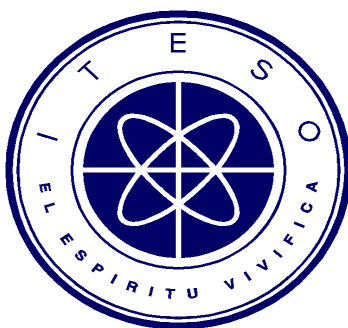

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo
Secretarial 15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De noviembre
de 1976

DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



**“LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRM EN LAS PYMES DE LA ZONA
METROPOLITANA DE GUADALAJARA.”**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

PRESENTA

María del Socorro Vázquez Amavizca

GUADALAJARA, JALISCO; ABRIL 2006.

|

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
Capítulo I. Situación Actual de la Administración de la Relación con el cliente en las PYMES en la Zona Metropolitana de Guadalajara.	
1.1 Antecedentes	7
1.2 Contexto Estudiado y planteamiento del problema	9
1.3 Límites y Alcances	10
1.4 Objetivo General	10
1.5 Supuestos teóricos o hipótesis.	11
1.6 Metodología Utilizada	11
Capítulo II. Marco Teórico	
2.1 Marketing relacional y programas de fidelización	14
2.1.1 Programas de Fidelización	16
2.1.2 La Lealtad de los clientes	18
2.1.3 Retención de clientes	19
2.2 ¿Qué es la Calidad?	20
2.3 ¿Qué es el Servicio?	21
2.3.1 Sistema de Servicio a Clientes	22
2.4 ¿Qué es la Satisfacción del Cliente?	24
2.4.1 El Grado de Satisfacción del Cliente.	24
2.4.2 ¿Cómo manejar la Satisfacción del Cliente?	25

2.5	¿Calidad, Servicio o Satisfacción del Cliente?	26
2.6	¿Cómo medir la calidad y la satisfacción del cliente?	26
2.6.1	Medida de la Satisfacción	28
2.6.2	Beneficios de Medir la Calidad y la Satisfacción del Cliente.	28
2.7	Diferencias y relaciones entre la Calidad en el Servicio y la Satisfacción del Cliente	29
2.8	Consecuencias de la Calidad en el Servicio y la Satisfacción del Cliente	30
2.9	¿Por qué estudiar la Calidad en el Servicio y la Satisfacción del Cliente?	30
2.10	¿Qué es CRM?	31
2.10.1	Antecedentes del CRM	32
2.10.2	Objetivo del CRM	34
2.10.3	Beneficios del CRM	34
2.10.4	Implementación del CRM	35
2.10.4.1	Tipos de CRM	38
2.11	Otras Herramientas para medir la Calidad en el Servicio y la satisfacción del Cliente, la norma ISO 9000.	41
Capítulo III Análisis del Mercado		
3.1	Metodología de la investigación	45
3.2	Análisis y Resultados	45
3.3	Aportes de la Investigación	48
Capítulo IV Resultado del Diagnóstico		55

Capítulo V Propuesta para la implementación del CRM en las PYMES	60
5.1 Elementos iniciales: Rol del consultor y del empresario	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	75

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas exitosas son aquellas que tienen el ingenio para mantener felices y satisfechos a sus clientes; para esto se han creado numerosas estrategias que permiten captar y generar clientes fieles; desde un principio las promociones con obsequios, el premiar la fidelidad y frecuencia de sus compras dieron muy buenos resultados; pero en el mundo de hoy, todo esto ya ha quedado en el pasado y aunque se sigue utilizando de manera exitosa; las necesidades de los clientes han evolucionado exigiendo cada día más un mejores productos y servicios.

La mercadotecnia y la administración han proporcionado herramientas valiosas que nos permiten identificar la posición actual de nuestro negocio (5 fuerzas de M.Porter), así como las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (Análisis FODA) y conocer que tan distantes estamos de ofrecer el servicios que realmente desean nuestros clientes (Análisis de Brechas).

Todas las empresas han empezado siempre en pequeño y es curioso que en un principio su enfoque sea el cliente; se preocupan por conocerlo y saber que es lo que necesita y con que frecuencia; pero a medida que crecen, curiosamente pierden este enfoque y se inclinan a tener una estrategia basada en el producto, en el precio, etc. Aquí es importante hacerles ver el crecer no implica el cambiar de enfoque; al contrario, es cuando más enfocadas en el cliente tendrían que estar; para esto; existen muchas herramientas y sistemas que pueden ayudar a los empresarios a redireccionar su estrategia y enfocarla netamente al cliente; un ejemplo de esta es el CRM (Customer Relationship Management).

Curiosamente, el interés por este tema surgió al ver que en una empresa de consultoría, que se dedicaba entre muchas cosas al desarrollo de plataformas de tipo CRM, no utilizaba esta herramienta para lo que es diseñada; sino que el enfoque y uso de esta herramienta era más que nada para monitorear a su fuerza de ventas. Y al empezar a tomar las clases de mercadotecnia de servicios y gestión empresarial de las relaciones con los clientes; me pude dar cuenta que en otros países el enfoque al cliente es la estrategia principal para tener éxito en los negocios. Fue así como me decidí a investigar sobre este tema.

En esta tesis, se presenta un trabajo de investigación que permitió desarrollar un diagnóstico de la situación actual de los sistemas de administración de la relación con el cliente en las pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana de Guadalajara.

Los resultados permitieron identificar cuales son los principales factores que impiden que los sistemas de tipo CRM sean implementados con éxito en las empresas tapatías. Es por eso que como parte de los resultados de esta investigación, se incluye una propuesta para la implementación de este tipo de sistema en cualquier PYME que pudiera estar interesada en mejorar su relación con el cliente.

CAPITULO I

Situación Actual de la Administración de la Relación con el cliente en las PYMES en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

1.1 Antecedentes

De acuerdo con Improven Consultores (2205), en los últimos años la teoría del Marketing Relacional ha desarrollado y utilizado herramientas como el CRM con el objetivo de definir la estrategia de negocios centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y deseos presentes y futuros de los clientes.

El Customer Relationship Management (CRM) o Administración de la relación del Cliente, además de ser una estrategia de mercadotecnia, es una respuesta tecnológica a la necesidad latente de las empresas por fortalecer su relación con los clientes, sobre todo en mercados en los cuales los compradores adquieren cada vez más poder de negociación y cuentan con una mayor cantidad de argumentos para objetar la compra.

El CRM no es una herramienta mágica, ésta debe ser implementada apropiadamente y necesita de un grupo capacitado, que se dedica de forma exclusiva a ella.

De acuerdo con Gajardo Ugas (2002), las dos fallas más comunes que se han detectado al momento de implementar el CRM en PYMES son:

- La implementación queda limitada al departamento de Informática.
- Sólo una parte de la compañía lo utiliza, generalmente el departamento de ventas.

Por lo tanto para que la implementación del CRM en PYMES sea realmente fructífera Gajardo Ugas (2002) sugiere que las compañías deben comprender el alcance de esta herramienta y no limitarla; además deben de comprender las consecuencias de la misma e integrar a todos los departamentos de la organización en la implementación y manejo de la herramienta, y sobre todo tener en cuenta que la compra del software no lo es todo, este es un proceso en el que los beneficios se verán en el mediano o largo plazo.

En relación al precio de esta aplicación, se puede afirmar que es una herramienta cara, sin embargo se manejan varias modalidades, por ejemplo el arrendamiento mensual según Pérez Alvarez (2005) es de \$70 dólares por usuario (SIEBEL/IBM), o bien el comprar toda la aplicación que según Hernández Cedillo (2005) puede ir desde \$300 dólares (Best Comerse, empresa mexicana) o una aplicación especializada para pequeñas y medianas empresas desarrolladas por SAP con un precio que oscila entre \$10,000 y \$30,000 dólares según información proporcionada por Luis Moguel en el artículo SAP rompe el silencio (2005).

Tomando como base información proporcionada por Orozco (2004), actualmente los proveedores de sistemas de CRM con mayor peso en el mercado son: SPSS – Clementine, SIEBEL (IBM), ORACLE, PEOPLE SOFT (JD Edwards), SAP, SALES LOGIC, ONYX, E.pyphany, SAS. Enter Prise Miner

Como referencia se puede mencionar una investigación realizada en Estados Unidos a finales de 2003 por *Gartner* en la cual considerando el retorno de inversión, el aumentar la

eficiencia, la utilidad, la efectividad, el bajar los costos y la creación de la ventaja competitiva, los mejores sistemas de CRM fueron los siguientes:

1° ONYX	2° EPICOR	3° ONCONTACT
4° SIEBEL	5° SALES LOGIC	6° SARATOGA SYSTEMS
7° PRITIVAL	8° MICROSOFT CRM	9° SALESFORCE.COM

1.2 Contexto Estudiado y Planteamiento del problema

La investigación se enfoca en el sector manufacturero, ya que según el INEGI, este sector ha sido el que mayor crecimiento ha tenido e impactado en el PIB en los últimos 3 años, tanto a nivel nacional como estatal. Además según datos del SEIJAL, en el estado de Jalisco los subsectores del Tequila, Dulce, cárnicos, y lácteos son los más representativos en el Sector de Alimentos. Para complementar la investigación, se incluyen dentro del sector manufacturero, los subsectores textilero y maderero, ya que son los que ocupan el segundo y tercer lugar en este ámbito.

Por lo tanto el propósito del proyecto se orienta a dar respuesta a la necesidad latente de las empresas en relación al conocimiento de las necesidades de sus clientes, el grado de satisfacción que tienen al acudir a sus establecimiento y la calidad en el servicio que reciben; todo lo anterior con el objetivo de lograr la retención y lealtad de sus clientes. Por lo tanto la interrogante en este sentido es la siguiente: ¿Están las empresas de la zona metropolitana de Guadalajara interesadas en conocer las necesidades de sus clientes, el grado de satisfacción de los mismos y valoraran la calidad del servicio que se le brinda? Y además, ¿considerarán todo lo anterior para ser fieles y leales a los establecimientos?.

1.3 Límites y Alcances

Esta investigación se dedica a diagnosticar la situación actual de pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de alimentos (Tequila, Dulces, Cárnicos y Lácteos), textil y maderero de la zona metropolitana de Guadalajara en relación al uso de herramientas que les permitan Administrar su relación con el cliente conociendo la calidad del servicio y la satisfacción del mismo. Teniendo como objetivo el conocer, identificar y evaluar cual es la tendencia que se vive en torno a la aplicación de esta herramienta dentro del sector Industrial.

Se seleccionaron dichos sectores debido a que estos son los que muestran un mayor crecimiento de manera constante en los últimos años, y los 3 subsectores seleccionados se deben a que son los que de manera porcentual impactan más en el PIB a nivel nacional y no solo en el estado de Jalisco, según la información estadística proporcionada por el INEGI y el SEIJAL.

1.4 Objetivo General

El objetivo de esta Investigación es desarrollar una propuesta de aplicación de CRM para las PYMES del sector manufacturero de alimentos y los subsectores del tequila, lácteos, cárnicos, dulces, maderero y textilero para identificar el grado de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Los objetivos específicos que ayudarán a robustecer el desarrollo de la propuesta de aplicación de CRM son:

- Desarrollar un diagnóstico que permita conocer si las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero (tequila, dulces, lácteos, cárnicos, textil y maderero), están dispuestas a cambiar su cultura organizacional
- Conocer el grado de interés por parte de las empresas pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero (tequila, dulces, lácteos, cárnicos, textil y maderero) al invertir en este tipo de aplicaciones o herramientas.

1.5 Supuestos teóricos

El presente proyecto se basa en los siguientes supuestos:

- En la zona metropolitana de Guadalajara las empresas del sector manufacturero (alimentos, maderero y textil) desconocen en gran medida la existencia de herramientas que permiten administrar la relación con el cliente
- Muy pocas empresas de la zona metropolitana de Guadalajara las empresas del sector manufacturero (alimentos, maderero y textil) cuentan con sistemas de tipo CRM implementados.
- La mayoría de los empresarios no invierten en este tipo de sistemas porque lo consideran muy costoso y con pocas oportunidades de éxito.

1.6 Metodología Utilizada

Toda la información se obtuvo a través de una investigación exploratoria, ya que se buscó realizar un diagnóstico sobre la Administración de la Relación con el Cliente. Para el levantamiento de la información, se utilizó la entrevista a profundidad, herramienta que puede proporcionar información muy valiosa ya que durante el desarrollo de la misma se

pueden ahondar en los puntos que sean de mayor interés para el investigador. Por otro lado, en el caso de que el entrevistado no entienda la pregunta, se le puede replantear y de ese modo obtener la respuesta esperada.

Además, es una metodología en la que el entrevistado puede llegar a sentirse más cómodo, porque suele tomar el sentido de una charla, siempre y cuando el entrevistador tenga la habilidad para crear el climax adecuado para esto.

Los objetivos de la aplicación de las entrevistas a profundidad son variados, los cuales se enlistan a continuación:

- Conocer la situación Actual de las empresas en relación a la Administración de la Relación con el Cliente.
- Saber si actualmente están realizando esfuerzos para Administrar la Relación con el Cliente, y como lo están haciendo.
- Identificar si las empresas encuentran útiles los sistemas que permitan Administrar la Relación con el Cliente.
- Saber si las empresas están dispuestas a invertir en sistemas que permitan Administrar la relación con el Cliente.
- Investigar si las empresas saben que implica tener un sistema de Administración de Relación con los Clientes implementado en sus organizaciones.
- Identificar si las empresas están dispuestas a capacitar personal para el manejo de este tipo de sistemas.

- Saber si las empresas conocen sistemas de Administración de la Relación con el Cliente, existentes en el mercado.
- Conocer si las empresas saben el monto aproximado de este tipo de sistemas.

En la primera fase de este proyecto se realizó una Investigación exploratoria desarrollándose de la siguiente manera: se aplicaron entrevistas con expertos. Ver anexo 1: Protocolo de entrevista.

Dichos medios aportaron valiosa información cualitativa que ayudaron a enfocar e identificar de manera más precisa los sectores en los cuales hay mayor conocimiento y aceptación de herramientas orientadas a Administrar la relación con el Cliente y se finalizó con una investigación concluyente. Los resultados de las dos investigaciones se presentan en el Capítulo III de la presente tesis. Ver anexo 2: Planteamiento de la Investigación cualitativa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describen los temas relacionados con fidelización, lealtad, retención, calidad en el servicio y satisfacción de clientes; así como una explicación amplia de lo que es un CRM en la cual se incluyen los objetivos y beneficios de la implementación del mismo; todo lo anterior se presenta con el objetivo de tener los elementos básicos necesarios para argumentar la investigación realizada.

2.1 Marketing relacional y programas de fidelización.

El marketing relacional no es otra cosa que una mercadotecnia de relaciones que consiste en estrechar las relaciones cliente-empresa.

De acuerdo con Improven Consultores (2005), prácticamente todas las herramientas basadas en el marketing relacional se sustentan en los siguientes conceptos:

- **Enfoque al Cliente:** las economías están pasando de tener una orientación centrada en el producto, a una orientación centrada en el cliente.
- **Inteligencia de clientes:** es necesario tener el conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos o servicios que cumplan sus expectativas.
- **Interactividad:** el proceso de comunicación cliente – proveedor es en ambos sentidos, pasa de ser un monólogo a ser un diálogo.
- **Fidelización de clientes:** considerando que es mejor y más rentable conservar los clientes que conseguir nuevos.

- Comunicación Individual: pasar de la comunicación masiva, al marketing directo enfocado a clientes individuales.
- Personalización: entre más específico sea el mensaje hacia el cliente, enfocado a sus necesidades, más eficaz será la comunicación.
- Mediano y Largo Plazo: pensar en los clientes como un activo que ofrecerá resultados en el mediano y corto plazo.

Improven Consultores (2005), concluye que los objetivos del Marketing relacional y las soluciones de tipo CRM son:

- Incrementar las ventas tanto por aumento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- Maximizar la información del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejora del servicio al cliente.
- Procesos optimizados y personalizados.
- Mejora de ofertas y reducción de costos.
- Identificar clientes potenciales que generen mayor beneficio a la empresa.
- Fidelizar al cliente aumentando la tasa de retención de clientes.
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes.

El equipo de Improven Consultores (2005), hace énfasis en lo siguiente: Una herramienta que ha ayudado al desarrollo del Marketing relacional es el Internet, proporcionando:

- Disminución de Costos de interacción.
- Bidireccionalidad de la comunicación.

- Mejora en la eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.
- Capacidad de comunicar desde cualquier sitio a cualquier lugar.
- Mejora en la atención del cliente (24 horas, 365 días)
- Mejora en los procesos comerciales

Sin embargo, el Internet no lo es todo al momento de implementar este tipo de herramientas; hay que tener en cuenta la estrategia, las personas, los procesos y la tecnología.

2.1.1 Programas de Fidelización

Según Huete (2003), los programas de fidelización siempre han existido, no es nada nuevo en el horizonte, simplemente que han estado presentes de muy diversas maneras; en un principio dándole regalitos a los mejores clientes; después evolucionaron con los cupones de ofertas en los supermercados; con la colección de sellos o perforaciones en tarjetas promocionales y últimamente con programas de viajero frecuente en las aerolíneas.

Las ventajas de un programa de fidelización de acuerdo con Huete (2003) derivan del hecho de tratarse de un sistema estructurado y son las siguientes:

- Dispone de criterios públicos y objetivos.
- Puede enlazarse con los objetivos de marketing.
- Es posible publicitarlo.
- Permite medir su contribución respecto a su costo.

A su vez, los programas de fidelización cuentan con tres niveles de involucramiento:

Nivel 1: La finalidad es aumentar ventas; en este nivel se dan premios y descuentos y se aprovecha para tomar los datos de los clientes para efectuar marketing directo posteriormente.

Nivel 2: Buscan el aumento de la fidelización de la base de clientes mediante la creación de barreras de salida; el objetivo es premiar más a los mejores clientes y fomentar su permanencia.

Nivel 3: Su finalidad es básicamente la recolección y tratamiento de datos comportamentales sobre el cliente. El beneficio, además del aumento de ventas y la fidelidad de los clientes, es pura inteligencia de negocio.

Reinares Lara y Ponzoa Casado (2002) enlistan las claves del éxito de un programa de fidelización:

- Innovación (creatividad y tecnología)
- Notoriedad del programa
- Participación activa de titulares
- Nivel de penetración del programa/total clientes
- Influencia en decisiones de compra
- Valor percibido por la participación
- Ajuste nivel de compra /Recompensa

“Conocimiento del consumidor, adecuación de la oferta, valor percibido y duración e intensidad en las relaciones constituyen las bases sobre las que reside el marketing

relacional. La fidelización no es sino el reflejo en el cliente de todo ello.” Reinares Lara y Ponzoa Casado (2002). Por lo tanto se puede decir que la fidelización es un reflejo de la gratitud del cliente hacia el bien o servicio recibido.

2.1.2 La lealtad de los clientes

La lealtad es la medida de la vinculación del cliente a la marca o empresa, es decir, la lealtad refleja la posibilidad de que el cliente cambie a otra marca por el hecho de que el producto o servicio cambió en alguna de sus características. Es una manera de cómo el cliente demuestra su satisfacción y a la larga la fidelidad al bien o servicio seleccionado. Reinares Lara y Ponzoa Casado (2002) identifican las variables indicadoras del nivel de Lealtad de los clientes las cuales se presentan a continuación:

- Nivel de contratación de productos y servicios.
- Frecuencia en la renovación o utilización de productos y servicios.
- Interacción del cliente con diferentes canales o redes de venta utilizados por la empresa
- Recomendación de nuestra empresa o productos a familiares y amigos.
- Participación en actividades de comunicación y promocionales
- Lealtad explícita.

Sin embargo, Huete (2003) menciona que no hay una relación directa entre satisfacción y lealtad; la única forma para crear lealtad consiste en elevar las barreras de salida que dificulten el adiós del cliente y para esto, es necesario que se generen relaciones de largo plazo con cada uno de ellos ya que será la única manera de conocer a fondo sus necesidades

y preferencias para poder a su vez, ir alimentando las bases de datos con toda esa información.

2.1.3 Retención de clientes

La retención de clientes se refiere al conjunto de actividades que una empresa realiza para evitar la pérdida de los clientes. De acuerdo con Reinares Lara y Ponzoa Casado (2002), los principales motivos por los que un cliente no es retenido son:

- Acciones de la competencia
- Factores ajenos a la relación: Cambio de ubicación, situación socioeconómica, laboral o fallecimiento.
- Quejas y reclamaciones no expresadas por el cliente.
- Quejas y reclamaciones realizadas por el cliente pero que no fueron atendidas adecuadamente por la empresa.
- Desvinculación progresiva generada por una relación sin suficientes incentivos o elementos de comunicación.
- Acumulación de situaciones no favorables para el consumidor, (sin generar queja).
- Errores en los procedimientos de comunicación.

Por otro lado y considerando los factores anteriores, los autores citados ofrecen consejos operativos para lograr la retención de clientes:

- Establecer procedimientos automatizados que permitan señalar los puntos críticos.
- Realizar un análisis histórico y operativo para establecer un modelo sobre el proceso que produce el abandono

- Elaborar una categorización de los clientes en base a la probabilidad de abandono
- Valorar de maneja objetiva las situaciones; no hay ni debe de haber nunca ganadores ni perdedores.
- Establecer indicadores que permitan identificar el tipo de consumidor al que se está enfrentando.
- Fomentar las relaciones cliente – empresa.
- En caso de conflicto, establecer procedimientos lo más variados y flexibles posible tanto en el inicio como conclusión del problema.
- Buscar que no se repita el mismo conflicto.
- Las soluciones deben ser totalmente flexibles y estar pactadas en su totalidad con el cliente.

2.2 ¿Qué es la Calidad?

La definición más conocida e identificada de calidad es la proporcionada por el Gurú de la calidad Philip Crosby: “...cumplir con las necesidades o expectativas...”; sin embargo, no existe una única definición de calidad; Martínez -Tur y Peiró (2001) explican cuatro maneras de entender la Calidad:

- Calidad como excelencia: esta manera de entender la calidad es poco práctica, ya que no hay una guía específica para poder juzgar que cosa es o no excelente.
- Calidad como valor: este concepto se relaciona mucho con el precio y la accesibilidad, sin embargo se corre el riesgo de no seleccionar la ponderación adecuada.

- Calidad como ajuste a las especificaciones: medir la calidad desde esta perspectiva es bastante sencillo, sin embargo hay que tener mucho cuidado de definir las especificaciones en base a las necesidades y expectativas del cliente.
- Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente: esta manera de medir la calidad es la más difícil de todas, hay que saber que es lo que le importa a los clientes y consumidores.

Como se puede ver, actualmente existen un sin fin de definiciones de Calidad, dependiendo el área de estudio en la que se esté profundizando, los expertos definen su concepto de calidad considerando las variables que se vean involucradas.

Para el propósito de esta investigación, la calidad está basada en la percepción del cliente; por lo tanto se considera la siguiente definición: “Calidad es cualquier cosa que el cliente percibe como calidad” Gerson (1998).

De manera específica, la calidad en el servicio se relaciona con la calidad en general y su gestión; por otro lado se puede concluir que la calidad es un factor determinante en la lealtad y fidelidad del cliente hacia cualquier marca ya sea un bien o servicio.

2.3 ¿Qué es el Servicio?

Martínez - Tur y Peiró (2001) explican en las siguientes líneas algunas de las características que diferencian a los bienes de los servicios:

- Intangibilidad, lo que se compra es una acción, los usuarios del servicio no pueden tocar, mirar o degustar, simplemente pueden experimentarlo.
- Simultaneidad, el servicio está asociado a su mismo uso, es decir se genera y se experimenta al mismo tiempo.
- Heterogeneidad, debido a que el servicio es experimentado, nunca será idéntico ya que este será percibido de manera distinta en dos personas.
- Carácter perecedero, es decir el servicio no puede almacenarse, están relacionados con el tiempo real de generación y uso, el servicio no existe más allá de estos.
- Temporal, ya que existe mientras se está generando.

2.3.1 Sistema de Servicio a Clientes

Este sistema permite a los dirigentes de una organización conocer el grado de satisfacción de los clientes, a continuación se enlistan los pasos sugeridos por Gerson (1998) para el desarrollo del mismo:

- Compromiso Total de la Gerencia, los altos mandos deben desarrollar y comunicar una visión clara de lo que será el sistema de calidad y servicio, cómo va a implementarse, cómo será usado y apoyado.
- Conocer a los Clientes (íntimamente), es decir saber qué les gusta, que no les gusta, cambios que quieren hacer, cuales son sus necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras, que los motiva a comprar o a cambiar de proveedor, etc. Y sobre todo a estar actualizado en torno a esa información, ya que las expectativas y necesidades cambian día con día.

- Desarrollar Estándares de Desempeño en Calidad de Servicio, en este punto la clave está en cuantificar, ya que esto ayuda a tener un punto de referencia para poder hacer comparaciones más adelante. Es necesario determinar estándares y esto se logra haciéndolo en conjunto con el cliente, ya que es el quien marcará la pauta a seguir.
- Contratar, Capacitar y Compensar a los Buenos Empleados, sólo se podrá dar un servicio de calidad y lograr la satisfacción del cliente si se cuenta con personal capacitado y calificado ya que si la gente es buena, el servicio también lo será, además es importante que sepa tomar decisiones en los momentos adecuados. Otro factor clave consiste en que la gente esté bien remunerada, para evitar la constante rotación del personal.
- Recompensar Logros en Calidad de Servicio, aquí es importante recompensar tanto al empleado como al cliente, al empleado ya que está representando a la compañía y al cliente por preferir la empresa. Es recomendable que los incentivos sean psicológicos y en algunas ocasiones financieros.
- Manténgase Cerca de sus Clientes, es importante tener comunicación constante con los clientes, ya sea vía telefónica, correo electrónico, o a través de boletines, cartas, tarjetas, etc. Incluso se puede platicar con ellos al momento de la compra y felicitarlos por la compra o bien preguntarles el porque no se decidió por la misma, el factor clave en este punto es la comunicación.
- Trabaje hacia el Mejoramiento Continuo, esto es inevitable, ya que el cambio es inevitable y constante, hay que estar mejorando al mismo ritmo. La clave es desarrollar el sistema desde el punto de vista del cliente.

2.4 ¿Qué es la Satisfacción del Cliente?

Según Martínez - Tur y Peiró (2001), muchos autores coinciden con la siguiente definición de Satisfacción: respuesta o evaluación relacionada con el acto de la compra. Tal respuesta o evaluación puede ser satisfactoria o insatisfactoria, dependiendo de la percepción y de la experiencia del cliente.

Uno de los principales factores que determinan el éxito de la empresas es sin duda la Satisfacción del Cliente; es un hecho que un cliente insatisfecho difícilmente volverá de nuevo a solicitar sus productos o servicios y que un cliente satisfecho compra más y de manera más frecuente, además que empieza a recomendarlo ya sea a familiares, amigos, conocidos, etc. Por lo tanto entre mas servicio de calidad, más satisfacción obtendrá el cliente, lo que generará más ventas y por lo tanto aumentarán las utilidades. Por lo tanto Satisfacer al cliente “es la percepción de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas” Gerson (1998).

2.4.1 El Grado de Satisfacción del Cliente.

La única manera real de saber el grado de satisfacción del cliente es Investigar, y para esto se han desarrollado gran variedad de métodos de investigación y técnicas de recolección de datos.

Algunos métodos de investigación son los siguientes: Información Primaria (recolectada especialmente para la ocasión), Información Secundaria (recolectada con otro fin), Investigación Cualitativa (el objetivo es entender subjetivamente la experiencia del cliente),

Investigación Cuantitativa (es objetiva y medible, se hace en base a un muestreo que es la determinación del número de clientes a investigar, aleatoriamente).

En relación a las técnicas de recolección de datos, las más comunes son: cuestionarios, encuestas (escritas, telefónicas), grupos de enfoque (Focus groups), entrevistas a profundidad. También existen las técnicas para informar sobre la satisfacción de los clientes, algunas de ellas son: índice o calificación de satisfacción del cliente, sistema de medición de calidad en el servicio, tarjeta de información del cliente, estándares de desempeño del servicio, puntos de comparación de satisfacción de los clientes, mapas conceptuales y calificación de atributos (Gerson, 1998).

2.4.2 ¿Cómo manejar la Satisfacción del Cliente?

Una vez que se tiene la información relacionada con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, es necesario que las empresas la aprovechen de manera positiva.”Las compañías tienen dos opciones: pueden ser *proactivas* y empezar el proceso de manejo de servicio de satisfacción de sus clientes antes de ponerse en contacto con ellos o puede ser *reactivas* y esperar a que los clientes se quejen o les digan que hacer” (Gerson, 1998).

El modo proactivo se caracteriza por: trabajar para el cliente, conocer íntimamente al cliente, introducir la calidad, desarrollar un enfoque apasionado hacia el cliente, capacitar a los empleados, dar facultades a los empleados, medir, reconocer y recompensar, hacer más que los demás y hacer lo mejor. Con esto la empresa asegura que sus negocios, niveles de calidad y de satisfacción del cliente se incrementarán de manera definitiva.

2.5 ¿Calidad, Servicio o Satisfacción del Cliente?

¿Qué será más importante, la calidad, el servicio o la satisfacción del cliente? Los tres factores son importantes para el éxito de su empresa, sin embargo no se pueden separar unos de los otros ya que para lograr la satisfacción del cliente se requiere de calidad y servicio.

El objetivo de las empresas no es generar un servicio o brindar calidad, el objetivo verdadero debe ser “producir clientes leales y satisfechos, que permanezcan a través del tiempo” (Gerson, 1998). De hecho el brindar un servicio superior a las expectativas del cliente, pudiera ser una de las técnicas de mercadotecnia que utilice la empresa para generar clientes cautivos.

2.6 ¿Cómo medir la calidad y la satisfacción del cliente?

Es importante medir y tener indicadores ya que es necesario tener un punto de referencia para poder conocer el punto exacto donde se está situado, es común escuchar que “Lo que se mide se alcanza”, es por eso que muchas empresas han empezado a medir la calidad y la satisfacción de los clientes, y ¿cómo hacerlo? “Preguntando”.

¿Por qué medimos la calidad y la satisfacción del cliente? Para empezar, cualquier programa de medición debe de contestar las preguntas esenciales para el éxito: Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo y Por qué.

Gerson (1998) explica que por lo general son siete las razones por las que se mide la calidad y la satisfacción del cliente:

1. Conocer las percepciones de los clientes.
2. Determinar las Necesidades, Deseos, requerimientos y Expectativas del cliente.
3. Para Cerrar las brechas.
 - a. Entre lo que el negocio piensa que necesita un cliente, y lo que el cliente realmente quiere.
 - b. Entre lo que el negocio piensa que compró un cliente y lo que el cliente percibe que ha recibido.
 - c. Entre la calidad de servicio que el negocio cree que está dando y lo que el cliente percibe de esa misma calidad de servicio.
 - d. Entre la expectativa de los clientes acerca de la calidad del servicio y el desempeño real del servicio.
 - e. Entre promesas de mercadotecnia y la entrega real.
4. Revisar lo que Usted espera, con el fin de Mejorar la Calidad del Servicio y la Satisfacción de los clientes.
5. La Mejora en Desempeño lo lleva a un Incremento en las Utilidades.
6. Para saber cómo lo está haciendo y hacia donde va.
7. Aplicar el Proceso de Mejora Continua.

El mismo autor menciona que algunas de las herramientas básicas para medir la calidad tales como: Hojas de verificación, Diagramas de Pareto, Histogramas, Diagramas de Dispersión (Correlación), Diagramas de causa efecto (Ishikawa), Diagramas con gráficas y de Control (Corridas) y Estratificación. Otras técnicas que pueden ser utilizadas son: la

tormenta de Ideas, Benchmarking (puntos de comparación), Análisis del campo de fuerza, Diagramas de Flujo, entre otras.

2.6.1 Medida de la Satisfacción

Martínez - Tur y Peiró (2001), nos dicen que existen muchas maneras diferentes de medir la satisfacción del cliente, en los cuales se consideran factores cognitivos y emocionales.

Anteriormente, se mencionó que la mejor manera que tiene cualquier persona para saber si el cliente quedó o no satisfecho es preguntarle, y para esto se pueden utilizar encuestas, o bien, pedir opiniones personales, o recurrir a las quejas y/o reclamaciones para atenderlas y darles respuesta; estar al pendiente por si un cliente regresa o acude algún recomendado; si hay alguna manifestación de satisfacción por parte del cliente, o el simplemente permanecer activo en el negocio son avisos de que los clientes están satisfechos con los servicios que recibe (Moles Calleja, 1996).

2.6.2 Beneficios de Medir la Calidad y la Satisfacción del Cliente.

“Alcanzar las medidas le da a la gente un sentido de logro y un sentimiento de alcanzar las metas” (Gerson, 1998).

Los beneficios de la medición de la calidad y satisfacción del cliente según Gerson (1998) son:

- Las medidas le dan a las personas un sentido de logro y resultados que serán reflejados en un mejor servicio al cliente.

- Las medidas proporcionan un estándar básico de desempeño y un posible estándar de excelencia de deben alcanzar.
- Las medidas dan retroalimentación inmediata.
- Las medidas dicen que es lo que se debe de hacer y cómo hacerlo para mejorar la calidad y satisfacción del cliente, esto también lo puede proporcionar el cliente de manera directa.
- Las medidas motivan a las personas a alcanzar mayores niveles de productividad.

2.7 Diferencias y relaciones entre la Calidad en el Servicio y la Satisfacción del Cliente

Estos dos conceptos están íntimamente relacionados y ambos son totalmente subjetivos, pero son a su vez completamente diferentes. Se considera que la calidad en el servicio es percibida como una actitud duradera a lo largo del tiempo, mientras que la satisfacción es un juicio transitorio ante un servicio específico.

Por lo tanto la satisfacción es considerada como una evaluación susceptible y cambiante en cada transacción, mientras que la calidad se percibe como una evaluación más estable a lo largo del tiempo. De acuerdo con Martínez - Tur y Peiró (2001), “La diferenciación de estos dos conceptos es importante, ya que la transacción concreta va a influir en las actitudes posteriores y en las recomendaciones o advertencias a otros que hagan los clientes.” Otro punto que hay que considerar es que la satisfacción debe forzosamente ser experimentada, y la calidad no necesita ser vivida, ya que se pueden tener referencias de servicios de buena calidad gracias a la comunicación boca a boca.

Ahora, surge una duda en relación a que si se da primero la calidad o la satisfacción, no se entrará en detalles, simplemente se menciona que para que se de una satisfacción total, se debe recibir un servicio de calidad. Sin embargo necesitamos estar satisfechos para poder reconocer que un servicio es de calidad. Por lo tanto, se confirma lo que expone anteriormente, están íntimamente relacionados, ambos son subjetivos y a su vez son completamente diferentes.

2.8 Consecuencias de la Calidad en el Servicio y la Satisfacción del Cliente

Martínez – Tur y Peiró (2001) hablan positivamente de las tres consecuencias del preocuparse por la Calidad en el Servicio y la Satisfacción del Cliente (las consecuencias negativas, serán lo opuesto a lo que aquí se exponga):

- *Lealtad*, se dice que a mayor satisfacción, mayor lealtad, y que por lo tanto deben de cuidarse los aspectos que provoquen mayor satisfacción al cliente.
- *Comunicación boca a boca*, esta tiene que ver con los comentarios que hacen los clientes a cerca de la experiencia vivida. Esta a su vez puede ser un indicativo de lealtad.
- *Quejas*, el facilitar y gestionar las quejas, puede impedir la aparición de otras consecuencias negativas para las organizaciones ante una experiencia insatisfactoria

2.9 ¿Por qué estudiar la Calidad en el Servicio y la Satisfacción del Cliente?

El por qué estudiar la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente se puede deducir muy fácilmente; Porque el “conocer como evalúan los clientes los bienes y los servicios

ofrece información para diseñar tecnologías de gestión que permitan una mecánica empresarial más eficaz” (Martínez – Tur y Peiró, 2001).

Además, se ha encontrado que el estudio de estos dos conceptos, no es interés sólo de Mercadólogos o psicólogos, por aquello que influye en la conducta del consumidor, sino que estos temas han despertado el interés de empresas, empresarios, instituciones públicas e incluso de organizaciones de consumidores.

2.10 ¿Qué es CRM?

El Customer Relationship Management (CRM) es la administración de la relación con los clientes y surge como una estrategia de negocios y de mercadotecnia muy efectiva, que se enfoca de manera total en el cliente, para conducir a la organización desde la perspectiva del mismo y desarrolla las relaciones y el mercado en forma sólida y eficaz (Rico, 1997).

Las organizaciones no sólo deben desarrollar estrategias de CRM que les facilite manejar, administrar y gestionar el ciclo de vida y la relación con los clientes, sino que a partir de ellas, deben realizar determinadas acciones que implican incorporar al cliente en la cadena de valor, creando propuestas de valor que ellos reconozcan realmente.

Las acciones de las que se habla anteriormente se clasifican en cuatro rubros según Rico (1997), los cuales se enlistan a continuación:

- **INCLUIR:** Una sola base de datos integrada, la cadena de valor y los distintos canales.

- INTEGRAR: Los canales con los clientes, canales físicos, retails, internet, fuerza de ventas y call centers o contact centers; Proveedores con los clientes.
- INTELIGENCIA del management y del marketing de clientes explotando la base de datos, analizando perfiles, hábitos de consumo y compra para aprovechar en forma integral la tecnología orientada a los resultados y a la rentabilidad
- INNOVAR en las propuestas de valor y en la relación con los clientes

El CRM es muy útil y efectivo, siempre y cuando se aplique e implemente adecuadamente. La implementación de este tipo de sistemas es muy compleja y requiere de un buen gerente de Mercadotecnia para que desarrolle un Marketing inteligente. Por otro lado, de acuerdo a Martínez – Vilanova (2004) el CRM permite a la empresa un trato individualizado con el cliente en cualquier momento, lugar y por cualquier empleado ya que la información se tiene disponible en tiempo real y con toda accesibilidad.

2.10.1 Antecedentes del CRM

Anteriormente, la gran mayoría de las compañías estaban enfocadas al mercadeo de masas, y actualmente hay muchas que siguen esta práctica; su objetivo era aumentar la participación en el mercado, pero se olvidaban por completos de identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes, punto clave para incrementar su rentabilidad. Sin embargo la culpa no recaía sólo en las empresas, sino en la industria en general ya que o se vivía dentro de un monopolio donde todo estaba manejado por una sola empresa o bien, por oligopolios donde si bien, existen varias empresas que te proporcionan el mismo servicio, estas son

muy pocas y prácticamente el consumidor tenía que depender de la oferta de ellas (Alia Consultores, 2004).

A partir de los 90's la diversificación y la globalización de los mercados a nivel mundial, puso al descubierto la competitividad de las empresas; esto permitió que se empezaran a lanzar ofertas al consumidor desde distintos puntos del orbe lo cual permitiendo de esta manera que se conformara un marco socioeconómico en el que la competencia trajo consigo cambios en los sistemas estratégicos y de negocios convencionales. Este cambio, les abrió los ojos al mercado, y ahora los clientes ya no se conformaban con cualquier cosa, eran realmente los tomadores de decisión y si una empresa no le daba lo que realmente buscaba, podía muy fácilmente desecharla y buscar hasta encontrar la empresa que satisficiera sus necesidades por completo. Fue por eso que las empresas, al ver el comportamiento del consumidor, decidieron optar por una estrategia centrada en el cliente, que les permitiera tener una relación más cercana que ocasionara en el mediano plazo lograr la fidelidad de los mismos.

Todo esto fue el motor impulsor que ocasionó que a mediados de los 90's surgiera el CRM (Customer Relationship Management), permitiendo que cada interacción con el cliente sea una oportunidad de satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas. A finales del siglo XX el CRM fue tomando fuerza, las grandes empresas estadounidenses comienzan a desarrollar soluciones de software CRM sus principales fabricantes y proveedores de esta poderosa herramienta son: Siebel, SAP, Oracle y PeopleSoft, entre otros. (Computer World, 2004).

CRM es una herramienta relativamente nueva y no muy conocida por las compañías mexicanas, por lo que no se tiene mucha información a cerca de su origen. Sin embargo es un hecho que en un mundo donde la oferta y la demanda son tan cambiantes, las empresas de éxito serán aquellas que desarrollen una relación personalizada con su cliente.

2.10.2 Objetivo del CRM

El objetivo del CRM es lograr que los esfuerzos del marketing se vean reflejados de una u otra forma dentro de la empresa, con el conocimiento más a fondo del comportamiento de compra del consumidor, o si hablamos en términos financiero, con el aumento de la rentabilidad; pero a su vez, también pretende el establecimiento de relaciones de valor en el largo plazo que permitan aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la imagen de la empresa en el mercado.

2.10.3 Beneficios del CRM

De acuerdo con Shaw (2002), los beneficios evidentes al implementar un CRM son:

- Vista única de los datos del cliente
- Información disponible en tiempo real y de manera inmediata.
- Mejor conocimiento y entendimiento de los clientes
- Retención del conocimiento y de los clientes
- Reducción de pérdidas de clientes potenciales.
- Estandarización de procedimientos y Automatización de tiempos
- Información Competitiva
- Identificar el grado de satisfacción y lealtad del cliente

Además de beneficios tales como el incremento de la rentabilidad, el acortar el ciclo de venta, se pueden manejar de manera más eficiente los presupuestos de publicidad y mercadotecnia, coordinar de manera más efectiva el servicio a clientes; permite abrir nuevos mercados, integrar nuevas formas de venta, generar ventajas competitivas, entre otros.

2.10.4 Implementación del CRM

La implementación de este tipo de soluciones no es tarea fácil, debido a que es un sistema integral, toda la empresa debe colaborar y poner de su parte, sobre todo deben tener bien definidos, identificados y entendidos los objetivos y el propósito de este sistema. Esto es vital para que el CRM sea exitoso

Un problema que surge en este punto es la resistencia al cambio por parte de las personas que se encuentran dentro de la organización; además es importante concientizar al personal de las empresas de que el consumidor es un ser cambiante y que por lo tanto la empresa no puede permanecer estática. Hay que hacerles ver que anteriormente el cliente era quien buscaba satisfacer su necesidad buscando alternativas, ahora las alternativas que deben tomar las empresas son: buscar al cliente y lograr “seducirlo” a través del servicio con el objetivo de satisfacer su necesidad mejor que otros, y lograr de esta manera su fidelidad.

Este tipo de aplicación puede ser utilizado por cualquier compañía independientemente del giro que ésta tenga, el único requisito es el de que cuente con un departamento de ventas,

mercadotecnia o servicio al cliente sin importar si el producto es un bien o servicio; el punto clave es el contacto y los momentos de verdad que se tienen con el cliente.

Según Martínez – Vilanova (2004) hay razones básicas para la implementación de un sistema de tipo CRM tales como:

- Los clientes son cada día menos leales.
- Establecer una relación duradera con el cliente.
- El cliente desea estar fácil y puntualmente informado.
- El cliente desea ser recompensado por su fidelidad.
- Se requiere información del cliente para tomar decisiones.

El alma de este sistema tipo CRM es la base de datos; por lo tanto, el ciclo de vida del CRM dependerá mucho del seguimiento que se le de dentro de la empresa. Se pueden identificar 3 etapas: Análisis de Datos recabados, Acción e Integración. Si estas tres etapas no se interrelacionan entre sí, este sistema no llegará a ser exitoso; para esto se requiere, que el análisis de los datos de los clientes permita obtener información que nos de oportunidad de actuar buscando alcanzar la satisfacción de las necesidades detectadas. Por lo tanto si el análisis y la acción se encuentran orientados en distintos sentidos, la integración nunca se dará y el CRM se dirigirá al fracaso.

Es importante mencionar que el CRM es una solución única e irrepetible, es decir es una herramienta que se diseña especialmente a la medida del cliente dependiendo principalmente de las siguientes características de la industria, mercado, inversión, cultura

organizacional, tamaño de la organización, competidores. Por otro lado, el hecho de que una empresa cuente con CRM, no quiere decir que será exitosa en el corto o mediano plazo; estas soluciones pueden fallar debido a estrategias de negocio inadecuadas, deficiencias en la plantación y desarrollo, falta de apoyo de la alta gerencia, falta de apoyo e información por parte de los empleados al utilizarla, entre otras. Hernández (2004).

Siebel (2004) describe algunos puntos críticos que se deberían de tomar en cuenta para lograr una implementación exitosa del CRM:

- a. Establecer objetivos de negocio medibles.
- b. Alinear el negocio con las operaciones de informática.
- c. Obtener el apoyo directo del equipo directivo.
- d. La funcionalidad debe de esta al servicio de los objetivos.
- e. Minimizar la adecuación de la aplicación, tomando ventaja de la funcionalidad lista para utilizar.
- f. Trabajar con especialistas capacitados y con experiencia.
- g. Involucrar activamente a los usuarios finales en el diseño de la solución.
- h. Invertir en capacitación para los usuarios finales.
- i. Planificar una implementación por fases
- j. Valorar, supervisar y dar seguimiento.

Con el objeto de clarificar qué es el CRM, se presenta a continuación la figura No. 1 en la que se pueden apreciar sus elementos.

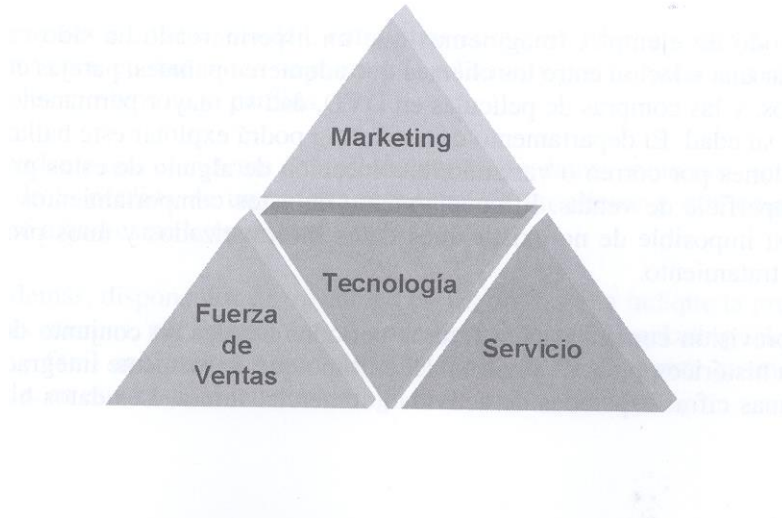


Figura No 1: Elementos del CRM

2.10.5 Tipos de CRM

El Customer Relationship Management (CRM) es un sistema estratégico que ayuda a las empresas a obtener una ventaja competitiva ante los demás, una ventaja sobresaliente de este sistema es que tiene un diseño modular que permite que la compañía escoja sólo las funciones y procesamientos de software que requieran.

De acuerdo a García Estrada (2003), un sistema CRM como ya se ha mencionado, permite a las empresas analizar y utilizar toda la información relevante sobre sus clientes a lo largo de la relación comercial entre ambos. Tiene una visión integral de la empresa sobre cómo debe relacionarse con los clientes, cuál es el canal que debe emplear y cuál es la herramienta tecnológica que se debe utilizar. Por lo tanto, se puede describir como el conjunto de estrategias de ventas, marketing, comunicación y tecnología diseñadas con el propósito de establecer relaciones duraderas con todos los clientes, identificando y satisfaciendo sus necesidades.

Según Consist eCRM (2004), para el análisis, mejora y potenciación de las relaciones con los clientes y con el objetivo final de darle valor tanto a la empresa y al cliente; este sistema CRM posee tres aplicaciones o tipos que permiten hacer una oferta integral:

- CRM Operativo (Soluciones de gestión de contactos)

Proporciona a la compañía una visión e historia que se tenga del cliente obtenida directamente de él, de la fuerza de ventas, centros de atención telefónica, herramientas de comercio electrónico y portales empresariales en Internet, entre otros, garantizando una utilización eficiente del conocimiento que se tiene del cliente a través de todos los departamentos de la empresa. Cada empleado que haya contactado a un cliente puede acceder a estos datos, incluso si fueron recogidos por otros departamentos.

GRT AG (2004) presentan algunos beneficios de este tipo de CRM:

- Puede organizar las actividades comerciales diarias del equipo de ventas.
- Puede recopilar y organizar la información relevante necesaria para las actividades comerciales.
- Mediante la formalización y la automatización de los procesos comerciales (planificación, ejecución y seguimiento), podrá aumentar la capacidad y calidad de la gestión del equipo de ventas.
- Conseguirá una mayor eficiencia en la planificación, ejecución y seguimiento de las campañas de marketing multicanal.
- Podrá analizar los costes de las campañas de marketing.
- Responsable de la gestión de las diferentes funciones de ventas, marketing y servicio al cliente de su integración con sistemas existentes.
- Integración del Back Office.

- CRM Colaborativo (Canales de relación con el cliente)

Consiste en canales que permiten a los clientes tener acceso en línea a la información en cualquier momento o lugar, como: Internet, Intranet, portales auto-servicio y conexiones de socios, por nombrar algunos. Sin embargo a pesar de que muchas compañías tienen estos canales disponibles, a menudo se comete el error de no proveer la misma calidad de servicio a sus clientes de la misma forma que lo hacen interactuando directamente. En otras palabras, sus clientes deberían tener la misma calidad de servicio y respuesta independientemente del canal que elijan para comunicarse con la empresa. Los beneficios de este tipo de CRM son presentados por GRT AG (2004):

- Puede ampliar la relación con el cliente a todos los canales de acceso.
- Permite realizar la comunicación a través del canal de acceso que se prefiera: teléfono, e-mail, chats, entre otros.
- Puede personalizar la distribución de la información según el tipo de cliente, las preferencias y el contenido.
- Puede asegurar la calidad en los mensajes con independencia del canal que se utilice.
- Se gestionan los diferentes canales de relación con los clientes: Integración Front Office; Web, correo electrónico; Fax, teléfono e Interacción directa .

- CRM Analítico (Data Warehouse/ Base de Datos de Marketing)

Efectúa un estudio detallado a través de Inteligencia de Negocio, soporta las decisiones para el desarrollo de mercadotecnia estratégica, planeación de ventas, demanda del mercado e indicadores de rendimiento y valor al cliente. Así mismo permite obtener información básica para la retención y lealtad del cliente proporcionándoles elementos básicos para la rentabilidad de cada uno de ellos.

Sus beneficios son presentados por GRT AG (2004) y se enlistan a continuación:

- Puede analizar la información recopilada desde diferentes sistemas y canales.
- Puede clasificar sus clientes y segmentar el mercado para definir la estrategia comercial apropiada a cada cliente.
- Puede realizar ofertas específicas a cada cliente adaptándose a las necesidades de cada uno de ellos.
- Puede agrupar la información para tomar decisiones, realizar seguimientos y control.
- Herramienta para la explotación y análisis de la información sobre el cliente.
- Business Intelligent: Data Warehouse (almacén central de los datos de la empresa); Data Mining (analiza información para descubrir tendencias, escenarios, etc.); Detección de patrones de comportamiento; Permite diseñar acciones comerciales diferenciadas

Estos tipos de CRM deberán interactuar idealmente para reforzarse. Por ejemplo un cliente prospecto manda una solicitud de información a través del website (CRM Operacional), el mensaje deberá ser redireccionado al departamento de ventas representativo, finalmente para que alguien de ese departamento lo atienda (CRM Colaborativo). Finalmente, en la conclusión del ciclo de ventas, de la compañía de mercadotecnia, sus preferencias de compra y la retroalimentación deberá de ser capturada para futuros análisis para descubrir el potencial de oportunidades de venta (CRM analítico). Internet Explorer (2001).

2.11 Otras herramientas para medir la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, la norma ISO 9000.

Para empezar con lo relacionado a ISO, se dará una breve reseña de lo que es, quien la desarrolló, en que consiste la serie ISO 9000.

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) es la entidad responsable para la normalización a escala mundial con una agrupación hasta la fecha de 91 países. ISO está integrado por comités técnicos, cada uno de los cuales es responsable de la normalización para cada área de especialidad. El propósito de ISO es promover el desarrollo de la normalización para fomentar a nivel internacional el intercambio de bienes y servicios y para el desarrollo de la cooperación en actividades económicas, intelectuales, científicas y tecnológicas. El resultado del trabajo técnico dentro de ISO se publica en forma final como normas internacionales.

Fue desarrollada por un comité técnico en 1979 con el objetivo de armonizar la creciente actividad a nivel mundial en administración y aseguramiento de calidad. La nueva familia ISO 9000 se volvió vigente a partir del 15 de diciembre del 2000 y sustituye a la versión 1994, cuya vigencia fue hasta el 14 de diciembre del 2003.

La nueva versión 2000 se ha simplificado con el objetivo de evitar la proliferación de normas y consiste en:

- ISO 9000:2000 describe los principios y terminología de los sistemas de gestión de calidad.

- ISO 9001:2000 especifica los requisitos para los sistemas de gestión aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios. Su fin es la satisfacción del cliente. Es la única norma sujeta a certificación.
- ISO 9004:2000 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. Su objetivo es la mejora en el desempeño de la organización.

El ISO 9000 es solo una parte de la estructura sobre la cual se debe fundamentar la administración para la calidad en una empresa como un inicio para crear una cultura de calidad y lograr el mejoramiento continuo. Además es visto por muchos expertos como un buen inicio para un programa de calidad, porque representa la destilación de las mejores prácticas de administración de la calidad. La reingeniería y otras herramientas o modelos son igualmente útiles y pueden complementar a ISO 9000, aunque hay que tener la precaución al emplearlas y evitar su uso como si se tratara de recetas, fórmulas mágicas o de éxito, así como contemplar el proceso ISO 9000 como estratégico.

La ventaja de ISO 9000 es que ha sido un éxito dentro del campo de la normalización porque por primera vez existe una serie que representa el consenso mundial sobre las mejores prácticas de gestión para la calidad.

Cómo se mencionó anteriormente, prácticamente el ISO 9000 es una plataforma que da los lineamientos para cumplir con una norma de calidad.

En la versión 2000, de la norma ISO, la sección 8 cubre todo lo relacionado con la medición, análisis y mejora, específicamente la parte 8.2.1 se enfoca de manera exclusiva a la satisfacción del cliente: “Como una de las medidas de desempeño del sistema de manejo de la calidad, las organizaciones deben de monitorear la información relacionada con la percepción del consumidor hasta el punto en el que la organización puede identificar cuales son los requerimientos del cliente” Hill (2002). Por lo tanto como se ha observado, la Norma ISO 9000 como tal no es una herramienta que ayude a medir la calidad y la satisfacción del cliente, sino que ayuda a las empresas a establecer sistemas, métodos y procedimientos que ayuden a medir y a controlar estos aspectos.

Es por eso que es decisión de las empresas el seleccionar la solución, o sistema es el más apto para ellas dependiendo de las características y giro de la empresa. Esto se puede ver reflejado en la sección 8.4 de la norma ISO 9000:2000 que habla del Análisis de datos: “La organización debe determinar, recolectar y analizar los datos apropiados para demostrar la capacidad y la efectividad del manejo del sistema de calidad y donde pueden ser realizadas las mejoras continuas en este proceso. Esto debe de incluir información generada como resultado del monitoreo y medición así como de otras fuentes. El análisis de estos datos debe proveer información relacionada con: Satisfacción del cliente y conformidad con los requerimientos del producto” Hill (2002).

CAPITULO III

Análisis del Mercado

En este apartado se dará a conocer resultados y análisis de la investigación de mercados así como los aportes de la misma y la metodología aplicada.

3.1 Metodología

Se realizaron 70 Entrevistas a Profundidad con empresarios y gerentes de diferentes empresas manufactureras de los sectores: Alimentos, Bebidas y Tabaco, Textiles, prendas de vestir e industria del cuero, Industria de la Madera y productos de madera. Ver anexo 1 y 3: Plan de Investigación y protocolo de entrevista.

Por otro lado, se llevaron acabo 6 Entrevistas con expertos, en los que se involucraron: Desarrolladores de programas de tipo CRM, Directores de las distintas cámaras, entre otros. Ver anexo 2: Lista de expertos.

3.2 Análisis y Resultados

De manera general todos los expertos conocían o habían escuchado algo referente este tipo de herramientas, sin embargo, no tienen idea clara y precisa de lo que es un CRM, prácticamente las respuestas estuvieron orientadas a que es una herramienta para aumentar la captación de clientes, así como mejorar la atención que se le brinda al mismo, además de conocer el grado de satisfacción y mejorar las relación con los clientes.

Externaron que son muy pocas las empresas que tienen orientación hacia el cliente y que en la zona metropolitana de Guadalajara no existe una cultura de Administración de la Relación con el cliente, pero que ya se empieza a trabajar en ello. En relación a quién debe administrar la relación con el cliente, también hay diversidad de opciones, hay quienes dicen que es labor de toda la empresa y otros encasillan esta actividad en áreas tales como: la Dirección o gerencia, ventas e informática, principalmente.

Curiosamente todos sin excepción creen exitoso el uso de este tipo de herramientas. Sin embargo no todos creen que las empresas de la zona metropolitana estén dispuestas a invertir en este tipo de herramientas; algunas de las causas: falta de liquidez, prioridades dentro de la empresa y principalmente la falta de cultura (miedo al cambio).

En cuestión de capacitación, externaron que las empresas cuando se dan cuenta de que es necesaria, invierten en ella.

Por otro lado, al comentar el precio, no les queda muy claro los rangos de precios ya que externaron que depende del tipo de empresa y de la necesidad que tenga de administrar la relación con el cliente.

Cuando hablan de manera específica de CRM, mencionaron que conocen muy poco en relación al tipo de información que debe de ser alimentada, los resultados que arroja, por quien debe de ser manejado, cuanta es la inversión que se requiere, principalmente. Sin embargo piensan que es una herramienta flexible en la mayoría de los casos ya que de otra manera no estuviera tomando tanto auge en el mercado.

Al cuestionar sobre el tipo de empresa que debe invertir, externaron que deben ser todas las Pequeñas y medianas Empresas (PYMES) y todas aquellas que al analizar este sistema vean un beneficio económico. Pero al pedirles que nombraran empresas, algunos se reservaron los nombres, y otros mencionaron: Hoteles, Agencias de Autos, Cervecerías y Bancos

Por lo tanto, se puede concluir, que a pesar de que las personas consideradas “expertos” han escuchado hablar de “CRM”, en realidad no les queda claro el concepto, cual es su objetivo y donde y cuando debe de ser aplicado o utilizado. Desgraciadamente aún existe mucha ignorancia en relación a este tipo de herramientas; a pesar de que todos la consideran útil y exitoso el uso de las mismas.

Siguiendo en esta línea, es realmente preocupante que estas personas consideren que en la zona metropolitana de Guadalajara no exista la cultura de orientación al cliente, y quizá este sea el verdadero motivo por el cual este tipo de herramientas no sean conocidas ni aplicadas. Por lo tanto el objetivo de la implementación de herramientas de tipo CRM, será luchar por lograr que las empresas tanto chica, medianas como grandes, rediseñen sus procesos y reestablezcan sus objetivos considerando que el enfoque al cliente es lo que les dará la ventaja competitiva en el mercado y los mantendrá vigentes dentro del mismo.

En relación a la obtención de información en fuentes secundarias, se inició por determinar el segmento del mercado al que se dirigiría la investigación, para esto, se buscó información en algunas dependencias oficiales a través de sus portales electrónico tales como: Información sobre el Estado de Jalisco, Sistema Estatal de Información Jalisco,

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática y el Sistema de Información Empresarial Mexicano. Además se utilizó el Servicio de Consulta a Bancos de Información (SECOBI), y la sección amarilla, tanto en papel como electrónica.

A la vez, se investigaron los diferentes tipos de CRM existentes en el mercado, así como sus características y precios; también se buscó información relacionada con la implementación de este tipo de sistemas y lo que opinan expertos en relación a la tendencia de este tipo de herramientas.

3.3 Aportes de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación concluyente, se tomará como referencia la guía de preguntas utilizada en las entrevistas; ver Anexo 1.

Cuando se preguntó si sabían o si habían escuchado algo relacionado con la administración de la relación del cliente, los entrevistados en un 75 % desconocían este concepto y al 25% restante, no le quedaba muy claro. Este resultado nos indica que el porcentaje de empresas que no conocen este tipo de sistemas es muy grande, y lo que más impresiona es que al momento de estar entrevistando, se tenía que explicar de manera detallada el concepto, ya que de entrada la mayoría de los entrevistados daba como respuesta un NO. Esto nos indica que hay un área de oportunidad que se pudiera explotar si se desea introducir este tipo de herramientas en el mercado de la zona metropolitana de Guadalajara.

En relación a si la empresas de Guadalajara administran la relación con el cliente en la actualidad, la respuesta se dividió en 50 % si, 40 % No y 10% no sabe. En este punto las

opiniones se encuentran muy divididas, y se pudiera concluir que la mayoría de las personas creen que si se administra la relación con el cliente, pero otras opinan lo contrario. Pudiéndose explotar este último aspecto ya que es un área de oportunidad que pudiera aprovecharse tanto por las mismas empresas como por despachos de consultoría y asesoría empresarial.

Cuando se preguntó si en Guadalajara existía la cultura de administrar la relación con el cliente, la respuesta inmediata fue: 52% lo afirmaron, 40 % lo negó y el 8% restante no supo; sin embargo si se les explicaba un poco la pregunta, la mayoría de los entrevistados creen que en la zona metropolitana de Guadalajara no existe la cultura de administrar la relación con el cliente, ya que la mayoría se preocupa por brindarle un producto a bajo precio, sin saber realmente lo que el cliente necesita; por lo tanto a las empresas se les puede vender la idea de que esta herramienta les puede ayudar a identificar la necesidad real del cliente y además lograr la fidelización del mismo hacia su negocio.

Al preguntar si conocían herramientas para administrar la relación con el cliente; el 91% externó que no conocía ningún tipo de herramienta, mientras que el 9% comentó sí conocer alguna de ellas. Como se puede observar, existe un desconocimiento muy amplio sobre este tipo de sistemas, lo que nos indica una vez más que hay mercado virgen que puede ser explotado por empresas desarrolladoras de este tipo de software, así como consultores y asesores empresariales. El reto en este punto es luchar contra la cultura, ya que la mayoría de los encuestados se mostraron un tanto apáticos.

Cuando se preguntó si se consideraba exitoso el uso de este tipo de herramientas La tendencia en este sentido se inclina un tanto al fracaso de este tipo de sistemas, ya que la mayoría de los encuestados realmente no saben que es un sistema de tipo CRM, y tampoco saben qué tipo de información maneja, quién debe de administrarlo, entre otros. En este sentido los proveedores de este tipo de sistemas tienen mucho por hacer ya que al parecer empresas que han intentado implementar estos sistemas han fracasado, lo cual ocasiona mala publicidad para el resto del mercado que pudiera estar interesado en implementar CRM en sus empresas.

Al investigar si las empresas de la zona metropolitana de Guadalajara están dispuestas a invertir en este tipo de sistemas y/o herramientas, el 62 % opinó que si, el 28% que no y el 10% no sabe. En este punto, la mediana empresa es la que se encuentra menos interesada en invertir y se debe a la “mala publicidad” que se le ha hecho a este tipo de sistemas debido a los intentos fallidos al momento de la implementación. Este sector por lo general se caracteriza por seguir la tendencia del mercado y en la mayoría de los casos se dejan guiar por lo “rumores”. Aquí habría que trabajar en tratar de cambiar la cultura empresarial tan tradicional y poco orientada a cambios que predomina en la zona metropolitana de Guadalajara.

Cuando se preguntó el tipo de empresas que consideran que actualmente utilizan este tipo de herramientas la respuesta fue variada; entre las mencionadas se encuentran maquiladoras, hoteles, bancos, automotrices, “las grandes”, “muy pocas” aunque también hubo gente que comentó que ninguna empresa utilizaba este tipo de herramientas o que no sabían. A los entrevistados no les queda claro, quienes son las empresas que actualmente

administran la relación con el cliente. Desde mi punto de vista esta ignorancia es porque realmente no saben en que consiste un CRM, y como desconocen el concepto, la respuesta automática es NO SE; aunque si se les preguntara con más detalle tienen respuestas como las maquiladoras, que se encuentran un tanto estereotipadas por el método de trabajo que utilizan.

Al cuestionar en este mismo sentido que tipo de empresas estarían dispuestas a invertir en herramientas que les permitan administrar la relación con el cliente, la respuesta no varió mucho, sin embargo éstas fueron muy generales: las maquiladoras o transnacionales, “las que tengan capital” “muy pocas”; “no tengo idea”. Para todos los entrevistados, el factor clave para poder invertir en este tipo de sistemas es la falta de capital; así que aquí tendríamos un área de oportunidad que bien pudiera ser explotada por los desarrolladores de software al tratar de desarrollar productos para pequeñas y medianas empresas sin tener que pagar los costos de CRM costos como los que manejan las grandes empresas y que son desarrollados por IBM, ORACLE, entre otras.

Ante lo anterior las empresas de la zona metropolitana de Guadalajara están dispuestas a invertir en la capacitación de su personal para la implementación de sistemas de administración de la relación con el cliente, los resultados fueron muy alentadores ya que el 70% estaba dispuesto a capacitar, un 20 % estuvo indeciso y solo el 10% dijo que no. En este apartado las empresas se inclinaron hacia el hecho de invertir en la capacitación del personal, lo cual es un buen indicador, que nos muestra el interés de las empresas por mejorar las condiciones profesionales de su personal, así como mejorar la cultura organizacional de su empresa

Con respecto a si tenían alguna idea del precio de este tipo de herramientas, sólo el 13% pudo dar un precio estimado, el 58 % dijo no saber el precio y el 29% dijo no tener ni idea del precio de este tipo de herramientas. En este sentido, los empresarios tienen muy poca información en relación a los precios de este tipo de sistemas, prácticamente las empresas grandes son las que tienen un poquito de noción sin embargo no es muy acertado el dato que nos proporcionaron.

Cuando se empezó a profundizar en la entrevista sobre la manera específica de si habían escuchado algo relacionado con CRM o Customer Relationship Management, sólo el 26 % había escuchado algo, el 33% no estaba seguro y el 41% nunca había escuchado nada sobre CRM. Por lo tanto podemos afirmar que prácticamente hay un desconocimiento general en relación al CRM, muy pocos entrevistados había escuchado el concepto como tal, lo cual nos indica que a pesar de los aproximadamente 20 años que lleva este sistema en el mercado aun existe muy poca información en las empresas.

Al preguntar si sabían como funcionaba el CRM, solo el 16% pudo comentar algo al respecto, el 64% comentaba tener una vaga idea y el 20% restante no tenían la más mínima idea. La mayoría de los entrevistados respondieron que sólo tenían una idea de cómo funcionaba este tipo de sistemas; sin embargo al profundizar en los detalles, se podía constatar que prácticamente no sabían nada al respecto.

En relación al tipo de información que debe ser alimentado a este tipo de sistemas, al igual que en el punto anterior, los entrevistados decían conocer “más o menos” la información

que debe de ser alimentada, pero al profundizar en la pregunta, quedaba al descubierto la casi total ignorancia en este sentido.

Al investigar con los entrevistados lo que implica la implementación de una herramienta como el CRM; solo el 13% comentó saberlo y el 87% restante no sabía o no tenía idea de lo que implica la implementación de un CRM. La tendencia en este sentido es que realmente no saben que es lo que implica la implementación de este tipo de sistemas; y al momento de responder casi parecía que trataban de adivinar encasillándolo prácticamente a una herramienta de ventas.

Al preguntar quien debe de manejar un CRM en la empresa obtuvimos respuesta tales como “el dueño”, el gerente general, la dirección, el área de ventas y el departamento de informática; siendo éstos últimos los más mencionados. Al igual que en el punto anterior, la mayoría de los entrevistados encasilla a este tipo de herramientas que deben de ser utilizadas prácticamente por el departamento de ventas y el departamento de informática. En este sentido hay mucho por hacer, ya que hay que dar a conocer el objetivo real de este tipo de herramientas.

Con respecto a la herramienta se considera lo suficientemente flexible para adaptarse a cualquier tipo de empresa, los entrevistados respondieron en un 12% que si, en un 38% que debe de ser y el 50% restante se inclinaban hacia el no. La tendencia en este sentido es que este tipo de herramientas no son lo suficientemente flexibles, ya que algunos entrevistados externaron que en la práctica suelen ser demasiado complicados. Lo cual brinda un área de

oportunidad que pueden explotar los desarrolladores del software al tratar de hacer este tipo de sistemas mucho más amigables.

En cuanto al personal capacitado que supiera y pudiera manejar sistema de tipo CRM las respuestas fueron: 41% no o no creo, el 16% dijeron si y el 47% comentaron que “debe de haber”. En este punto la tendencia es que hay muy pocas personas capacitadas en el manejo de este tipo de sistemas, pero a la vez externaron que es porque aun no es muy conocido este tipo de sistemas. Este pudiera ser un indicador para escuelas técnicas, universidades y centros de capacitación al momento de desarrollar cursos que sean de utilidad en el campo laboral.

Por último se cuestionó si conocían empresas que utilizaran CRM; el 23 % dijo si y el 77% lo negó. Definitivamente en este punto, la mayoría de los entrevistados más que dar una respuesta concreta, trataban de dar nombres al azar sin estar realmente seguros de si las empresas que nombraban cuentan o no con sistemas de tipo CRM.

CAPITULO IV

Resultado del Diagnóstico

En base a los resultados obtenidos en esta primera etapa de la investigación, se puede deducir que a pesar del que el CRM tiene más de 20 años como herramienta para administrar la relación con el cliente, ésta no es lo suficientemente conocida por las empresas del sector manufacturero, sobre todo en las PYMES. Las empresas que cuentan con sistemas tipo CRM, son las organizaciones bancarias, transnacionales y muy pocas manufactureras cuentan con sistemas informáticos sofisticados.

A la vez se identifica, que hay muchas áreas de oportunidad tanto para las propias PYMES como para las empresas desarrolladoras de este tipo de herramientas ya que en la actualidad las empresas exitosas son aquellas que conocen a detalle las necesidades de sus clientes y se preocupan por conocer el grado de satisfacción del mismo; y el reflejo de todo esto es la lealtad y fidelidad de sus clientes.

Es necesario dar a conocer este tipo de herramientas ya que la mayoría de los empresarios no saben que existe ni mucho menos para que sirven; en este sentido los desarrolladores de sistemas de tipo de CRM tendrían que empezar con una campaña de comunicación para darse a conocer y sobre todo vender los beneficios de este tipo de herramientas.

Según lo expresado por los entrevistados, se considera que es una herramienta muy costosa, y que actualmente la situación económica no permite invertir en este tipo de sistemas, ya que las empresas destinan los recursos a otras necesidades como al pago de proveedores.

En este sentido, se sugiere que los desarrolladores de sistemas tipo CRM, realizaran proyectos cuyos precios estén al alcance de la pequeña y mediana empresa, ya que es este sector el más golpeado económicamente y que a pesar de eso se preocupa por mantenerse en lucha.

En relación a quien debe de administra la relación con el cliente, la mayoría de los entrevistados, se enfocaron casi únicamente al departamento de ventas, y muy pocos mencionaron que debe de ser una acción integral en la que intervengan todos los departamentos de la empresa, lo cual nos indica que la cultura organizacional aún no evoluciona en este sentido. Se pudiera afirmar que las pequeñas empresas entienden mucho mejor este concepto a pesar de hacerlo de manera empírica. En este punto es importante que los proveedores de sistemas tipo CRM den una total orientación y capacitación a las empresas que estén adquiriendo esta herramienta, ya que es vital para la implementación que quede claro, que este sistema no será manejado por el director, por la gente de ventas o por el personal de informática; sino que es una herramienta útil para todos y que además se debe de alimentar de manera diaria con los datos del cliente por cualquier miembro de la empresa que llegue a tener contacto con él, ya sea de manera directa o indirecta.

En cuanto a la existencia de personal capacitado en este tipo de herramientas, un gran porcentaje de entrevistados aseguraron que no existe personal con los conocimientos y habilidades necesarias para el buen manejo de este tipo de sistemas. No basta sólo con el buen manejo del software como tal, sino que lo importante es saber analizar la información, saber transmitirla tanto a la alta genérica como a los mandos medios para que ellos a su vez bajen la información a los niveles subsiguientes. Las personas que reciben la información y

que se encuentran en contacto directo con cliente, deberán ser personas con espíritu de servicio y dispuestas a enfrentar cambio de manera constante según las necesidades que el cliente esté externando.

Al momento de preguntar sobre el funcionamiento y la flexibilidad de este tipo de herramientas, la mayoría de los entrevistados desconocían por completo el funcionamiento de los sistemas y en relación a la flexibilidad hubo quienes aseguraron que no es flexible, pero otros mencionaron que este tipo de herramientas deben adaptarse según las distintas necesidades de las empresas. Aquí nuevamente es en donde los desarrolladores y vendedores de este tipo de herramientas tendrán que aclarar y precisar las características, beneficios y ventajas del CRM y sobre todo dejarles claro que cada sistema se desarrolla y debe adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente.

Por lo tanto, se puede ver los resultados de esta investigación tanto del punto de vista optimista como el pesimista; si analizamos el punto de vista optimista, podemos decir que “hay mucha tela de donde cortar” es decir las áreas de oportunidad son infinitas en este sentido; tanto para los desarrolladores de este tipo de sistema; como para los empresarios que están dispuestos a invertir en ella; por lo tanto el reto o la estrategia en este sentido será el vencer la cultura organizacional que predomina en las empresas jaliscienses, sobre todo la resistencia al cambio. Ahora, desde el punto de vista pesimista, se puede afirmar que por parte del mercado hay cierta apatía por este tipo de sistemas ya que les da la impresión de que no lo consideran del todo efectivo.

A continuación se analizan cada uno de los supuestos iniciales del proyectos:

- En la zona metropolitana de Guadalajara las empresas del sector manufacturero (alimentos, maderero y textil) desconocen en gran medida la existencia de herramientas que permiten administrar la relación con el cliente; este punto se pudo verificar cuando el resultado de las entrevistas arrojó que el 75% de los entrevistados desconocían por completo este tipo de sistemas y el 25% restante tenía ideas pero desafortunadamente erraban el concepto. Definitivamente, hay una necesidad latente de parte de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas, en relación a sistemas o herramientas que les ayuden a conocer más a sus clientes, ya que ni siquiera saben de la existencia de los mismos.
- Muy pocas empresas de la zona metropolitana de Guadalajara las empresas del sector manufacturero (alimentos, maderero y textil) cuentan con sistemas de tipo CRM implementados. En este punto los entrevistados dejaban ver que al no conocer en que consiste un CRM difícilmente tendrían una herramienta de este tipo implementada en su empresa por lo que preguntó si conocían alguna empresa que manejara este tipo de herramientas y la mayoría de los entrevistados se inclinaban por el NO SE y cuando alguno daba una respuesta concreta, encasillaban este tipo de herramientas a empresas grandes, transnacionales, maquiladoras, etc.
- La mayoría de los empresarios no invierten en este tipo de sistemas porque lo consideran muy costoso y con pocas oportunidades de éxito; los entrevistados

externaron que tienen otras prioridades en sus empresas como el pago de proveedores; sin embargo, desde mi punto de vista, la causa principal para no invertir en herramientas de tipo CRM es la falta de conocimiento del sistema, así como de sus beneficios y de las ventajas que se pueden obtener una vez implementada en las empresa.

CAPITULO V

Propuesta para la implementación del CRM en las PYMES analizadas

Considerando la información y resultados obtenidos en la investigación, se presenta la siguiente propuesta para la implementación de un CRM en las PYMES de la zona metropolitana de Guadalajara:

5.1 Elementos iniciales: Rol del consultor y del empresario

1. El desarrollador del sistema debe de orientar y convencer al empresario de los beneficios de la implementación del CRM.
2. El empresario deberá analizar la variedad de sistemas de tipo CRM, así como sus características y costos; Ver el Anexo 4: Comparativo de aplicaciones tipo CRM; en el anexo podrán encontrar algunas características de los CRM más comerciales.
3. El empresario, debe de estar realmente convencido de los beneficios que obtendrá al implementar un CRM en su empresa y estar conciente de los montos de la inversión que va a realizar.
4. El personal de la compañía debe de estar enterado de la implementación del sistema y además deberá conocer los beneficios que tendrá tanto la empresa como el mismo.

5. Se debe de concienciar a todo el personal, desde la alta dirección hasta el operario de que la implementación del CRM implica un cambio de cultura organizacional orientada al cliente en la que debe de predominar el espíritu de servicio y colaboración mutua (cliente-empresa).
6. Capacitar al personal en el uso del software para empezar con la alimentación de las bases de datos de clientes.
7. Definir cual es el objetivo o meta de la implementación del CRM en la compañía; por ejemplo: aumentar la cartera de clientes, aumentar la productividad y/o ganancia de la empresa, entre otras. Sin embargo hay que ser muy cuidadosos en este sentido ya que el objetivo del CRM es conocer más de cerca al cliente, saber sus necesidades, su grado de satisfacción, conocer si está de acuerdo con la calidad del servicio que se le está brindando ya que todo esto traerá como consecuencia la lealtad y fidelidad del mismo por consecuencia, se lograrán los objetivos definidos por la empresa.
8. Análisis e integración de datos en base al objetivo definido.
9. Establecer una estrategia y planes de acción en base a los resultados obtenidos involucrando a todas las áreas de la empresa.
10. Llevar a cabo la estrategia y evaluar los resultados

11. Analizar los logros y detectar las áreas de oportunidad para mejorar el desempeño del sistema.

Después de este proceso, se reinicia el ciclo con un nuevo objetivo; es decir, se reiniciaría a partir del punto 7; cada vez que se reinicie este ciclo, el sistema se irá madurando; ahora, esto no quiere decir que la primera etapa (del punto 1 al 6) ya quede concluida; al contrario debe de estar actualizándose y no dejar de concientizar a los integrantes de la empresa de la importancia del sistema.

A continuación se presenta un modelo de la propuesta de implementación aplicada a una PYME. Con el propósito de facilitar la implementación los pasos sugeridos fueron divididos en fases de implementación; de esta forma se puede ir evaluando de manera global el avance de la propuesta.

PRIMERA FASE (10 días)

El desarrollador del sistema debe de orientar y convencer al empresario de los beneficios de la implementación del CRM.

Esta fase consiste en:

- Recopilar información sobre las necesidades del cliente. – Tiempo estimado 3 a 5 días
- Proporcionarle al empresario la información sobre los distintos sistemas de CRM, y explicarle de manera detallada las ventajas, beneficios, requerimientos del sistema y costos. – Tiempo estimado 3 a 5 días

SEGUNDA FASE

El empresario deberá analizar la variedad de sistemas de tipo CRM, así como sus características y costos; Ver el Anexo 4: Comparativo de aplicaciones tipo CRM; en el anexo podrán encontrarse algunas características de los CRM más comerciales.

El empresario, debe de estar realmente convencido de los beneficios que obtendrá al implementar un CRM en su empresa y estar conciente de los montos de la inversión que va a realizar.

En esta etapa, el empresario deberá analizar a conciencia la información proporcionada por la desarrollador en la primera etapa y decidirá de acuerdo a sus necesidades, características y costos de los sistemas, cual es el más adecuado para implementarlo en su empresa.

Un ejemplo, del costo de la implementación en una pyme de la zona metropolitana de GDL sería:

Fase	Actividad a Desarrollar	Costo
1ra. Fase	Recopilación de información por parte del despacho de consultoría	\$ 20.00 USD/Hr. Considerando que serán 6 hr. x 3 días \$360.00 USD
	Presentación de las diferentes propuestas de implementación	\$100.00 USD
2da. Fase	Análisis y toma de decisión por parte del empresario sobre el tipo de CRM a implementar en su empresa	Considerando que se utilizará el CRM de Microsoft para un total de 10 usuarios. \$250.00 USD x Usuario x Año \$2,500.00 USD

3ra. Fase	Anuncio a los integrantes de la empresa de la implementación del sistema y de los beneficios.	4 Conferencias Informativas con duración de 2 hr. c/u \$400.00 USD
	Campaña de comunicación interna dentro de la empresa (duración 6 meses)	\$200.00 USD/Mes \$200.00 USD/Mes x 6 Meses \$1,200.00 USD
4ta. Fase	Capacitación en el uso del Software 18 Hr.	\$ 20.00 USD/Hr. \$20.00 USD/Hr x 18 Hr. \$360.00 USD
5ta. Fase	Asesoría y Consultoría para definir Objetivos y analizar información, 20 hr.	\$ 20.00 USD/Hr. \$20.00 USD/Hr. x 20 Hr. \$400.00 USD
6ta. Fase	Asesoría y Consultoría para definir estrategia y planes de acción, 10 hr.	\$ 20.00 USD/Hr. \$20.00 USD/Hr. x 10 Hr. \$200.00 USD
7ma. Fase	Evaluación de avances de manera semanal (1 día x 2 meses)	\$100.00 USD x día \$100.00 USD x día x 4 días x 2 meses \$800.00 USD
8va. Fase	Análisis de resultados y áreas de oportunidad, 8 hrs.	\$ 20.00 USD/Hr. \$20.00 USD/Hr x 8 Hr. \$160.00 USD
COSTO TOTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN		\$6,480.00 USD

NOTA: El tiempo estimado para la implementación total de un sistema de tipo CRM en una pyme es de aproximadamente 12 meses.

Después se tendrá que seguir pagando la anualidad de las licencias, y de igual manera realizar la concientización y comunicación del sistema de manera constante; por lo menos hasta que el sistema se encuentre maduro.

TERCERA FASE

El personal de la compañía debe de estar enterado de la implementación del sistema y además deberá conocer los beneficios que tendrán tanto la empresa como ellos mismos. En

este apartado, el despacho de consultoría dará charlas para presentar el proyecto y dar a conocer las ventajas y beneficios del mismo para la empresa y empleados.

Se debe de concienciar a todo el personal, desde la alta dirección hasta el operario de que la implementación del CRM implica un cambio de cultura organizacional orientada al cliente en la que debe de predominar el espíritu de servicio y colaboración mutua (cliente-empresa). En este punto se recomienda una campaña de comunicación interna en la cual se utilicen tableros, periódicos murales, con textos e ilustraciones alusivas a lo que es el CRM y los beneficios que ofrece. Ver anexo 5.

CUARTA FASE

Capacitar al personal en el uso del software para empezar con la alimentación de las bases de datos de clientes. Esta fase se realizará primeramente un curso intensivo de 8 hrs. para todos los usuarios y después 1 hr. de manera particular con cada uno de ellos.

QUINTA FASE

Definir cual es el objetivo o meta de la implementación del CRM en la compañía; por ejemplo: aumentar la cartera de clientes, aumentar la productividad y/o ganancia de la empresa, entre otras. En este punto se brindará asesoría y consultoría según la indique el empresario, se considerarán 10 hrs. de Consultoría

Análisis e integración de datos en base al objetivo definido. De igual manera que el punto anterior, se brindará asesoría y consultoría según la indique el empresario, se considerarán 10 hrs. de Consultoría.

SEXTA FASE

Establecer una estrategia y planes de acción en base a los resultados obtenidos involucrando a todas las áreas de la empresa. En este punto se brindará asesoría y consultoría según la indique el empresario, se considerarán 6 hrs. de Consultoría

SEPTIMA FASE

Llevar a cabo la estrategia y evaluar los resultados; en este punto se brindará asesoría y consultoría semana para ver avances un día cada semana durante 2 meses. En este punto se puede aplicar una especie de autoría interna para evaluar el grado de implementación del sistema. Ver Anexo 6.

OCTAVA FASE

Analizar los logros y detectar las áreas de oportunidad para mejorar el desempeño del sistema. Aquí se realizará una sesión con todos los involucrados en la implementación del sistema dentro de la empresa y el despacho de asesoría; de analizarán los logros obtenidos y se detectarán las áreas de oportunidad en las que se tendrá que trabajar en el siguiente ciclo. Después de este proceso, se reinicia el ciclo con un nuevo objetivo; es decir, se reiniciaría a partir del punto 7; cada vez que se reinicie este ciclo, el sistema se irá madurando; ahora, esto no quiere decir que la primera etapa (del punto 1 al 6) ya quede concluida; al contrario debe de estar actualizándose y no dejar de concienciar a los integrantes de la empresa de la importancia del sistema. Como herramienta para la evaluación de logros y detección de áreas de oportunidad se sugiere aplicar el Anexo 7.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tal como lo se planteó al inicio de esta investigación, el propósito del proyecto se orienta a dar respuesta a la necesidad latente de las empresas en relación al conocimiento de las necesidades de sus clientes, el grado de satisfacción que tienen al acudir a sus establecimiento y la calidad en el servicio que reciben; todo lo anterior con el objetivo de lograr la retención y lealtad de sus clientes. Por lo tanto se quiso conocer si las empresas de la zona metropolitana de Guadalajara están realmente interesadas en las necesidades de sus clientes, en identificar el grado de satisfacción de los mismos y si valoraran la calidad del servicio que se le brinda. Por otra parte cuestionar si considerarán todo lo anterior para ser fieles y leales a los establecimientos. En este sentido, se puede concluir que el enfoque al cliente, existe en las pymes de la zona metropolitana de Guadalajara; sin embargo, no le dan la importancia que se requiere para utilizarla como herramienta de crecimiento para el negocio; las organizaciones cada vez se preocupan más por sus clientes, ya que sin ellos, están destinados al fracaso; la mercadotecnia en este sentido brinda las bases y el apoyo necesario a todos los empresarios, para que se esmeren en cambiar una cultura de enfoque y servicio al cliente, brindando herramientas de apoyo que les ayuden a identificar sus debilidades y fortalezas; así también como sus áreas de oportunidad.

Evaluando los objetivos específicos del proyecto en relación a la propuesta de aplicación de CRM se concluye que el diagnóstico realizado para conocer la situación actual de este tipo de herramientas, nos permite decir que el empresario si puede y desea invertir en sistemas de tipo CRM, pero primeramente es necesario que lo conozca, identifique para que sirva, cuales serían las ventajas y los beneficios que se tienen con este tipo de herramientas.

A su vez implica un cambio en la cultura organizacional que se debe dar de manera gradual. Aunado a esto es necesario una asesoría y capacitación personalizada por parte de los desarrolladores para brindarle al empresario todo el apoyo y la creación de una herramienta a la medida de sus requerimientos sin la necesidad de desembolsar grandes sumas de dinero.

Finalmente, este proyecto me sirvió para conocer la cultura tapatía en el entorno de negocios; fue realmente un reto ya que al ser de Sonora, las maneras y formas de pensar a pesar de pertenecer a un mismo país cambian considerablemente. Creo que la información recolectada, me ayudará más adelante al querer iniciar mi propio negocio.

Algunas recomendaciones para la implementación de un sistema de CRM, son las siguientes:

- Mayor difusión de las características, ventajas y beneficios de los sistemas de tipo CRM por parte de los desarrolladores de software.
- Insistir tanto a los desarrolladores como a los empresarios que el precio de este tipo de herramientas debe de estar en función al tamaño de la empresa y las necesidades de la misma.
- A las universidades, dar materias que permitan conocer más a fondo esta herramienta, para que los egresados lleven a las empresas estas herramientas que pueden beneficiar e incrementar en gran medida la productividad.
- A las empresas, el buscar herramientas que permitan el atraer nuevos clientes, y el retener y mantener leales a los ya existentes.

Mantener una cultura organizacional cambiante y a la vanguardia según las necesidades de los clientes. Porque es vital en los negocios el estar actualizado ya que las necesidades de los clientes van evolucionando.

BIBLIOGRAFIA

ALIA CONSULTORES, (2004) “¿Por qué ha surgido la necesidad de mejorar la gestión con los clientes, en la actualidad?” Consultado el 16 de Mayo de 2004.

Disponible en <http://www.aliaconsultores.com/porqueCRM.htm>

COMPUTERWORLD. (2002). “Microsoft irrumpe definitivamente en el mercado de soluciones CRM”. Consultado el 16 de Mayo de 2004. Disponible en:

<http://www.idg.es/computerworld/impnot.asp?id=21832>

CONSIST eCRM. (2002) “Las Bases del CRM”. Consultado e 16 de Mayo del 2004.

Disponible en: http://consist.com.ar/ecrm/index_bases.htm

GAJARDO UGAS, SERGIO (2002) MARKETING NET. Consultado el 23 de Agosto del 2005. Disponible en:

<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/mkt%20de%20relaciones/crm/nivel4crmpymes.html>

GARCIA ESTRADA, Arianna, (2003) *Análisis del estudio de factibilidad para la selección de un CRM para la oficina de información, promoción y publicidad*, Tesis, ITESO.

GERSON, Richard F. (1998). *Cómo medir la Satisfacción del Cliente*, 1ª Edición en español. México. Ed. Iberoamericana, S.A. de C.V.

GFT AG. (2002), “**Soluciones CRM operativo**”, GFT. Consultado el 16 de Mayo del 2004. Disponible en:

http://www.gft-iberia.com/es/linesofbusiness/crm/our_solutions/collaborativecrm.html

HERNANDEZ CEDILLO, VERONICA (2004) ESemanal. Consultado el 23 de Agosto de 2005. Disponible en

http://www.esemanal.com.mx/articulos.php?id_sec=17&id_art=996&id_ejemplar=

HERNANDEZ, Verónica, (2002) “**Éxitos y Fracazos en la Implementación de CRM**”, Estrategia Magazine. Consultado el 16 de Mayo del 2004,. Disponible en:

<http://www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0031/tecnologia.asp>

HILL, Nigel y otros, (2002) *Costumer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000*, 1a. Edición. Inglaterra. Ed. Butterworth Heinemann

HUETE, Luis M. y Andres Pérez (2003) *CLIENTING, Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad*, España. Tibidabo Ediciones y Ediciones Deusto; España.

IMPROVEN-CONSULTORES. Gestipolis.com. Consultado el 23 de Agosto del 2005.

Disponible en :

<http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm>

INTERNET EXPLORER, (2001) **“CRM como herramienta para la e-Empresa”**,

Consultado el 16 de Mayo de 2004. Disponible en:

<http://www.netmedia.info/netmedia/articulos.html>

MARTINEZ-TUR, Vicente, y José María Peiró Silla. (2001) *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente*. España. Editorial Síntesis.

MARTINEZ-VILANOVA MARTINEZ (2004), *Gestión de la Clientela, La manera de Conseguir y retener clientes reantables*. España. ESIC Editorial, 1ª Edición.

MOLES PALLEJA, Gloria y Margarita Colludo Latorre. (1996), *Satisfacción del Cliente y Calidad de Servicios*. Editorial CISS 1ª Edición.

OROZCO, LOURDES, (2004) Razón y Palabra. Consultado el 23 de Agosto de 2005.

Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n39/lorozco.html>

PEREZ ALVAREZ, ALEJANDRA (2004) ESemanal. Consultado el 23 de Agosto de 2005. Disponible en:

http://www.esemanal.com.mx/articulos.php?id_sec=3&id_art=1089

REINARES LARA y PONZOA CASADO (2002) *MARKETING RELACIONAL Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. España. Editorial Prentice Hall.

RICO, Rubén Roberto. (1997), *TOTAL CUSTOMER SATISFACTION, Satisfacción y Deleite Total de los Clientes*. Argentina. Ediciones Macchi, Argentina. Séptima edición ampliada.

SAP Rompe el Silencio, (2003) ESemanal. Consultado el 23 de Agosto de 2005.

Disponible en:

http://www.esemanal.com.mx/articulos.php?id_sec=6&id_art=382&id_ejemplar=0

SHAW, Rochelle, (2002). **Customer Relationship Management (CRM)**; Consultado el 5 de Junio de 2004. Disponible en Gartner Group database,

<http://0->

biblioteca.itesm.mx/millennium.itesm.mx/gartner/research/90600/90679/90679.html

SIEBEL, (2004), “**Diez factores de éxito decisivos para CRM**”, SIEBEL. Consultado el 16 de Mayo del 2004. Disponible en:

<http://www.siebel.com/mx/about/customerfocus/habits.html>

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática; www.inegi.gob.mx

International Organization of Standardization; www.iso.org

Gobierno de Jalisco; www.jalisco.gob.mx

Sistema Estatal de Información Jalisco; www.seijal.gob.mx

Sistema de Información Empresarial Mexicano; www.siem.gob.mx

ANEXO 1

Protocolo de entrevista

A continuación se presenta el formato utilizado para la aplicación de las Entrevistas profundas.

Nombre de la empresa: _____

Nombre del encuestado: _____

Puesto: _____ **Fecha de aplicación:** _____

Encuestador: _____

A continuación se aplicará un cuestionario que permitirá diagnosticar la tendencia del CRM como herramienta efectiva para administrar la relación con el cliente. Responda de la manera más honesta y objetiva posible.

1. ¿Sabe o ha escuchado algo relacionado con la administración de la relación del cliente?
Si No

2. ¿Qué cosa?

3. ¿Sabe si actualmente las empresas de la Zona metropolitana de Guadalajara administran la relación con el cliente? Si No

4. ¿Por qué cree que se administra la relación con el cliente?

5. ¿Cree que en la Zona metropolitana de Guadalajara exista la cultura de administrar la relación con el cliente? Si No

6. ¿Por qué?

7. ¿Cuál es el objetivo de administrar la relación con el cliente?

8. ¿Quién administra actualmente la relación con el cliente?

9. ¿Cómo se administra actualmente la relación con el cliente?

10. ¿Conoce herramientas (sistemas/programas) existen para la relación con el cliente? Si No

11. ¿Cuáles?

12. ¿Cree exitoso el uso de herramientas para la administración de la relación con el cliente? Si No

13. ¿Por qué?

14. ¿Usted cree que las empresas de la Zona metropolitana de Guadalajara estén dispuestas a invertir en la administración de la relación con el cliente? Si No
15. ¿Por qué?
16. ¿Qué tipo de empresas de la Zona metropolitana de Guadalajara administran la relación con el cliente?
17. ¿Qué tipo de empresas de la Zona metropolitana de Guadalajara cree usted que estén dispuestas a invertir en herramientas que les permitan administrar la relación con el cliente?
18. ¿Cree usted que las empresas de la Zona metropolitana de Guadalajara estén dispuestas a invertir en la capacitación de su personal para la implementación de sistemas de administración de la relación con el cliente? Si No
19. ¿Por qué?
20. ¿Conoce el precio de este tipo de herramientas? Si No
21. ¿Cual es el precio aproximado de este tipo de herramientas en el mercado?
22. ¿Ha escuchado algo relacionado con CRM o Customer relationship Management? Si No
23. ¿Qué cosa?
24. ¿Sabe como funciona el CRM? Si No
25. ¿Pudiera explicar brevemente?
26. ¿Sabe que información requiere ser alimentada a un CRM? Si No
27. ¿Pudiera mencionar algún tipo de información que se requiere para alimentar un CRM?
28. ¿Sabe qué implica la implementación de una herramienta como el CRM? Si No
29. ¿Qué implica?
30. ¿Qué tipo de información arroja un CRM?
31. ¿En qué áreas o departamentos debe aplicarse el CRM?
32. ¿Quién debe de manejar el CRM?

33. ¿Cree que esta herramienta sea lo suficientemente flexible para adaptarse a cualquier tipo de empresa? Si No

34. ¿Por qué?

35. ¿Que tipo de empresas tienen la necesidad real de invertir en un CRM?

36. ¿Cree usted que existe personal capacitado que sepa y pueda manejar sistemas tipo CRM? Si No

37. ¿Por qué?

38. ¿Cuánto estima usted que cuesta implementar un CRM en una empresa?

39. ¿Conoce empresas en la Zona metropolitana de Guadalajara que tengan implementado algún sistema tipo CRM? Si No

40. ¿Cuáles?

Muchas gracias por su colaboración, Apreciamos el tiempo invertido al responder este cuestionario.

¡GRACIAS!

ANEXO 2

Listado de Expertos

- Ing. Aquiles Dautt Santiago, Gerente Regional de WSI, Franquicia que se dedica a la venta de Soluciones de Negocios por Internet.
- Ing. Sergio Brande Flores, Desarrollador de Software especializado en aplicaciones de tipo ERP y CRM de la empresa BITAM.
- Ing. Mónica Guadalupe Serrano Gastélum, Maestra en Calidad, enfocada a implementar sistemas de calidad en distintas áreas organizacionales.
- Lic. Marisela Ramos, Gerente General de la Cámara Regional de la Industria de la Transformación (CAREINTRA).
- L.E.P.G. Ana Moreno González, Coordinadora de Proyectos Corporativos de G.C. Teleinformática.
- Lic. David Gutiérrez Flores, Director del Despacho de Asesoría y Gestoría Empresarial

ANEXO 3

Planeación de la Investigación de Mercados – Cualitativa

Área de oportunidad detectada

Posibilidad de ofrecer el CRM como una herramienta de fidelización y obtención de nuevos clientes a las PYMES de la Zona metropolitana de Guadalajara.

Necesidad de Información

Para identificar la situación Actual de manera general de la Administración de la Relación con el Cliente, se identificaron las siguientes Necesidades de Información:

¿Cómo se administra actualmente la relación con el cliente?

¿Quién administra actualmente la relación con el cliente?

¿Por qué se administra la relación con el cliente?

¿Existe la cultura de administrar la relación con el cliente?

¿Qué herramientas (sistemas/programas) existen que permiten administrar la relación con el cliente?

¿Es exitoso el uso de herramientas para la administración de la relación con el cliente?

Para identificar la situación Actual en las empresas de la Administración de la relación con el Cliente, se identificaron las siguientes Necesidades de Información:

¿Están dispuestas las empresas en invertir en la administración de la relación con el cliente?

¿Qué tipo de empresas administran la relación con el cliente?

¿Están dispuestas las empresas a invertir en la administración de la relación con el cliente?

¿Qué tipo de empresas están dispuestas a invertir en herramientas que les permitan administrar la relación con el cliente?

¿Están dispuestas las empresas en la capacitación de su personal para la implementación de sistemas de administración de la relación con el cliente?

¿Cual es el precio de este tipo de herramientas?

Para identificar la situación Actual de la herramienta específica de CRM (Customer Relationship Management) en las empresas:

¿Se conoce el CRM?

¿Qué es el Customer Relationship Management o CRM?

¿Cómo funciona el CRM?

¿Qué información requiere un CRM?

¿Qué implica la implementación de una herramienta como el CRM?

¿Qué información arroja un CRM?

¿Dónde debe aplicarse el CRM?

¿Quién debe de manejar el CRM?

¿Que tan flexible es un CRM?

¿Que tipo de empresas tienen la necesidad real de invertir en un CRM?

¿Existe personal capacitado que sepa y pueda manejar sistemas tipo CRM?

¿Cuánto cuesta implementar un CRM en una empresa?

ANEXO 4

Comparativo de aplicaciones CRM

CRM	Características Generales	Precios
ONYX	<p>Onyx suministra una aplicación CRM (Customer Relationship Management) líder de mercado para el segmento de negocios medianos, incluyendo la automatización de marketing y del equipo de ventas. Los beneficios claves que Onyx suministra incluyen: Más productividad del equipo de ventas a los 30 días de implementación. Mejor visibilidad del procesamiento de reportes. Más eficiencia en marketing. Fuerte integración entre marketing y ventas. Soportado por el IBM e-business Hosting Services, el Onyx Hosted Services puede suministrar: Rápida implementación. Valor mensual conveniente. Implementación a pesar de los recursos internos limitados de IT. Servicio de soporte superior. La solución puede ser ampliamente personalizada según sea necesario, usando recursos de IBM Business Consulting Services. El servicio de utilidad puede ser migrado hacia un servidor dedicado o alternativas personalizadas según sea necesario. Tasas determinadas por los tipos/niveles de servicios deseados.</p> <p>http://www.ibm.com/ar/services/ondemand/offering_crm.phtml</p>	<p>El precio se basa en el número de usuarios al mes. Disponible a través de una tasa de suscripción anual.</p>
ORACLE	<p>CRM de Oracle es el conjunto de aplicaciones que le permitirá gestionar de forma centralizada tanto la información de sus clientes como las interacciones empresa-cliente, garantizando la interacción total desde su captación hasta el servicio post-venta. CRM proporciona a las empresas los medios para evolucionar desde los modelos tradicionales de servicio, venta y marketing hasta los modelos basados en Internet y los dispositivos móviles, ampliando el alcance del mercado gracias a la posibilidad de acceso en todo momento y lugar. Sólo Oracle CRM le aporta la capacidad de 'cerrar el ciclo' entre marketing, ventas y servicios, garantizando, en definitiva, el mejor servicio de atención al cliente. Módulos: Gestión de Marketing, ventas, servicios, entre otros.</p> <p>http://www.abast.es/webabast/productos.html?webabast/oraclecrm.html</p>	<p>No Disponible; depende del diseño para cada cliente</p>
SPSS	<p>Conseguir un conocimiento más profundo de sus clientes y maximizar el retorno de la inversión en Marketing. Identificar clientes que presentan comportamientos similares. Desarrollar y enfocar programas de marketing y ofertas que se ajustan a los patrones naturales de compra e incrementan la respuesta. Predecir quién responderá a las diferentes campañas de marketing. Recomendar una combinación de productos, servicios y ofertas que los clientes compraran con mayor probabilidad y así incrementar las ventas. Emplear los recursos de forma acertada teniendo en cuenta el gasto relativo y el valor esperado durante su vida como cliente y maximizar el beneficio de cada cliente. Clasificar sus clientes en términos del valor durante todo el ciclo de vida y la rentabilidad para la organización; identificar grupos de clientes poco rentables. Desarrollar programas de retención de clientes y reducir la fuga de los mismos. Creación de modelos de predicción de “bajas” fijándose en los clientes que ya han causado baja y creando perfiles que indiquen cuando y porque han dejado de ser clientes nuestros. Respetar la privacidad y el tiempo de los visitantes de nuestra página limitando el</p>	<p>No Disponible; depende del diseño para cada cliente</p>

	<p>número de preguntas que se formulan a aquellas que son estrictamente necesarias para mejorar las relaciones. Refinar las encuestas y los formularios conociendo los factores que son importantes y formulando preguntas adecuadas en el momento oportuno. Desarrollar nuevos productos y servicios basados en lo que realmente valoran los clientes, incrementando la satisfacción y aumentando la vida de cada cliente. Realizar encuestas de satisfacción de clientes, evaluar cambios a lo largo de tiempo; combinarlos con los perfiles de clientes e identificar programas y acciones específicas a llevar a cabo.</p> <p>http://www.spss.com/la/soluciones/crm.htm</p>	
SAP	<p>mySAP All-in-One, la solución que proporciona la escalabilidad y funcionalidad e-business de mySAP Business Suite a compañías en rápida expansión de todo tipo. Sap ha desarrollado un sistema especial para cada tipo de empresa; entre los que se encuentran ya desarrollados se encuentran: Agencias aduanales, agencias de autos y camiones, agroalimentos, autopartes, calzado, comercio al detalle, comercio al mayoreo, construcción, educación gobierno municipal, hoteles, laboratorios farmacéuticos, productos de consumo, salud, sector financiero, textil, vestido.</p> <p>http://www.sap.com/mexico/solutions/smb/allinone/index.epx</p>	<p>El precio depende de el giro de la empresa en la que se instalará y del tamaño de la misma; precio disponible consultando una asesor SAP</p>
MICROSOFT	<p>Microsoft Business Solution CRM (o simplemente Microsoft CRM) es la herramienta para que pequeñas y medianas empresas, y áreas específicas de grandes organizaciones, incrementen el éxito de sus ventas, entreguen un mejor servicio al cliente y tomen mejores decisiones, en base al manejo de información de valor. Microsoft CRM está disponible en dos ediciones, Standard y Professional. Lo constituyen tres módulos: Ventas, Servicio al Cliente y Suite. También está disponible una versión Small Business para las empresas más pequeñas. Compare las diferentes ediciones. Microsoft CRM Mobile 1.2 permite a la fuerza de ventas un sencillo acceso a la información de sus clientes, dar de alta y organizar nuevos contactos , agendar entrevistas y hacer un seguimiento de las oportunidades actuales, en cualquier momento y lugar, a través de una Pocket PC o una Pocket PC Phone Edition con toda la funcionalidad que además proveen Windows Mobile 2003 y las herramientas de Office para dispositivos móviles. Microsoft CRM está disponible en Español, Inglés, Alemán, Francés, Italiano, Portugués, Danés y Hebreo. A través de las soluciones de eLearning de Microsoft Business Solutions, podrá tener acceso a entrenamientos las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Revise las opciones de entrenamiento.</p> <p>http://www.microsoft.com/latam/businesssolutions/crm/datasheet/</p>	<p>Para pequeños negocios; con un total de 15 licencias: de \$199.00 usd hasta \$499.00 usd por usuario; la versión robusta va de \$449 usd hasta \$1049.00 usd con número ilimitado de licencias</p>

ANEXO 5

Modelos para la campaña de comunicación

¿Sabes que es CRM?



Mas clientes

**Más
Productividad**



**Tu eres parte del
cambio...**

¡¡PREPARATE!!

¿Qué tienen en común las siguientes palabras?

Lealtad

Calidad

Satisfacción

Servicio

Clientes

Fidelidad

CRM

ANEXO 6

Guía de aplicación en Auditoría interna – Séptima Fase

Para la aplicación de esta auditoría, se tomará como muestra del 10% al 15% de los empleados de la empresa, tratando de cubrir todos los departamentos de la misma.

Los reactivos tendrán puntuaciones, siendo un total de 25 puntos; y se considerará una implementación satisfactoria cuando el promedio de los auditados sea mayor a 18 puntos.

¿Sabe que es CRM? (5 puntos)

¿Qué beneficios y/o ventajas tiene la implementación del CRM en la empresa? (5 puntos)

¿Qué tipo de información hay que alimentar? Y ¿con qué objetivo? (5 puntos)

¿Quién analiza la información que se alimenta al sistema y que se hace con ella? (3 puntos)

¿Conoce algunos planes que hayan surgido del análisis de la información del CRM implementado en la empresa? (3 puntos)

¿Ha visto algún avance/logro/mejora con la implementación del CRM en la empresa (4 puntos)

¿Tiene alguna sugerencia para los coordinadores del CRM en la empresa?

La última pregunta no se evalúa, sin embargo, será de gran utilidad ya que nos dará información valiosa sobre la opinión que tienen los empleados sobre el proceso de implementación del CRM y quizá se puedan detectar más áreas de oportunidad que ayuden a robustecer el sistema.

ANEXO 7

Guía para el análisis de resultados después de la implementación del CRM

El siguiente formato les ayudará a los coordinadores de la implementación a tener toda la información relevante en un solo formato que les permitirá evaluar todo el proceso.

Se considerará una implementación exitosa cuando el puntaje alcanzado en el siguiente formato sea mayor a 28 puntos. Y se prescindirá de los consultores cuando la calificación sea mayor o igual 32 puntos.

A continuación se presenta la escala que deberá ser aplicada para llenar el formato de evaluación:

1	Malo, pobre
2	Muy malo
3	Regular
4	Muy bueno
5	Excelente

FASES A EVALUAR	ESCALA				
QUINTA FASE					
Identificación de Objetivo (Claro, medible, preciso, alcanzable):	1	2	3	4	5
SEXTA FASE					
Planes para lograr el objetivo previos al desarrollo de la estrategia:	1	2	3	4	5
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Análisis de datos efectivo	1	2	3	4	5
Recomendaciones para el análisis de datos:					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
SEPTIMA FASE					
Estrategia efectiva	1	2	3	4	5
¿Por qué?					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Planes de acción detectados para el desarrollo de la estrategia	1	2	3	4	5
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
OCTAVA FASE					
Áreas de Oportunidad detectadas durante el desarrollo de la estrategia	1	2	3	4	5
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Resultados obtenidos de acuerdo a la estrategia definida	1	2	3	4	5
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Recomendaciones para el desarrollo de la estrategia del próximo objetivo					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Como se puede ver, el formato es combinado; maneja una escala numérica y partes abiertas; éstas permitirán tener información más detallada sobre cada fase evaluada.