informados por lo que los niveles de exigencia son cada vez mayores.

Otro factor a considerar para entender el entorno de la empresa actual es el análisis de los nuevos modelos de negocio. Por un lado, la tecnología permite desarrollar canales alternativos de venta o de relación con los proveedores, eliminando así barreras tradicionales de acceso de nuevos jugadores a determinados mercados.

Por ejemplo, para un pequeño empresario, abrirse al mercado nacional suponía desarrollar una red agencial, propia o ajena, planes de marketing para darse a conocer y un sistema de distribución dimensionado para un mercado mayor. Internet, sin llegar a ser la solución única o definitiva como se planteaba hace unos años, le puede resolver muchos de esos problemas. Un caso de éxito fue la empresa Barrabés ([www.barrabes.com](http://www.barrabes.com)) dedicada a la venta de material deportivo de montaña. Ubicada en un pequeño pueblo de la provincia de Huesca, consiguió expandir su negocio al resto del mundo y potenciar su línea de venta por catálogo gracias Internet.

En cualquier caso, este es un ejemplo que se ha mal interpretado en muchas ocasiones. El éxito de Barrabés, desde mi punto de vista, está tanto en el conocimiento del cliente como en el uso de nuevas tecnologías. Barrabés empezó vendiendo por catálogo y conociendo y apoyando a los alpinistas. La tecnología lo que ha hecho ha sido empujar su éxito.

www.barrabes.com

Identifícate | Regístrate como nuevo usuario

Configuración / English / Ayuda

Busca en BARRABES.COM

Suscríbete a: Cuadernos Técnicos, Boletín mensual

LA TIENDA

Departamentos, Actividades, Marcas, Ofertas, Resultados de Stock, Librería, Profesiones, Tiendas Barrabés

REVISTA

Noticias, Reportajes, Entrevistas, Perfiles, Agenda

SECCIONES

El tiempo, Escuela de escalada y Guías de montaña, Técnica y Práctica, Preparación física, Espectáculos

CUADERNOS TÉCNICOS

Portada, Suscripciones, Contacto

Más noticias...

- Nueva ruta en la Fiscal del Dorado - 12/9/2005
- Los Hubes caen en el Nisei - 12/9/2005
- Ceballos de Oba también alpinistas en el Nisei - 9/9/2005
- Los Alpinistas en los nuevos cursos - 8/9/2005

Urbilaga fue también campeón de la Copa de España

NOTICIAS

**Nuevo triunfo para Usobiaga**

Mañana, 13 de septiembre de 2005

El escalador vasco Rabal Usobiaga revelado el fin de semana en Saint Cugat (Barcelona) su título de campeón de España de escalada de dificultad, en una final muy reñida con el catalán Ramón Julián. En categoría femenina, la canaria Dalis Ojeda estrenó título.

También puedes ver...

- Reportajes | Entrevistas | Cursos

PRODUCTO ESCALAPATE TIENDA

ASIN 789

Reloj altímetro, brújula electrónica y pulsómetro

404,30 €

Atención al cliente, ¿Necesitas ayuda?, Suscríbete al Boletín mensual, Condiciones de compra

LA LIBRERÍA

Guía de Flores del Pirineo

guía de Flores del Pirineo, más de 300 especies

Precio: 28,85 €

Outlet Store Huesca, Memorias, Bolsa de trekking, Partidos y sorteos

[www.Barrabes.com](http://www.Barrabes.com), un ejemplo de éxito en Internet

Por otro lado, nuevos modelos de gestión del conocimiento han permitido el desarrollo y la transformación de negocios tradicionales de nicho, "popularizándolos" y permitiendo también la entrada de nuevos agentes a través de conceptos como puedan ser las franquicias. Por ejemplo, hace unos años para un pequeño empresario tratar de abrir una tintorería implicaba que "alguien" le enseñase el negocio y hacer unas fuertes inversiones en maquinaria. Esto aseguraba, entre otras cosas, poca competencia en una zona determinada. Ahora, a través de alguna de las numerosas franquicias que hay en el mercado, puede entrar en el negocio de las "Tintorerías en una hora" en muy poco tiempo y minimizando el riesgo de la inversión.

Por tanto, no es posible utilizar, como factor de éxito empresarial, ni el posicionamiento tradicional en una zona -porque es fácil acceder a determinados sectores-, ni el conocimiento "experto y único" -la tecnología y nuevos modelos de negocio facilitan el conocimiento y la gestión-, ni un producto diferenciador, ya que copiar es cuestión de capacidad.

A todo lo anterior hay que añadir que los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, con lo que las compañías deben renovar constantemente su oferta. Incluso bienes considerados de larga o mediana duración, como puede ser un mueble o un automóvil, se conciben y diseñan para el gran público con una vida relativamente corta y en función de los gustos de moda.

A modo de resumen, podemos decir que la cadena de valor en la empresa actual ha cambiado. Si hace unos años las empresas ponían en primer lugar las competencias que le eran propias, actualmente analizan las necesidades de los clientes tratando de adaptarse, con la máxima flexibilidad posible, a los requerimientos de estos. Los canales de contacto con el cliente, ahora más variados, se presentan integrados entre sí, de manera que la visión del cliente y de la empresa sea única. Los productos y servicios, más personalizables para el cliente, se desarrollan teniendo en cuenta un ciclo de vida, en general, más corto, por lo que las infraestructuras y procesos de producción son mucho más flexibles.

Complementando la preocupación por las necesidades del cliente, está el desarrollo de las competencias propias de la empresa o la externalización de aquellas facetas en las que no se pueda producir con calidades competitivas, o en aquellas que puede que no sea rentable focalizarse.

En este sentido, algunas empresas realizan verdaderos esfuerzos en acercar la cadena de producción a la gestión comercial de manera que se pueda dar respuesta a los ciclos de vida de los productos que, como decíamos anteriormente, son cada vez más cortos. Compañías como Cisco Systems, han creado lo que ellos denominan "ecosistemas" con sus proveedores, a los que denominan socios, de forma que habiendo externalizado en su mayoría la producción, ésta se encuentra alineada con la estrategia de servicio al cliente.

## EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA DE LA NUEVA ECONOMÍA



Como venimos comentando, éste es el entorno en el que hoy en día se mueven las empresas. Pero, ante este panorama, ¿qué puede hacer la empresa para combatir con éxito y aprovechar las oportunidades que se presentan?

Las recetas son varias y se deben aplicar según cada caso. Una de ellas es tratar de reducir lo que en inglés se denomina *"time to market"* es decir, el tiempo desde que se identifica una necesidad en el mercado y se pone a disposición el producto o servicio que la cubre. Esto debe ir unido a una clara vocación de orientación a la demanda en la que la estrategia de producción y comercialización se adecue a los productos y servicios más solicitados o a aquellos que presenten mayores indicios de crecimiento.

Otra área de trabajo, debe ser la búsqueda de canales alternativos de comercialización y distribución en función de la tipología de producto o servicio y del cliente objetivo. La utilización de Internet o de un Call Center, por ejemplo, no debe ser indiscriminada por su novedad, capacidades o por el potencial en ahorro de costes. Deben analizarse previamente diversos factores, como si los clientes que interesan a la empresa son usuarios habituales de esos canales o, como veremos más adelante en otro capítulo, discriminar el canal por el tipo de servicio ofrecido al cliente.

En tercer lugar, las campañas y mensajes de marketing deben ser más eficaces y precisos dirigiéndolas a un público más selectivo que cumpla los parámetros de fidelidad y rentabilidad que analizaremos más adelante. Por último, la empresa actual debe, en líneas generales, mejorar la calidad de servicio al cliente con el objetivo de satisfacer las exigencias cada vez mayores y aumentar la fidelidad.

En definitiva, detrás de todas estas recetas se encuentra la necesidad de entender y escuchar con más atención que nunca al mercado: socios, proveedores y clientes. Principalmente porque, desde una óptica micro o macroeconómica, la competitividad y la capacidad productiva, que son factores de éxito en la gestión empresarial, vienen determinadas por estos aspectos, tal y como se analiza en el siguiente capítulo.

## Productividad y gestión comercial

Uno de los elementos que más preocupa a las políticas socioeconómicas de los países desarrollados es el incremento de la productividad como factor clave en la creación de riqueza.

Según describe R. TAMAMES en su conocido *"Diccionario de Economía"*: *"Productividad es la imputación que puede hacerse de las distintas producciones a un factor concreto. Se determina por el cociente de dividir el volumen total de producción por la magnitud representativa del factor (...) indica el mejor o peor uso que se hace de los factores de producción."*

En teoría económica se ha estudiado la productividad como

**$Q = f(K, L)$  (Q = Cantidad Producida ; K = Capital ; L = Trabajo).**

Esta función expresa qué cantidad de producto (*output*) se obtiene para las diferentes cantidades de capital y trabajo utilizados en el proceso de producción (*inputs*).

Otro indicador macroeconómico de referencia es la productividad media del trabajo, definida como el cociente entre el volumen de producción y la cantidad de trabajadores (u horas de trabajo) utilizados para obtener ese nivel de producción, suponiendo como dada la cantidad de otros factores productivos:

**$PmeL = Q / L$ .**

El indicador productividad puede referirse a cualquiera de los factores que intervienen en el proceso productivo aunque, al hablar de productividad en general, se viene haciendo referencia a la productividad de la mano de obra, ya que tradicionalmente ésta ha sido la forma de medir el grado de desempeño.

Sin embargo, se dan circunstancias como que, cuando por la caprichosa ley de la oferta y la demanda, el precio de la producción final aumenta, la productividad tiende a aumentar aún cuando el rendimiento interno, visto en unidades físicas, puede haberse mantenido o, incluso, disminuido. Es decir, sin entrar en complejas consideraciones macroeconómicas, muchas veces, rendimiento o productividad no se fundamentan exclusiva o necesariamente en los factores de producción sino que se ven influenciados por factores exógenos al proceso productivo.

Está claro que todo producto o servicio destinado a ser adquirido por un cliente debe producir en éste un nivel de satisfacción. Por tanto, la satisfacción del cliente, debe considerarse un "output" del proceso de producción. Es decir, productividad y satisfacción del cliente están relacionadas.

Se hace por tanto necesario analizar cómo afecta la atención al cliente en la productividad y en la creación de riqueza.



Otro factor relacionado con éste, que también preocupa a las políticas europeas, es la medición y mejora de la competitividad. Sin entrar en debates sobre agregados o debate empresa-nación (KRUGMAN), parece que la competitividad de las empresas en un entorno internacional mejora la competitividad nacional.

Pasamos, pues, a entender que la competitividad de las empresas, en tanto que buscan vender más y mejor, y por tanto tener una mayor cuota de mercado, condiciona otras visiones de la competitividad con un enfoque más global en el se buscan logros como crecimiento económico, industrial, bienestar, etc... en un entorno internacional.

Pero, realmente ¿cómo se mide la competitividad de las empresas?. En el caso de la competitividad económica, parece que hay variables como empleo o renta per capita, que permiten medirla como indicador. En el caso de la competitividad comercial, más cercana a lo que queremos estudiar, parece que, frente al tipo de cambio efectivo real, o los saldos comerciales, es la cuota de mercado el indicador que mejor refleja "cuan fuerte" es una empresa frente a las demás.

A mí entender, y teniendo en cuenta la paradoja de KALDOR, la cual presenta la anomalía que se da en la relación costes, precios y balanza comercial hace que, a nivel competitividad comercial, la Cuota de Mercado en un Entorno Global sea el indicador más veraz de los utilizados comúnmente.

Ahora bien, relacionando los factores hasta aquí planteados, productividad y competitividad, la productividad es el factor fundamental para lograr la competitividad a nivel empresa (MICHAEL PORTER y PAUL KRUGMAN) y otros factores, como cultura, estructura de los mercados o composición de la demanda, etc. contribuyen solamente a incrementarla.

Por tanto, la forma de medir la competitividad puede ser cómo aumenta la productividad y eso si es medible en unidades monetarias. Por tanto, si un sector es productivo y genera empleo (KRUGMAN), es más competitivo.

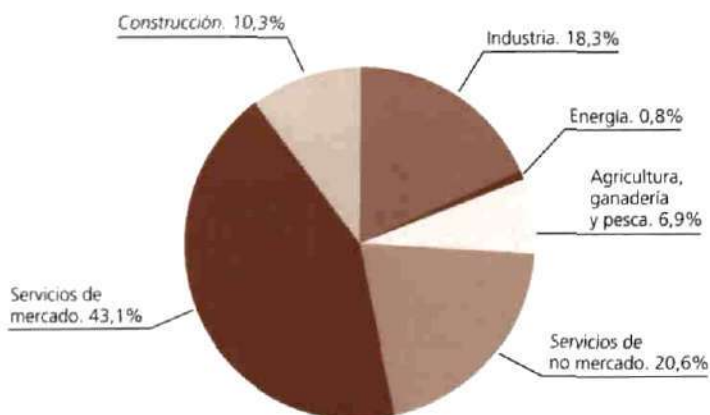
Tratamos pues, en todo momento, de relacionar lo general con lo particular, lo micro y lo macro, empresa y nación. Vamos, por tanto, a tratar de analizar, bajo la premisa de que la productividad de un sector afecta a la competitividad nacional, cómo determinadas medidas micro, en este caso las mejoras en la gestión comercial, pueden mejorar la competitividad nacional.

Hagamos un ejercicio. Analizar, acotando el estudio a un sector (Servicios), si se implantan medidas que mejoren la Gestión Comercial, ¿cuanto podrían mejorar las ratios empresariales, a nivel agregado?

## España: Un país de servicios

El sector Servicios en nuestro país es el más importante en términos del Producto Interior Bruto y creación de empleo. Según datos de la Contabilidad Nacional, los Servicios de mercado suponen el 49,7% del PIB y dan empleo al 43,1% de los ocupados. Le siguen, como se observa en el siguiente gráfico, los Servicios de no mercado, la Industria, la Construcción, Agricultura y ganadería y por último Energía.

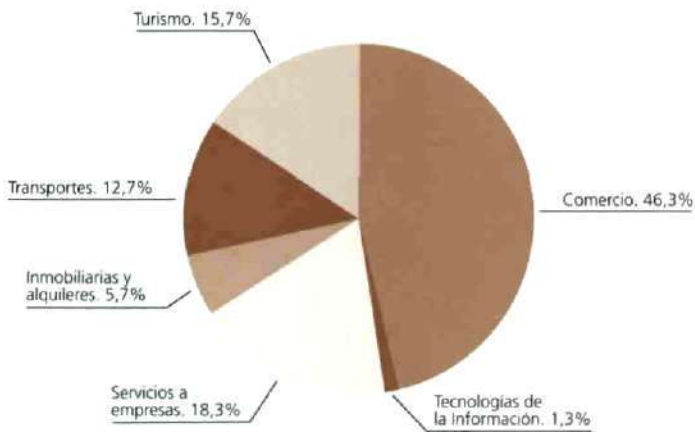
DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO POR ACTIVIDAD. ESTIMACIÓN AVANCE AÑO 2000



Fuente: INE: Encuesta del sector servicios 2002

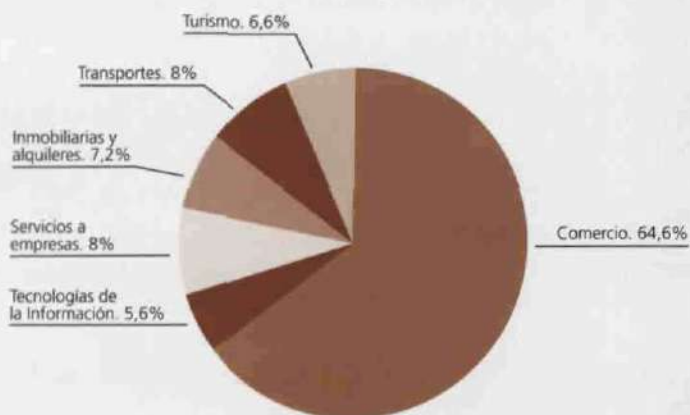
La encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística trata de dar a conocer el verdadero impacto económico del sector servicios en su conjunto y de cada uno de los sectores que lo componen. En él, se refleja la importancia que tienen estos sectores o su volumen de negocio y presentan conclusiones como las que se reflejan en los siguientes gráficos, en los que se puede observar cómo el Comercio supone el 46,3% del total del sector, con casi 788.000 empresas registradas en España. Dentro de este epígrafe se han considerado las actividades de comercio al por menor, comercio al por mayor, venta y reparación de vehículos y venta al por menor de combustibles. Estas actividades, suponen un 42,1% del empleo del sector que, en términos absolutos de la actividad nacional, supone aproximadamente un 17% de trabajadores empleados en la actividad comercial.

#### NÚMERO DE EMPRESAS



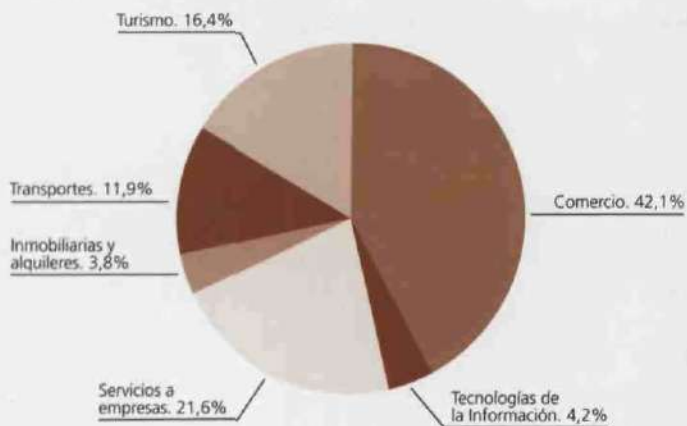
Fuente: INE: Encuesta del sector servicios 2002

## VOLUMEN DE NEGOCIO



Fuente: INE: Encuesta del sector servicios

## PERSONAL OCUPADO



Fuente: INE: Encuesta del sector servicios

Si analizamos el peso que tiene cada sector en las tres variables presentadas, en cuanto a su distribución porcentual, se observan datos muy interesantes.

Mientras el Comercio supone el 46,3% del Número de Empresas y 42,1% del Personal Ocupado, genera el 64,6% del Volumen de Negocio. Sin embargo, el Turismo, con un 15,7% de Número de Empresas y un 16,4 de Personal Ocupado, sólo genera el 6,6% de Volumen de Negocio. En el caso de opuesto están las Tecnologías de la Información o el Sector Inmobiliario cuyos pesos al comparar porcentajes de Número de Empresas, Volumen de Negocio o Personal Ocupado no guardan una distribución homogénea.

En cualquier caso, y con el único objetivo de entender el enorme peso que tienen el sector Comercio y el Turismo, sus volúmenes de negocio están entorno a los 500.000 y 50.000 millones de euros respectivamente. Es decir, un peso específico muy importante para considerar y reflexionar continuamente sobre las medidas que los deben hacer más competitivos.

Por tanto, la pregunta es ¿qué se puede hacer para mejorar la productividad y competitividad en esos sectores? ¿Y a nivel micro?

Todo parece indicar, como hemos visto, que una mejor gestión comercial puede mejorar las ratios de eficiencia de empresas y economías pero, como iremos viendo en este libro, no hay una metodología única, ni una receta mágica ni un software que solucione esto y *“nos haga más eficientes orientándonos al cliente”*. Puesto que no es lo mismo prevenir que curar, las recetas son varias y particulares, pero todas parece que parten de una base: Entender quién es nuestro cliente, qué quiere y quién queremos que sea.

## PRINCIPALES VARIABLES

Ramas de actividad	Número de empresas	Volumen de negocio (millones de €)	Personal ocupado
<b>TOTAL</b>	<b>1.699.298</b>	<b>761.806</b>	<b>6.627.274</b>
<b>Comercio</b>	787.428	491.990	2.291.492
Venta y reparación de vehículos venta al menor de combustibles	72.294	76.332	342.328
Comercio al por mayor e intermediarios del comercio	184.289	274.290	941.302
Comercio al por menor y reparación de enseres domésticos	530.845	141.367	1.507.862
<b>Turismo</b>	266.425	50.421	1.507.862
Hoteles y otros hospedajes	16.229	12.334	249.590
Restauración	244.299	27.229	796.607
Agencias de viajes	5.897	10.858	41.397
<b>Transportes</b>	215.352	60.894	787.389
Viajeros	67.481	14.206	238.038
Mercancías	130.141	21.366	301.618
Actividades anexas a los transportes	12.448	21.691	133.635
Actividades postales	5.282	3.631	114.098
<b>Tecnologías de la Información</b>	22.783	42.491	275.555
Telecomunicaciones	1.138	23.163	80.793
Actividades informáticas	16.270	10.934	133.576
Actividades audiovisuales	5.375	8.394	61.186
<b>Inmobiliarias y alquileres</b>	96.733	55.009	253.014
Actividades inmobiliarias	78.063	48.188	188.417
Alquiler de maquinaria sin operario y enseres domésticos	18.670	6.821	64.597
<b>Servicios a empresas</b>	310.577	61.002	1.432.230
Investigación y desarrollo	3.191	798	15.167
Asesoría jurídica y económica	128.668	13.800	292.701
Estudios de mercado	3.189	1.208	27.389
Servicios técnicos	79.679	11.911	184.682
Publicidad	16.259	16.143	105.422
Selección y colocación de personal	2.241	3.015	242.273
Servicios de investigación y seguridad	1.761	1.853	84.309
Actividades industriales de limpieza	14.026	3.948	308.545
Actividades empresariales diversas	61.563	8.328	168.742

Fuente: INE: Encuesta del sector servicios

# Comportamiento del cliente y el consumidor

## Hábitos y pautas de consumo

El cliente, actual o potencial, es difícil de entender. Los economistas, las escuelas de negocios, los periodistas, profesores, etc., tenemos tendencia a alabar el modo en que muchas empresas han sabido dar con el matiz para ofrecer al cliente lo que realmente quiere. El ejemplo de Zara es típico y mil veces estudiado. Esta empresa gallega tiene como uno de sus pilares de éxito la escucha al cliente de manera que mediante un proceso sencillo pero eficaz, los responsables de tienda van comunicando los requerimientos de los clientes en cada tienda. Para cada país, región, ciudad o calle, las colecciones pueden ser distintas porque el público es distinto.

Esto, contado aquí de manera muy esquemática, parece que es fruto de un trabajo muy arduo diseñando un proceso muy eficaz, eficiente, meditado, con un objetivo claro, medible, etc. Es decir, parece que Zara (Inditex) consigue día a día entender lo que quiere el cliente y por tanto ofrecer lo que quiere el cliente.

Sin embargo, no es nada sencillo ni fácil de copiar. Por muy bien diseñado que tengamos el proceso de "escucha", hay una serie de factores difíciles de prever, que hacen que muchas veces el éxito o el fracaso sean cuestión de matices de compleja percepción, además de, por supuesto, algo de suerte.

Pongamos un ejemplo real, en una céntrica calle de Madrid hay numerosos bares donde la gente toma el aperitivo. Uno detrás de otro, tienen momentos punta en los que es difícil encontrar un hueco para entrar. El modelo es claro: una cerveza y un canapé dentro de una variedad más o menos estándar (jamón de pato, bonito, ibéricos, etc.). El estilo de la decoración en todos es muy similar. Dos bares contiguos, con prácticamente las mismas características, presentan un aspecto distinto en cuanto a público.



No todos los productos de Zara están disponibles en todos los países. La diferenciación llega a las tiendas.

Mientras uno está prácticamente abarrotado de gente, el otro está siempre vacío. Cuando alguien, recién llegado a la zona, debe optar por uno de los dos, su instinto le recomendará entrar en aquel con más gente suponiendo que, o la oferta es mejor o el otro tiene "algo malo". Para el dueño del bar vacío, romper esa dinámica es muy complicado porque *"no hay quién entienda a la gente. Si mis productos son mucho mejores y es más cómodo"*. Al poco tiempo traspasó el bar.

El nuevo propietario, más inexperto como hostelero, mantuvo la misma oferta culinaria y la misma decoración. Excepto una cosa: quitó la máquina tragaperras. La explicación que dio era que *"no pegaba en el entorno"*. Siendo algo que no molesta, es decir un añadido, ¿pudo ser el matiz para que el negocio no funcionase? ¿percibía el cliente algo que no cuadraba en el entorno y eso le hacía rechazar la oferta aunque fuese mejor?, ¿tenía más suerte el nuevo propietario?

Otro ejemplo de conducta interesante es el de la compra en grandes superficies, estudiado y modelizado hasta la saciedad. Este modelo de compra parece que se ha impuesto en



las grandes ciudades y está evolucionando hacia las medianas y pequeñas. Sin embargo, ¿tiene más ventajas comprar en una gran superficie que en un pequeño comercio?

En un hipermercado, el cliente se tiene que desplazar, generalmente, hasta las afueras de una ciudad en automóvil. El horario de apertura es muy amplio: hasta las 22:00h. 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 él mismo por la misma razón que antes: nadie le atiende personalmente, salvo que lo requiera expresamente (y no es fácil). Si quiere comparar productos debe hacerlo basándose en experiencias anteriores o influenciado por temas como la marca o incluso el continente. En la práctica, difícilmente un empleado le va a aconsejar ya que la compra la realiza el cliente a solas. Si, finalmente, se decide por adquirir el producto, el cliente debe cargarlo personalmente (independientemente de lo que pese o abulte) hasta una línea de cajas donde procederá al pago. Éste se realiza, eso sí, con derecho de reembolso durante un periodo de tiempo.

En el otro lado tenemos el pequeño comercio. Con un horario de atención más reducido (que generalmente coincide con los horarios de "oficina"), se encuentra más céntrico en las ciudades y por tanto más próximo al cliente. En general, están especializados en un tipo de producto (alimentación, papelería, ferretería, etc...) y para adquirir distintas cosas en una misma jornada debes visitar distintas tiendas. El trato, a hora de informarse o adqui-



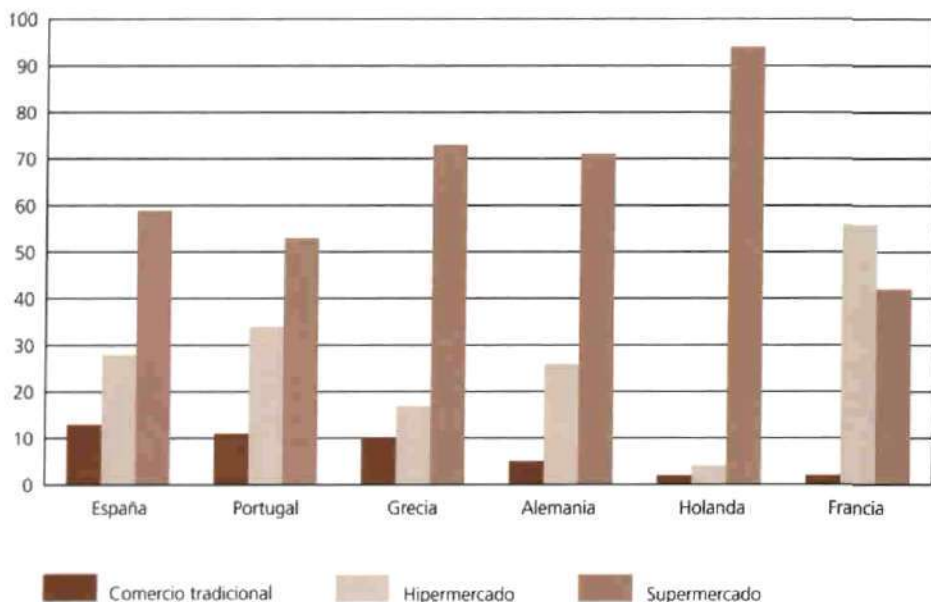
Las grandes superficies ofrecen un modelo muy distinto al comercio tradicional.

rir un producto, sí es directo y, al ser comercios especializados, generalmente más profesional. El contacto entre vendedor y comprador, si es frecuente, se vuelve más enriquecedor. El vendedor puede recordar productos ya adquiridos y se aporta información complementaria. El precio, probablemente, puede ser algo superior a una gran superficie, aunque no siempre. Sin embargo, en caso de problemas con el producto, el reembolso, el cambio o la gestión de reparaciones e incidencias puede ser más engorrosa ya que se supone que hay que dar más explicaciones. Al menos así lo percibe el público en general.

Además, en España se empieza a dar el mismo fenómeno que en Europa, la consolidación (o victoria) de un modelo intermedio en el sector alimentación: El supermercado. Según la consultora AC Nielsen, los supermercados acaparan ya el 59% del negocio frente a los hipermercados anclados en el 28%. Frente a ellos el comercio tradicional pierde terriblemente peso con tendencia a desaparecer prácticamente, o tener un mínimo peso, como ocurre en Noruega u Holanda.

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

EL COMERCIO EN EUROPA. CUOTA DE MERCADO EN %.



Fuente: AC Nielsen

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 ya que el cliente puede querer más libertad a la hora de decidir y acertar o equivocarse.

## Modelos de comportamiento del consumidor

Según P. KOTLER y G. ARMSTRONG (*Fundamentos de Marketing*. Ed. Pearson 2003), los compradores tienen una “caja negra” donde, estimulada por una serie de factores como el marketing, la cultura, la política, la tecnología o la economía, cada persona procesa su decisión de compra. A su vez, ese proceso de decisión está influenciado por las características del comprador en sí y por el propio proceso. Analicemos en detalle, según estos autores, cómo afectan estos factores.

Culturales	Sociales	Personales	Psicológicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura</li> <li>• Subcultura</li> <li>• Clase social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de Referencia</li> <li>• Familia</li> <li>• Papeles y Status</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad y etapa del ciclo de vida</li> <li>• Situación económica</li> <li>• Ocupación</li> <li>• Estilo de vida</li> <li>• Personalidad y concepto propio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Percepción</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Creencias y actitudes</li> </ul>

Fuente: P. Kotler

Por supuesto que cada persona es única y tiene sus propios gustos y, ya se sabe, sobre gustos no hay nada escrito aunque hay una serie de factores que, de manera general, influyen en la conducta de los consumidores. Estos factores son Culturales, Sociales, Personales y Psicológicos y a su vez, cada uno de ellos agrupa a otros niveles de aspectos que, como veremos a continuación, determinan una parte muy importante del modelo de conducta.

*Los aspectos culturales, como mencionan estos autores son "aquellos valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y de otras instituciones importantes."* A su vez, bajando un escalón en cuanto a niveles de relación social, las subculturas son *"grupos de personas que comparten sistemas de valores basados en experiencias y situaciones comunes en sus vidas."* La diferencia entre un nivel u otro podría ser objeto de un debate muy interesante pero creo que lo que subyace en la idea es crítico para, como venimos buscando, entender a nuestro cliente. Un ejemplo muy claro es el de colectivos como el latinoamericano que empieza a ser un grupo con peso específico muy importante en España. Además de particularidades en cuanto a valores y comportamientos básicos (cultura), a su vez hay colectivos que presentan pautas de comportamiento y especificidades propias de grupos. Es decir, evidentemente un comercio de alimentación con productos latinoamericanos debe considerar que en cada país y en cada región hay unos gustos diferentes.

Pero no hay que irse a un colectivo inmigrante para buscar esquemas diferenciales en cuanto a cultura o subcultura. Dentro de España, el mercado nacional es cada vez más variado y las tipologías sociodemográficas son más amplias. Por ejemplo, como se comenta en la Capítulo 4, hay una serie de herramientas que, sobre unas bases de datos que se comercializan en el mercado, permiten segmentar a los clientes para realizar acciones de micromarketing. Esas bases de datos, como Dun & Bradstreet o más concretamente Mosaic, ofrecen información en detalle de empresas y hogares con unos niveles de segmentación y precisión realmente asombrosos.

Por ejemplo, Mosaic ha realizado, mediante encuestas y el cruce de distintas bases de datos, una segmentación geodemográfica y de estilos de vida en España. El principio bajo el que la han realizado es el de que *"las personas que tienen similar status socio-económico tienden a vivir en el mismo tipo de entorno urbano y, por tanto, a reproducir similares estilos de vida y consumo"*. De esta forma han desarrollado lo que se denominan tipologías Mosaic dividiendo a la población española en 48 segmentos (ver cuadro en Capítulo 4).

KOTLER y ARMSTRONG encuentran, a su vez, factores sociales como los grupos de referencia, la familia o el *roll* que cada individuo desarrolla en la sociedad para explicar su comportamiento como consumidor. El ejemplo más claro viene de la figura del prescriptor; una persona a la que admiramos por algún motivo nos puede marcar el camino

en nuestra conducta de compra. Por ejemplo, un familiar o un famoso, digno de nuestra confianza, que consuma un producto determinado nos hará que consideremos ese producto es también *“digno de nuestra confianza.”*

Otros de los factores identificados por estos autores son los Personales. Dicen que hay bebidas que sólo gustan cuando se va haciendo uno mayor. Deportes que sólo gustan a los ricos, espectáculos de masas y ropa de moteros. Es decir, la edad, la etapa de la vida en la que estés, la ocupación, la situación económica o la personalidad influyen claramente en el comportamiento como consumidor. Volviendo al ejemplo de las tipologías Mosaic, en Madrid, o en cualquier sitio de España, podemos encontrar zonas en las que residen personas con hábitos de consumo muy similares. Es curioso estudiar el fenómeno de advenedizos que, cuando llegan a la zona con costumbres y hábitos propios, tardan relativamente poco tiempo en adquirir los nuevos.

Por último, los factores Psicológicos son, quizás, los de más difícil gestión por parte de los responsables de marketing o vendedores que quieren influir o entender los hábitos de compra de un consumidor. La percepción, proceso por el que las personas seleccionan, organizan e interpretan la información para entenderla, la motivación o las creencias y actitudes pueden ser realmente difíciles de gestionar.

Sin embargo, la eficacia de los mensajes en algunos medios de comunicación consigue que los efectos de las modas, costumbres, movimientos o formas de entender las cosas no sean algo tan espontáneo como creemos sino cada vez más dirigido. Un día comentaba un manager de un grupo musical que el fenómeno de la canción del verano tendería no a desaparecer, sino a difuminarse en *“las canciones del verano.”* Las discográficas utilizan todos los recovecos de los impactos publicitarios o informativos para sugerirnos lo que es estar de moda o no. Tantas y con tanta eficacia que, hasta bien entrado el otoño, no hay un ganador...

Continuando con el razonamiento, sobre la base del modelo de KOTLER y ARMSTRONG, una vez analizados los factores que influyen en el proceso de compra, plantean que este proceso se desarrolla en cinco etapas:

1. Reconocimiento de la necesidad.
2. Búsqueda de información.
3. Evaluación de alternativas.
4. Decisión de compra.
5. Conducta posterior a la compra.

Por supuesto que en todas estas etapas se puede *“ayudar”* al comprador a tomar decisiones.

Si la oferta crea su propia demanda o al revés, es una discusión sobre la que los economistas ya se han puesto de acuerdo hace años. Ambas situaciones se dan en el libre mercado. Sin embargo, ¿cuántas cosas necesitamos realmente?. ¿Cuántas de las que tenemos son consecuencia de estímulos externos?

La búsqueda de información, con la oferta actual y con la utilización de nuevas tecnologías, hace más libre y eficaz el proceso de compra. Sin embargo, se dan factores que pueden dificultar el proceso. Por ejemplo:

- *La rapidez* con la que evolucionan los productos y servicios dificulta que se pueda conocer la última o mejor oferta.
- En ocasiones, *la falta de profesionales cualificados*, hace imposible un correcto asesoramiento.
- *Nuevas tecnologías*, como Internet, permiten comparar e informarse como nunca, pero, ya se sabe, el exceso de información es desinformación.

El comprador utiliza la información obtenida para llegar a una serie de opciones. A la vez, abre varios procesos de decisión evaluando, en cada uno de ellos, pros y contras. Este proceso, en función de los factores que hemos comentado anteriormente, hace que la decisión se tome sobre una base lógica, dilatando tanto como sea posible la elección. En otros casos el proceso se resuelve instantáneamente o tomando como base la mera intuición. En cualquier caso, es en esta fase donde más puede influir el vendedor.

Mientras que en el proceso de búsqueda de información el cliente puede ser autónomo, de echo así lo prefieren los habituales de las grandes superficies, en el momento de evaluar alternativas y en el de decidir la compra, una pequeña ayuda es, en general, de agradecer. La confirmación de que se está haciendo lo correcto es lo que quiere oír un cliente. Con sutileza, claro, ya que los factores que "empujan" a la decisión como el precio o las características del producto en sí pueden cambiar, mientras que la credibilidad del vendedor no debe verse afectada.

De esta forma, con posterioridad a la compra, el individuo comienza un nuevo proceso en el que se evalúan las expectativas del producto adquirido originándose, en general, un conflicto entre lo obtenido, lo esperado y las alternativas que se quedaron en el camino.

Este es el momento crítico para muchas organizaciones: que el cliente, satisfecho, desee seguir fiel a la empresa.

## El problema de la fidelidad

La oferta de cualquier bien o servicio es cada vez más amplia en el mercado. Por tanto, si al exceso de oferta añadimos precios más bajos, facilidad para encontrar mayor información, etc., para los clientes mantener un único proveedor puede resultar hasta ilógico. Sin embargo el comportamiento del consumidor se revela nuevamente como impredecible.

Las campañas que están desarrollando empresas como la telefónica Tele2 o las macro tiendas de informática y electrodoméstico Mediamarkt se han basado en llamar directamente "tonto" al cliente que no contrata o compra en ellos. Fundamentalmente utilizando el factor precio como argumento: "Yo no soy tonto". En una estrategia de captar nuevos clientes, recurren a métodos publicitarios en los que se presenta a la competencia como un error en el que no deben caer los ciudadanos, pagando más por lo mismo.

Con esta estrategia, estas empresas están consiguiendo dos cosas. Por un lado, no solo se consiguen nuevos clientes sino que muchos de los que tienen se reafirman en su decisión.

Dirección <http://www.tele2.es/> Ir Vireok

**TELE2**  
¿Por qué llamar más caro?

Llamadas a Fijos e Internet SIN horarios

**Telefonía**  
Llame al mejor precio en todas las llamadas locales, nacionales, internacionales y de fijo a móvil.  
 Descubra nuestras tarifas  
 Apúntese a TELE2

**Internet**  
ADSL 1Mb o 256, Tarifa Plana o Acceso gratuito: Escoge la oferta que mejor se adapte a sus necesidades.  
 Descubra la oferta ADSL de TELE2  
 Ofertas de acceso telefónico de TELE2

**TELEFONIA**  
Agustarse Tarifas  
 Marcación Automática  
 Preguntas y Respuestas

**INTERNET**  
Plan TOTAL  
 Plan ADSL  
 Tarifa Plana  
 Acceso Gratuito  
 Preguntas y Respuestas ADSL

**CONTACTAR**  
En línea  
 Por teléfono

**PLAN TOTAL**  
NO DEJES ESCAPAR EL TREN DEL ADSL DE TELE2

**PLAN LOCAL**  
Telefonía - Marcación Automática  
 Todas sus LLAMADAS locales por 0 céntimos/min.

El mensaje de Tele2 es ¿Por qué llamar mas caro?

Sin embargo, con un mensaje tan claro y directo y con unas ofertas tan buenas, ¿por qué no se quedan con todos los clientes? ¿Por qué no se cambian los clientes? Puede ser por tres motivos:

1. El factor precio por sí solo no es suficiente motivo para cambiarse de compañía. Hay otros factores, como veremos más adelante, que "valen" tanto como el precio.
2. El cliente de otro proveedor presupone que la oferta ya la habrá ajustado su compañía actual. Es el caso de los *Planes claros de Telefónica*, campaña realizada por Telefónica de España en la que lo "poco claras" que estaban sus tarifas hacía suponer que ajustaban el precio al máximo y por tanto eran las más baratas. Eso hacía que muchos clientes considerasen que Telefónica ya había ajustado su precio y el que el resultado neto de facturación terminaba siendo el mismo.



El mensaje de MediaMarkt para sus clientes: "Porque yo no soy tonto"



3. Su actual proveedor, mejora realmente las ofertas. Aunque hay veces que con matices. En el actual parque comercial Plaza Norte 2, en San Sebastián de los Reyes, hay cuatro tiendas de informática que publicitan que si *"encuentras el producto más barato te devolvemos N veces la diferencia"*. ¿Es el producto realmente comparable o se consideran "producto" los accesorios al mismo? Interesante cuestión para realizar un trabajo de campo.

En cualquier caso, estas o muchas más pueden ser las razones para que un cliente no cambie de proveedor. Donde realmente hay mucho de qué hablar es en el primer motivo expuesto para este ejemplo: ¿qué valores, además del precio, le interesan a un cliente para permanecer fiel a una empresa?. Eso es lo que todas las personas interesadas en este campo estudiamos desde hace años. En función del tipo de producto o empresa se han barajado conceptos y valores como: seriedad de la compañía, modernidad, experiencia, nacionalidad, exclusividad, etc... Ahora, con el panorama dibujado, toca hablar de personalización.

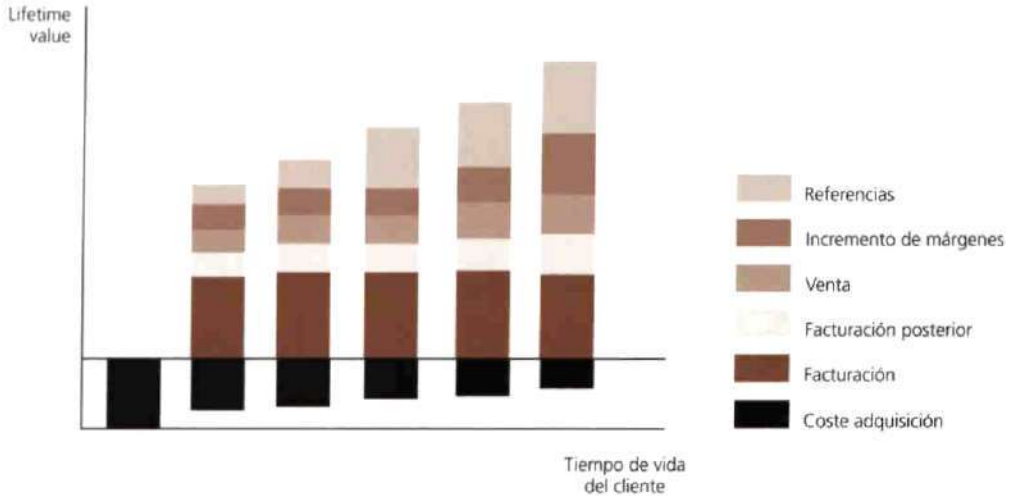
Las empresas consideran necesario hacer un gran esfuerzo en entender cómo quieren ser tratados los clientes para que esa relación sea lo más personal posible y poder fidelizarlos.

Consideremos que el ciclo de vida de un cliente tiene un principio y un fin. En la fase inicial es cuando el cliente es menos rentable, aumentando esta ratio con el tiempo y finalizando en el tiempo. Cuanto más largo sea este proceso, mejor. De hecho, el objetivo ya no es captar todo tipo de clientes a cualquier precio sino aumentar los ingresos por usuario alargando, así mismo la relación todo lo posible en el tiempo.

En cada fase del ciclo de vida del cliente, hay una serie de factores que este percibe como valiosos y que, a su vez, permiten a la empresa incrementar el beneficio que éste le genera.

Según planteaba FREDERICK REICHHELD 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

Es decir, al comienzo del ciclo de vida del cliente éste, en general, no solo no comporta beneficios sino que, siendo su coste de adquisición muy alto, supone pérdidas en su "cuenta personal".

Posteriormente, la facturación inicial y recurrente en el tiempo, junto con operaciones como el *cross selling* (venta cruzada), permite ir aumentando la rentabilidad con el tiempo. En las últimas etapas, un potencial incremento de márgenes y, principalmente, los clientes referidos, son los factores de beneficio del cliente hasta que, naturalmente, la relación se vaya extinguiendo.

Otra forma de entender el ciclo de vida de un cliente es entender ésta como una relación personal. Igual que un noviazgo, con sus etapas y momentos en los que las actitudes deben ir cambiando para que la relación sea duradera. Se pueden considerar una serie de etapas en esta relación:

### 1ª.- Conseguir Nuevas Relaciones

- Empezar una relación comercial es parecido a una primera cita: inseguridad, vacilación, miedo y anticipación. Así mismo, la adquisición de nuevos clientes precisa de planificación.
- En ese momento el “conquistador” debe mostrar valores diferenciales, innovadores, que hagan que la otra persona se sienta cómoda y atraída por lo ofrecido. Son momentos de mensajes estratégicamente bien planificados.

### 2ª.- Mejorar las Relaciones Existentes

- Conforme pasa el tiempo, es momento de mejorar. De entender qué va queriendo el otro y de adaptarse a sus gustos.
- 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 demuestran 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, 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. Esa determinación implica muchos sacrificios de la parte más interesada.
- Evitar caer en el hastío es fundamental en una relación. Por eso, ofrecer nuevos productos y servicios enriquecen esa relación.

### FASES DE RELACIÓN CON EL CLIENTE



## ¿Conclusiones sobre el cliente?

En definitiva, entender al cliente es complicado pero se hace. Realmente es cuestión de supervivencia hacerlo. El problema es que no hay una receta para todos. Es decir, aunque hay distintos modelos para entender y estudiar el comportamiento del consumidor, son tantos los condicionantes de éstos, que hacen difícil generalizar. Sobre todo en un mercado global como el que se da actualmente en el que no hay barreras comerciales pero sí culturales, religiosas, políticas o psicológicas.

En cualquier caso, hay determinadas pautas de comportamiento que sí parecen más o menos estándar. Sobre ellas se debe construir la relación del cliente. Al final recurrimos de nuevo al sentido común para tratar de construir relaciones más duraderas con nuestros clientes.

Si la captación es complicada, aún lo es más la retención. Los mercados son limitados y aunque crecen y se expanden, el coste de captación es siempre mayor que el de retención. Por tanto las recetas, sí encajan en algún sitio o se puede probar con ellas, toca hacerlo sobre los modelos de retención y fidelización de clientes. Porque, mejores ratios de fidelidad, aportan:

- Mayores ingresos futuros.
- Aumento de ingresos por cliente.
- Atrae otros clientes.
- Mayor facturación.

En definitiva, un aumento del 5% en la retención de los clientes podría mejorar hasta un 75% los ingresos de la compañía por cliente ([www.atid-edi.com](http://www.atid-edi.com)).

Por tanto, las empresas están desarrollando importantes esfuerzos en mejorar estas ratios. Con distintos enfoques, (CRM, Gestión Avanzada de clientes, Data Mining, Customer Intelligence, etc.), las empresas tratan de aplicar tecnología, incorporar mejoras en sus procesos, rediseño de estrategias o simplemente sentido común para sobrevivir en este nuevo entorno. En el siguiente capítulo analizaremos algunas de estas mejores prácticas.

# CRM: Gestión de Relaciones con clientes

Mucho se ha escrito ya sobre este tema pero es inevitable, si queremos entender el fenómeno del CRM (Customer Relationship Management), analizar, aunque sea someramente, lo ocurrido durante el "boom" del eBusiness en el que parecía que el éxito o fracaso de los negocios venía derivado de la utilización de distintas tecnologías sobre el soporte de Internet.

En este entorno, surgieron multitud de estrategias de gestión empresarial inspiradas por gurús, en su mayoría norteamericanos, que, sobre la base de un nuevo canal de comunicación, como podía ser la Red, presuponían que "a mayor canal, mayor negocio".

De esta forma, todo el que estuviese en Internet haría crecer su negocio y aquel que no desarrollase "estrategias basadas en el eBusiness", vería fracasar su empresa aniquilada por compañías surgidas al amparo de las nuevas tecnologías.

Al final, se ha demostrado que todo esto ni era tan cierto ni ha sido tan falso como muchos ahora pretenden hacernos creer. Si se pudiese simplificar en un razonamiento la forma de ver los negocios en el momento del "boom" eBusiness, podría ser: *"Como hay un nuevo canal de contacto con los consumidores y éste, gracias a la tecnología, es muy versátil, barato y flexible, los negocios pueden crecer mucho más, es decir, a mayor canal de contacto, mayores oportunidades y por tanto más negocio, más ventas y más beneficios"*.

Aunque creo que esta frase resume sólo una parte de lo que se quiere englobar bajo el paraguas del eBusiness, creo que se asemeja, en cuanto a su validez, a la teoría de que *"la oferta crea su propia demanda"* de JEAN BAPTISTE SAY, la cual es cierta para determinadas circunstancias pero con la que no se puede hacer dogma en la gestión empresarial.

Así, en el mundo del CRM, ha ocurrido algo similar.

## Haciendo un poco de historia

A principio de los años 90 empiezan a desarrollarse soluciones informáticas que apoyasen las concienzudas investigaciones de mercado y complicadísimos análisis de tendencias en los consumidores según las últimas teorías del marketing. Esto, como semilla de lo que ahora llamamos CRM, terminó derivando en la necesidad de "almacenar" información sobre las conductas de los clientes y por tanto en sencillos sistemas de gestión comercial de cuentas.

En el momento de crecimiento económico de finales de siglo, momento en el que las áreas de sistemas de las grandes empresas afrontaban con éxito el Efecto 2000, se consolidaba, principalmente en EEUU, como tecnología complementaria de los sistemas transaccionales y ERPs de las compañías, este software denominado CRM que "paquetizaba" la gestión de la información sobre "contactos" y "actividades" con clientes. Las consultoras recogían el testigo del Efecto 2000 y del "efecto Euro" y se producía, a la par que el "boom" de Internet, el "boom" del CRM.

Las grandes compañías dotaron con importantes partidas de inversión a las áreas de sistemas para el desarrollo o implantación de herramientas informáticas que se apoyasen en la gestión comercial entendiendo que con ellas se podía mejorar la satisfacción del cliente, entenderlo mejor y por tanto venderle más y fidelizarlo mejor. Esto, como concepto, es correcto pero una cosa no implica a la otra. Es decir, no tiene porqué haber una relación directa entre implantar un sistema informático y disminuir la tasa de abandono de los clientes. Quizás tampoco sea ésa la prioridad o necesidad de la compañía en ese momento. A lo mejor la manera más eficaz de disminuir la tasa de abandono puede ser simplemente desarrollar un plan de formación para los teleoperadores de la empresa para entrenarlos en una atención atenta y amable, como demandan los clientes que abandonan la compañía.

Esta reflexión, que parece anecdótica y de sentido común, no ha sido tenida en cuenta durante el "boom" del CRM y ha supuesto que muchas de las iniciativas que han abordado las compañías hayan fracasado. En su mayor parte porque se han limitado a la implantación de complejos y costosos sistemas informáticos, sin analizar las necesidades y entendiendo la gestión de relaciones con clientes como un todo paquetizable y con soluciones estándar a las preguntas y necesidades de los distintos entornos empresariales.

En general, bajo el epígrafe de CRM se engloba de manera general la utilización de nuevas tecnologías aplicadas a la gestión comercial. Aunque, como se reitera continuamente en este libro, ni CRM es solo tecnología, ni la tecnología "per se" es capaz de soportar por si 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. Éste, 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 éstos los objetivos. Es decir, quizás el problema no ha estado en la herramienta sino en cómo se ha utilizado esa herramienta.

Porque CRM no es sólo tecnología. Es Estrategia, es Reingeniería de Procesos, es Gestión del Cambio y es Tecnología. Pero sobretodo, es tratar de evitar ver estas facetas como algo aislado y tampoco considerar 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 empezar 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 sí pero coordinado con otros como la Gestión de Oportunidades o el Diseño de campañas.

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

## El CRM o gestión de relaciones con clientes

CRM o, 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 más valor a sus clientes.

Según la experiencia de PWC, *“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 organi-*

zación, 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 podría ser:

*“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.”*

En cualquier caso, y como iremos analizando más adelante, 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 aspectos 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 y, hasta ahora, se ha considerado así. Sin embargo, ese objetivo no debe alcanzarse como consecuencia de una operación de estética o maquillaje. Es decir, hay que evitar el error de emprender un proyecto considerado CRM para justificar ante clientes, directivos o accionistas que la empresa se preocupa por sus clientes sin que realmente haya un trasfondo de voluntad realista en las transformaciones que se deben realizar. Esto ha lo que ha llevado en multitud de ocasiones es a una frustración por parte de empleados, socios o clientes ante sensaciones como *“ni siquiera con grandes inversiones y esfuerzos hemos conseguido que el cliente perciba nuestras mejoras”*. No hay que confundir mala suerte con pocas ganas de hacer bien las cosas.

## Factores de éxito y fracaso de una implantación

Si le preguntásemos a muchos altos directivos de empresa qué opinan sobre el CRM, probablemente hablarían más de fracaso y de inversiones millonarias que de éxitos. Es cierto que muchas implantaciones han fracasado pero son muchos más los proyectos que han terminado con éxito. Eso sí, quizás las expectativas no se han cubierto en su totalidad.

Las empresas que desean implantar un CRM buscan referencias en los datos que ofrecen las compañías de software y en mejores prácticas del mercado ofrecidas por consultoras e implantadores de este tipo de soluciones.

La revisión de las expectativas es uno de los consejos que queremos dar desde estas páginas a los empresarios que decidan emprender un proyecto de este tipo. Como veni-



mos diciendo no hay una receta única para todos. Implantaciones exitosas no son fácilmente replicables en empresas similares.

Son tantos los condicionantes de una correcta implantación que el buen desarrollo de la misma o los retornos y beneficios consecuentes, no tienen por que ser iguales.

Si tuviésemos que resumir los dos principales factores de fracaso de una implantación, podríamos decir 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. Es decir, la poca involucración del resto de la áreas hace que no tenga una visión de los requerimientos que se quieren cubrir con una solución de este tipo. Como vimos en capítulos anteriores, la relación con el cliente está llena de matices. Algunos muy difíciles de percibir. La gestión informática de estos matices es terriblemente difícil. Mas aún si informática y usuarios no trabajan en muy estrecha colaboración.

2. Aunque el 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: *Es decir sobre los Contact Centres. Pero además sobre otras áreas que, como veremos mas adelante, no tienen un contacto directo con el cliente pero tienen una influencia enorme en esta relación.* Por ejemplo, ¿por qué el departamento de formación no debe participar en el diseño de la pantalla de captura de datos de un teleoperador?

La implementación de CRM debe ser progresiva y necesita de un grupo de trabajo especializado en su manejo antes de que comiencen a relucir las ventajas que trae (¿de qué sirve, por ejemplo, que el software genere datos estadísticos si no 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 un CRM aportará ventajas sólo si no se espera que haga magia.

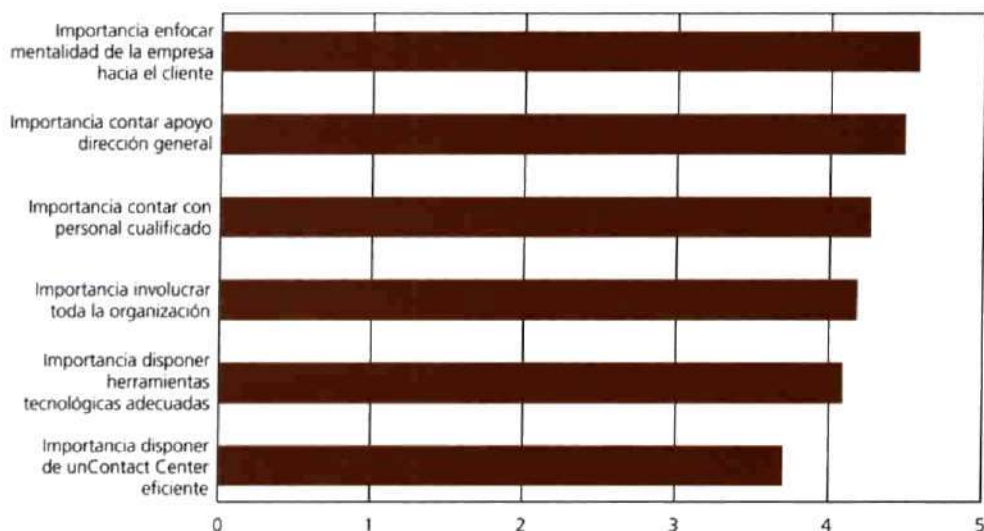
Si bien implementar soluciones CRM tendrá consecuencias satisfactorias a largo plazo, tomar conciencia de que no es una excepción a la regla de que ningún tipo de software tiene beneficios inmediatos, es lo primero de lo que deben concienciarse los directivos que apuestan por un proyecto de este tipo.

La Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR; [www.aemr.org](http://www.aemr.org)) publica regularmente unos estudios sobre la incidencia del CRM en España. Junto a una serie de in-

dicadores, presentan los resultados de encuestas realizadas a empresas españolas consiguiendo una fotografía de indicadores clave como los Factores Clave en una estrategia CRM.

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

### VALORACIÓN FACTORES CLAVE EN UNA ESTRATEGIA CRM



Fuente: AEMR.org

Como ya hemos indicado en los primeros capítulos de este libro, 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 deben estar suficientemente cualificados e involucrados en el proyecto. Éstos son, en definitiva, los responsables de implantar la reingeniería de procesos necesaria como se indicó en los primeros capítulos.

En cualquier caso, no debemos confundir liderazgo con dirección. Un líder es alguien que hace creer a los demás una idea y hacerla suya. No imponer si no convencer. Este aspecto es crítico cuando se quiere emprender un proyecto en el que son muchas las cosas que hay que cambiar.

Sin embargo, la mayoría de los proyectos de CRM, y en general de implantación de una estrategia de orientación hacia el cliente, están dirigidos por “Directores” mas que por líderes en tanto que no reconsideran que por encima del proyecto de una implantación informática o de algunos procesos, lo que debe haber una vocación de servicio al cliente. Ese es el papel del líder, convencer del objetivo último. De esta forma las personas implicadas en el proyecto no creerán en sus etapas o partes son importantes, sino que el todo es lo importante. Así se entenderán mejor los requerimientos de usuario y, por supuesto, los requerimientos del cliente. Además en el momento en el que surjan problemas, la vocación por un proyecto mas grande hará que se “quieran” resolver con mas facilidad.

Por tanto, la función del líder es la de convencer e involucrar a toda la organización. En una cadena el eslabón mas débil es el que determina la fuerza de la cadena. Si en un proyecto en el que toda la organización ha de participar y en el que los cambios son, en general, complicados, el factor de éxito del proyecto va a estar determinado por el eslabón mas débil de la cadena. Es decir, por aquellas personas menos predispuestas a colaborar o menos capacitadas. Por tanto el líder del proyecto debe involucrar a toda la cadena para reforzar los eslabones mas débiles lo que en términos de organización supone reubicar eslabones – personas o cortar los mas débiles y destinarles otra función fuera de la cadena.

Detengámonos un momento mas en hablar del concepto de liderazgo puesto que este factor es crítico en un proyecto de este tipo y como hemos visto, puede suponer, a falta del mismo, un rotundo fracaso. En el libro “Un buen servicio ya no basta” (Ed. Deusto), Leonard Berry aporta a las cualidades que comúnmente se consideran en un líder, persistencia, altas expectativas, pericia, empatía o persuasión, otras cuatro como son la visión del servicio, la fe en los demás, el amor al negocio y la integridad. Esto, desde mi punto de vista, no son los componentes de una receta para obtener un líder que gestione nuestro cambio pero si cualidades a buscar o a fomentar en nuestra organización.

Por supuesto, la persona que lidere el proyecto de orientación hacia el cliente debe tener un visión completa del negocio. Esto no debe quedar en manos de directivos intermedios que solo tienen una visión departamental de la empresa. Por supuesto que no es fácil involucrar a personas con una visión general de la compañía; “los directores generales tienen otros muchos proyectos entre manos”. Sin embargo no hay que confundir, insisto, Líder con Director. El responsable de un proyecto de este tipo no tiene por que ser el *Gran Jefe*. Puede ser un mando intermedio pero claramente apoyado por el primero. Pero principalmente alguien que tenga la visión de toda la compañía. Por supuesto debe ser alguien con capacidad de mando y un nivel suficiente para motivar y premiar al equipo, pero insisto, no necesariamente el primer directivo ni, como hemos dicho, el director de informática.

Como señalábamos en el gráfico anterior hay otros factores determinantes para que una implantación no fracase, pero desde mi punto de vista, además del liderazgo, el factor

mas crítico está en encontrar el equipo adecuado que desarrolle el trabajo. En ocasiones el "hágalo usted mismo" es el argumento del fracaso. Por supuesto que, probablemente, mejor que la propia empresa nadie conoce la empresa, pero apoyarse en personas que tengan experiencia en este tipo de proyectos asegura, al menos, que no se van a cometer errores que ya han cometido otros. Porque, aunque vengo insistiendo que no hay una receta para todos, si hay unos pasos, con mas o menos nivel de profundidad, si se pueden seguir.

## ¿Cómo se debe implantar un CRM?

Como venimos comentando, CRM es una combinación de estrategia, procesos, gestión del cambio y tecnología. Ahora bien, ¿deben las empresas dedicar por igual sus esfuerzos en estos aspectos? Por supuesto, nuevamente, no podemos generalizar. Hemos comentado que muchas implantaciones de CRM se pueden resolver simplemente no implantando nada y limitándose a exigir que se utilice lo que hay. En otros casos los esfuerzos se centran en normalizar la base de datos ya que se han guardado los datos durante tiempo sin seguir los mismos parámetros de forma que es muy difícil gestionar la información.

En cualquier caso, si se pudiese cuantificar el coste de implantar una solución CRM se podría decir que el reparto de recursos (tiempo, dinero y trabajo) estaría en dedicar un 10% a revisar la estrategia, un 20% a revisar y plantear los procesos, un 40% a gestionar el cambio en las personas y organizaciones y un 30% a implantar los sistemas. Esfuerzo este último que se dividiría en un 10% de parametrización de las soluciones y un 20% de integración con el resto de sistemas de información. Por supuesto, estos datos no dejan de ser una referencia y, como decíamos anteriormente, cada implantación, cada empresa y cada situación necesitará de unos esfuerzos:

• ESTRATEGIA	10%
• REINGENIERÍA PROCESOS	20%
• GESTIÓN DEL CAMBIO	40%
• IMPLANTAR TECNOLOGÍA	30%



De esta forma, el consultor que ayuda a una compañía a implantar un CRM, lo primero que debe entender es la estrategia de esta empresa ya que esta condiciona el resto del proceso y determina cómo es el enfoque hacia el cliente. Así, se deben responder preguntas como ¿cuál es mi core business? Es decir, ¿a qué me dedico realmente?. Las empresas muchas veces presentan diversas líneas de servicio y producto. Esto puede condicionar la percepción que el cliente tenga de la empresa pero también puede dar lugar a equívocos a la hora de diseñar una campaña, gestionar la configuración de un producto o prorizar en la línea de atención de incidencias.

Conocer cuál es la estrategia, por ejemplo, en cuanto al binomio calidad-precio, es imprescindible para diseñar un plan de actuación con el cliente. Por ejemplo, si una empresa “pelea” en el mercado utilizando el argumento del bajo precio, debe diseñar su estrategia con un condicionante. Si implanta un configurador de producto, como módulo del CRM, este debe tener en cuenta que dar un “mejor precio” es una línea estratégica en la compañía. Por tanto, esa información se debe haber recogido y considerado en el proyecto. Esto que parece obvio no lo es. Muchas grandes implantaciones han “perdido” información estratégica como esta en el camino de las cadenas de mando y por culpa, también, de las distintas formas de entender las cosas entre informáticos y usuarios.

Toca, por tanto, recoger información como, ¿qué capacidades e intereses tengo en hacer cross selling o up selling? Supongamos que la empresa no es capaz de vender con los adecuados niveles de servicio determinados productos complementarios al principal (cross selling), el proceso de la venta o la atención post-venta, deben recoger esas debilidades. Por ejemplo, priorizando la externalización de la incidencias, con lo que eso supone: Definición del proceso, desarrollo informático, formación a terceros. Es decir, si eso se sabe con anterioridad, facilita muchísimo la definición del proceso y la gestión del proyecto. Y este tipo de cosas, por increíbles que parezcan, no siempre las conoce el consultor o el gerente del proyecto.

Otras cuestiones a considerar pueden ser:

- Capacidad de endeudamiento: ¿Se considera la opción de venta a plazos? ¿Solo se puede vender al contado? Por ejemplo: Un sistema de pago aplazado, externalizado en una institución financiera, supone integrar la captura de datos con dicha entidad, para agilizar y facilitar el proceso.
- ¿Cómo actúa mi competencia y cómo reacciono?: Si se sigue una política agresiva en precios, habrá que diseñar un buen y ágil configurador de producto para ser rápidos en reaccionar.

- ¿Qué capacitación tiene mi fuerza comercial? ¿Hay recursos suficientes en el mercado?. Una insuficiencia de buenos comerciales en el mercado, aunque la empresa no lo sufra a corto plazo, puede hacer necesaria la implantación de argumentarios de venta, formación on line, o sistemas de seguimiento de ventas e incidencias más potentes.
- ¿Qué capacidades tiene la empresa para adoptar nuevas tecnologías? Equipos o software obsoleto, personal poco cualificado, socios o clientes con dificultades para usar nuevo software, etc., son condicionantes a una nueva estrategia CRM.

Estas, y otras muchas preguntas, las debe realizar el consultor o directivo que va a emprender un proyecto de CRM, antes de empezar a diseñar, sobre la base de un estudio de los procesos actuales, cómo se van a desarrollar las cosas ahora. Es decir toca pintar los nuevos procesos para la nueva estrategia.

No es cuestión de abordar aquí como se debe hacer una buena reingeniería de procesos ya que en un proyecto de CRM este trabajo no debe diferir de cualquier otro tipo de proyecto. Si acaso, me gustaría apuntar un par de recomendaciones. En primer lugar, cualquier nuevo enfoque debe basarse en la simplicidad; por mucho que un proceso tenga detrás la complejidad del cliente, las acciones que se complican en exceso no funcionan ya que no todo es parametrizable. Hay que dejar al factor humano una carga importante de responsabilidad en el proceso. En segundo lugar, hay que ser realista y conservador a la vez que trasgresor. Es decir hay que realizar un cambio progresivo, abarcable, con fases en las que los procesos se puedan abordar de verdad. Conservando lo bueno y rompiendo con lo malo rápidamente. Para ello es fundamental considerar abordar la siguiente etapa, dándole la importancia que tiene: La gestión del cambio.

Salvo una empresa Internet pura en la que la relación con clientes y proveedores se realice utilizando este canal, cualquier empresa común fundamenta su actividad en el factor humano. Bien para relacionarse con los clientes (empresa tradicional), bien con proveedores o bien para gestionar partes de la cadena de valor (transporte o logística), las empresas dependen en gran medida del factor humano para su funcionamiento. Por tanto, decididos a modificar las formas en que hacen las cosas, por su decisión de hacer CRM y orientarse hacia el cliente, los empresarios deben prestar gran importancia a cómo sus recursos humanos afrontan este cambio.

De nuevo el factor liderazgo cobra especial importancia en tanto que, en la mayoría de estas organizaciones, el cambio se realiza en profesionales que, generalmente con una sobrada experiencia profesional, no siempre aceptan de buen grado las nuevas formas de hacer las cosas. El cambio no gusta. Igual que para un niño empezar a andar es un proceso doloroso, cualquier nuevo aprendizaje es incómodo e inaceptable para un profesional. Por tanto esta fase es, quizás junto con la definición estratégica, la más crítica a la hora de hacer CRM.

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.

La tecnología puede ser nuestra gran aliada a la hora de gestionar nuestras relaciones comerciales con clientes y proveedores. Como veremos mas adelante hay multitud de empresas que comercializan software mas o menos estándar con posibilidades de adaptación a las necesidades concretas de los clientes y, por supuesto, integrables con el resto de aplicaciones de la empresa (ERP, ACD, etc..).

El error mas común al analizar una aplicación estándar de CRM es considerar que es un software "Plug and Play". Es decir, que se instala en los servidores de la empresa y ya está. Nada mas lejos de la realidad.

En primer lugar, como comentábamos anteriormente, la tecnología debe estar alineada con la estrategia y con los procesos de la compañía. Por defecto las aplicaciones vienen pre-parametrizadas para realizar distintas funciones. Incluso se presentan en "suites" orientadas a determinados sectores de actividad: Finanzas, Media, Telecomunicaciones, etc.. Sin embargo, es muy difícil que los requerimientos de usuario y, principalmente, de los del cliente, coincidan con lo que se ha diseñado en un laboratorio. Por tanto, toca parametrizar, es decir, programar utilizando las herramientas de la aplicación para adaptarla a las necesidades. Pongamos un ejemplo: Un banco que implante para su Contact Center una aplicación de este tipo, si opta por comprar una aplicación estándar, probablemente adquiera una solución específica para su sector y área de uso de la misma (en este caso los teleoperadores del Call Center). Probablemente los usuarios definan la posición de los campos en la pantalla, los argumentarios de venta, o los informes que les gustaría consultar. Eso es parametrizar la aplicación.

En segundo lugar, la mayoría de los datos sobre la actividad con el cliente pueden estar en otra aplicación informática de la empresa y por tanto hay que integrar ambas aplicaciones. Por ejemplo, en el caso anterior, la información sobre morosidad del cliente o sus estados financieros pueden estar en el ERP (Enterprise Resource System) o en el Transaccional (herramienta que, en el caso de un banco, por ejemplo calcula los tipos de interés para una cuenta o ejecuta alguna operación de compra, venta o modificación de un producto). El problema de la integración debe ser tenido muy en cuenta ya que es ahí donde los distintos estándares de las aplicaciones, los distintos conectores entre ellas o la forma en cada una guarda o maneja la información, causa problemas a informáticos y usuarios.

En tercer lugar, todo lo anterior debe estar condicionado a cómo se desarrolle el proceso de Gestión del cambio. Es decir, la velocidad, fases o funcionalidades de las aplicaciones deben condicionarse a las capacidades de asimilación por parte de la organización. Es decir no se pueden implantar todas las utilidades de golpe ya que probablemente el caos se apodere del proyecto.

No es mi intención realizar un manual detallado de cómo se debe implantar un CRM desde la óptica informática. Quizás las experiencias y mejores prácticas en este sentido se deban abordar con la suficiente profundidad en otro momento. Por tanto, para terminar de entender los aspectos críticos en la implantación de un CRM, debemos conocer cuáles son sus áreas de actuación ya que nos permitirán comprender, con mas facilidad, la importancia que hay que darle a la integración de aplicaciones.

## 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, parece que sólo se perciben como áreas de actuación aquellas que tienen 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?.

Se pueden inventariar o agrupar de distintas formas las áreas de actuación en función de los aspectos funcionales que cubren: CRM Operacional, CRM Analítico, Business Intelligence, Data Mining, Customer Intelligence, eMarketing, etc..pero, puesto que el cliente debe considerarse el centro de actuación de la empresa, hay que analizar todas las áreas para identificar qué procesos son susceptibles de mejora.



## 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. Desde el diseño o lanzamiento de una campaña, todos los procesos y sistemas de la compañía relacionados con el cliente se ven afectados o intervienen en esta tarea.

Puesto que todos los procesos se deben ver relacionados con el cliente, y una de las medidas sugeridas para mejorar la competitividad es la reducción del Time to Market, deberíamos considerar en nuestro análisis, cómo se deben integrar la comercialización con la producción. Por supuesto que el sistema productivo es el comienzo y el final de una cadena en la que, a su vez, el cliente determina cómo empiezan y acaban las cosas. Por tanto la integración de las áreas comerciales y de fabricación es mas importante que nunca aunque tradicionalmente son centros de conflicto. Los consultores de recursos humanos tratan de desarrollar modelos de colaboración en los que "limen asperezas" entre departamentos derivadas de tiempos y compromisos distintos; mientras que el comercial se compromete a lo que quiere el cliente, el fabricante se compromete a fabricar con unas calidades determinadas y con una cadena de producción limitada.

En este sentido se ha avanzado mucho en los últimos años. Por ejemplo, los sistemas de previsión de la demanda, desarrollados en la parte comercial para prevenir a las áreas de producción, aportan mejoras a unos y a otros. A los comerciales y clientes por que consiguen acertar en fechas de entrega y a las áreas de producción porque permiten anticiparse y dimensionarse correctamente.

Sin embargo, el objeto de este libro es centrarse en aquéllas áreas menos cubiertas por modelos de actuación, lo que ya ocurre con la Logística y Operaciones, como son la creación y diseño de Campañas, la gestión del Conocimiento, o la explotación Comercial.

Las soluciones y mejores prácticas son muchas pero para analizar estándares toca referirse a la tecnología. Empresas como Siebel presentan soluciones para ayudar a los diseñadores y gestores del marketing de la empresa a planificar las campañas.

Por ejemplo con su aplicaciones de gestión de campañas se puede parametrizar la segmentación y carga de clientes de una base de datos para seleccionar aquellos mas interesantes.

Mediante una ficha de campaña (ver foto) se pueden definir aspectos como: Validez de la campaña, objetivo, argumentarios de venta, espectro, equipo asignado a las ventas, canales a utilizar, etc..

## EJEMPLO DE POSIBLE PANTALLA DE GESTOR DE CAMPAÑAS

The screenshot displays a Siebel CRM interface for campaign management, divided into several sections:

- Campaign:** A form containing fields for Campaign (Pre-Approved Visa), Start Date (31/10/98), End Date (31/12/99), Purpose (Issue customer the Cla...), Objective (Increase the number of...), Revenue (1.000.000), Target (Customers with Checki...), and Team (TDWENS).
- Summary:** A text area providing an overview of the campaign, mentioning a direct mail piece targeting customers with checking and Savings accounts.
- Contacts/Prospects:** A table listing contacts with columns for Done, Date/Time, and Name. Two entries are visible: Alberti and Carlson.
- Call Status:** A horizontal bar chart showing the distribution of call statuses across contacts, with a scale from 0.00 to 2.00.
- Call Guide:** A text area containing a script for sales calls, including a special offer for a Classic Visa card with a 6.9% interest rate.
- Documents asociado:** A table with columns for Name and Description, currently empty.

Callouts from the image identify the following elements:

- Selección de clientes:** Points to the Contacts/Prospects table.
- Resumen de la campaña:** Points to the Summary text area.
- Estatus de la campaña. Seguimiento personalizado:** Points to the Call Status bar chart.
- Argumentario de venta..** Points to the Call Guide text area.

Fuente: Elaboración propia a partir de suite Siebel Systems

Desde unas consolas el usuario puede definir acciones, asignarlas a gestores de ventas y controlar en tiempo real el desarrollo de las campañas.

Una de las actividades más útiles en el diseño y desarrollo de campañas es lo que se denomina Minería de Datos o Data Mining. Sobre una o varias bases de datos en la que se recogen distintos tipos de información sobre clientes, se aplican unas herramientas que extraen y analizan los datos, cruzándolos y buscando relaciones entre ellos de manera que se puedan identificar, por ejemplo, parámetros de conducta. Pongamos un ejemplo. En el caso de un banco que disponga de una base de datos en la que se identifiquen clientes que disponga de una hipoteca, se pueden seleccionar estos con sus nombres y direcciones y generar una lista con potenciales consumidores de un seguro del hogar. Esto es el ejemplo más sencillo de minería de datos. A partir de ahí se puede complicar tanto como queramos.

Una herramienta muy útil es la combinación de las soluciones de Data Mining con las soluciones GIS (Geographic Information System) en las que se posicionan sobre unos mapas o callejeros, mediante coordenadas espaciales, datos de consumo, sociodemográficos, etc. y permiten, por tanto, la utilización de la variable geográfica. Por ejemplo, se puede realizar una segmentación de la base de datos utilizando una herramienta de data mining para localizar a los mejores clientes. Una vez seleccionados dichos clientes, mediante el GIS se posicionan en un callejero. Supongamos que posicionamos en el callejero de La Coruña los mejores clientes de nuestra empresa de televisión por cable. A simple vista no tenemos más que un mapa con banderitas posicionando a nuestros clientes. Sin embargo, si cruzamos esa información con una base de datos en la que se muestran personas con una tipología sociodemográfica "parecida" podríamos tener en un mapa el lugar donde están nuestros clientes y donde están los potenciales. Para ello se pueden usar tipologías como Mosaic, ya comentada anteriormente, y que nos permiten crear relaciones como: Si mis clientes son en su mayoría <<Nuevos profesionales asentados>> busco dónde hay más de esos y los posiciono en un mapa para enviar a mis agentes a visitarlos

## GRUPOS Y TIPOLOGÍAS MOSAIC VERSIÓN 4.0

**Grupo A: Élite**

- A01 Élites clásicas
- A02 Élites urbanas
- A03 Élites residenciales

**Grupo B: Acomodado urbano**

- B04 Acomodados asentados
- B05 Acomodados realizados
- B06 Acomodados prejubilados

**Grupo C: Acomodado provincial**

- C07 Acomodados de zona turística
- C08 Acomodados provinciales
- C09 Acomodados industriales
- C10 Acomodados de zona mixta

**Grupo D: Profes. cualificados**

- D11 Nuevos profesionales asentados
- D12 Nuevos profesionales emergentes
- D13 Profesionales años '80
- D14 Profesionales años '70

**Grupo E: Profesionales medios**

- E15 Inmigrantes satisfechos
- E16 Residenciales Autóctonos
- E17 Cuello blanco aparente
- E18 Cuello blanco de prov

**Grupo F: Consolidado**

- F19 Empleados estables
- F20 Empleados aparentes
- F21 Empleado tradicional
- F22 Empleado medio
- F23 Empleado modesto

**Grupo G: Turístico**

- G24 Áreas de veraneo
- G25 Áreas turísticas

**Grupo H: Industrial**

- H26 Trabajadores mayores
- H27 Trabajadores modernos
- H28 Trabajadores PYMES
- H29 Trabajadores clásicos
- H30 Trabajadores tradicionales
- H31 Trabajadores modestos

**Grupo I: No cualificados**

- I32 No cualificados estables
- I33 Hogares extensos no cualificados
- I34 No cualificados modestos

**Grupo J: Mix sectorial**

- J35 Negocio comarcal
- J36 Centro de servicios territorial
- J37 Pequeña ciudad mixta

**Grupo K: Rural diversificada**

- K38 Rurales en expansión
- K39 Rurales mayores
- K40 Frontera rural

**Grupo L: Agrícola**

- L41 Agricultores jóvenes
- L42 Agricultores tradicionales
- L43 Jornaleros maduros

**Grupo M: Áreas pasivas**

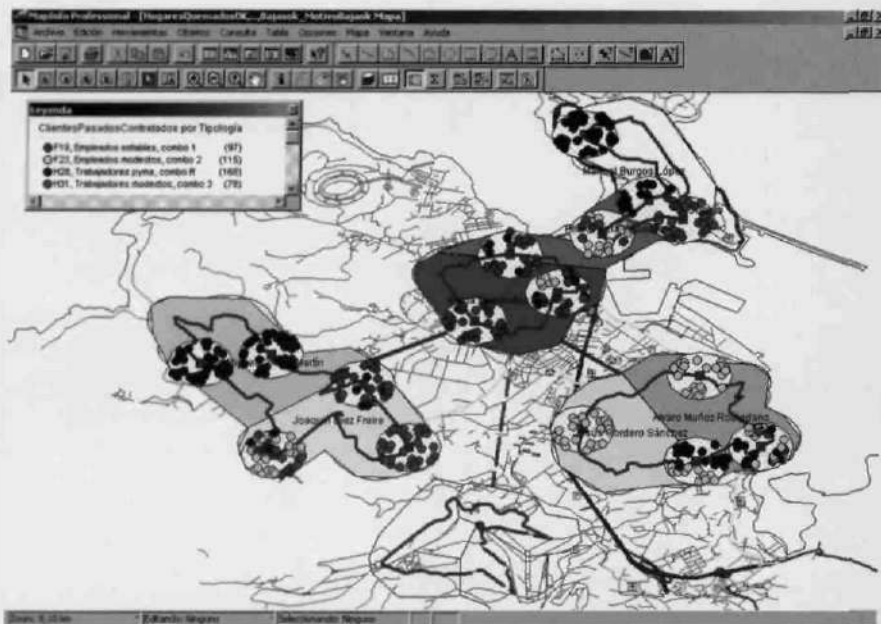
- M44 Profesionales urbanos retirados
- M45 Mayores solitarios
- M46 Jubilados no cualificados
- M47 Rural envejecida

**Grupo N: Seguridad y defensa**

- N48 Seguridad y Defensa

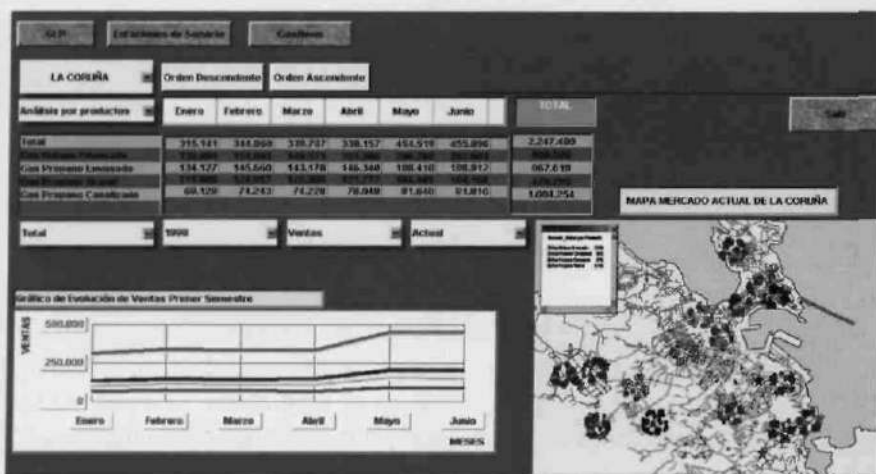
Fuente: Mosaic

## EJEMPLO: RELACIÓN ENTRE CLIENTES ACTUALES, POTENCIALES Y AGENTES ASIGNADOS POR ÁREA



Fuente: Elaboración propia

## EJEMPLO: CUADRO DE MANDO DE COMERCIAL CON GIS



Fuente: Elaboración propia

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 libro 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 Centers, 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 el 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. De hecho, analizando las acciones más comunes 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, un agente 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).



### EJEMPLO DE PANTALLA CON CLIENTES POTENCIALES A LLAMAR PARA UN CALL CENTER DE UN BANCO

New	Apellido	Nombre	Llamar	Teléfono	Fax	Mr. M.
>	Aaron	Joshua		76	+1 (925) 725-3601	Mr.
	Aa	Mary				Mrs.
	Ada	Angela		+1 (925) 725 3604	+1 (925) 725 3601	Mrs.
				+1 (415) 399-6099	+1 (415) 399-6090	Ms.
				+1 (415) 923-8439	+1 (415) 923-2398	Ms.
*	Agee	Paul		+1 (415) 681-3238		Mr.
	Agee	Sharon				Ms.
	Aguilar	Henry				
	Ahl	Enid		+1 (510) 456-2134	+1 (510) 456-2100	Ms.
	Ahl	Enid				

Listas de clientes, contactos y potenciales. Presenta en columnas datos sociodemográficos y financieros de clientes y/o prospects

New	Delete	Copy	Cancel	No llamar	Cliente VIP
Apellido	Aaron	Nombre	Joshua	Comoafilia	Aaron-Jones Dry Cleaning
Ocupación	Owner	Nº Oficina		Dirección	2050 Crow Canyon Road
Segmento	Aaron - Dan	Producto	76	Ciudad	San Ramon Idelma CA
Cap Ahorro	1,000,000	Fax	+1 (925) 725-360	C.P.	94583
Nacido	17/09/52	Telef	+1 (925) 886-212	Email	aaronfamily@aol.com

Fuente: Elaboración propia a partir de suite Siebel Systems

### EJEMPLO DE PANTALLA DE CLIENTE PARA UN CALL CENTER DE UN BANCO

Apellido	Nombre
Aaron	Joshua

Segmento: Aaron - Dan  
Teléfono: 76  
Clas ABC: +1 (925) 886-2  
Dirección: 2050 Crow  
Ciudad: San Ramo  
C.P.: 94583  
Email: family@aol.com

Ocupación: Own  
Datos sociodemográficos.

Tokens  
Cap: 1,000,000  
Estado: Active  
MMN: Bedrosian  
Branch: Danville Main  
Nacido: 17/09/52  
Equipo: SADMIN

Alertas y mensajes sobre el cliente

Messsage

Código cuenta	Producto	Saldo
> 0886-123321	Business	alysis (
0886-332211	Premium	cking
1886-011011	Certifio	Depos 75.000,00 \$
4545-1234-45	Platin	
54-886-1234		
5414-0886-12		

Posición integrada de cliente, productos contratados etc.

Nº Incidente	Fecha alta	Estado	Tipo
> 1-3RPV	08/16/99	Open	
1-33AC	08/07/99	Open	
1-3IP0	11/12/99	Open	
1-4TPR			
1-4TR7			

Incidencias tramitadas o pendientes

Fuente: Elaboración propia a partir de suite Siebel Systems

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, éstas 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 él, 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 de 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. Por ejemplo, se puede mantener informado 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. Esta trazabilidad del producto desde que se genera la orden de envío hasta que el cliente lo recibe está siendo objeto de mejoras continuas. De hecho cualquier compañía de paquetería que opere a nivel nacional ya ofrece el servicio de seguimiento del paquete en el punto y momento en que se encuentra antes de la entrega.

Seur - Consulta de Expediciones - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás · Avanzar · Buscar · Favoritos · Herramientas · Inicio · Vínculos

Dirección: https://www.seur.es/OA\_HTML/seurout.jsp

**SEUR**

Seur / Servicios / Tarifas / Recogidas / **Expediciones** / Facturas / Puntos de Venta

Consulta de Salidas / Consulta de Llegadas / Resumen Estadístico

**Detalle de Expedición**

**Histórico Situaciones**

Fecha y Hora	Código	Descripción de la Situación
13/09/2005 13:44	E1	ENTREGA EFECTUADA
13/09/2005 08:18	T2	MERCANCIA EN REPARTO
12/09/2005 00:00	T1	EXPEDICIÓN DOCUMENTADA

Atrás Nueva Consulta

| Política de Privacidad | Condiciones y Términos Generales de Transporte |

Seur permite el seguimiento en tiempo real de la mercancía enviada.

Por último, como principal área de actuación el CRM, que engloba a todas las demás, tenemos la gestión eficiente de las Bases de Datos. Casi todas las herramientas y utilidades que hemos estado comentando se fundamentan en disponer de una base de datos centralizada. Si el objetivo de un buen CRM es que el cliente sea el centro de todo y dispongamos de toda la información sobre él, independientemente del canal que se utilice, la base de datos pasa a ser, pues, la herramienta más importante de nuestra informática.

Tampoco es objeto de este libro analizar en detalles técnicos sobre las mejores prácticas en este sentido, pero es importante mencionar una serie de aspectos.

El primero es la necesidad de contar con soluciones Datawarehouse, que soporten estándares de integración y sean líderes de mercado. Hay muchas herramientas que escriben y leen de la bases de datos por lo que trabajar con estándares y grandes firmas es casi obligatorio. En este sentido Oracle es la solución de almacenamiento de datos más 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"*

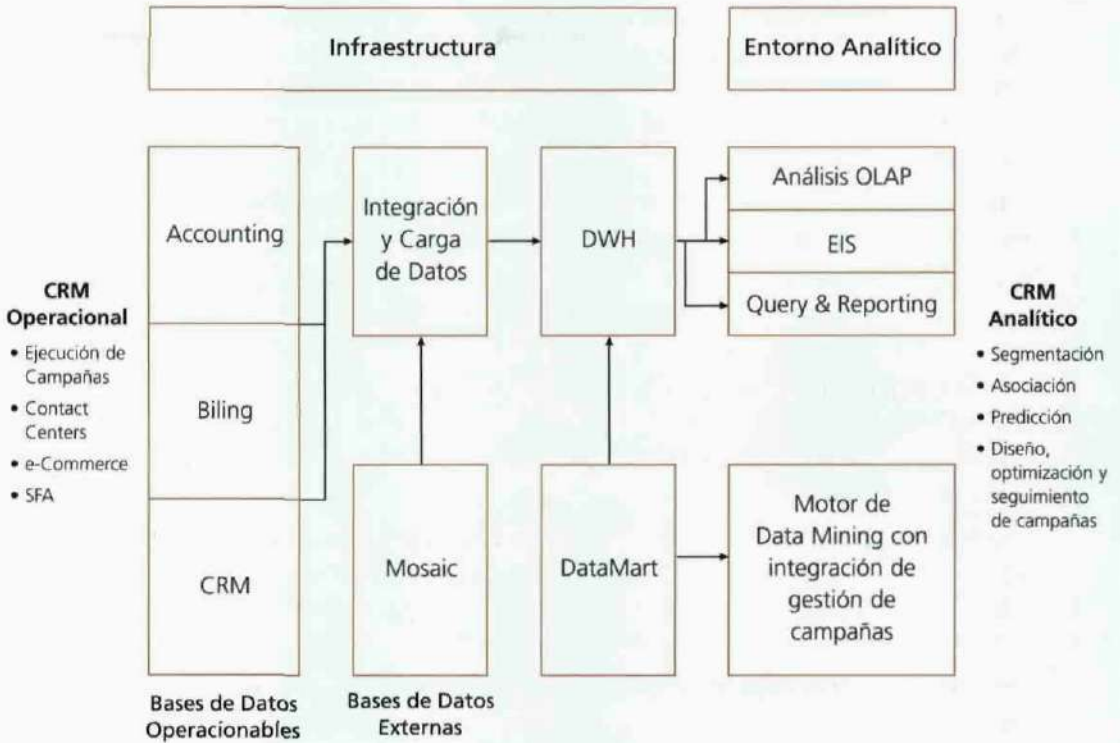
Por otro último, la normalización de datos es fundamental para una correcta explotación de la información. No es lo mismo guardar una dirección con el número del portal en el campo de la calle que por separado. Si no se define cómo se van escribir y a leer los datos, las distintas herramientas pueden crear el caos más absoluto duplicando o perdiendo registros. 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.

En cualquier caso, hemos realizado un análisis funcional para entender el CRM. Sin embargo, desde otra óptica podemos enternecer el CRM según sus campos de actuación: CRM Operacional y CRM Analítico.

El CRM Operacional generalmente engloba las actividades de Gestión de Campañas, seguimientos de clientes, comercio electrónico, automatización de fuerza de ventas, etc.. Por su parte el CRM analítico trabaja más las actividades de segmentación, asociación, diseño de campañas, etc..

Por supuesto ambos campos están perfectamente integrados ya que la información generada por uno (Operacional) es tratada por el otro (Analítico) mediante sistemas EIS (Executive Information System), etc..

## VISIÓN INTEGRADA DEL CRM ANALÍTICO Y OPERACIONAL

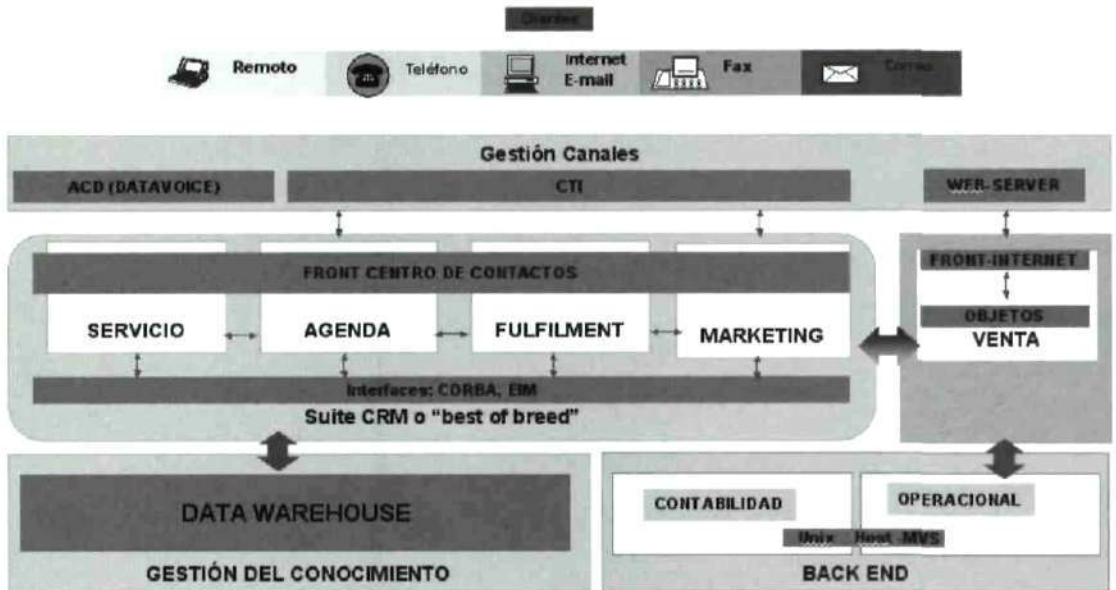


Fuente: Revista de Telecomunicaciones y Media. Arthur Andersen 2001

Por tanto, desde una óptica u otra lo importante es entender que el campo de actuación de un CRM es mucho mas extenso que el mero "front" de cliente. Es decir no hay que centrarse en desarrollar soluciones para comerciales o teleoperadores. Así el mapa de aplicaciones, soporte de los procesos y la tecnología, presenta un aspecto en el que, probablemente, las aplicaciones CRM pasan a ser las integradoras de los sistemas de la compañía.

Un mapa de sistemas típico de una empresa, pasa tener por tanto unos módulos estándar integrados perfectamente entre si. En una primera "capa" de contacto con clientes y proveedores, el *Front*, están las herramientas de contacto con el cliente con una capa soporte para gestionar los canales de comunicación en la que hay herramientas como un ACD. para gestionar la comunicación de voz y datos, un IVR para automatizar llamadas y por supuesto el canal Web u otros. Por debajo una segunda capa integrada con esta, tenemos la solución CRM y sus múltiples funcionalidades. Por supuesto en esta capa *Back*, se integran el resto de aplicaciones como ERPs, los transaccionales, las herramientas de minería de datos y por supuesto las aplicaciones de gestión del conocimiento o el Datawarehouse. Todas continuamente "presentando" información en las capas *Front*.

## EJEMPLO DE UN MAPA DE SISTEMAS



Fuente: Elaboración propia a partir de distintas presentaciones

Para poder integrar estas aplicaciones hay soluciones tipo Middleware que permiten que la información o las transacciones fluyan correctamente en entre los sistemas.

En cualquier caso, hay que insistir en que este es uno de los aspectos mas críticos de una correcta implantación: La integración de aplicaciones. Como comentaba anteriormente, las funcionalidades de un CRM son muy amplias pero, además de consideraciones estratégicas, funcionales o humanas, la capacidad de integración de las aplicaciones es crítica para que, tecnológicamente, todo vaya bien.

Ahora bien, ¿qué es mejor, utilizar una solución a medida o un paquete estándar? La respuesta no es nada fácil. Son muchos las ventajas e inconvenientes de ambas opciones. Mi recomendación es analizar en cada caso las capacidades financieras, humanas y tecnológicas antes de plantear ninguna opción. aunque, por mi experiencia, la mayoría de las mejores decisiones han sido implantar soluciones estándar. Quizás por que ya llevan mucho años en el mercado y son fiables técnica y funcionalmente. Y, probablemente, por que llevan muchos años tratando de resolver los problemas de integración con otras aplicaciones, problema por el que toda instalación pasa tarde o temprano.

Analicemos qué dicen esas aplicaciones y qué mejoras ofrecen:



## EJEMPLO DE FUNCIONALIDADES CUBIERTAS CON ESTÁNDARES DE MERCADO

**Consulta de clientes:**

- Identificación de clientes (empresas contactos)
- Consulta de la ficha del cliente
- Consulta de los clientes (empresas) con su jerarquía y contactos asociados
- Visualización de los contratos y condiciones de los mismos
- Consulta (visualización) de la factura
- Consulta a documentos asociados residentes en la aplicación principal o en otras aplicaciones o servidores

**Registro de datos de personas:**

clientes reales, clientes potenciales, acciones realizadas

**Gestión de incidencias (externas):**

- Registro y tipificación de incidencias
- Asignación o escalado de la incidencia automático
- Workflows de actividades para la resolución de incidencias
- Control del estado

**Atención al Cliente:**

Argumentarios técnicos de respuesta automatizados y soluciones

**Agenda comercial:**

Anotación de visitas y/o actividades a la Red Comercial

**Ejecución de campañas:**

Recepción de listas de emisión de llamadas

**Tratamiento emails:**

- Contestación al cliente vía email (Conexión con Microsoft outlook)
- Clasificación manual de los mails de respuesta almacenando categorías

**Registro de datos de personas:**

- clientes reales y/o clientes potenciales
- acciones comerciales

Alta, baja y modificación de contratos de clientes sin integración con los sistemas legacy

**Gestión de incidencias (externas):**

- Recepción de tareas derivadas de las incidencias registradas
- Control del estado de la incidencia
- Consultas de incidencias

### Agenda Comercial:

- Registro de número ilimitado de acciones comerciales y actividades
- Visualización vía agenda de las actividades o visitas a realizar con los clientes
- 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.
- Gestión centralizada de las agendas de jerarquía inferior

### Ejecución de campañas:

- Visualización de campañas, recepción de oportunidades

### Catálogo

- Visualización de catálogos

### Base de datos de clientes y targets:

Segmentación básica para generación de listas sin conteos

### Posibilidad de cargas de listas externas:

Carga de ficheros externos con lista de targets

### Planificación y ejecución de las campañas y parametrización de encuestas para campañas (ej. Campañas de calidad) :

A través de múltiples canales (email, actividades en el call center o en las agendas comerciales)

### Promociones :

Generación y control de promociones

### Envío de documentación:

Generación y control de datos para el envío/recepción de información a empresas externas de fulfillment.

- Petición de envío de documentación impresa
- Control del estado de documentos enviados
- Derivación a incidencias
- Captura y validación de documentos recibidos

### Resultados de las campañas:

Respuestas, seguimiento y control

### Generación de informes para el control y seguimiento de la actividad:

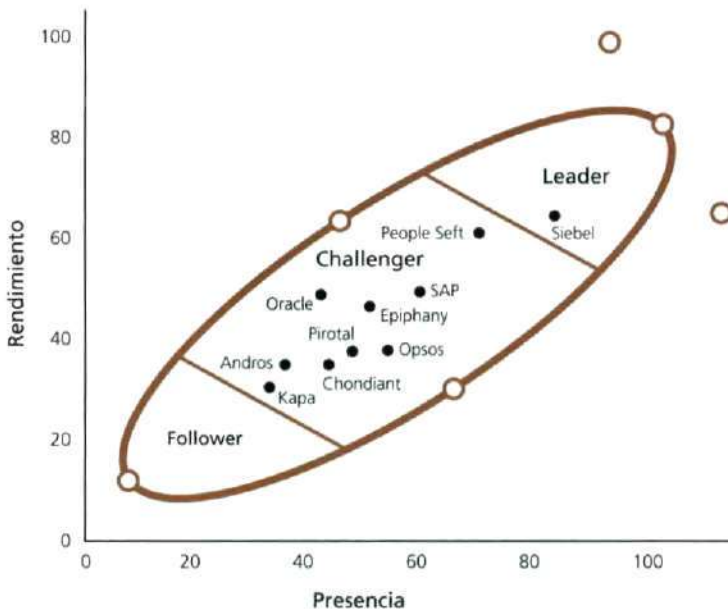
- Informes de incidencias
- Informes de estado de actividades comerciales
- Informes de seguimiento de las campañas

Fuente: Elaboración Propia

## Mejores prácticas tecnológicas.

Desde hace más de una década las principales compañías de software del mundo vienen presentando bajo el paraguas de soluciones CRM, distintas aplicaciones con funcionalidades más o menos específicas para canales o sectores de actividad.

Es difícil realizar una valoración de cuáles son las mejores en un mercado tan competitivo y que trata de evolucionar tan rápido como lo hacen las tecnologías y los requerimientos de clientes y usuarios. Sin embargo, empresas como Gartner, que adquirió hace un tiempo Metagroup, analizan regularmente las distintas suites que se comercializan clasificándolas en función de su capacidad de visión y evolución y el rendimiento que desarrolla su producto. Así mismo realizan un análisis funcional y técnico comparando productos y empresas similares. Se pueden acceder, previo pago de una cantidad en dólares, a su información en [www.gartner.com](http://www.gartner.com).



Fuente: Metagroup /Gartner

Según estas fuentes, y con ligeras variaciones, las empresas más destacadas en este sector están lideradas por Siebel Systemens, destacando SAP y Oracle como empresas con otros orígenes distintos al puro CRM pero que han evolucionado al complementar sus utilidades de ERP o Datawarehouse.

Distintos analistas, consultoras y medios de comunicación publican, además, rankings por cuota de mercado aunque sin terminar de ponerse de acuerdo. Lo que sí parece claro es que Siebel sigue siendo la principal compañía obteniendo una cuota de un 10,7% por volumen de facturación en 2004 según la consultora IDDC. Sin embargo, parece que Oracle, una de sus principales competidoras está detrás de adquirir a Siebel antes de finalizar el 2005 con lo cual, cuotas y porcentajes cambiarán dejando a SAP en una posición muy delicada.

Es difícil concretar los beneficios que la implantación de una solución de este tipo aporta a corto o medio plazo a la empresa. Como venimos comentando, cada cliente es diferente, cada empresa es diferente y cada implantación aporta resultados distintos. Si nos atenemos a lo que dicen en su publicidad las empresas que desarrollan estas tecnologías, las expectativas se pueden ver defraudadas ya que ofrecen resultados realmente asombrosos. Por eso vamos a presentar datos de unos y otros, centrándonos en dos de las principales empresas, SAP y Siebel, y en los datos que regularmente publica la Asociación Española de Marketing Relacional en base a un estudio sobre el CRM en España. Y que cada uno saque sus propias conclusiones.

SAP es una de las principales compañías consultoras y desarrolladoras de software CRM, 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 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 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.

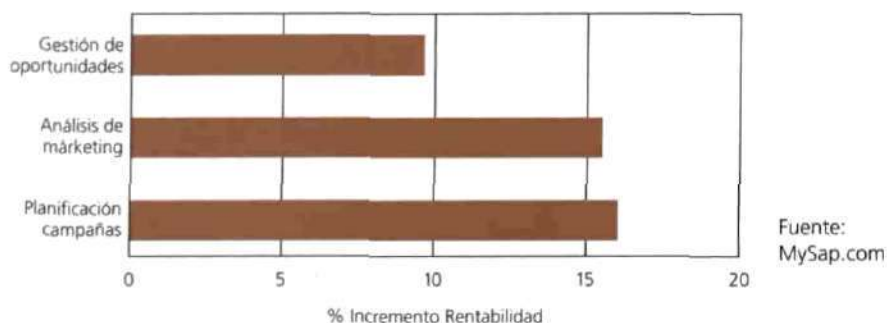
mySAP CRM ofrece también funcionalidades de integración únicas que:

- Proporcionan un completo conjunto de aplicaciones de CRM.
- Se conectan perfectamente con mySAP Business Suite, la plataforma líder del 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.

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.

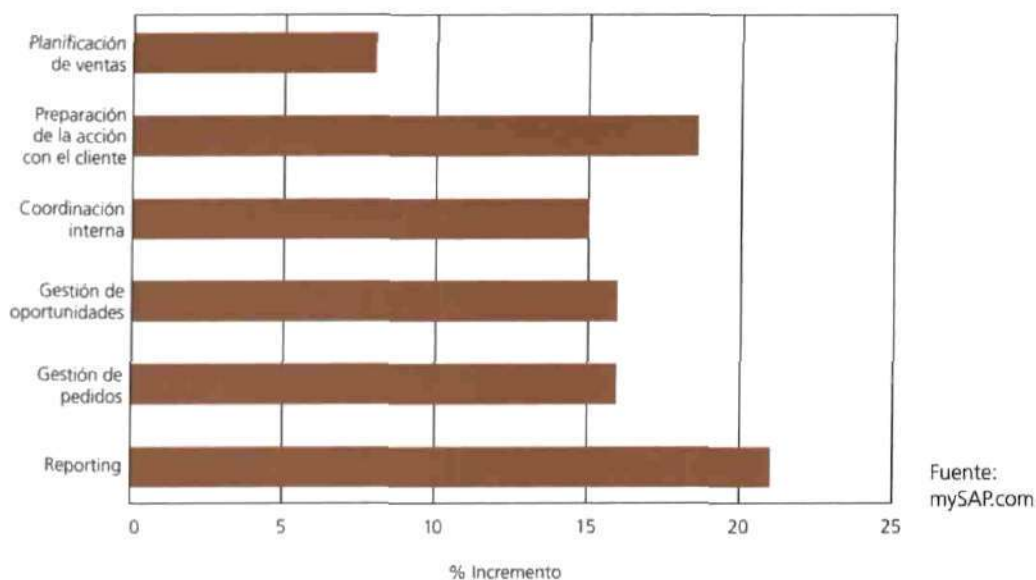
### INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD EN LAS ACCIONES DE MARKETING (%)



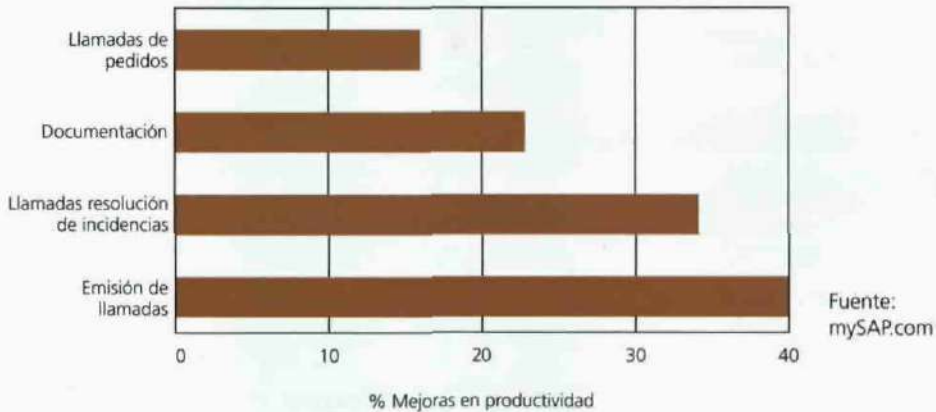
Como se puede observar, la utilización de un gestor de la base de datos con la función de planificación de campañas aporta mejoras en el proceso "inicial" de preparación de la campaña, análisis de objetivos, selección de clientes potenciales, detección de oportunidades sobre los clientes actuales, etc...

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 (%)



## MEJORAS EN LOS CENTROS DE INTERACCIÓN CON EL CLIENTE(%)

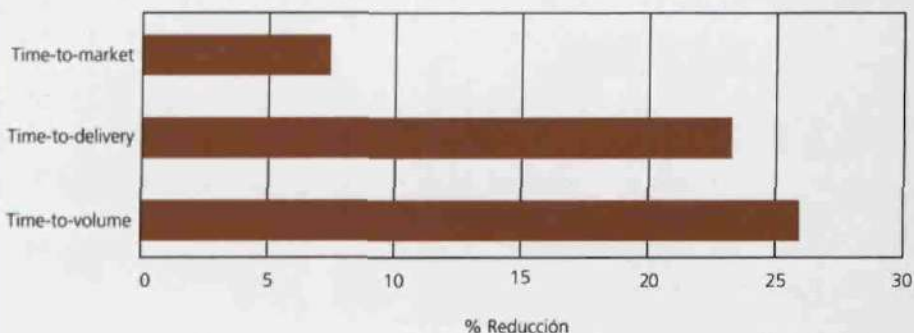


Un dato a destacar de la encuesta es que los 16 participantes estimaban en un 40% el incremento de productividad que se producía en la emisión de llamadas de los Call Centres y un 34% en la eficacia en la resolución de incidencias en los mismos. Estos datos suponen un incremento importante, no solo en 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 deben permitir, entre otras cosas, la creación de nuevas funciones dentro de las 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"

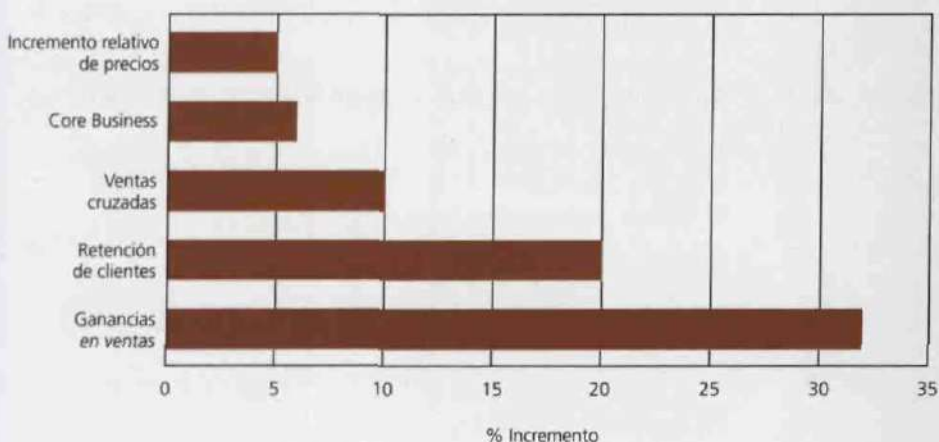
### MEJORAS EN LOS PROCESOS CRM (%)



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 más importantes a considerar dentro de una filosofía "CRM" como indican algunos autores.

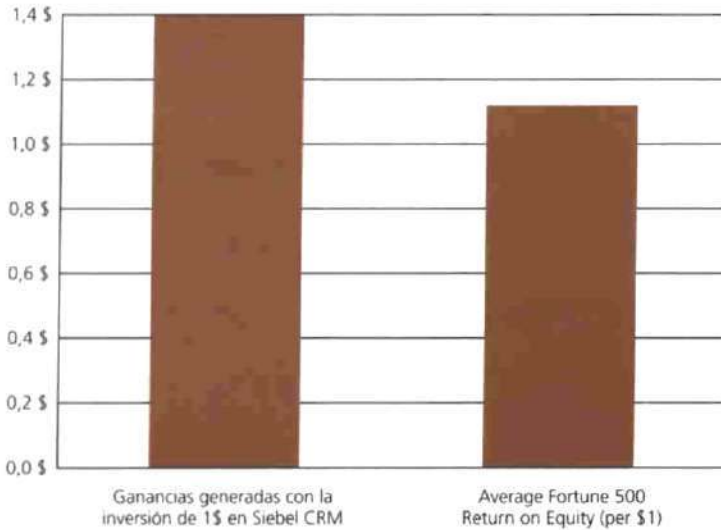
Por último, dentro del proceso de venta, con la utilización de la suite mySAP CRM, estas empresas consideraron unas mejoras de un 10% en las ventas cruzadas. Es decir, aumentaron en un 10% la venta de productos complementarios al vendido como principal gracias a la segmentación de las bases de datos,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

Por su parte Siebel, en su informe anual presenta unos datos aún mas espectaculares.

Con un porcentaje cercano al 11% del mercado del CRM, 3 millones de usuarios en todo el mundo utilizan sus suites de productos. Así mismo, su clara orientación sectorial y por área de actividad y las distintas configuraciones del producto permiten adquirir licencias del producto con una preconfiguración muy cercana a lo que demandan las empresas. Lo que no quita, obviamente, que haya que invertir mucho tiempo y dinero en parametrizar la herramienta.

En su último informe anual de 2003, Siebel presenta unos datos muy interesantes que, aunque hay que relativizar, demuestran las capacidades y retornos de una inversión en estas soluciones.

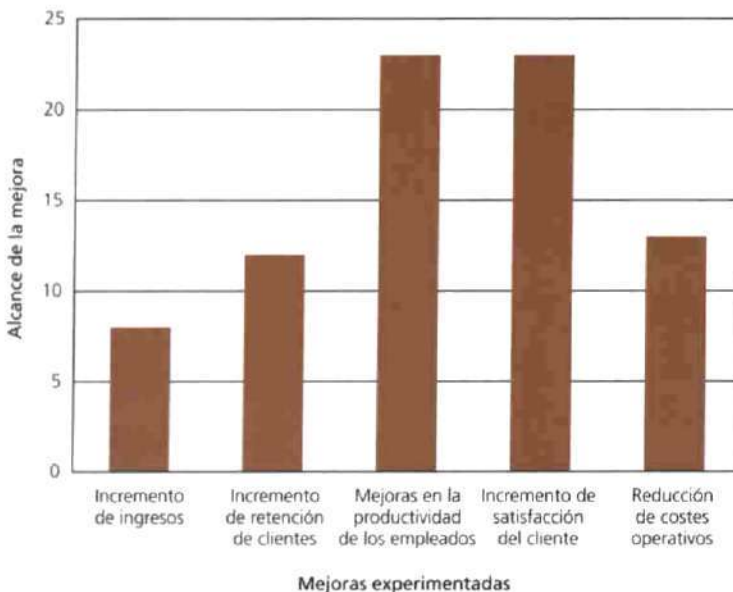
Por ejemplo, según sus datos, las compañías que implanta Siebel obtienen 1,4 dólares por cada dólar invertido.



Fuente: Siebel Systems Annual Report 2003. Satmetrix System surveys, 2003

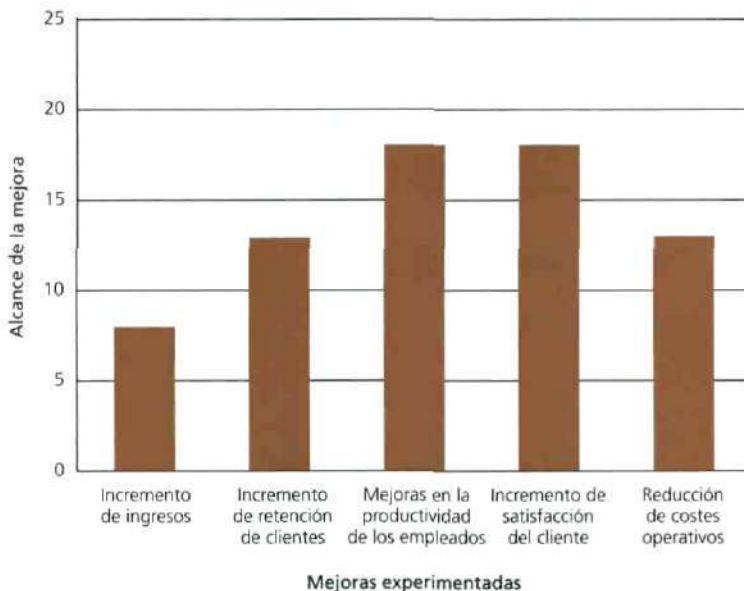
Además si analizamos los datos a nivel sectorial, por ejemplo en el sector Comunicación y Media, sus resultados, de acuerdo con las encuestas que han realizado entre sus clientes han mejorado, por ejemplo hasta en 23% la productividad de los empleados o el índice de satisfacción de los clientes.

#### APLICACIÓN ROI DE SIEBEL EN COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE



Fuente: Siebel Systems Annual Report 2003. Satmetrix System surveys, 2003

## APLICACIÓN ROI DE SIEBEL EN SERVICIOS FINANCIEROS A CLIENTES



Fuente: Siebel Systems Annual Report 2003. Satmetrix System surveys, 2003

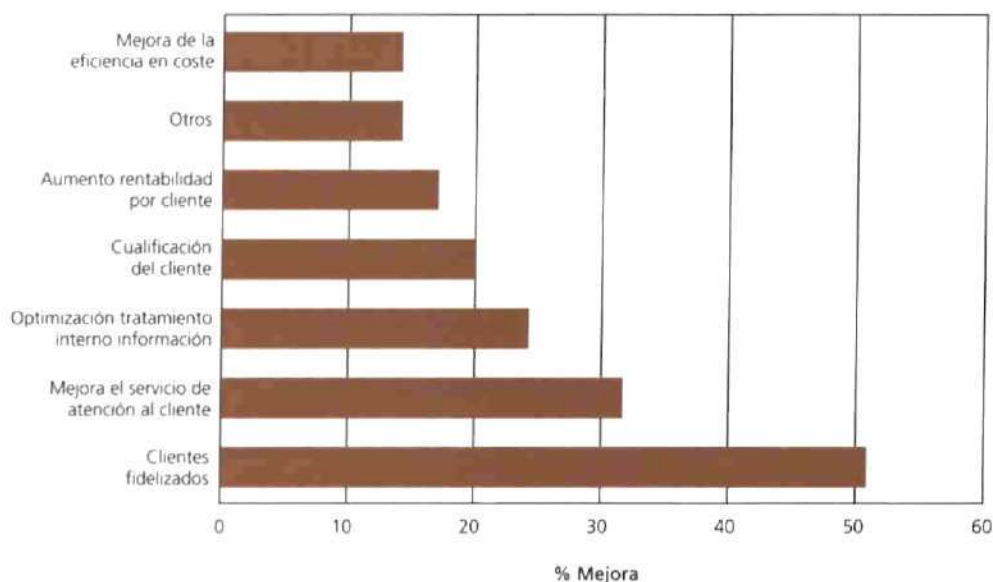
Por supuesto que los datos presentados por una y otra compañía coinciden en lo fundamental. Mejoras de ratios de fidelización, incremento de beneficios etc. Tratando de encontrar un dato más objetivo, encontramos un estudio, realizado a nivel nacional por la Asociación Española de Marketing Relacional, 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 gráfico de la página siguiente.

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 más "humana" y con la mayor disposición e información por parte del operador/vendedor.

## RESULTADO OBTENIDO AL IMPLANTAR CRM (%)



Fuente: AEMR.org

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 éste como pueden ser la atención al cliente, las ventas, ventas cruzadas (incremento de ventas), etc...

Por último, son destacables 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 cualquier caso, y a modo de conclusión, parece evidente que estas soluciones aportan valor al cliente, a la empresa y al accionista. Por supuesto pero lo que no reflejan las cifras es qué porcentaje de esas mejoras vienen derivadas de un replanteamiento estratégico, de una revisión de procesos o de la propia tecnología. Lo que si quiero recalcar desde estas páginas, de nuevo, es que la tecnología no es un fin en si mismo y por tanto, hay que gestionar las expectativas y no esperar estos ratios y mejoras expuestos arriba como consecuencia de la informática en si.

# Recursos y situación del mercado español

En el capítulo anterior hemos analizado como la tecnología, principalmente el software de gestión empresarial, puede ayudar a conseguir mejorar determinados ratios de eficiencia siendo un elemento muy importante para mejorar la competitividad. Así mismo parece entenderlo el empresariado en general. Grandes, medianas y pequeñas empresas consideran que la tecnología es un elemento imprescindible en su gestión aunque, si profundizamos un poco acercándonos a los empresarios españoles, parece que, nuevamente, los deseos se estrellan contra un desconocimiento generalizado de las capacidades de la tecnología.

Durante el año 2004, tuve oportunidad de dirigir un estudio para la Fundación EOI con el objetivo de analizar cómo las nuevas tecnologías aplicadas a la gestión comercial podían ayudar a mejorar la eficiencia de las PYMES españolas.

A continuación se muestran las conclusiones más importantes de ese estudio.

## Estudio sobre nuevas tecnologías en la gestión comercial en la empresa española

El estudio ha tratado de describir, dirigiéndonos directamente al empresario, cómo entiende y qué conoce de las tecnologías aplicadas a la gestión. Para ello, durante el mes de junio de 2004 se ha realizado un trabajo de campo obteniéndose un resultado de 150 entrevistas positivas. Esto ha supuesto, en términos estadísticos, 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 éstas 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
<b>Construcción (CNAE 45)</b>	<b>7.761</b>	<b>4.629</b>	<b>1.561</b>	<b>1.571</b>
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. INE

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%).

El trabajo de campo se ha llevado a cabo por el equipo de entrevistadores telefónicos de INMARK/ TASKPHONE durante el mes de junio de 2004.

La técnica utilizada para el sondeo ha sido la entrevista telefónica con cuestionario pre-codificado siendo la duración media de las encuestas 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, 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.

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

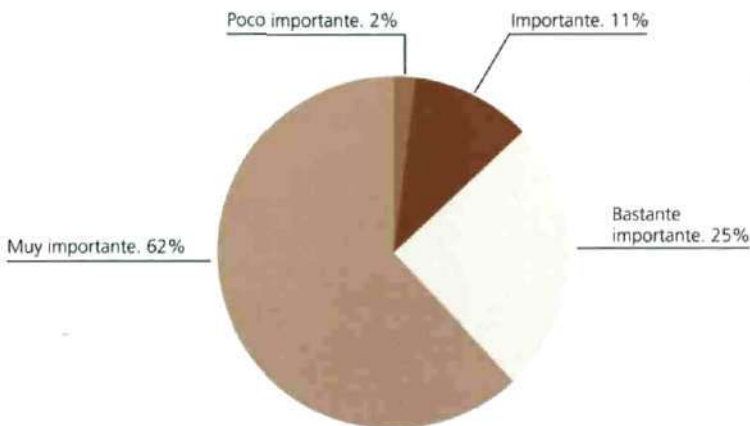
- La situación y valoración de la Informática en la empresa.
- Internet como herramienta para la gestión comercial.
- El Call Center y su grado de penetración en la empresa.
- Los agentes comerciales: Herramientas de apoyo

¿Por qué se han elegido estos aspectos? Porque, aunque una gestión comercial eficaz abarca más aspectos como la formación o el diseño de campañas, pensemos que la "foto" que persiguió el estudio debía abarcar al menos los aspectos más básicos de este modelo de eficiencia. Para ello decidimos centrarnos en la base informática de la empresa y tres de los canales más importantes: La Web, el Teléfono y el Agente comercial. Analicemos alguno de los resultados.

## 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. Junio 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

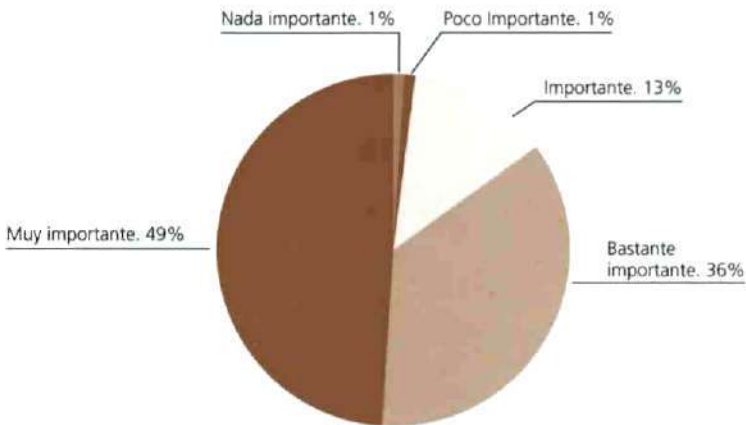


Como se puede observar la tendencia es valorar como factor muy importante, por no decir crítico, los equipos informáticos en tanto que, para las actividades relacionadas con el sector financiero la herramienta única de trabajo viene a ser la informática mientras que en otros sectores como el manufacturero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

Ahora, 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. Junio 2004.

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

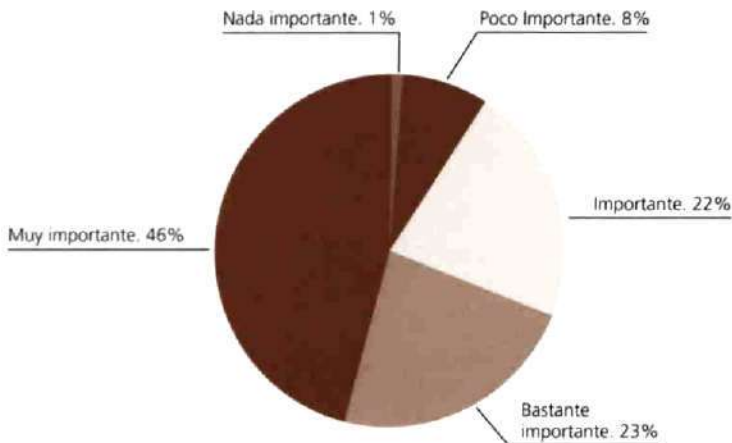
Realizando el análisis por sectores de actividad o por número de empleados no se observa una diferencia relevante entre la importancia que se le da a una y otra herramienta.

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. Junio 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%).

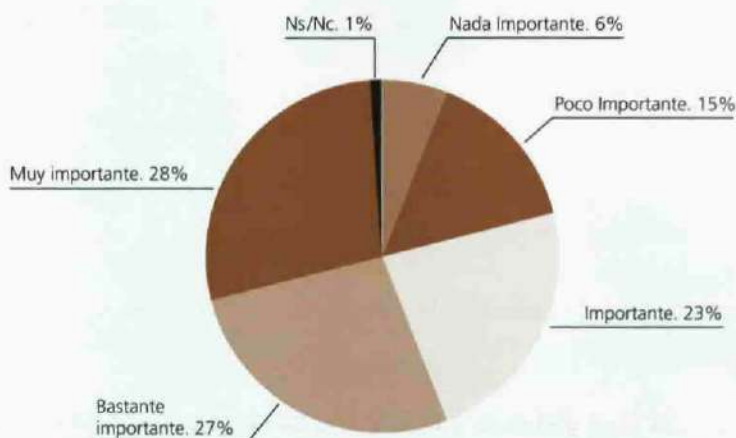
Queda, pues, la media muy baja de acuerdo con los planteamientos de expertos sobre la materia indicando que todavía hay mucho que avanzar en una gestión adecuada de la información en las empresas. No solo en lo complicado de la explotación, incluso en el almacenamiento de información básica para el funcionamiento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

## Internet

Internet, como ya sabemos, se ha consolidado como un importante canal comercial, tal y como se ha visto en anteriores capítulos de este libro. Aunque ya hemos hablado algo sobre los errores cometidos cuando el *"boom de las punto com"* este canal es, a día de hoy, casi imprescindible en la gestión de una empresa. Por un lado, como herramienta de acceso a la información mediante buscadores, portales, etc. Por otro, como herramienta de comunicación con socios, proveedores y clientes a través de email, foros etc. Y por supuesto como herramienta de venta. Desde la más sencilla tarjeta de presentación, que aporta la imagen de seriedad y modernidad por estar ahí, hasta los mecanismos más complejos de venta y contratación con seguras pasarelas de pago.

Por tanto, para construir esa foto sobre el panorama español, se realizó a los encuestados la siguiente pregunta: *"Valore la importancia de Internet en su empresa"*, obteniendo los resultados que muestra esta gráfica:

VALORACIÓN IMPORTANCIA DE INTERNET (%)



Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio2004.

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	
Nada importante	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%
Poco importante	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%
Importante	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%
Bastante importante	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%
Muy importante	Abs.	41	14	11	14	3	20	16	6
	% ver.	27,3%	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%
Ns/Nc	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%

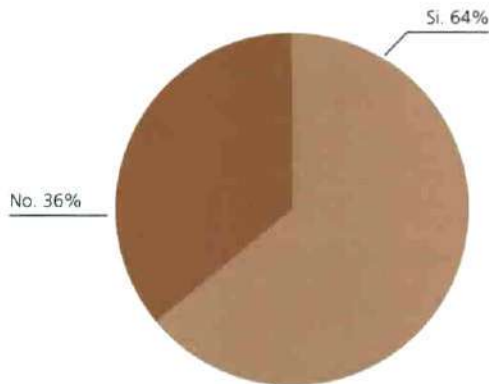
Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio 2004.

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. Sin embargo el Sector financiero parece que valora como muy importante esta utilidad.

Analizando la información y considerando el número de empleados de las empresas, la tendencia parece indicar que las empresas pequeñas tienen una predisposición importante a utilizar Internet, no siempre como canal de operaciones comerciales, como veremos más adelante, pero sí 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 sólo 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.

#### % EMPRESAS CON PÁGINA WEB PROPIA



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

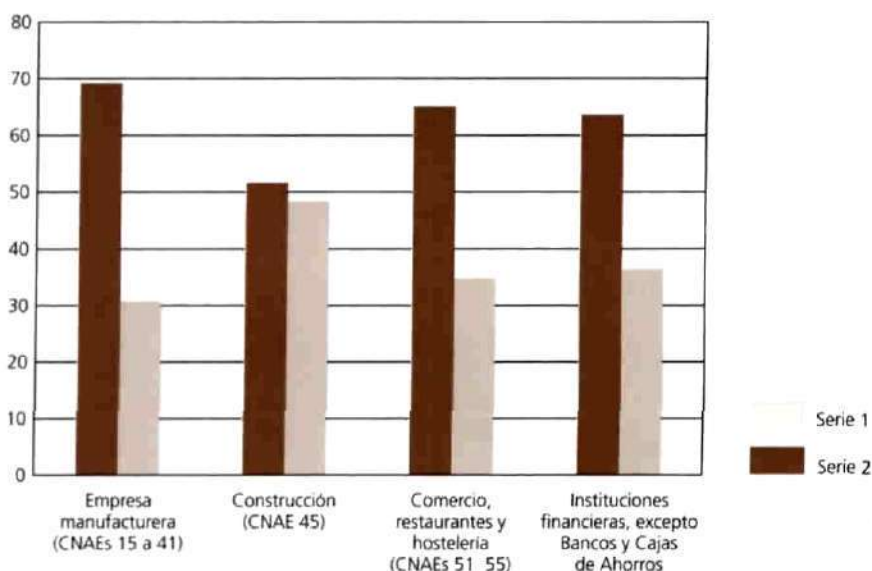
De esta forma, si analizamos del total de empresas cuántas tienen página Web vemos que sólo el 64% tiene una Web propia.

Por tanto, si cerca del 80% de los encuestados lo 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 o no página web, siendo Serie 1 aquellas que Sí tienen una web y Serie 2 aquellas que No tienen:

DISTRIBUCIÓN SECTORIAL CON PÁGINA WEB (%)

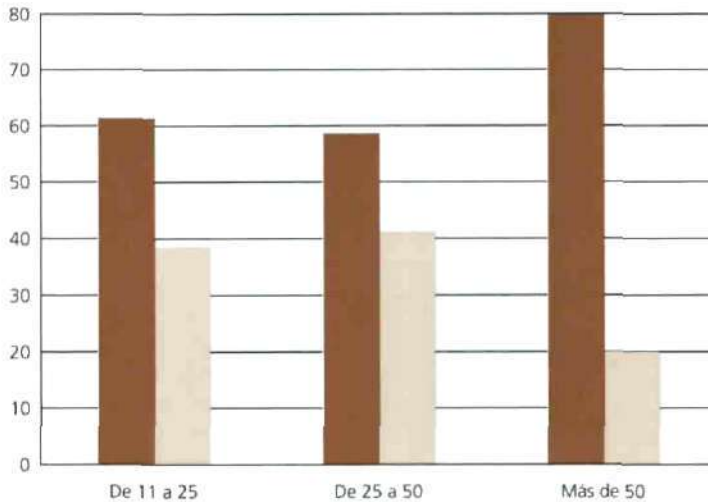


Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio2004.

Por tanto, podemos observar como 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 tienen 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 Sí 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. Junio2004.

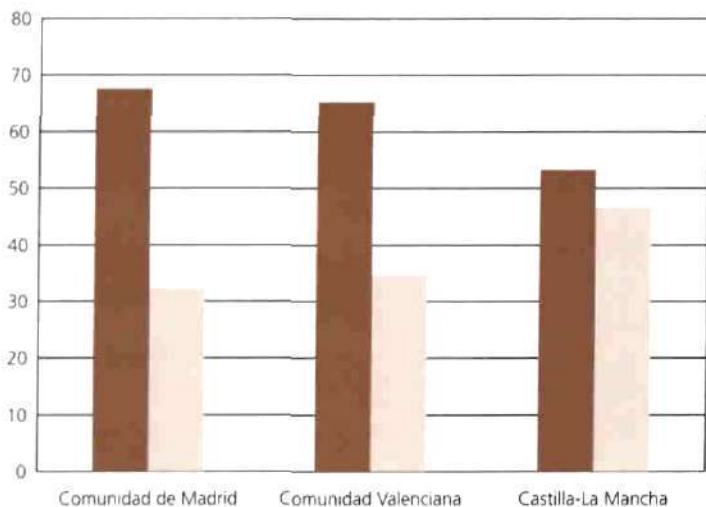
La tendencia de la gráfica muestra que la presencia en la Web es mucho mayor en empresas más grandes (al menos con más número de empleados).

El siguiente ejercicio lógico es buscar alguna relación entre la localización geográfica y la presencia en la Web, factor éste que, por las diferencias entre los indicadores socio-económicos de las comunidades a estudio, determina un "gap" entre ellas.

En la España de las regiones, como en el resto del mundo, parecen coincidir regiones más avanzadas socio-económicamente con un mayor uso de Internet en empresas y hogares.

En el siguiente gráfico se muestran los resultados de la encuesta para las comunidades de Madrid, Castilla la Mancha y Valencia, comunidades que se posicionan en tres niveles de renta, bienestar y, en general, en las distintas ratios socio-económicas que se manejan habitualmente.

## DISTRIBUCIÓN EMPRESAS POR CCAA CON PÁGINA WEB



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

Como conclusión se puede decir 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.

Sin embargo, como hemos comentado anteriormente, no es tan importante, a nivel empresa, el hecho de tener presencia en Internet con una simple Web -tarjeta de presentación- como el aprovechar las oportunidades para mejorar las capacidades comerciales o cualquier otro proceso como pueda ser la atención al cliente.

Por tanto, el siguiente ejercicio, dentro del estudio realizado, será 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

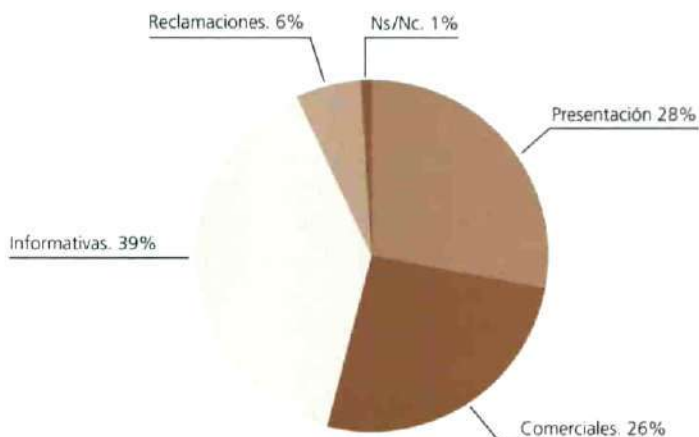


- Informativas
- Reclamaciones
- Ns/Nc

Dado que, en ocasiones, los encuestados 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 presentación.

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

#### UTILIDADES DE LA PÁGINA WEB

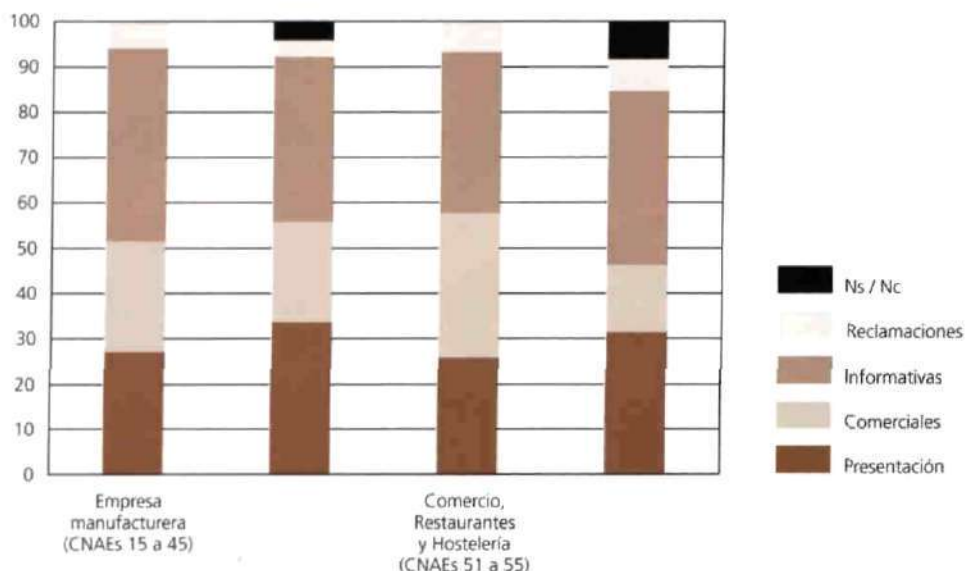


Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio2004.

Los resultados sí 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, más utilidades ofrecen a través de la Web. Y, como se puede apreciar en el siguiente gráfico, son las empresas del tipo Manufactureras, 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. Sí proceden matices, por ejemplo, en el caso del sector de la Construcción, donde se puede venir desarrollando menor 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.

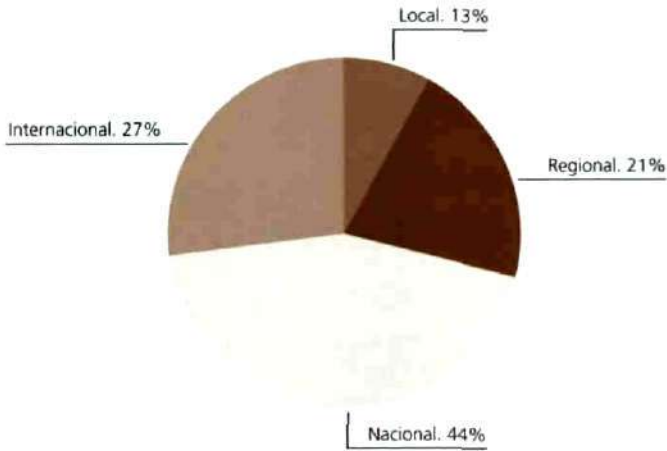
### UTILIDADES DE LA PÁGINA WEB



Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio2004

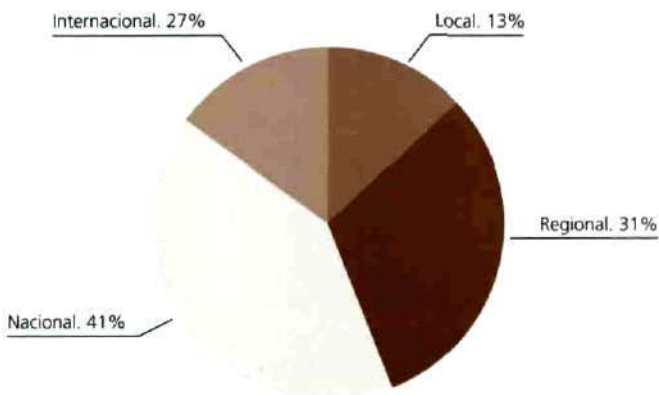
Otro ejercicio necesario a la hora de analizar las inversiones realizadas por las empresas en cuanto a desarrollos en la Web es analizar el ámbito de actividad de dichas empresas. Los siguientes gráficos muestran esas relaciones:

### ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LAS EMPRESAS CON PÁGINA WEB



Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio2004.

### ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LAS EMPRESAS SIN PÁGINA WEB



Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio2004.

Se observa una tendencia en las empresas con ámbito de actuación más 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, cuyo 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

España se ha convertido en uno de los países europeos preferidos para el establecimiento de Call Centres y esto ha supuesto que muchas instituciones reflexionen acerca de las oportunidades que estas áreas internas o empresas de servicio pueden ofrecer.

Bajo la denominación de Contact Center, los originales recursos de teleoperadores han evolucionado incorporando funcionalidades, con el soporte de la tecnología, pasando a considerarse no meros Centro Telefónicos sino centros de contacto con el cliente en el que se trata de tener toda la información centralizada. Estas capacidades se estudian en detalle en el Capítulo 4 de este libro.

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 su conjunto, aunque con cifras muy dis-

pares 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. 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

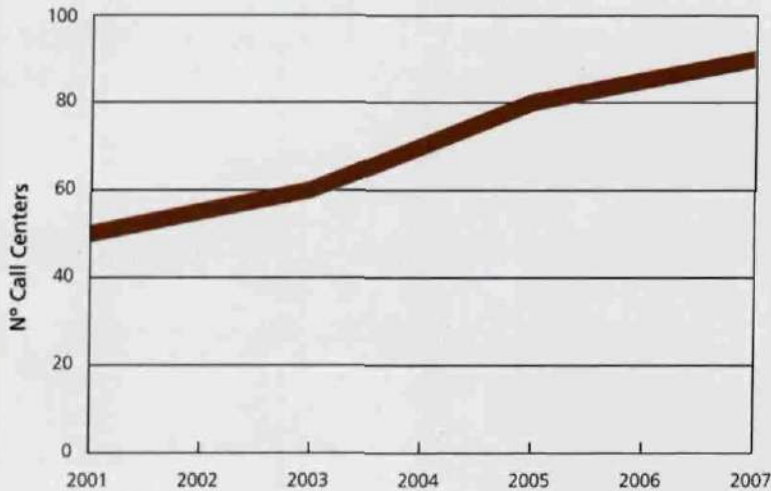
En cuanto al proceso de desarrollo tecnológico de los Contact Center europeos y su transición a verdaderos Multimedia Contact Centers, se estima que al menos un 4% (alrededor de 1.100), ya posee más de dos canales de comunicación distintos con atención integrada y un 3% realiza contactos a través de 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 ha desarrollado en colaboración con otras cuatro entidades un censo de los Contact Center españoles. En uno de sus informes indicaron que 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, según estas fuentes, el número de puestos de trabajo estos ofrecen al mercado superaba entonces los 50.000, con unas características muy específicas de temporalidad y rotación, y con unas importantes expectativas de crecimiento.

Por hacernos una idea, de este potencial de aumento, 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. Además, según estos datos, el crecimiento previsto hasta el 2007 es significativo, esperándose alcanzar la cifra de 50 en el año 2007.

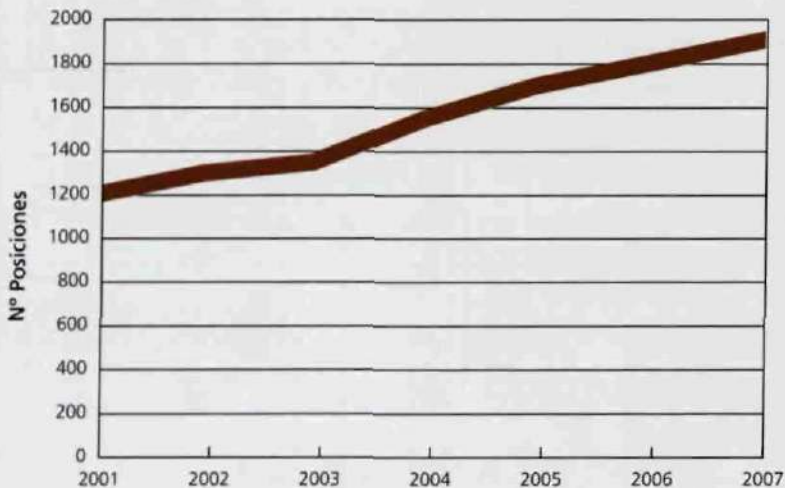
### EVOLUCIÓN CRECIMIENTO CALL CENTRES (Nº)



Fuente: Data Monitor

Consecuentemente, tal y como se aprecia en el siguiente gráfico, el número de posiciones presenta una clara tendencia a aumentar en los próximos años esperándose alcanzar las 1.900 posiciones también en 2007:

### EVOLUCIÓN CRECIMIENTO POSICIONES EN LOS CALL CENTERS



Fuente: Data Monitor

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. El motivo no deja de ser otro que las mejoras en la eficiencia de cada teleoperador al utilizar nuevos recursos y el incremento de las soluciones como los IVR (Interactive Voice Response) o robots.

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, aumento de la creación de Contact Center y de puestos de agentes, todo parece indicar que esta actividad se está terminando de consolidar según demuestra el cuadro realizado por Data Monitor:

CUADRO 4: 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 Data Monitor

Como comentamos anteriormente, 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.

Según fuentes de Datamonitor, 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, siendo una solución que se perfila como el presente-futuro de las comunicaciones; véase si no el importantísimo crecimiento que soluciones de usuario como Skype están teniendo en Europa.



Soluciones como Skype son el futuro de las comunicaciones telefónicas

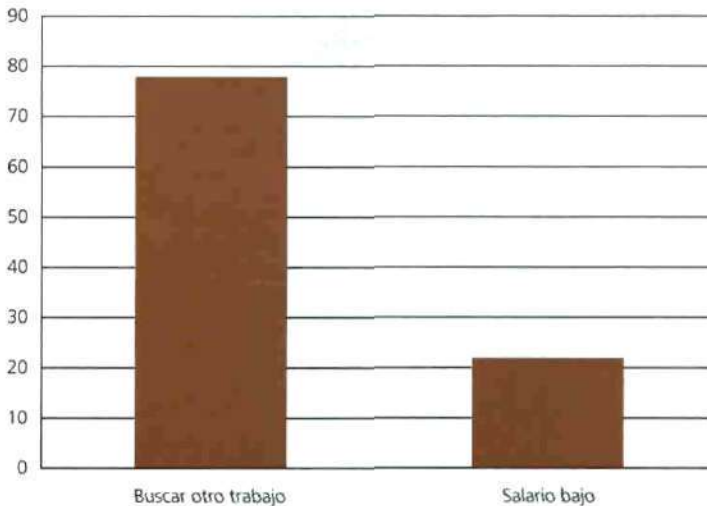


La calidad del servicio y la satisfacción del cliente adquieren cada día más importancia. Al menos el 65% de los Contact Center españoles ha implantado sistemas de evaluación del canal telefónico mediante monitorización y realización de encuestas (por sí mismos o mediante empresas externas especializadas).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

Así mismo, de forma progresiva se ha abandonado la creencia de que *'para coger el teléfono vale cualquiera'*. Las empresas han comenzado a establecer métodos de formación y selección más adecuados para encontrar personas válidas para las tareas relacionadas con la Atención al Cliente.

Por otro lado, las organizaciones están desarrollando modelos de gestión de recursos humanos que permitan reducir la altísima rotación que hay en el sector. Para ello, y puesto que el principal motivo para abandonar el Call Center no es el salario (solo un 22%) sino la desmotivación por el puesto (88% buscan otro trabajo) se está tratando de ofrecer una imagen mucha más profesional del teleoperador, sacando a la luz los valores técnicos y humanos que presenta un oficio así.

#### MOTIVOS LABORALES DE ROTACIÓN DE PERSONAL



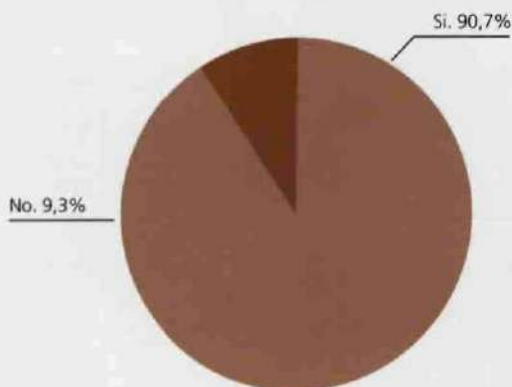
Fuente:  
AEECCO

Por tanto, y continuando con el estudio realizado por la Fundación EOI, se trata de contrastar estos datos con la realidad más concreta de la empresa española.

Para ello se ha tratado de analizar la disponibilidad de una línea de atención al cliente en la empresa. Lejos de un Contact Center dedicado, muchas empresas disponen de una funcionalidad parecida pero a una escala muy inferior y sin subcontratar los servicios al exterior. Por tanto se ha encuestado a las empresas sobre la disponibilidad de una línea de atención al cliente, entendiéndose 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

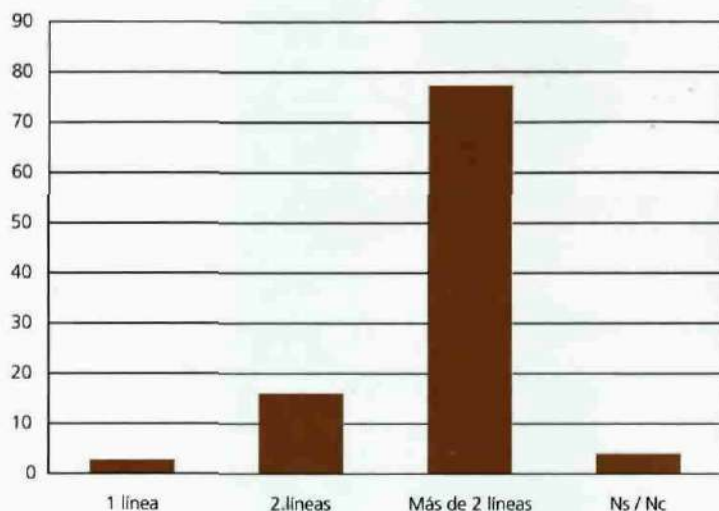


Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio2004

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

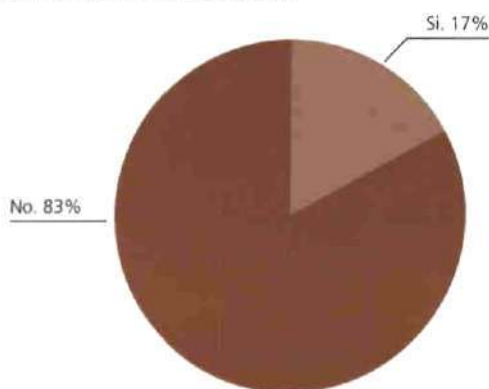


Fuente: Encuesta EOI.  
Nuevas Tecnologías en  
la Gestión Comercial.  
Junio2004

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 LINEA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

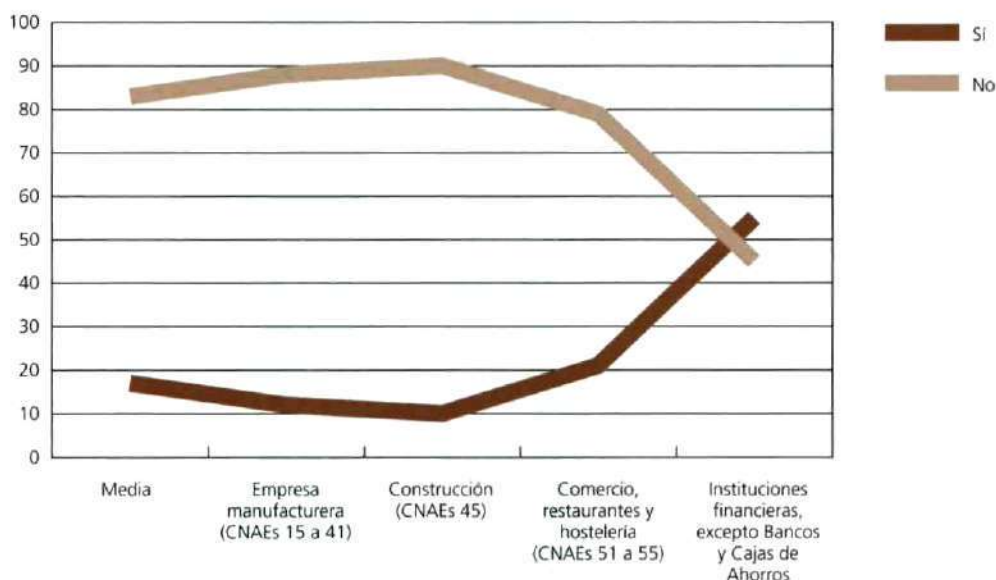


Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio2004

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

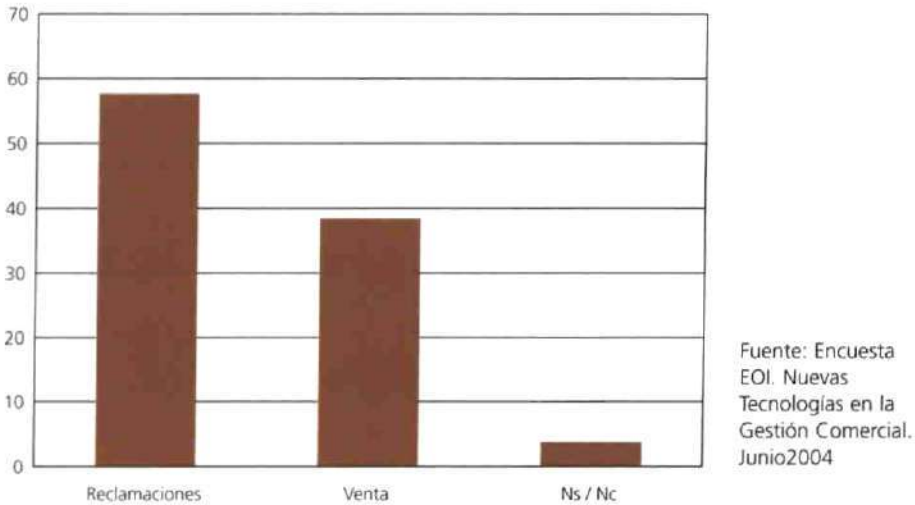


Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio2004

Los resultados de la encuesta parecen indicar una tendencia 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



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.

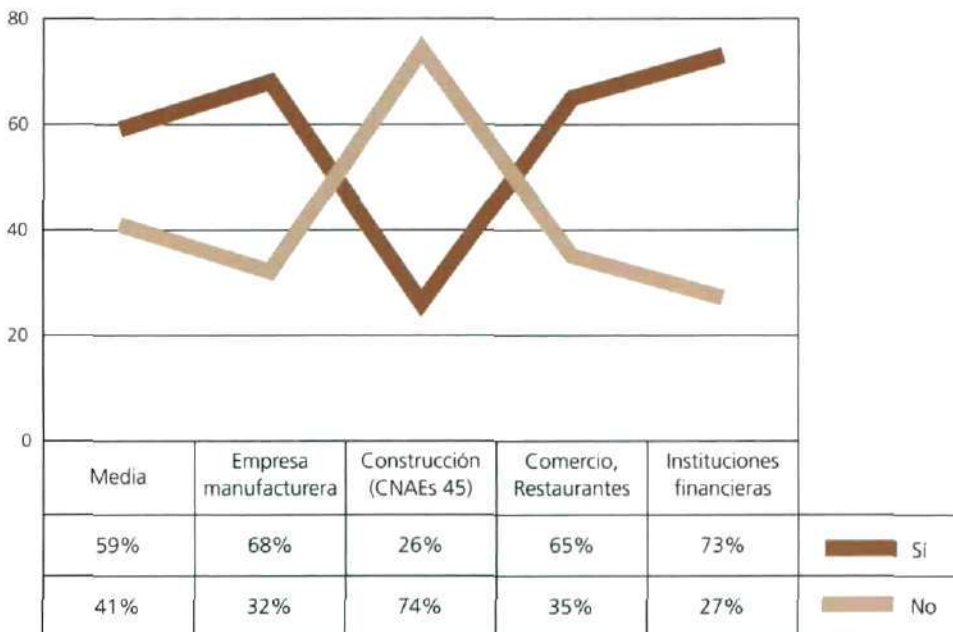
Por tanto, podemos concluir que hay una clara tendencia a infrautilizar el canal telefónico aunque éste se considera de importancia estructural ya que prácticamente la totalidad de las empresas disponen de centralitas o teléfonos dedicados.

## Agentes

Los agentes comerciales siguen siendo uno de los instrumentos más 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 España, según se observa en el siguiente gráfico, el agente comercial sigue siendo el canal de comunicación preferido por empresas y clientes. En cualquier caso, durante los últimos años se viene observando un déficit de oferta de profesionales en el mercado motivado, probablemente y al igual que ocurre en el Telemarketing, por una imagen de profesión "tabla salvavidas". Es decir, la percepción del ciudadano español sobre el agente comercial es el de un profesional que *"gana mucho, pero viaja mucho (en ocasiones) y hace una labor muy ingrata: Vender"*. Sin embargo, la realidad es bien distinta. Como se apuntaba en el capítulo anterior, la profesionalidad del agente comercial y la excelente preparación que actualmente se ofrece en la mayoría de los sectores está acercando a esta tarea a perfiles muy distintos. Desde jóvenes licenciados a profesionales sin estudios pero con una importante cartera de clientes y conocidos. A todos, cada vez resulta más fácil prepararlos y dotarlos de herramientas que facilitan su trabajo e incentivan su dedicación (y su remuneración).

#### EMPRESAS CON AGENTES COMERCIALES POR SECTOR DE ACTIVIDAD

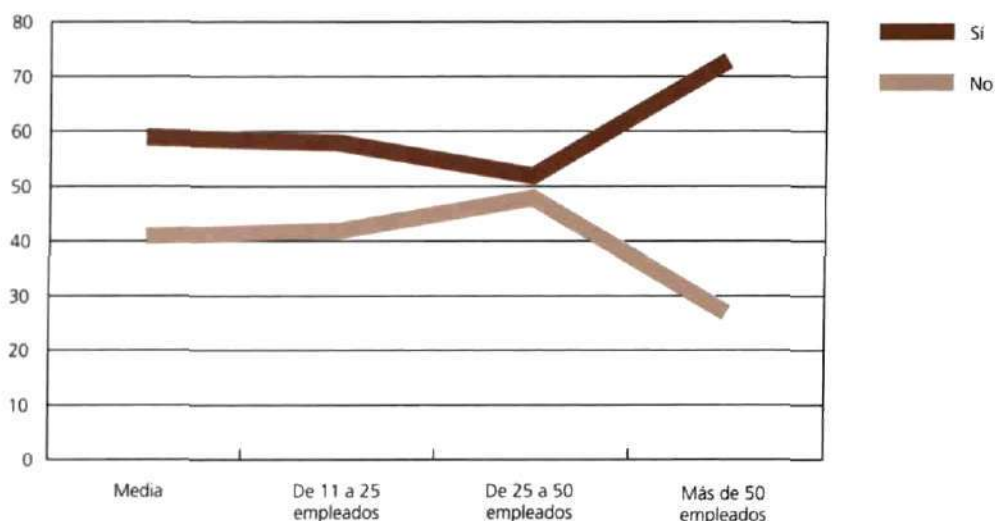


Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio2004

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

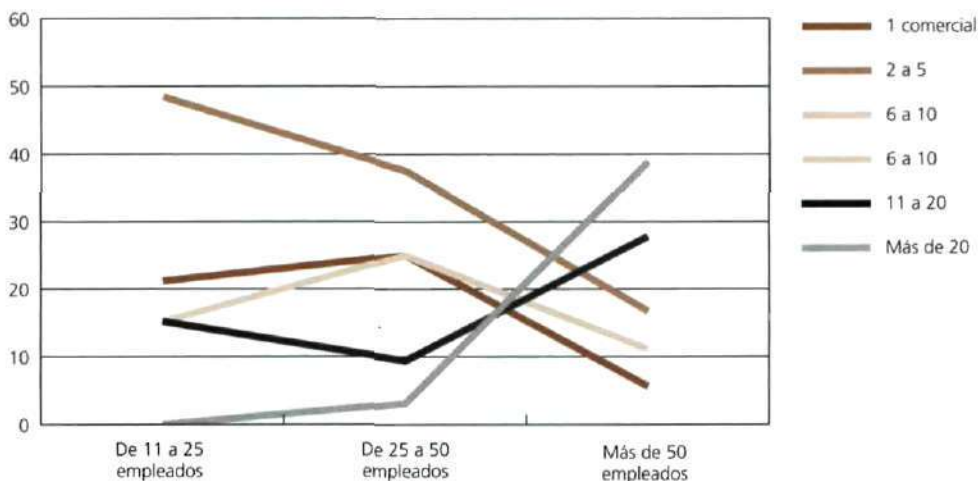


Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio2004

Sin embargo ¿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

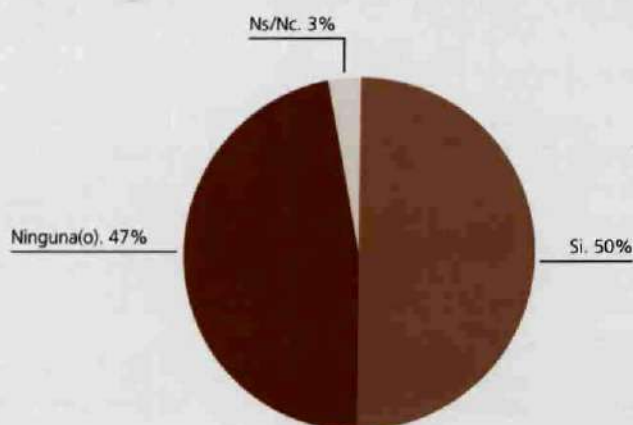


Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio2004

Por tanto, se puede observar como lógicamente esta actividad tiene un importante peso específico dentro de las empresas por lo que, siguiendo el hilo conductor de este capítulo, si el empresario español da mucha importancia a la tecnología se presupone una atención importante a cómo ésta puede mejorar la actividad de los agentes.

Sin embargo, según se observa en el siguiente gráfico, 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. Junio2004

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

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

Fuente: Encuesta EOI. Nuevas Tecnologías en la Gestión Comercial. Junio2004

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.

Como conclusión a este capítulo, todo parece indicar que el empresario español está claramente concienciado de que la tecnología es una herramienta imprescindible para soportar y mejorar la actividad comercial. Por supuesto, cuanto mayor es la empresa, mayores son las necesidades y las oportunidades en esa área. Sin embargo, hay una serie de barreras que alejan la realidad de las necesidades.

Sin duda alguna, el desconocimiento de las capacidades impide imaginar o desear implantar una tecnología que, por ejemplo, ayude a los agentes comerciales. El coste que estas herramientas suponen y principalmente la dependencia en el mantenimiento, hace que se implanten, en general, soluciones de mínimos. Por otro lado, la resistencia al cambio a la hora de usar nuevas herramientas y formas de hacer las cosas, se acentúa quizás más en estas áreas, donde la casuística del día a día, por tener que tratar con clientes, toma relevancia si cabe aún más.

En cualquier caso, aunque necesaria, hemos visto en los primeros capítulos de este libro que la tecnología *per se* no vende. Incluso una tienda en Internet necesita de la inteligencia del hombre para parametrizar cómo deben ser las relaciones con el cliente. La tecnología debe ser consecuencia de una reflexión sobre cómo queremos tratar y relacionarnos con el cliente. Es decir, como venimos comentando en los capítulos anteriores, no debemos hacer lo que "puede hacer el programa de ordenador que hemos comprado (CRM)". Debemos hacer lo que el sentido común y la reflexión estratégica nos diga y tratar de que la tecnología, el programa de ordenador, se adapte a esos requerimientos.

# Conclusiones

El consumidor es difícil de entender. Por mucho que los mas reputados autores sobre Marketing hayan definido modelos de conducta y expliquen las distintas pautas de actuación de consumidores y usuarios, generalmente se basan en conclusiones generadas a posteriori y para explicar porqué se ha acertado o errado en la predicción.

Sin embargo es fundamental para las empresas tratar de seguir entendiendo lo que quieren sus clientes porque éstos son los que compran, y el fin último de la empresa es vender. En cualquier caso, algo que es tan evidente como esto, vemos que no siempre se lleva a cabo. Muchas empresas en España, todavía mantienen el concepto de que sus clientes son abonados y el trato no es precisamente el mas acertado. Valga el ejemplo de muchas eléctricas que, aunque se ha liberalizado el sector, todavía no han arrancado en sus líneas operativas, una verdadera vocación de servicio al cliente. El problema está cuando, por el sector en que se mueven, esto pasa a ser una cuestión de supervivencia.

Hemos visto que hay sectores en España, como es el sector servicios, en los que la competitividad podría mejorarse mediante medidas como la utilización de nuevas tecnologías, mejoras en los sistemas de producción o, desde mi punto de vista lo mas importante, mejorando las capacidades comerciales. Es decir, si nuestra gran fuerza está en sectores no industriales sino en áreas como la venta de bienes de consumo o el turismo, toda mejora en las áreas comerciales será positiva. Es decir, si escuchamos, por ejemplo lo que quieren los turistas que vienen a España y, sobre todo, los que no vienen. Si podemos vender fuera lo que producimos en España por que tenemos una estructura comercial en el extranjero. Si estamos formados para vender fuera o dentro. (Por ejemplo hablando idiomas, o formando mejor a los empleados que atienden al público).

Al final todo se traduce en que los empresarios y gestores deben concienciarse de que, o se orientan hacia el cliente, o en un entorno marcado por la globalización, los nuevos mercados y productores (China), etc., su supervivencia puede estar en entredicho.

Hemos visto que para triunfar en este gran proyecto no hay recetas fáciles ni que sirvan para todos. Sin embargo si hay algunas cosas que se pueden modelizar y que se consideran factores de éxito en una estrategia de este tipo. Desde la óptica de lo que se de-

nomina CRM, concepto que se ha tratado de aclarar, surgen una serie de actuaciones que tratan de mejorar la relación con el cliente y por tanto conseguir esas mejoras competitivas. Se ha analizado el campo de actuación de esta corriente estratégica/tecnológica y cómo se abarcan muchas más áreas y procesos de lo que se piensan habitualmente ya que CRM no es solo tecnología o mejoras en el Contact Center. Son muchas más cosas.

Los pasos, en cualquier caso, parece que están claros: Una empresa que desee orientarse hacia el cliente debe realizar en primer lugar un reenfoque de su estrategia contemplando la totalidad de la misión y visión de la organización ya que es toda la organización la que se focaliza hacia el cliente. En consecuencia, la revisión de los procesos, alineados con la tecnología, va a determinar, probablemente, cambios organizativos por lo que se debe dar una importancia especial a la forma en la que estos se implantan y cómo las personas son capaces de asumirlos. Una correcta Gestión del Cambio es el factor crítico de una implantación de este tipo.

Por último, la tecnología, al servicio de todo lo demás, soporta esta estrategia. Hemos analizado las mejores prácticas en este sentido y cómo algunas empresas de software han resuelto correctamente aspectos funcionales y técnicos de manera que, a nivel sectorial o por área funcional, se puedan implantar, con relativa facilidad, estos paquetes.

La situación en el mercado español se ha analizado desde la óptica, precisamente, de la tecnología asociada a los procesos comerciales observándose que las oportunidades que se dan en esta área son enormes. Sin embargo, los esfuerzos que se están haciendo por parte de las empresas, unido al fomento de las nuevas tecnologías por parte de los organismos públicos, no está teniendo tanto éxito como se desea. El problema es el que comentaba anteriormente. Se está considerando a la tecnología como un fin en sí mismo. Por tanto, al implantar soluciones informáticas sin haber alineado esto con la estrategia y los procesos, el fracaso es rotundo. Y lo peor, la reflexión que han hecho muchos empresarios conocidos míos es más dramática: "Quise orientarme al cliente, me gasté una fortuna en informática y, a parte de no servirme para nada, todo funciona peor". En estos casos, no se había abordado el proyecto desde una óptica estratégica, sino informática.

No son, en cualquier caso, los empresarios los únicos que deben entender una estrategia de orientación hacia el cliente de esta forma. La principal responsabilidad está, en ocasiones, en las consultoras que, queriendo ayudar al cliente, no presentan un enfoque más sencillo y abordable o en las escuelas de negocios que enseñan el marketing y la gestión comercial desde una óptica académica con complicados modelos diseñados por autores anglosajones. Desde mi punto de vista, todos, empresarios, consultores, escuelas, deben olvidar por un momento lo complejo de las relaciones y modelos empresariales y recordar lo evidente: "Estamos para vender y crear relaciones a largo plazo".

# Bibliografía

- "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.improvenconsultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/que\\_crm.php/t\\_bf\\_ank](http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentos_gratuitos/que_crm.php/t_bf_ank), 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/)

[www.experian.es](http://www.experian.es)

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

### **Agradecimientos**

Me gustaría agradecer desde estas páginas la colaboración prestada para la realización de este libro a Susana B. Rodríguez, a Isabel mi mujer y al equipo de EOI, por promover este libro. También a las personas que me han hecho reflexionar sobre este campo tan apasionante. Los buenos y los malos comerciantes.





UNION EUROPEA  
Fondo Social Europeo



**eoí**

Escuela de Negocios

[www.eoi.es](http://www.eoi.es)