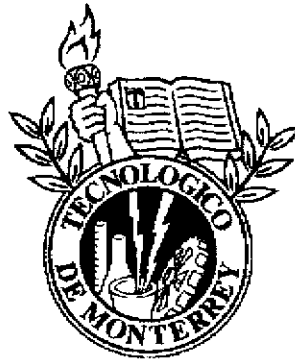


**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY**

**CAMPUS MONTERREY**

**PROGRAMA DE GRADUADOS EN ELECTRÓNICA,  
COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**



**ESTUDIO SOBRE LAS PRÁCTICAS ACTUALES DE CRM EN LAS  
PYME'S DE LA REPUBLICA MEXICANA**

**TESIS**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL  
GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGIAS DE  
INFORMACIÓN**

**POR:**

**EMILIO ROBLES FLORES**

**MONTERREY, N.L.**

**JULIO 2005**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY**  
CAMPUS MONTERREY  
PROGRAMA DE GRADUADOS EN ELECTRONICA,  
COMPUTACION, INFORMACION Y COMUNICACIONES



**ESTUDIO SOBRE LAS PRÁCTICAS ACTUALES DE CRM  
EN LAS PYMES DE LA REPÚBLICA MEXICANA**

**TESIS**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS  
DE INFORMACIÓN**

**POR:  
EMILIO ROBLES FLORES**

**MONTERREY, N. L.**

**JULIO 2005**

## **Dedicatoria**

A mis padres por todo el esfuerzo que hicieron para que pudiera llegar hasta este punto y además por darme el amor, el apoyo, la confianza, los consejos y todo lo necesario para poder ver realizado un logro más en mi vida y en mi carrera profesional, sabiendo que jamás encontraré la forma de agradecer todo esto solo espero que comprendan que mis ideales, esfuerzos y logros ha sido también suyos e inspirados en ustedes. Con Amor

A mi hermana que de una u otra forma ha estado siempre ahí para darme su apoyo y cariño.

A toda mi demás familia por el cariño y apoyo moral que siempre he recibido de ustedes, y que a pesar de la distancia he sentido su presencia y apoyo en todo momento.

A Joana por estar junto a mí en todo momento, por darme su apoyo, comprensión y su amor a pesar de los momentos difíciles.

A mis amigos quienes estuvieron presentes en todo momento y que de una u otra forma me brindaron su invaluable amistad, su ayuda y su apoyo en todo momento.

**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LAS PRÁCTICAS ACTUALES  
DE CRM EN LAS PYME'S DE LA REPUBLICA MEXICANA**

**POR:**

**EMILIO ROBLES FLORES**

**TESIS**

**Presentada al Programa de Graduados en Electrónica,  
Computación, Información y Comunicaciones.**

Este trabajo es requisito parcial para obtener el grado de Maestro  
en Administración de Tecnologías de Información

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY**

**JULIO 2005**

## **Agradecimientos**

A Dios primeramente por permitirme estar vivo y además por hacerse presente en mi vida en todo momento guiándome y dándome las enseñanzas necesarias para fortalecerme y hacerme mejor persona, así como darme la sabiduría necesaria para culminar mis estudios.

A mi asesora la Lic. Teresa Lucio Nieto por ser la guía en este camino y por tener siempre la disposición hacia mi persona, además de compartir sus conocimientos y su experiencia para fortalecer el contenido de este trabajo que sin su ayuda no habría sido posible, mis mas sinceros agradecimientos.

A la Dra. María del Socorro Marcos y al Dr. David Ángel Alanís por ser partícipes de este trabajo aportando su conocimientos.

A todas aquellas personas que de una u otra manera aportaron algo para que se lograra la culminación de este trabajo.

## Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| Dedicatoria.....                                      | IV |
| Agradecimientos.....                                  | V  |
| Tabla de contenido.....                               | VI |
| Lista de figuras.....                                 | IX |
| Lista de tablas.....                                  | XI |
| Capítulo 1. Introducción.....                         | 1  |
| 1.1.1 Primera generación.....                         | 1  |
| 1.1.2 Segunda generación.....                         | 1  |
| 1.1.3 Tercera generación.....                         | 1  |
| 1.2 Situación Problemática.....                       | 2  |
| 1.3 Objetivo.....                                     | 4  |
| 1.4 Estructura de la tesis.....                       | 4  |
| Capítulo 2. CRM.....                                  | 6  |
| 2.1 El cliente.....                                   | 6  |
| 2.1.1 Modelo del ciclo vital del cliente.....         | 7  |
| 2.1.2 Lealtad del cliente.....                        | 7  |
| 2.2 CRM.....  | 8  |
| 2.2.1 Definición de CRM.....                          | 8  |
| 2.2.2 Características de CRM.....                     | 10 |
| 2.2.3 Funcionalidades de CRM.....                     | 10 |
| 2.2.4 Beneficios de CRM.....                          | 18 |
| 2.2.5 Metodologías de implantación de CRM.....        | 19 |
| 2.2.6 Áreas de éxito en la implementación de CRM..... | 22 |
| 2.2.7 Tecnología para la implantación de CRM.....     | 25 |
| 2.2.8 Tipos de CRM.....                               | 28 |
| 2.3 CRM en México.....                                | 30 |
| 2.3.1 El mercado de CRM en México.....                | 30 |
| 2.4 Tendencias del CRM.....                           | 31 |

|   |    |
|---|----|
| 2.5 Conclusión.....                                   | 33 |
| Capitulo 3.- PyME´s.....                              | 34 |
| 3.1. La pequeña y mediana empresa (PyME´s).....       | 34 |
| 3.1.1 Definición de Empresa.....                      | 34 |
| 3.1.2 Definición de PyME.....                         | 34 |
| 3.1.3 Características de las PyME´s.....              | 36 |
| 3.2 Situación de las PyME´s en México.....            | 37 |
| 3.2.1 Características.....                            | 37 |
| 3.2.2 Tecnologías utilizadas.....                     | 38 |
| 3.2.3 Metodología de trabajo.....                     | 39 |
| 3.2.4 Fuerzas y áreas de oportunidad.....             | 41 |
| 3.3 CRM en las PyME´s.....                            | 42 |
| 3.3.1 CRM en las PyME´s de México.....                | 42 |
| 3.3.2 Hosting CRM.....                                | 43 |
| 3.4 Conclusión.....                                   | 44 |
| Capitulo 4. El cuestionario.....                      | 45 |
| 4.1 Preguntas clave según Cestauz D. ....             | 45 |
| 4.2 Preguntas clave según Microsoft Corporation. .... | 46 |
| 4.3 Preguntas clave según Sansone D. ....             | 47 |
| 4.4 Preguntas clave según Stanley A. Brown.....       | 49 |
| 4.5 Preguntas clave según CRMGuru.com.....            | 53 |
| 4.6 Preguntas clave según Gondar J. ....              | 55 |
| 4.7 Preguntas clave según Glen S. Petersen.....       | 57 |
| 4.8 Encuesta.....                                     | 58 |
| 4.9 Método.....                                       | 64 |
| 4.9.1 Tipo de estudio.....                            | 64 |
| 4.9.2 Población.....                                  | 64 |
| 4.9.3 Muestra.....                                    | 64 |
| 4.9.4 Medición de Variables.....                      | 65 |
| 4.9.5 Estrategia de recolección de datos.....         | 65 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.9.6 Tratamiento estadístico de la información..... | 66  |
| 4.10 Conclusiones.....                               | 66  |
| Capítulo 5. Análisis de resultados.....              | 68  |
| 5.1 Tabla de resultados.....                         | 68  |
| 5.1.1 Análisis de resultados por respuesta.....      | 72  |
| 5.1.2 Análisis de resultados generales.....          | 87  |
| 5.2 Conclusiones.....                                | 91  |
| Capítulo 6. Conclusiones.....                        | 95  |
| 6.1 Conclusiones.....                                | 95  |
| 6.2 Trabajos futuros.....                            | 97  |
| Anexo A.....   | 98  |
| Bibliografía.....                                    | 101 |



## Lista de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 2.1. Modelo del ciclo vital del cliente.....                     | 7  |
| Figura 2.2. Elementos de un CRM (F. Tourniaire 2003).....               | 11 |
| Figura 2.3. Tipos de CRM (Mind de Colombia, 2002).....                  | 29 |
| Figura 2.4. Crecimiento del mercado de CRM en México.....               | 30 |
| Figura 3.1. Participación de las MPyME's en el mercado empresarial..... | 39 |
| Figura 5.1. Resultados de la pregunta 1.....                            | 72 |
| Figura 5.2. Resultados de la pregunta 2.....                            | 72 |
| Figura 5.3. Resultados de la pregunta 3.....                            | 73 |
| Figura 5.4. Resultados de la pregunta 4.....                            | 74 |
| Figura 5.5. Resultados de la pregunta 5.....                            | 74 |
| Figura 5.6. Resultados de la pregunta 6.....                            | 75 |
| Figura 5.7. Resultados de la pregunta 7.....                            | 75 |
| Figura 5.8. Resultados de la pregunta 8.....                            | 76 |
| Figura 5.9. Resultados de la pregunta 9.....                            | 77 |
| Figura 5.10. Resultados de la pregunta 10.....                          | 77 |
| Figura 5.11. Resultados de la pregunta 11.....                          | 78 |
| Figura 5.12. Resultados de la pregunta 12.....                          | 79 |
| Figura 5.13. Resultados de la pregunta 13.....                          | 79 |
| Figura 5.14. Resultados de la pregunta 14.....                          | 80 |
| Figura 5.15. Resultados de la pregunta 15.....                          | 81 |
| Figura 5.16. Resultados de la pregunta 16.....                          | 81 |
| Figura 5.17. Resultados de la pregunta 17.....                          | 82 |
| Figura 5.18. Resultados de la pregunta 18.....                          | 83 |
| Figura 5.19. Resultados de la pregunta 19.....                          | 83 |
| Figura 5.20. Resultados de la pregunta 20.....                          | 84 |
| Figura 5.21. Resultados de la pregunta 21.....                          | 85 |
| Figura 5.22. Resultados de la pregunta 22.....                          | 85 |
| Figura 5.23. Resultados de la pregunta 23.....                          | 86 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 5.24. Resultados totales de las encuestas.....             | 87  |
| Figura 5.25. Rangos de empresas por números de trabajadores.....  | 88  |
| Figura 5.26. Rangos de empresas por ventas anuales.....           | 89  |
| Figura 5.27. Rangos de empresas por su relación con internet..... | 90  |
| Figura 5.28. Rangos de empresas por número de clientes.....       | 90  |
| Figura 6.1. SAP.....  | 98  |
| Figura 6.2. Microsoft Business Solutions CRM.....                 | 98  |
| Figura 6.3. Best Comerse.....                                     | 98  |
| Figura 6.4. ACCPAC CRM.....                                       | 99  |
| Figura 6.5. Logman.....   | 99  |
| Figura 6.6. CRM OnDemand.....                                     | 100 |

## Lista de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 2.1. Áreas de éxito de CRM.....   | 24 |
| Tabla 3.1. Clasificación de las empresas por número de trabajadores.....                    | 35 |
| Tabla 3.2. Clasificación de las empresas por tamaño y sector.....                           | 35 |
| Tabla 4.1. Selección de preguntas para la encuesta.....                                     | 59 |
| Tabla 4.2. Continuación de selección de preguntas para la encuesta.....                     | 60 |
| Tabla 4.3. Opciones de respuestas para la encuesta.....                                     | 61 |
| Tabla 4.4. Encuesta utilizada.....  | 62 |
| Tabla 4.5. Continuación de la encuesta utilizada.....                                       | 63 |
| Tabla 5.1. Concentrado de los resultados obtenidos de las encuestas.....                    | 69 |
| Tabla 5.2. Continuación de concentrado de los resultados obtenidos<br>de las encuestas..... | 70 |
| Tabla 5.3. Continuación de concentrado de los resultados obtenidos<br>de las encuestas..... | 71 |
| Tabla 5.4. Industrias o sectores de las empresas encuestadas.....                           | 91 |

# Capítulo 1. Introducción

## **1.1 Evolución del CRM**

Se ha observado que la evolución del CRM en el e-business ha progresado a través de tres generaciones. Cada generación ha entregado oportunidades únicas y cambios para los sistemas de CRM (Juan P. Varas, 2002).

### **1.1.1 Primera generación**

La primera generación consistió en establecer una presencia en la Web. Esta es una relación estática y unidireccional entre el proveedor y el cliente, con la que las empresas colocan información en sus sitios Web y permiten que los clientes la vean y la descarguen. Por ejemplo, un cliente puede acceder a un catálogo en línea, ir directamente a un sitio Web para leer la información del producto, buscar en una base de datos online, o revisar el soporte de preguntas frecuentes (FAQs), sin intervención humana por parte de la compañía. Los servidores Web de primera generación son típicamente independientes, usualmente fuera del firewall de la compañía, y no están ligados a otros sistemas de negocios (Juan P. Varas, 2002).

### **1.1.2 Segunda generación**

En la segunda generación, las compañías van más allá de la muestra de folletos electrónicos e integran sus sitios Web al proceso de negocios existente. Esto crea una experiencia Web más dinámica e interesante para el cliente. También están aplicando Inteligencia de Negocios a experiencias anteriores de clientes (el uso de ciclos de datos / retroalimentación para predecir lo que ellos creen que los clientes podrían desear). Un ejemplo de lo anterior es la lista de lecturas recomendadas de Amazon.com. Se sugieren libros en temas similares, basándose en los perfiles del cliente y el historial de compras. La segunda generación integra sistemas de respaldo para crear una experiencia más dinámica para el espectador (Juan P. Varas, 2002).

Tanto la primera como la segunda generación de soluciones CRM, a pesar de que progresivamente incrementan el soporte, siguen siendo modelos centrados en el proveedor. Los clientes van a los proveedores para obtener datos 'iguales para todos', con poca personalización. La integración de sistemas de información ocurre estrictamente del lado del proveedor (Juan P. Varas, 2002).

### **1.1.3 Tercera generación**

Transición a la Tercera Generación de sistemas CRM. Desde la optimización de la experiencia del consumidor en el sitio Web del proveedor, a entregar información

que los clientes necesitan –cuándo, cómo, y dónde la necesiten (Juan P. Varas, 2002).

El CRM de tercera generación se refiere a proveer proactivamente a los clientes de la información que necesitan para manejar sus negocios más competitivamente. Es la línea aérea entregando información proactivamente a los sistemas de los pasajeros con respecto a los arribos de vuelos retrasados. La entrega de esta información permite que los sistemas operen en función del consumidor, para que éste realice los ajustes necesarios en temas como vuelos retrasados (Juan P. Varas, 2002).

Cuando el producto es un bien de consumo – como los boletos de avión, servicio de transacción de acciones, servicio de banca, etc. -, la relación con el cliente se vuelve el componente más importante de su producto. El valor monetario se encuentra en la relación, no en el producto. Una vez más, este es un cambio de paradigmas, no un cambio tecnológico. La tecnología para comenzar a entregar servicios CRM centrados en el cliente está disponible hoy en día, pero las compañías, simplemente, no ha realizado la transición hacia su uso en este sentido (Juan P. Varas, 2002).

Para lograr esta transición cultural, las compañías deben estar dispuestas a compartir datos operacionales con sus clientes. La primera compañía, de todas las industrias, que abiertamente permita a los clientes obtener la información que sea, fijará el estándar de servicio al cliente para todas las compañías en todas las industrias. En los años '80, el prestigioso minorista Nordstorm's cambió su servicio al cliente en muchas industrias. Cuando Federal Express permitió que los clientes rastrearan sus paquetes en la Web, todas las compañías de esa industria tuvieron que ofrecer un valor agregado similar para mantenerse competitivas. Los clientes pudieron ver que era posible en algún lugar, por lo tanto, debía ser posible en todas partes (Juan P. Varas, 2002).

El CRM centrado en el cliente requiere un intercambio mutuo de información en ambos lados para hacerlo funcionar – como toda buena relación. Los clientes deben estar dispuestos a compartir suficiente información sobre quiénes son y qué es lo que quieren, para que los proveedores sean capaces de responder a esos deseos. Ambas partes deben estar de acuerdo en compartir información con la otra, para así lograr el beneficio mutuo y de largo plazo de ambas partes (Juan P. Varas, 2002).

## ***1.2 Situación Problemática***

Según Improven Consultores (2004), CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortificar las relaciones con sus clientes. Las herramientas de CRM son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional. El marketing relacional se

puede definir como "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes".

CRM desafía básicamente a la organización a valorar de nuevo cómo funciona. En el núcleo del concepto está el requisito de administrar en base de los beneficios del cliente y del ciclo vital del cliente. En términos simples, desafía la organización a administrar los beneficios del cliente (Glen S. Petersen 2004), esto implica:

- Maximización del potencial de los clientes existentes.
- Adquirir nuevos clientes que son benéficos o tienen el potencial de serlo.
- Retención de clientes que son benéficos.

CRM representa un cambio en la organización, por lo tanto, requiere la administración y guía significativa de la alta gerencia, como estrategia viable es entender mejor a clientes y construir relaciones con estos, las organizaciones que fallan al poner CRM en práctica pierden en tres frentes:

- Pierden recursos en poner tecnología en ejecución
- No pueden aprovechar ninguna ventaja
- Matan las buenas iniciativas orientadas al futuro cliente (credibilidad).

Ahora por parte de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME's) estas se caracterizan por tener generalmente una estructura organizacional generalmente simple y una cultura más cohesiva, por lo tanto limitando los beneficios de coordinación de un concepto efectivo de orientación al cliente. Además las PyME's se caracterizan por una gama limitada de productos y clientes, con esto se reduce al mínimo los requerimientos de los procedimientos desarrollados formalmente para una recolección de la información del cliente o del mercado para la toma de decisiones. Inversamente, estas cualidades pueden realzar la capacidad de firmas pequeñas para explotar totalmente una cultura orientada al cliente (Pelham y Wilson, 1996).

Los investigadores de la pequeña empresa afirman que los factores internos y las fuerzas externas de una organización también ejercen una influencia considerable en el funcionamiento de los negocios PyME's hasta el punto que la adopción de la orientación del cliente sea mínima. Por ejemplo, frecuentemente en la literatura se habla de la falta del planeamiento y la baja capitalización, como los determinantes más críticos del éxito o de falla de las PyME's (Robinson y Pearce, 1984).

Aunque la influencia de tales variables de la organización no se discuta, también se ha discutido que, puesto que muchos negocios pequeños y medianos se observan su falta de enfoque en gran medida, de la orientación estratégica y de la toma de decisión sistemática, la orientación al cliente podría ser un determinante crítico del funcionamiento (Sexton y Van Auken, 1982).

Para firmas mas pequeñas, que son caracterizadas a menudo por la táctica de toma de decisiones buenas y a corto plazo, una estrategia de orientación al cliente podría proveer a ellas un enfoque de una organización grande para formular los objetivos, guía de decisiones y el dirigir acciones (Sexton y Van Auken, 1982).

### **1.3 Objetivo**

Realizar un estudio descriptivo sobre las prácticas actuales de CRM en las PyME's de la Republica Mexicana.

### **1.4 Estructura de la tesis**

En el capitulo 1 se trata el planteamiento de la situación problemática que existe actualmente en las PyME's y el CRM, así también se plantea al objetivo de la tesis, el tipo de estudio, la población, la muestra, la medición de variables y se explica la estrategia de recolección de datos.

En el capitulo 2 primeramente se define el concepto de CRM, se describen las características y los beneficios que se obtiene de la implementación de un sistema CRM, se ven unas metodologías para la implementación de un sistema CRM, se muestran las diferentes áreas de éxito en la implementación de un CRM y se analiza la tecnología para la implantación de un sistema CRM, después de esto se dará una vista del CRM en México y las tendencias del CRM para los próximos años.

En el capítulo 3 se define empresa y la PyME's, a continuación se mencionan algunas de las características principales de las PyME's, así como de la situación de las PyME's en México. Se habla un poco de las tecnologías que estas utilizan y su metodología de trabajo. Después se tratan las fuerzas y las áreas de oportunidad de las PyME's en México. Posteriormente se encuentra el CRM para PyME's e inmediatamente se habla un poco del hosting CRM.

En el capitulo 4 se muestran distintos autores con sus diferentes preguntas relacionadas a evaluar el nivel de CRM en una empresa, con base en estas y usando una metodología se elabora un conjunto de preguntas para elaborar una encuesta con el fin de aplicarla a la muestra para evaluar el nivel de CRM que tiene las empresas pertenecientes a las PyME's de México.

En el capitulo 5 se presentaran los resultados finales obtenidos en las encuestas aplicadas a las PyME's de México, después se hace un análisis de los resultados de cada pregunta elaborada a las empresas encuestadas, para continuar con un conjunto de conclusiones que se pueden deducir de los resultados de las encuestas aplicadas.

En el capítulo 6 se presentan las conclusiones generadas con base en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las PyME's, así también se muestran un conjunto de empresas que actualmente ya cuentan con soluciones de software de CRM para PyME's en la República Mexicana y por último se presentan los posibles trabajos futuros a realizarse con relación al tema presentado en este trabajo.



## Capítulo 2. CRM

En este capítulo se define el concepto de cliente y CRM, así también se describen las características de un sistema CRM, igualmente se mencionan los beneficios que se obtiene de la implementación del mismo, a continuación se verán unas metodologías para la implementación de un sistema CRM, después se verán las diferentes áreas de éxito en la implementación de un CRM, a continuación se analiza la tecnología para la implantación de un sistema CRM, después de esto se dará una vista del CRM en México, una vez visto esto se mencionan las tendencias del CRM para los próximos años y se termina con unas conclusiones acerca del capítulo.

### 2.1 El cliente

Puede existir más de un nivel de cliente en Business to Business (B2B). Una pregunta muy importante es ¿Quién es el mejor cliente? Éstos pueden variar día con día según cambios en criterios de la relación que modifican el comportamiento del cliente. Son pocas las compañías que miran su base de cliente como una variación mixta de valores cambiantes. Después de todo, la compañía u organización encuentra mucho más conveniente clasificar a los clientes en segmentos que raramente cambian (R. Angel 2003).

Un cliente representa oportunidades de ventas y tiene necesidades que deben de ser tratadas con un apropiado nivel de servicio, sin embargo los diferentes tipos de clientes requieren de diferentes ventas y estrategias de mercado, un cliente puede tomar diferentes formas, como lo pueden ser (D. Sharp 2003):

- Consumidores- alguien que compra productos o servicios en la venta al detalle.
- Distribuidor- alguien que compra productos al por mayor para su distribución.
- Organización negocio a negocio- una compañía que compra productos y los integra a si misma.
- Departamento interno- un departamento que compra productos de otros departamentos.

K. Anderson y C. Kerr definen al cliente en dos tipos:

- Clientes externos- que son quienes están fuera de la organización y compran los productos y servicios que vende la compañía.

- Clientes internos- define a otro grupo situado dentro de la organización cuyo trabajo depende del trabajo de su departamento. Por lo tanto son "sus" clientes y es responsabilidad de los directivos el facilitarles lo necesario para que realicen su trabajo correctamente.

### 2.1.1 Modelo del ciclo vital del cliente

El modelo del ciclo vital del cliente, según lo representado en la siguiente figura, resume las fases importantes del proceso de compra de los clientes. Entender la experiencia entera del cliente permite que veamos las interrupciones del sistema que pueden ocurrir en cada "momento de la verdad" (Peter R. Chase, 2001).



Figura 2.1. Modelo del ciclo vital del cliente

### 2.1.2 Lealtad del cliente

Richard L. Oliver definió el concepto de lealtad como el profundo compromiso de volver a comprar o favorecer sistemáticamente en el futuro un producto o servicio por el que se tiene preferencia, pese a la posibilidad de que influencias situacionales y programas de mercadotecnia provoquen un cambio de comportamiento (S. Brown 2001).

De una manera simple, lealtad es reconocimiento y fidelidad a algo o a alguien; de esta forma se podría pensar en el reconocimiento que el cliente hace del bien o servicio que recibe de parte de la empresa, lo cual lo mueve a brindar fidelidad a ésta última (Chávez C.).

Un concepto muy conocido es el que ofrece el Dr. David Isaacs quien señala que la lealtad "es la virtud de aceptar los vínculos implícitos en su adhesión a otros - amigos, jefes, familiares, patria, instituciones, etc.- de tal modo que refuerza y protege, a lo largo del tiempo, el conjunto de valores que representan" (Chávez C.)

Así, la lealtad es el fruto de una relación interpersonal que se da entre el cliente, la empresa y la marca y que se mantiene a lo largo del tiempo, consolidándose a través de la aplicación de diversos mecanismos en los diferentes planos que intervienen de manera integral (Chávez C.)

Promover la lealtad es una tarea prioritaria de todos los miembros de la organización y no se limita a la simple generación de utilidades, sino que va más allá de la formulación de estrategias comerciales, ya que debe tenerse en mente el logro de altos niveles de desarrollo y rentabilidad (Chávez C.)

Las empresas exitosas deben de diferenciar sus productos y servicios de la competencia para retener a los clientes. La clave de este enfoque es tener la capacidad de identificar a los clientes en riesgo e invertir en entender mejor sus necesidades y prevenir la deserción (Convergys 2001).

## **2.2 CRM**

### **2.2.1 Definición de CRM**

Según lo expuesto por Ronald S. Swift (2001) define CRM como “La administración de las relaciones con el cliente es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en esta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad”.

El CRM es un proceso iterativo, por medio del cual la información sobre el cliente es transformada en relaciones provechosas con este.

Para Duane E. Sharp (2003) el CRM es un acercamiento de los grandes corporativos para entender el comportamiento del cliente, influenciando este a través de continua comunicación relevante y desarrollando relaciones a largo plazo para aumentar la lealtad, adquisición, retención y rentabilidad del cliente.

Desde una visión estratégica Kirkby (2002), quien es miembro consultora de Gartner Group, define a CRM como una estrategia que manifiesta cómo convertir una base de clientes en un activo intangible de los valores del mercado. A través de la retroalimentación operacional, debe evolucionar para integrar la actividad de la empresa alrededor de los objetivos del cliente.

El CRM es la suma de la voluntad de cuidar cada detalle que compone el encuentro, la experiencia, las sensaciones de servicio de una empresa y productos de tangibles en todo el proceso de relación con el cliente. CRM es el uso eficaz de los datos del cliente y las relaciones interdepartamentales que tienen impacto en el cliente y en el mercado. El CRM es el resultado del Marketing de Bases de Datos y el Marketing de Servicios (Alcalde 2004).

La administración de las relaciones con el cliente es una estrategia usada para aprender más sobre las necesidades y comportamientos de los clientes. Las buenas relaciones con el cliente son el corazón del éxito del negocio (S. Deck 2001).

Hay muchos componentes tecnológicos de CRM, pero el pensar el CRM como tecnología es un error, la mejor forma de pensar en CRM es como un proceso que ayude a reunir porciones de pedazos de información sobre clientes, ventas, eficacia de la comercialización, sensibilidad y tendencias del mercado (S. Deck 2001).

K. Anderson y C. Kerr definen CRM como un enfoque global para el establecimiento, mantenimiento y aplicación de relaciones con el cliente.

CRM es una estrategia de negocio para seleccionar y administrar las relaciones de los clientes de mayor valor. CRM requiere una filosofía y cultura de negocio centrada en el cliente para soportar efectivamente los procesos de mercadeo, ventas y servicio.

Las aplicaciones de CRM pueden habilitar efectivamente la administración de las relaciones con el cliente, proveyendo esto a que la empresa tenga la correcta dirección, estrategia y cultura (Thompson B. 2002).

Gartner Group define CRM como "Una estrategia de negocios cuyo objetivo es optimizar la rentabilidad, ganancia y satisfacción del cliente... las tecnologías de CRM deben permitir un mayor conocimiento del cliente, mayor acceso a su información, mayor acceso del cliente, interacciones más efectivas e integración a través de todos los canales de clientes y las demás funciones empresariales de respaldo" (Mind de Colombia, 2002).

Los paquetes de aplicaciones de Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM), de igual forma, permiten a las empresas planificar, programar y realizar el seguimiento de una amplia variedad de actividades de preventa y postventa. Los paquetes de aplicaciones ERP y CRM son tan populares entre las PyME's que representan casi las tres cuartas partes de todas las soluciones informáticas vendidas en Europa (IBM Corporation, 2004).

CRM ofrece importantes oportunidades para que las organizaciones comprendan y den una mejor atención a sus clientes, y al hacer esto, se aumente la rentabilidad de sus proyectos actuales y futuros (McKenzie, R., 2002).

El mercado de CRM para las PyME's reclama soluciones fáciles de usar y de implementar más que soluciones con muchas funcionalidades. Empresas de este tipo, que no pueden permitirse adquirir una suite de los grandes fabricantes, buscan en el mercado proveedores que ofrezcan soluciones accesibles y fáciles de usar (Telenium 2003).

### 2.2.2 Características de CRM

Una estrategia de CRM exige un enfoque corporativo con respecto a la atención al cliente, supone la integración de los sistemas y el personal que tiene contacto con el cliente (front-office) y los sistemas y personal de apoyo al cliente (back-office). Implica la concentración en el cliente y la capacidad para aprender de cada interacción con este (S. Brown 2001).

CRM es un desafío de negocio y no tecnológico, la tecnología ayuda a administrar las relaciones con los clientes de una manera operativa pero sin el correcto enfoque tanto estratégico como de personas y procesos, el proyecto nunca alcanzará el éxito (Improven Consultores, 2004).

Los sistemas CRM se caracterizan por permitir tres cosas básicamente:

- Tener una **visión integrada y única de los clientes** (potenciales y actuales), pudiendo emplear herramientas de análisis.
- Gestionar las relaciones con los clientes de una **manera única independientemente del canal que contacto con ellos**: telefónico, sitio Web, visita personal, etc.
- Mejora de la **eficacia y eficiencia de los procesos** implicados en las relaciones con los clientes.

CRM es una disciplina de negocios relacionada con cómo las organizaciones pueden incrementar la permanencia de sus clientes más rentables al mismo tiempo que reduce los costos e incrementa el valor en las interacciones y como resultado se maximizan las utilidades (Mind de Colombia, 2002).

Un CRM debe cumplir dos características, Sinergia y Consistencia. La Sinergia se alcanza incrementando el valor de cada interacción con el cliente mediante el uso compartido de la información en cada contacto efectuado a través de los diferentes canales (Mind de Colombia, 2002).

La Consistencia se refiere a que el CRM debe apoyar una visión consistente del cliente hacia la compañía al tiempo que la compañía debe tener una visión consiente del cliente. La consistencia se mantiene manejando interacciones consistentes, manejando datos consistentes y manejando procesos consistentes (Mind de Colombia, 2002).

### 2.2.3 Funcionalidades de CRM

#### ● Según *Francoise Tourniaire*

CRM ah ido expandiéndose dentro de un campo denso y complejo y muchos vendedores solo proveen una pequeña pieza del rompecabezas como ellos mismos lo llaman, haciéndolo difícil de examinar por las demandas.

Adicionalmente muchos sistemas de *Back-office* están generando portales para clientes y otras características cercanas a las funcionalidades de CRM, así los límites no son tan claros como eran antes. Algunas de las funcionalidades clásicas de sistemas CRM se describen a continuación (F. Tourniaire 2003).

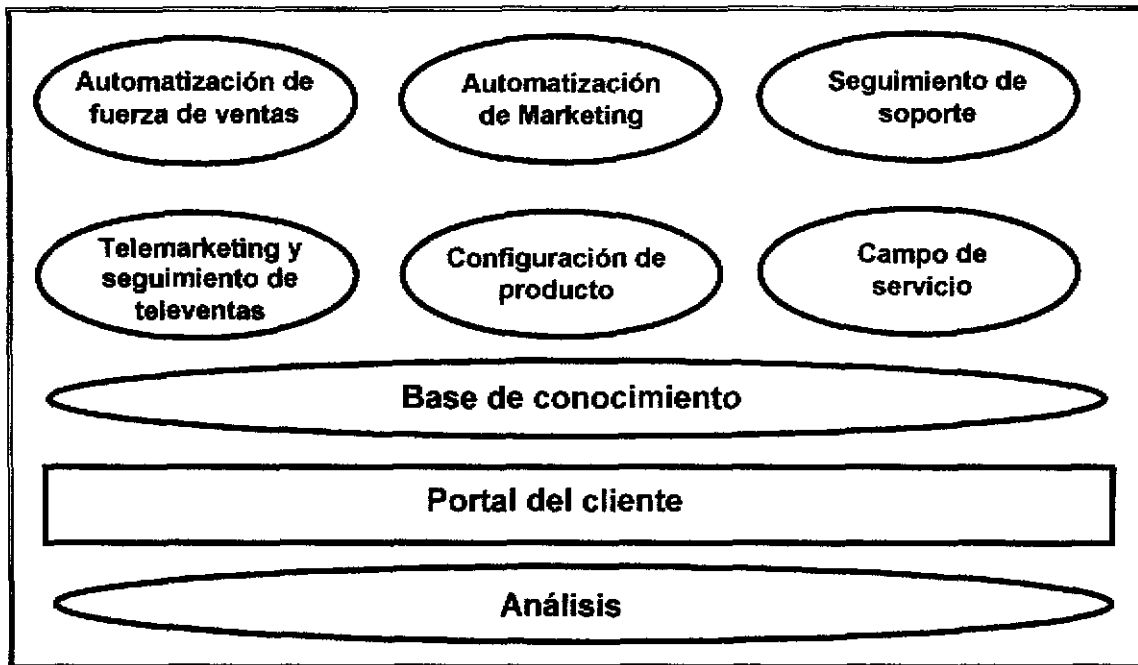


Figura 2.2. Elementos de un CRM (F. Tourniaire 2003)

### ***Automatización de fuerza de ventas (SFA)***

A ésta la suelen llamar la parte estrella, y esto fue una de las dos primeras partes del campo CRM, el otro fue el seguimiento del soporte. Las herramientas de la SFA siguen prospectos, contactos, y actividades permitiendo a los administradores seguir dirigiendo a través de la línea, pronosticar ingresos y detectar cuellos de botella. Muchos sistemas incluyen soporte para el proceso de ventas como lo son los generadores de ofertas y cotizaciones. Debido a los requerimientos de pronósticos de ingresos, la SFA enfatizó las medidas aun más que en otras áreas de CRM (F. Tourniaire 2003).

Una característica única de la SFA es el apoyo para usuarios móviles, o usuarios desconectados, el campo representante de ventas necesita descargar la información relevante de la cuenta a su PC, actualizar este mientras se encuentra fuera de la oficina, y entonces subir este respaldo dentro de un sistema compartido, esto necesita de capacidades robustas de sincronización así que descargar y subir información puede ocurrir rápidamente y mantener la consistencia de los datos si múltiples actualizaciones ocurren (F. Tourniaire 2003).

### ***Telemarketing y seguimiento de televentas***

Estos pueden ser considerados como una parte de la SFA, las herramientas de operación de telemarketing y televentas tienden a ser un poco diferentes, por que los telemercados frecuentemente trabajan con *scripts*, o con lo mínimo en un muy estructurado ambiente. Estos no necesitan movilidad, es funcionalidad desconectada. Sus requerimientos son cercanos a los de un seguimiento de soporte y por lo tanto muchos vendedores ofrecen módulos de centro de contacto (*call center*) que pueden servir como centros de contactos de entradas y salidas (F. Tourniaire 2003).

Una de las funcionalidades de la aplicación de un centro de contacto es la integración telefónica computarizada (CTI), la cual almacena la información que se compartirá entre el sistema telefónico y la aplicación de CRM. Una clásica aplicación de un CTI incluye ruteo de llamadas, esto basándose en el número telefónico entrante o en información ingresada por el cliente dentro del sistema telefónico *por sus elecciones dentro de un menú*, y la *habilidad para desplegar pantallas* conteniendo la información de los usuarios en una fracción de segundo después de asistir la llamada (F. Tourniaire 2003).

### ***Configuración de producto***

Configuradores de productos con herramientas que permite a los usuarios la personalización de productos complejos a sus necesidades exactas, la configuración de producto solía ser una actividad que tenía lugar fuera de línea y fuera de las interacciones con los clientes, pero ahora los configuradores forman parte de las *suites* de CRM (F. Tourniaire 2003).

### ***Automatización de Marketing***

A menudo es llamado administración de campaña, la automatización de marketing permite el diseño, ejecución y administración de campañas. Dependiendo de la sofisticación de la herramienta, las campañas utilizan una variedad de medios e incluyen segmentación y capacidades de administración de listas. Otro componente potencial de la automatización de marketing es la planeación de un evento de marketing (F. Tourniaire 2003).

### ***Seguimiento de soporte***

Esta es la otra parte importante de un CRM. Las características bases de un seguimiento de soporte incluye la trayectoria histórica de peticiones de soporte comenzando por la resolución, incluyendo el ruteo, la propiedad, la escalabilidad y transferencia (F. Tourniaire 2003).

Otra importante área es la provisión de una base de datos del cliente para dar seguimiento al servicio de contratación, el área de contratación es donde se integra con el sistema de ventas o con el sistema de contabilidad.

### ***Campo de servicio***

Este tiene diferentes requerimientos como servicio que es proveído de un centro de soporte, tanto como un grupo de telemarketing necesita diferentes características como una fuerza de campo de ventas. Como campo de ventas, el campo de servicio emplea una fuerza de trabajo móvil y esta tiene requerimientos especiales como la administración de partes y repuestos. Muchas herramientas del campo de servicio permite la comunicación con los usuarios por medio de comunicaciones inalámbricas (F. Tourniaire 2003).

### ***Base de conocimiento***

La funcionalidad de la base de conocimiento es útil en todas las áreas de funciones centradas en el cliente, aquí hay dos tipos de funcionalidad, una es la habilidad para exponer la base de conocimiento a los usuarios por medio de una variedad de capacidades de búsqueda. El otro más importante en muchas formas es la habilidad para soportar la creación y mantenimiento de documentos. La creación y mantenimiento del conocimiento llega a ser muy complejo con grandes cantidades de información (F. Tourniaire 2003).

### ***Portal del cliente***

El acceso del cliente basado en Web al sistema CRM es un requerimiento absoluto, básicamente los portales permitan acceder a la base de conocimiento y al sistema de solicitud de seguimiento, pero más funciones sofisticadas son contadas incluyendo localizador de sucursales, descargas en medios electrónicos, sesiones de chat en línea, y cosas por el estilo (F. Tourniaire 2003).

Los mensajes proactivos por correo electrónico (e-mail) son a menudo concebidos como una parte principal de un portal del cliente. Los portales de clientes y las funciones alrededor de ellos algunas veces son llamados eCRM y los subsistemas son llamados *e-sales*, *e-marketing* o *e-suppor* (F. Tourniaire 2003).

Los portales del cliente no deben de ser confundidos con la habilidad de usuarios internos de acceder al sistema CRM a través de la *Web*.

(F. Tourniaire 2003).

### ***Análisis***

Uno de los beneficios de CRM es un aumento en la habilidad de ver y analizar las actividades relacionadas con el cliente. Con una baja relación con otras



funcionalidades de CRM, este ha hecho grandes negocios que frecuentemente fueron vendidos por separado como una opción de valor agregado. Tener listos los reportes es importante, el principal factor de éxito para el análisis es tener buenos datos, por lo que hay que asegurarse que los datos que necesita la compañía es en verdad capturado por el sistema y que el usuario se entere que este es requerido (F. Tourniaire 2003).

#### ◆ Según Susan Osterfelt

Susan Osterfelt (2001) declara que CRM se cuenta con cinco funcionalidades y si la organización no tiene todo el tiempo y dinero necesarios para implementar las cinco inmediatamente se tendrá que priorizarlas, las funcionalidades son:

#### **Automatización de Marketing.**

La automatización de marketing genera personalización, perfiles, telemarketing, mercadeo por e-mail y administración de campañas. Estas iniciativas se diseñan para proporcionar la mezcla adecuada de productos y servicios de la compañía y ponerlos frente a cada cliente, lo que implica que se sabe que es lo que el cliente quiere, esta información junto con el conocimiento de los productos y servicios, permite presentar oportunidades al cliente y medir el éxito de la oportunidad (Osterfelt, 2001).

#### **Automatización de la fuerza de ventas.**

Ventas implica la transferencia directa de productos y servicios a los clientes y por ende el aseguramiento de que el cliente reciba el producto correcto, así como también, tiene como responsabilidad la calidad en las actividades del personal encargado de realizar la venta (Osterfelt, 2001).

Los proyectos en la categoría de ventas o administración de campañas, configuración de ventas, administración de contactos y administración de la fuerza de ventas y administración de cuentas, son herramientas que colaboran para habilitar todas las partes de la transacción y que interactúan conformando un sistema donde los representantes de ventas directamente hacen contacto con el cliente. La información recabada por estas áreas permite identificar oportunidades de venta (Osterfelt, 2001).

#### **Servicio a Clientes.**

Esta área comprende la habilidad de la organización para dar servicio a los clientes. Las iniciativas en esta área, pueden estar en la administración de la respuesta de e-mail y en las herramientas telefónicas, como distribución de llamadas telefónicas, integración de computadora-teléfono, administración de órdenes de trabajo, respuesta interactiva y marcado predictivo. La automatización del sistema de resolución de fallas es parte de esta categoría (Osterfelt, 2001).

## **Autoservicio del Cliente.**

Algunas compañías podrían considerar a CRM como un sistema con capacidades que pueden ser directamente invocadas por el cliente como autoservicio vía Web, búsquedas, chat interactivo, e-mail, buscadores, aplicaciones compartidas y conferencias. Para estas organizaciones, se describe más claramente como e-CRM, el cual invoca no solamente la idea de acceder Internet vía PC, u otros dispositivos como teléfonos móviles y organizadores personales (Osterfelt, 2001).

## **E-Commerce.**

Con el continuo crecimiento de Internet, la habilidad para llegar al cliente “uno a uno” se ha incrementado considerablemente, y ahora se tiene la posibilidad de recolectar información de millones de personas y permite interactuar de manera básicamente personal. Para el caso de e-commerce, las capacidades como comprar, marketplace, transacciones y procesamiento de pagos, y la seguridad e-commerce necesitan ser dirigidas. Las capacidades de E-Commerce pueden ser esenciales para continuar con algunos proyectos de CRM ya que dependen de su preparación para tomar las transacciones por múltiples métodos (Osterfelt, 2001).

### **◆ Según Gonzalo Perlado**

Desde el punto de vista de las soluciones, son tres los niveles de relación con el cliente (*Perlado G., 2000*):

**Centro de llamadas (call center)**, que ocupa como centro de atención directa y trato personalizado un lugar destacado en este tipo de sistemas al constituir un canal de comunicación ágil, dinámico y directo con los usuarios y clientes, permitiendo contactos las 24 horas del día los 365 días del año (*Perlado G., 2000*).

**Centro de contactos (web enabled contact center)**, soportado por la arquitectura de comunicación entre el cliente y la organización, está dotado de una base de datos transaccional propia, en la que se recoge información sobre los contactos establecidos, el medio, perfil de los clientes, tipo de operaciones que se llevan a cabo, temporalidad, etcétera (*Perlado G., 2000*).

**Commerce center**, donde se incorporan los últimos avances y facilidades propiciados por Internet, a través, básicamente, de portales de comunicación con los sistemas corporativos (*Perlado G., 2000*).

En relación con el soporte a las áreas funcionales, una solución CRM contempla básicamente las aplicaciones que se describen a continuación (*Perlado G., 2000*):

**Marketing:** constituye el ámbito de negocio que recoge la información de los clientes y prospectos con vistas a configurar una oferta personalizada para cada uno de ellos, impulsando una de las principales funciones que identifican al CRM,

el marketing 1:1. Para ello generalmente se apoya en herramientas que dan soporte a dichas estrategias basándose en modelos predictivos, control de indicadores de negocio, gestión de campañas, geomarketing, análisis del mercado y de los principales competidores, etcétera (*Perlado G., 2000*).

**Ventas:** es el segundo grupo de contacto directo con los clientes, bien sea con un trato personalizado (agente comercial, call center) o por «e-canales» de comunicación (browser, kiosco, web-TV, wap...) y centra su funcionalidad en dar soporte a todos aquellos procesos de venta como los referentes a la automatización de la fuerza de ventas (SFA), a la gestión y análisis de los procesos de negocio, al seguimiento continuo de las visitas en los canales interactivos (clic-search), el soporte de ayuda a los agentes comerciales (agendas y tarificaciones) y otros (*Perlado G., 2000*).

**Servicios:** que es uno de los tres grandes grupos funcionales de una solución CRM y engloba las aplicaciones de gestión de información, atención al usuario y/o cliente externo/interno (help-desk), seguimiento de servicios comerciales (self service), calidad de los productos/servicios que se ofrecen, etcétera (*Perlado G., 2000*).

#### ◆ Según Stanley Brown

Existen cuatro funciones de CRM que habilitan a una compañía para recuperar clientes que ya desertaron o que planean hacerlo, propiciar la lealtad de los clientes existentes, hacer ventas ascendentes o cruzadas a esos clientes y buscar nuevos clientes potenciales (S. Brown 2001).

#### ***Recuperar o conservar***

Este proceso consiste en convencer a un cliente de seguir siéndolo en el momento en que este considera la posibilidad de prescindir del servicio ofrecido o en convencerlo de que vuelva a serlo si ya ha cambiado de empresa. Este tipo de campaña se distingue por la relevancia del sentido de oportunidad. Según investigaciones la probabilidad de éxito de una campaña de recuperación de cliente es cuatro veces más alta si se tiene contacto con el cliente dentro de la primera semana que abandono la empresa (S. Brown 2001).

Otra característica importante para el éxito de una campaña de recuperación es la selectividad, las organizaciones tienden a filtrar a los clientes prospectos a recuperar por criterios como aquellos que cambian frecuentemente de marca, mala evaluación de crédito o bajo índice de uso (S. Brown 2001).

Las nuevas técnicas de selección de clientes candidatos a recuperar incluyen a aquellos que tienen índices significativamente menores de uso del producto o en servicio ya que estos son altamente probables que abandonen a la empresa.

## ***Prospección***

Esta campaña es enfocada hacia el intento por conseguir nuevos clientes. Además de la oferta, los tres elementos fundamentales de una campaña de prospección son la segmentación, la selectividad y las fuentes. Es primordial desarrollar un eficaz modelo de segmentación basado en necesidades que permita a la organización un direccionamiento eficaz de la oferta (S. Brown 2001).

La selectividad es tan importante en la prospección como en la recuperación y la segmentación esta basada en las necesidades que define lo que desea el cliente de la organización.

## ***Lealtad***

Para evitar el cambio de compañía por parte de los clientes, las empresas emplean tres elementos esenciales: segmentación basada en valor, segmentación basada en necesidades y modelos predictivos de cambio de marca.

La segmentación basada en valor permite a la compañía determinar cuanto esta dispuesto a invertir en la retención de la lealtad de un cliente, a continuación se utiliza la segmentación basada en las necesidades para determinar un programa personalizado de lealtad, como lo son programas de afinidad basados en la distancia recorrida en las líneas aéreas y en puntos acumulados por estancias en hoteles.

Y como último componente se elabora un modelo predictivo de cambio de marca, en base a la cantidad de datos demográficos e historia del índice de la base existente de clientes, se puede pronosticar el desgaste de la preferencia de estos (S. Brown 2001).

## ***Ventas cruzadas/ascendentes***

También conocido como incremento de la proporción de la billetera, esto es, del monto que gasta el cliente en compras en la organización. El propósito es identificar ofertas complementarias que puedan ser atractivas para el cliente, por ejemplo un usuario de larga distancia básica sería candidato natural a la compra de acceso a internet.

En las ventas ascendentes en lugar de ofrecer un producto complementario, se ofrece al cliente una versión mejorada del producto que éste ya consume. Las campañas de ventas cruzadas/ascendentes son importantes ya que el cliente objetivo ya mantiene una relación con la organización, en consecuencia es poco probable que tome a la oferta como una mercancía genérica y esté dispuesto a pagar un alto precio por ella. En términos financieros este tipo de clientes son más redituables para la organización (S. Brown 2001).

## 2.2.4 Beneficios de CRM

Los beneficios de una estrategia de CRM bien implementada son varios y en cada industria o sector de negocio estos beneficios se reflejan en la manera en que las compañías hacen negocios con sus clientes (D. Sharp 2003).

Por mencionar algunos beneficios que se obtienen de una buena implementación de la administración de las relaciones con el cliente se pueden observar las siguientes (D. Sharp 2003):

- Menor costo en la captación del cliente.- ahorros en marketing, correo, contactos, seguimientos, ejecución, servicios entre otros.
- No es necesario captar tantos clientes.- para mantener un volumen constante de transacciones, especialmente en el marketing de negocio a negocio.
- Menor costo de las ventas.- conocer mejor los canales y distribuidores resulta en mayor eficacia en las relaciones con el cliente, también se reducen los costos de las campañas de marketing y produce mayor ROI en las comunicaciones de marketing y con el cliente.
- Mayor rentabilidad de los clientes.- hay mayor ventas de seguimiento, el cliente esta dispuesto a gastar más, la satisfacción del cliente se traduce en la recomendación de los servicios utilizados, posibilidad de realizar ventas cruzadas e incrementar ventas a partir de compras actuales.
- Mayor retención y lealtad de los clientes.- los clientes permanecen más tiempo, compran más, entran en contacto con proveedores para satisfacer necesidades y compran con más frecuencia.
- Evaluación de la rentabilidad del cliente.-saber cuales son los clientes verdaderamente rentables, cuales hay que transferir de poco o nada rentables a un incremento en ventas a través de una venta cruzada, identificar que clientes nunca serán rentables y cuales serán determinantes en negociaciones futuras.

Según Stanley A. Brown (2001), CRM cuenta con varias ventajas sobre la mercadotecnia tradicional a través de los medios de comunicación masiva:

- Reduce costos publicitarios
- Facilita el direccionamiento de esfuerzos a clientes específicos mediante la concentración en sus necesidades
- Facilita el monitoreo de la eficacia de una campaña dada
- Permite que las organizaciones compitan por el cliente con base en el servicio y no en el precio
- Impide la realización de gastos excesivos en clientes de escaso valor o de gastos insuficientes en clientes de alto valor
- Acelera el periodo de comercialización de un producto
- Permite mejorar el uso del canal al cliente y obtener con ello el máximo rendimiento de cada contacto con éste.

CRM es una estrategia de negocios que permite mejorar las relaciones de una compañía con sus clientes y prospectos. Los beneficios de aplicar esta estrategia pueden ser (Mind de Colombia, 2002):

- Segmentación más efectiva del mercado
- Mayor efectividad en campañas de mercadeo
- Obtención de nuevos clientes
- Mayor índice de retención de clientes
- Incremento de las ventas con los clientes
- Reducción de costos operativos en ventas y servicios
- Mayor satisfacción del cliente

René Stockner, Vicepresidente ejecutivo de Operaciones internacionales de Navision a/s comenta que CRM es una estrategia de negocio que le ayuda a aumentar los beneficios situando las necesidades de sus clientes en el centro de su organización. El seguimiento de la información de contacto y de las interacciones con los clientes puede ayudarlo a obtener mayores beneficios, al hacer que los clientes y las referencias se desplacen de manera más eficaz por el proceso de compra (Navision 2002).

## **2.2.5 Metodologías de implantación de CRM**

### **● Metodología de Gartner Group**

El grupo de consultoría Gartner, realizó estudios independientes sobre empresas que han implementado estrategias de CRM y desarrollo un modelo que se denomina "Los ocho bloques de Construcción de CRM" este modelo se construye en un marco de referencia que apoya a las compañías a entender la extensa transformación necesaria, la elaboración de un plan de negocios y definir un método de implementación. Los ocho bloques son explicados de la siguiente manera:

**Bloque 1 - Visión:** Una estrategia de CRM exitosa necesita una clara visión en la que la estrategia y la implementación pueda ser desarrollada para alcanzar su éxito. Esta visión se refiere a como es que la empresa centrada en el cliente desea ver y sentir a sus clientes y sus futuros consumidores. Sin una visión la compañía no sobresaldrá ante la competencia y los clientes que se deseen capturar no van a saber que esperar de la empresa y de sus empleados. Una visión exitosa es la base para motivar al equipo, generar lealtad en los clientes y lograr en el mercado una mejor participación.

**Bloque 2 – Estrategia de CRM:** una estrategia de CRM no es un plan o una hoja de ruta. Una estrategia real de CRM toma la dirección y las metas financieras de la estrategia del negocio y establece cómo es que la compañía va a construir la lealtad de los clientes. Los objetivos de una estrategia de CRM son identificar,

adquirir, desarrollar y retener los clientes valiosos para alcanzar las metas corporativas.

**Bloque 3 – Valoración de la Experiencia del Cliente:** Las experiencias de los clientes cuando interactúan con la empresa juegan un rol clave en la modelación de la percepción de la compañía. Las buenas experiencias de los clientes conducen a la satisfacción, confianza y lealtad a largo plazo, pero las malas experiencias tienen un efecto contrario, esto por que las malas noticias viajan rápido y puede disminuir a los clientes prospectos.

**Bloque 4 – Colaboración organizacional:** Muchas empresas creen que el implementar tecnología de CRM las convierte en organizaciones centradas en el cliente, olvidando por completo los cambios necesarios dentro de la organización. Una verdadera estrategia de CRM significa que los miembros de la organización, los equipos de trabajo y la empresa entera se van a enfocar en las necesidades y deseos de los clientes.

**Bloque 5 – Procesos de CRM:** los esfuerzos del pasado enfocados en la reingeniería de procesos fueron inicialmente conducidos por el deseo de mejorar la eficiencia de la empresa y reducir los costos, el beneficiado era la empresa y no así sus clientes. CRM está dirigido por el enfoque de poner al día todos procesos clave de contacto con el cliente y preguntar a los clientes que procesos son los que les importan.

**Bloque 6 – Información de CRM:** una estrategia exitosa de CRM requiere que el flujo de la información del cliente sea a través de la organización y esté muy integrada entre los sistemas operacionales y analíticos. Tener la información correcta en el momento preciso, es fundamental en las estrategias de CRM, proveyendo un entendimiento del cliente y habilitando una interacción efectiva con éste a través de cualquier canal de comunicación.

**Bloque 7 – Tecnología de CRM:** Para la mayoría de los tecnólogos, CRM está todo sobre tecnología. Las tecnologías de CRM son un habilitador esencial para cualquier estrategia de negocio moderna de CRM, pero son solo una pieza del rompecabezas.

**Bloque 8 - Métricas:** Los otros siete bloques dependen de su rendimiento y de sus métricas del funcionamiento para calibrar su éxito, y las empresas deben fijar objetivos medibles de CRM y supervisar indicadores de CRM para convertir exitosamente a clientes en activos. Sin una administración del rendimiento, una estrategia de CRM y sus programas asociados estarán destinados al fracaso.

#### ● ***Metodología de Françoise Tourniaire***

Françoise Tourniaire (2003) define tres fases para la implementación de un sistema CRM en la organización, las cuales se describen a continuación:

- Seleccionar la herramienta- lo cual incluye definición de requerimientos, compras para la herramienta y la negociación de la compra.
- Seleccionar el integrador- la mayor parte del tiempo, este es contratado por fuera al menos como parte de la implementación de la herramienta, los integradores pueden hacer el apalancamiento de esta experiencia haciendo ambas implementaciones rápidas y menos propensas a errores. Algunas nuevas herramientas y de medio rango deben de ser capaz de ser implementadas sin ayuda externa.
- Implementar la herramienta- esta es típicamente la fase más grande, y su éxito depende en gran medida en que tan bien fueron implementadas las otras dos fases.

#### ● **Metodología de Duane E. Sharp**

Basándose en análisis precedentes del cliente actual existen cuatro estados distintos en el éxito del establecimiento y mantenimiento de una corporación con procesos de CRM (D. Sharp 2003).

- Interactuar- un dialogo entre un cliente y una organización consiste de una serie de transacciones e interacciones y puede tomar muchas formas. Una transacción puede ser por producto pedido telefónicamente o por Web, una disposición de efectivo de una ATM, una petición de servicio o un pago de una mensualidad. Cada interacción o transacción representa una oportunidad para construir y desarrollar una relación con un cliente.
- Analizar- analizar el comportamiento de los clientes significa aplicar ideas para crear interacciones relevantes para crear relaciones de valor. Esta es la etapa donde entra la planeación de mercado y donde las campañas de marketing son iniciadas para construir valor para los clientes.
- Aprender- aprender la aplicación del conocimiento adquirido del análisis del comportamiento del cliente y aplicar este conocimiento a los puntos de interacción entre un cliente y una organización, define el tercer paso en la administración de las relaciones con el cliente. En este paso, los procedimientos actuales para mantener el contacto con los clientes son establecidos a través de correspondencia, llamadas telefónicas o contacto personal, esto para incrementar las relaciones con los clientes y así mantener el contacto con ellos.
- Planear- un cuarto paso importante dentro del proceso de CRM es planear las estrategias de mercado que surgen del conocimiento del



cliente, sus patrones de compra, sus preferencias de productos y su estilo de vida. Este conocimiento es un requisito fundamental para las estrategias de mercado, que tratan a cada cliente como un individuo y puede ser logrado por medio de análisis constante de la actividad de transacción de los clientes.

La metodología de implementación de un sistema CRM permite a las compañías poder dirigirse a todos los tipos de clientes con los que cuenta en los diferentes momentos de su ciclo de vida como tal y así poder elegir el programa de mercadotecnia más adecuado a un cliente, acorde con la actitud del mismo hacia la compañía y con disponibilidad de comprar los productos y servicios de la compañía (S. Brown 2001).

#### ● **Metodología para PyME's**

Se consideran tres sugerencias especialmente relevantes para el éxito de CRM para las PyME's, con sus presupuestos limitados en tiempo y en dinero (Curry, 2003):

- **No reinventar la rueda.** Existe una abundancia de información de CRM, consejos e instrucciones disponibles a un bajo costo. Algo de investigación dará una orientación de que es CRM y que puede significar a la compañía. Los estudios de casos en línea son muchos; de los cuales se puede aprender de los errores cometidos
- **Decidir sobre los procesos de CRM antes de decidir sobre un sistema de CRM.** Los Software son una gran herramienta, pero nunca podrá contestar a las preguntas tales como ¿cómo van a trabajar juntos *marketing*, ventas, y el departamento de servicio? Se necesita resolver si dos departamentos usan la misma base de clientes, se necesita decidir si los distribuidores son clientes o socios, determinar la relación entre las ventas externas y las ventas internas o si el call center manejará preguntas del E-mail.
- **Conseguir el acto interno simultáneamente.** CRM no funciona en una compañía que carece del enfoque hacia el cliente. Se deben identificar los puntos débiles y las prioridades para la mejora.

#### **2.2.6 Áreas de éxito en la implementación de CRM**

Se define como un área de éxito en la implementación de una estrategia de CRM a las áreas de trabajo en donde las actividades se deben de realizar de una mejor forma y no a una serie de pasos científicos, como lo muestra Gerson (2001) quien define tres áreas de éxito en una metodología para la implementación de un CRM en una organización, que a continuación se muestran:

Debido al alto porcentaje de fallo de las implementaciones de CRM, se identifican los factores críticos de éxito para incrementar la expectativa de éxito en un CRM. Estas se le han llamado las 4 P's del éxito de un CRM: Planeación, Personas, Procesos y Plataforma tecnológica (Gerson, 2001).

- **Planeación:** Desarrollar un plan intensivo para los esfuerzos de CRM. Diseñar lo que se quiere que logre el programa tanto inicialmente como en los siguientes 3 a 5 años. Por ejemplo, si se tiene intención de captar datos del cliente en el *Website*, entonces, se ajusta un plan de tres fases. La primera es obtener la dirección de correo electrónico del cliente y nombre. La segunda es obtener su dirección física y números de teléfono. Y la tercera parte debe captar sus preferencias de compra.
- **Personas:** Involucrar a los empleados y socios en unir esfuerzos sobre el CRM. Ésta es una nueva cultura de la compañía. Se debe entrenar al equipo de trabajo con habilidades en servicio al cliente. Hay otra razón de por que las personas son tan importantes. Los empleados serán los que debe iniciar y mantener esas relaciones. Por consiguiente, se debe asegurar que tanto saben interactuar, influenciar y satisfacer a los clientes.
- **Proceso:** Cuidadosamente se debe identificar el proceso CRM. Este será el mapa de servicio de cómo contactar al cliente, cómo se captará la información, cómo será utilizada la información, la metodología para contactar al cliente repetidamente y los planes para consolidar la información de todos los puntos de contacto con el cliente. Se deben crear diagramas de flujo, organigramas, un anteproyecto de servicio y cualquier otro gráfico que sea necesario desarrollar para asegurar que todo el mundo entiende el proceso desde el punto de vista del cliente.
- **Plataforma Tecnológica:** Hay que seleccionar la plataforma tecnología de CRM. Se debe encontrar un proveedor que opere de la misma forma que la compañía los hace y así será mas fácil la adaptación. Ya que se ha entendido cuales con sus expectativas, ha involucrado a las personas y ha hecho un mapa del proceso. Deberá encontrar el software que le funcionará mejor a la empresa y a sus clientes.

Cuando se hayan desarrollado las 4 P's de éxito del CRM, la compañía llevara ventaja sobre su competencia. Si es de las compañías que no han empezado sus esfuerzos de CRM, entonces este acercamiento ayudará a pasar con un salto a la competencia. Haciéndolo desde un principio, no tendrá que hacerse una vez más (Gerson, 2001).

Un número de factores, extendiéndose desde el respeto por los clientes hasta las habilidades de la gente que la compañía puede hacer la diferencia. Pero de una manera única, la gran mayoría de implementaciones exitosas de CRM sigue un

patrón, cuatro pasos de implementación que reflejan las principales áreas de éxito (Lee D., 2002).

1. Desarrollar **estrategias** centradas en los clientes.
2. Rediseño de **grupos** de trabajo.
3. Reingeniería de **procesos** de trabajo.
4. Soportado por las **tecnologías** correctas.

Tabla 2.1. Áreas de éxito de CRM

| <b>Autor</b>                | <b>Área</b> | <b>Área</b> | <b>Área</b> | <b>Área</b>            |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| Gerson (2001)               | Planeación  | Personas    | Proceso     | Plataforma Tecnológica |
| Lee (2002)                  | Estrategias | Grupos      | Procesos    | Tecnologías            |
| Improven consultores (2004) | Estrategia  | Personas    | Procesos    | Tecnología             |

Aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía de un proyecto CRM, nunca puede dejarse en manos de esta. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se debe de tener en cuenta los cuatro pilares básicos: estrategia, personas, procesos y tecnología (Improven consultores, 2004):

- **Estrategia:** Obviamente, la implantación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en armonía con las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.
- **Personas:** La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.
- **Procesos:** Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

- **Tecnología:** También es importante destacar hay soluciones CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

### 2.2.7 Tecnología para la implantación de CRM

De acuerdo con diferentes analistas del tema de CRM, la tecnología necesaria para una implementación exitosa de un CRM debe contemplar los siguientes elementos tecnológicos (Mind de Colombia, 2002):

**Data Warehousing:** Software requerido para consolidar información del cliente en una sola base de datos permitiendo la trazabilidad de información detallada del cliente, históricos y bases para análisis.

**Personalización:** El software debe contar con herramientas que permitan la personalización de pantallas, procesos, reportes e integración con otros tipos de aplicaciones.

**Email:** Es necesaria la integración con herramientas de front office, especialmente herramientas de correo electrónico.

**Reportes y Herramientas de Análisis:** Se necesitan facilidades para generar, personalizar y ejecutar reportes que a su vez puedan combinar diferentes fuentes de información.

**Disponibilidad Web:** Las aplicaciones que conforman un CRM deben tener la posibilidad de ser accedidas vía Internet, por empleados y clientes.

**Conectividad:** Es recomendable que cualquier dispositivo (Teléfonos, Teléfonos Celulares, PDAs "Personal Digital Assistants", computación móvil, etc.) utilizado para tener contacto con el cliente tenga una interacción directa con las aplicaciones del CRM.

**Facilidad de Uso:** El software debe ser fácil para interactuar con él y que la interfase sea amigable.

**Work Flow:** El sistema debe ofrecer herramientas para la disponibilidad de funciones de aprobación y direccionamiento de requerimientos automáticos.

**Plataforma:** Es importante que el software CRM posea tecnología de programación orientada a objetos, sea cliente servidor, que soporte computación móvil, que soporte diferentes bases de datos, disponibilidad para trabajar vía internet y posibilidad de uso de una infraestructura de equipos liviana (thin client).

Según D. Sharp (2003) en los negocios actualmente el cambio es la única constante y este ocurre en un grado incremental. Los cambios acelerados tienen un efecto directo en los aspectos del negocio como clientes, tecnología, cultura organizacional, o estrategias de negocio.

El reto de las compañías en el nuevo siglo es implementar una estructura de información que habilite las rápidas respuestas para las presiones competitivas y la capacidad de sobrevivir en el futuro.

Las estrategias de CRM dependen de una infraestructura de información compuesta de varias tecnologías que habilitan a la organización para almacenar, acceder, analizar y manipular grandes cantidades de datos del cliente. La mayoría de las organizaciones que cuentan con miles o millones de clientes por administrar, requieren de una combinación de sofisticadas tecnologías para implementar un CRM. Cuatro de las más grandes áreas tecnológicas que contribuyen a una implementación exitosa de un sistema CRM son: *Data warehousing*, Sistema administrador de base de datos (*Database management systems*), Minería de datos (*Data mining*), Software de análisis de negocios (*Business analysis software*) (D. Sharp, 2003).

Por cada área tecnológica existen subconjuntos de sistemas y aplicaciones para manejar un rango de funciones orientadas al CRM como lo son: queries de la base de datos, análisis de valores, y modelos matemáticos para análisis predictivo. Todas estas aplicaciones ayudan a las soluciones de CRM en las organizaciones habilitándolas para analizar bases de datos sobre un amplio rango de parámetros (D. Sharp, 2003).

### ***Data warehouse***

La tecnología fundamental de una exitosa estrategia de CRM es el desarrollo e implementación de un *data warehouse*. Esta tecnología permite a las organizaciones juntar y almacenar grandes volúmenes de datos de clientes, en un formato que permita analizar y manipular estos datos con la finalidad de generar información valiosa para el negocio a partir de la base de datos de los clientes (D. Sharp, 2003).

Muchas compañías que cuentan con una implementación exitosa de un *data warehouse*, descubren que esta implementación les genera millones de dólares de ganancias. Una vez que el *data warehouse* fue integrado dentro del proceso de negocio se convierte en un sistema crítico, y a su vez, en una parte de la estrategia de CRM (D. Sharp, 2003).

### ***Sistema administrador de base de datos (Database management systems)***

Dentro de un ambiente de procesamientos repetitivos, la mayoría de las herramientas de sistemas administradores de bases de datos relacionales

(RDBMS) pueden ejecutar las funciones requeridas, debido a la facilidad para obtener los resultados deseados. Sin embargo, los procesos repetitivos tienden a ser más impredecibles y requiere de sistemas administradores de bases de datos mucho más sofisticados, estos son diseñados para manejar un ambiente en tiempo real de *queries* de datos en la operación del *data warehouse* (D. Sharp, 2003).

Muchas tomas de decisiones tradicionalmente hechas por diseñadores de base de datos, administradores y desarrolladores de aplicaciones son hechas por usuarios no entrenados y herramientas automatizadas.

La capacidad de un RDBMS para manejar la información del negocio que es cargada, depende de cuatro características que son: complejidad del modelo de datos, número de concurrencias de usuarios, volúmenes de datos y complejidad del ambiente de procesamiento (D. Sharp, 2003).

### ***Minería de datos (Data mining)***

La tecnología de minería de datos está cercanamente relacionada con el *data warehousing* y esta interrelacionada con el sistema de administración de base de datos. La minería de datos es el proceso de extracción de grandes cantidades de datos anteriormente desconocidos y después usar esos datos para la toma de importantes decisiones de negocio (D. Sharp, 2003).

La parte clave aquí es "datos desconocidos" refiriéndose a los datos que se encuentran inmersos en el gran mundo de los datos operacionales, y que si estos datos son analizados provee de información relevante para la toma de decisiones de la organización (D. Sharp, 2003).

Frecuentemente datos que son necesitados se localizan en muchos sistemas en diferentes formatos, estructuras y muchas veces en forma redundante, estos datos no proveen de un valor real a los usuarios del negocio que utilizan algún método para poder acceder a estos datos (D. Sharp, 2003).

Existen tres pasos que se necesitan para identificar y usar información que se encuentra oculta, primero la captura de datos debe ser incorporada en otras instancias en vez de que en un solo departamento se almacenen los datos, después la información debe de ser organizada especialmente para simplificar la toma de decisiones y por último los datos deben de ser analizados o minados para obtener información valiosa (D. Sharp, 2003).

### ***Software de análisis de negocios (Business analysis software)***

Son software que cuentan con poderosos métodos de análisis para el desempeño y la viabilidad de un negocio. Estos software son herramientas que permiten tomar

más rápidas y mejores decisiones, con una inteligencia de negocios en tiempo real (D. Sharp, 2003).

Son diseñados para optimizar las habilidades en las consultorías de negocios, y con esto propiciar nuevos ingreso y clientes. Tienen la capacidad para ofrecer un análisis más rápido y más conciso sobre aspectos contables sobre los cuales se puede desarrollar las nuevas ofertas del negocio para sus clientes (D. Sharp, 2003).

### **2.2.8 Tipos de CRM**

Una manera para eficientar la aplicación de un CRM es utilizar la tecnología disponible a través de un software orientado a apoyar una gestión eficiente con los clientes, lo que llevaría a definirlo como un software enfocado al CRM. Un CRM se puede componer de tres elementos globales CRM Operacional, CRM Analítico y CRM Colaborativo (Mind de Colombia, 2002).

El **CRM Operacional** corresponde a las aplicaciones que apoyan el trabajo diario en las diferentes áreas de aplicación del software (Ventas, Mercadeo, Servicios, Centros de Contacto) (Mind de Colombia, 2002).

Los distintos componentes del CRM operacional deben integrarse en una plataforma de servicios común, facilitando el detalle de la información para proporcionar mayor flexibilidad. Se trata de integrar el front-office, o sistemas que dan soporte al nivel de contacto con clientes, con el back-office, o sistemas que soportan los procesos derivados del nivel de contacto, con el mayor número de automatizaciones posibles en servicios, campañas de marketing y ventas (Pérez E., 2003).

El **CRM Analítico** corresponde a las herramientas utilizadas para análisis y se basa en el concepto de Data Warehouse, reportes y OLAP. Fundamentalmente consiste en una serie de herramientas de software que permiten evaluar tendencias, resultados, estadísticas y en general información para toma de decisiones (Mind de Colombia, 2002).

El CRM analítico está basado en un Data Warehouse centralizado, orientado al cliente y múltiples data-marts (bases de datos departamentales o específicas por temas), procurando una visión panorámica del cliente actualizada y consolidada. En este sentido, un CRM global fracasa sin una visión panorámica del cliente, que sólo se consigue a través del CRM analítico (Pérez E., 2003).

Los data-marts son construidos en base a los requerimientos de las aplicaciones analíticas, para dar servicio a las mismas. Parece un hecho, generalmente aceptado, que la cantidad y calidad de la información requerida para adquirir y retener a clientes aumenta progresivamente, constituyendo la información un valor en alza (Pérez E., 2003).

El **CRM Colaborativo** corresponde a las herramientas que permiten la integración de los aplicativos con los diferentes canales de comunicación que utiliza la empresa con sus clientes. Los sistemas CRM deben ser muy eficientes en el manejo de comunicaciones utilizando múltiples canales. Se entienden como canales elementos como voz, fax, Internet, e-mail, telefonía móvil o visita directa (Mind de Colombia, 2002).

Los canales del comercio electrónico emergente crean grandes oportunidades para el negocio, al proporcionar las interfaces de autoservicio directamente a clientes allí donde se encuentren (Pérez E., 2003).

Sin embargo, estas mismas interfaces encierran las posibilidades de interacción cegadas por los aspectos transaccionales del comercio electrónico sobre los que se pone el énfasis, quizás por reducir costos y desaprovechando oportunidades de influencia de Internet en la mejor colaboración del cliente (Pérez E., 2003).

Parece obvio que una organización que trabaja con sus clientes bajo una mentalidad colaborativa, paulatinamente estará más capacitada para influir en la retención, crecimiento y satisfacción del cliente (Pérez E., 2003).

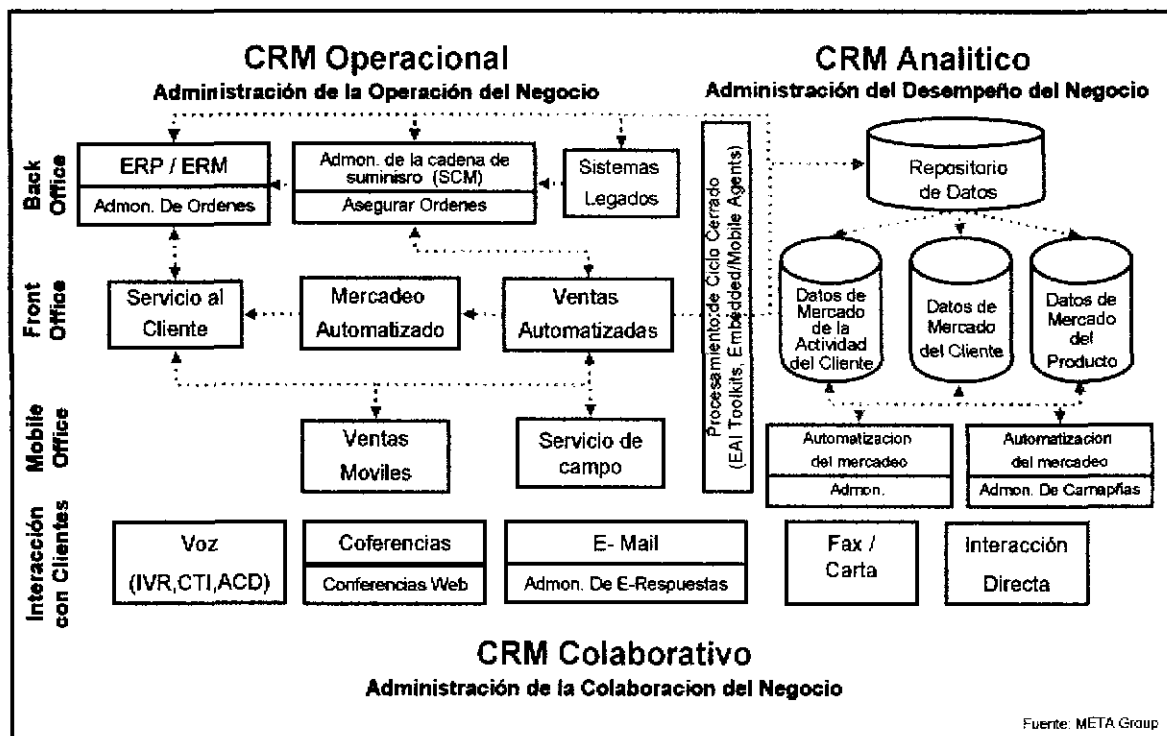


Figura 2.3. Tipos de CRM (Mind de Colombia, 2002)



## 2.3 CRM en México

### 2.3.1 El mercado de CRM en México

El mercado de aplicaciones empresariales en México presentó una ligera caída durante el 2003 cercana al -0.7%. Las soluciones de ERP y SCM fueron las principales en influenciar dicho comportamiento; señaló Gilberto Romero, analista senior de soluciones empresariales de *Select (High Tech Editores S.A. de C.V 2004)*.

El mercado de CRM en México, durante el 2003 experimentó un crecimiento del 7% aproximadamente, esta cifra puede ser considerada como buena tomando en cuenta la difícil situación por la que atravesó el país en dicho periodo y que lleva a que este mercado tenga su tercer año consecutivo con crecimiento positivo en México, sin embargo, este mercado aún se encuentra lejos de las expectativas creadas hace tres años.

Uno de los sectores que jugó un papel importante en el 2003 fue el gobierno, debido a varios proyectos orientados al proceso de atención ciudadana en gobiernos municipales que incluían la compra de algunos módulos del CRM. A pesar de no haber sido muy grandes inversiones, pueden ser importantes impulsores que lleven posteriormente al gobierno a invertir en proyectos más grandes de CRM.

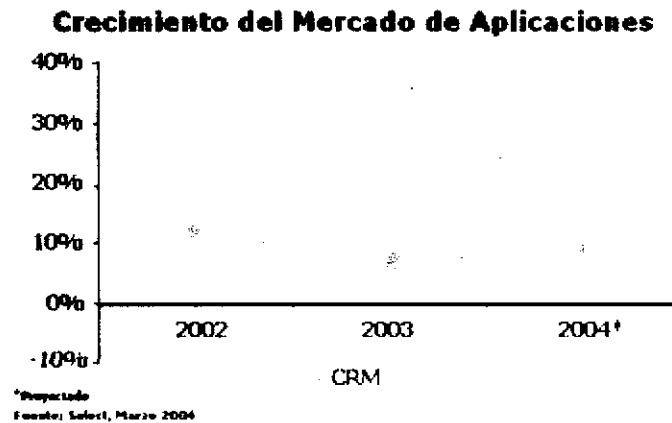


Figura 2.4. Crecimiento del mercado de CRM en México

"Algunos otros sectores que ayudaron a que el crecimiento del CRM alcanzara un 7% fueron Retail, Servicios e incluso algunos proyectos en sectores como industria y telecomunicaciones, proyectos que en muchos de los casos se derivaron a partir de estrategias de aprovechamiento de la base instalada por parte de algunos de los grandes proveedores de ERP, que actualmente ofrecen

soluciones de CRM dentro de su portafolio de productos”, mencionó Gilberto Romero, analista senior de soluciones empresariales de *Select*.

Según Gilberto Romero, para el 2004 la tendencia del mercado de CRM parece indicar un crecimiento de un dígito, esto debido a que en el país aún existen factores que lo hacen un tanto inestable y que llevan a las empresas a continuar siendo cautelosas en sus inversiones. Los proyectos que se presenten durante 2004 continuarán enfocándose en la adquisición de módulos de CRM operativo y analítico, mientras que en los proyectos de automatización de la fuerza de ventas no se observa esta tendencia.

## **2.4 Tendencias del CRM**

Telenium (2004), una compañía española de consultoría y servicios en TI, presentó un informe con las principales tendencias en el mercado de soluciones CRM.

Se manifiesta que durante el 2003 el mercado de soluciones CRM ha tenido un retroceso de alrededor de 20 por ciento, a pesar de que la captación, retención y el servicio al cliente ha sido y es la principal preocupación de las empresas. Se pronostica que en el 2004 y 2005 se invertirá la tendencia y se tendrá un crecimiento del 5 al 10 por ciento.

La mayoría de las empresas continuarán esforzándose en mejorar la administración de clientes, aprovechando la tecnología existente en la organización, restringiendo las compras en este ámbito a lo necesario o a soluciones que aporten una clara ventaja estratégica.

Debido a la presión generada en muchas empresas por la reducción de costos, se analizarán qué partes de sus sistemas CRM tienen que ser mantenidos de forma interna y cuales no, esto puede generar oportunidades a proveedores de outsourcing de CRM o fabricantes de soluciones de *"hosted CRM"*.

Ya que el deficiente conocimiento del cliente limita en gran medida la puesta en marcha de iniciativas estratégicas, por lo que mejorar el conocimiento e incrementar la información que se tiene del cliente es otro de los retos para el 2005.

La evolución en el mercado de CRM está en torno a tres factores en el 2004: primero el crecimiento económico, lo que impulsará el crecimiento de las empresas y la inversión. En segundo lugar se mantendrá la restricción de recursos en organizaciones y las presiones por bajar los costos. Y en tercer lugar se profundiza en el enfoque al cliente adoptado por las empresas, y se comienza a integrar la información entre departamentos.

Según los datos obtenidos en el estudio realizado por Telenium en enero del 2004, se pueden destacar las siguientes tendencias:

- Las ventas "mandan" en el "front office". Se observa un creciente enfoque a las ventas en todas las empresas, por lo tanto se necesitarán soluciones de *front office* que optimicen las labores de los agentes comerciales, como lo son sistemas de soporte a ventas integrados.
- Verticalización de las soluciones CRM. A medida que las funcionalidades de CRM alcanzan su madurez, se incrementa la oferta de soluciones verticales, que competirán directamente con las suites.
- CRM implica transformaciones en la organización del negocio, con el fin de aprovechar mejor estos sistemas. Por ejemplo, se centralizan actividades de marketing y servicio, concentrándose alrededor del call center, para ahorrar costos y aumentar la eficiencia.
- Outsourcing del CRM táctico. Algunas operaciones de CRM no estratégicas y que impliquen bajo valor añadido podrán externalizarse. Esta externalización implica añadir esfuerzo en coordinación de iniciativas y procedimientos de control de calidad.
- Oportunidad de negocio para proveedores de hosting CRM. A medida que los fabricantes de soluciones de CRM se introducen en el mercado del hosting y que los productos se sofistican, se demandarán servicios de consultoría e integración de este tipo de productos.
- Apuesta por una estrategia de conocimiento del cliente. Las grandes organizaciones apuestan por una estrategia de conocimiento del cliente que permita ofrecer un mejor trato, lo que demanda procesar con precisión los datos de los clientes. Esto obliga tanto al área de negocio como al área de TI a trabajar juntos en identificar las fuentes de información sobre clientes y a establecer los procedimientos de uso y mantenimiento de estos datos.

En base a los datos obtenidos por A. Ojeda (2004) se mencionan a continuación algunos comentarios hechos por personalidades acerca del mercado del CRM:

"La mayor tendencia en materia de CRM en el 2004 será la integración de todas las tecnologías adquiridas hasta el momento con los procesos de negocio de la compañía, con el fin de crear el adecuado entorno para una orientación de la compañía al cliente" Craig Morrison, *CRM Practice Partner, Teradata*.

"El objetivo último del CRM es conseguir una visión consolidada de 360° del cliente y ponerla a disposición de cualquier canal. Muchas compañías ya disponen del modelo único de datos del cliente, ahora bien, muy pocas han abierto el

acceso por parte de las aplicaciones a dicha información." Brett Kennedy, *Business Development Director, Oracle Corporation*.

"2004 será el año en el que muchas compañías empiecen a ver los resultados de las inversiones que han hecho en CRM. Este hecho supondrá un golpe de efecto y creará un clima de confianza para continuar con las inversiones." Ray Kloss, *Director Product and Industry Marketing, Peoplesoft*.

## **2.5.- Conclusión**

El CRM o la administración de las relaciones con el cliente se define como una estrategia usada para aprender más sobre las necesidades y comportamientos de los clientes, esto orientado a satisfacer todas sus necesidades con la finalidad de aumentar la lealtad del cliente o generar nuevos clientes o recuperar clientes que ya abandonaron la organización.

Como se puede ver CRM no es solo un *software*, es un proceso iterativo donde se involucra al cliente interno (empleados), a el cliente externo y un sistema (*software*).

El CRM se basa en obtener la mayor cantidad de información de un cliente y en base a esta se genera información del cliente, como lo es su comportamiento de compra, esto con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, creando una relación de ganar ganar, esto por que el cliente se beneficia con mejores precios y mejor trato y la empresa con mayores ventas y números de clientes.

Aunque la situación del CRM en México tiene una tendencia creciente, aun no cuenta con la fuerza que se desea, pero actualmente ya existen varios *software* que ya se están implementando en las empresas del país, dichos *software* de empresas con reconocimiento a nivel mundial como lo son Microsoft, SAP o NCS Pearson.

Se espera que la tendencia de implementaciones de sistemas CRM aumente en el país, ya que las empresas muestran un interés cada día mayor en saber más acerca de sus clientes, esto aprovechando las TIC's con las que ya cuenta la empresa y así poder administra las relaciones con sus clientes.

Aunque la mayoría de las empresas que implementan este tipo de sistemas son grandes, pero su mercado ya está casi cubierto. Actualmente en México la mayoría de las empresas son PyME's por lo que los proveedores ahora están volteando a verías, abriendo un nuevo segmento de mercado.

## **Capítulo 3.- PyME's**

En este capítulo como primera parte se define a la empresa, para dar paso a la definición de pequeña y mediana empresa, a continuación se mencionan algunas de las características principales de las PyME's, después se verá la situación de las PyME's en México y se mencionan algunas características de estas. En seguida se verán las tecnologías que estas utilizan para después dar un vistazo a su metodología de trabajo. Continuando con las fuerzas y las áreas de oportunidad de las PyME's en México. Posteriormente se encuentra el CRM para PyME's, inmediatamente se habla un poco del hosting CRM y por ultimo hay unas conclusiones del capítulo.

### **3.1.- La pequeña y mediana empresa (PyME's)**

#### **3.1.1 Definición de Empresa**

De acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF 2004), la empresa se define como: "Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado."

Por otra parte la Comisión De Avalúos De Bienes Nacionales (CABIN 2003) define a la empresa como la persona física o moral propietaria de los activos circulantes y de un conjunto de activos fijos (terrenos, construcciones, instalaciones, maquinaria, mobiliario y equipo), vinculados a activos intangibles e integrados conforme a una tecnología que les permiten producir bienes o prestar servicios en condiciones definidas de calidad y costo; es responsable de los pasivos reales o contingentes y gobierna la operación y el desarrollo de ese conjunto de activos.

#### **3.1.2 Definición de PyME**

El papel que de la pequeña y mediana empresa juegan en el proceso de desarrollo económico de un país es básico, no solo por su importante participación en el producto interno bruto (PIB) y el empleo nacional, sino tal vez más por su rol de agente motivador del crecimiento. Existen muchos trabajos de investigación referidos a economías en diferentes etapas de su desarrollo que demuestran que las PyME's son el motor que mueve al conjunto de la economía de un país (Rodríguez 2002).

En la mayoría de los países desarrollados o en proceso de desarrollo, las PyME's generan más de la mitad del PIB, del empleo, de los ingresos a la hacienda pública y todo esto a pesar de las dificultades financieras para acceder a la tecnología (Rodríguez 2002).

La pequeña y median empresa siendo evaluadas a partir de información censal, son parte importante de la estructura económica de todos los países, llegando a representar en muchos de los caso un tercio del empleo (Rodríguez 2002).

Según el Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera (Secretaria de Economía 2004):

Tabla 3.1. Clasificación de las empresas por número de trabajadores

| <b>CLASIFICACION POR NÚMERO DE TRABAJADORES</b> |                  |                 |                  |
|---|------------------|-----------------|------------------|
| <b>SECTOR / TAMAÑO</b>                          | <b>INDUSTRIA</b> | <b>COMERCIO</b> | <b>SERVICIOS</b> |
| MICRO EMPRESA                                   | 0 - 10           | 0 - 10          | 0 - 10           |
| PEQUEÑA EMPRESA                                 | 11 - 50          | 11 - 30         | 11 - 50          |
| MEDIANA EMPRESA                                 | 51 - 250         | 31 - 100        | 51 - 100         |
| GRAN EMPRESA                                    | 251 EN ADELANTE  | 101 EN ADELANTE | 101 EN ADELANTE  |

Se puede afirmar que México ha sido un país incubador de PyME's en todos los rubros de las actividades económicas y principalmente en microempresas. Esto se observa en la Tabla 3.2, donde se refleja el estudio realizado en el Censo económico de 1999 (Secretaria de Economía 2004).

Tabla 3.2. Clasificación de las empresas por tamaño y sector

| <b>Composición por tamaño y sector<br/>(participación porcentual)</b> |                  |                 |                  |                  |
|---|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| <b>Tamaño</b>   | <b>Sector</b>    |                 |                  | <b>Total</b>     |
|   | <b>Industria</b> | <b>Comercio</b> | <b>Servicios</b> | <b>2,844,308</b> |
| <b>Micro</b>  | 94.4             | 94.9            | 97.4             | 95.7             |
| <b>Pequeña</b>  | 3.7              | 4.0             | 1.6              | 3.1              |
| <b>Mediana</b>  | 1.7              | 0.9             | 0.5              | 0.9              |
| <b>Grandes</b>  | 0.4              | 0.2             | 0.4              | 0.3              |
| <b>Total</b>  | <b>100</b>       | <b>100</b>      | <b>100</b>       | <b>100</b>       |

La globalización, la internacionalización de mercados, la economía del conocimiento, el negocio electrónico y las nuevas formas de organización

(empresas .com, empresas virtuales) plantean nuevos desafíos a las PyME's. A menudo estos tipos de empresas no cuentan con una gran cantidad de recursos humanos, financieros, y tecnológicos que las empresas grandes pueden tener, no obstante las PyME's tienen ventajas en términos de la flexibilidad, tiempo de reacción, y capacidad de innovación que las hacen agentes centrales en la nueva economía (Raymond 2003).

Esta transformación profunda del ambiente de negocio debe también ser aprendida por las organizaciones privadas y públicas que constituyen la infraestructura de desarrollo de las PyME's (Centros de transferencia y de investigación, agentes de información, las agencias estatales, los consultores, y las organizaciones de servicios) que las asisten con políticas, programas, métodos, herramientas, productos, y servicios (Raymond 2003).

Es esencial, que estas organizaciones puedan detectar las tendencias y entender las cuestiones estratégicas que provienen de una economía global del conocimiento, es decir, la exploración del ambiente competitivo, comercial, tecnológico, político, legal y social de la PyME (Raymond 2003).

### **3.1.3 Características de las PyME's**

Hay un conjunto de características que son comunes a las empresas que entran en el sector de las PyME's, y a continuación se describen algunas de las características más generales (Rodríguez 1997):

a) Poca o ninguna especialización en la administración.

La dirección en la pequeña y algunas veces en la mediana empresa, está en manos de una sola persona que además cuenta con muy pocos auxiliares, generalmente estas personas no tienen la capacitación suficiente para desempeñar esta actividad, este punto es básico y se debe de tener mucho cuidado ya que el futuro de la empresa depende en gran medida de esto.

b) Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa

Esto se presenta debido a la facilidad con la que el director se pone en contacto con los subordinados, este aspecto es muy importante debido a que se facilita en una forma considerable la comunicación.

c) Falta de acceso al capital

Este es un problema frecuente en las pequeñas empresas debido a que el empresario no cuenta con la información necesaria para saber la existencia de fuentes de financiamiento y el como trabajan, otro problema es la negación a exponer su problema para obtener un financiamiento.

d) Posición poco dominante en el mercado de consumo

Esto es gracias al alcance de estas empresas por su magnitud, tienden a limitarse al trabajar en un mercado reducido, como lo es el mercado local y algunas veces el mercado regional.

e) Intima relación con la comunidad local

Debido a que existen pocos recursos disponibles, las PyME's se ligan con la comunidad local, de la que tendrá que abastecerse de personal, bienes y materias primas.

### **3.2 Situación de las PyME's en México**

#### **3.2.1 Características**

Según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), en México existen alrededor de 2 millones 844 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.7 por ciento son PyME's, que en conjunto generan el 42 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y ocupan al 64 por ciento del personal de la planta productiva del país (Rodríguez, 2004).

Las PyME's son técnicamente capaces para generar un producto o servicio y hacerlo llegar a los clientes, pero en la parte administrativa son muy deficientes en el manejo de sus recursos. Según Juan Bueno Torio, subsecretario para la pequeña y mediana empresa de la Secretaría de Economía "el 35% de los problemas de una PYME es la necesidad de crédito, pero el otro 65% es administración" (Gaxiola 2002).

Por otra parte de acuerdo con la información del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) se encuentran registradas alrededor de 800 mil empresas que tienen incorporados a más de 12,350,000 trabajadores a los beneficios de la seguridad social del IMSS (Rodríguez, 2004).

La pequeña y mediana empresa constituye actualmente, el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios así como al alto nivel de perfección logrado ya por muchas normas de dirección. Estas empresas todo lo investigan, lo planean y someten a procedimientos y métodos exhaustivos y científicos (Rodríguez 2002).

Entre los datos del INEGI y del IMSS hay una diferencia de más de 2 millones de empresas, por lo que se deduce que los trabajadores de un gran número de empresas no participan de los beneficios de la seguridad social. Probablemente, la mayoría de estas empresas carecen de una estructura administrativa adecuada,



una formación empresarial incipiente, más la falta de competitividad, les impide contar con los recursos suficientes para incorporar a sus trabajadores a la seguridad social, además de estar fuera del marco legal y tributario (Rodríguez, 2004).

### **3.2.2 Tecnologías utilizadas**

Los propietarios o directores de las PyME's suelen tener alguna idea sobre la importancia de la tecnología de información y sus beneficios, pero debido a que no es común que realicen un estudio minucioso para cuantificar dichos beneficios, les resulta arriesgado invertir capital en la adquisición de tecnología. Para la mayoría de las PyME's, dentro de su administración, la tecnología de información no se considera de vital importancia; aunque hay algunas excepciones, éstas son contadas. Algunas de estas empresas llevan sus anotaciones en cuadernos o incluso cuentas a mano (Olavarrieta, 2001).

Una de las causas en la falta de utilización de tecnología es que los gerentes y dueños o directivos de la pequeña y mediana industria desconocen metodologías para iniciar un proyecto tecnológico por sí solos. Las empresas mexicanas suelen invertir su presupuesto en tecnología que no agrega valor a sus procesos productivos (Coutiño 1995).

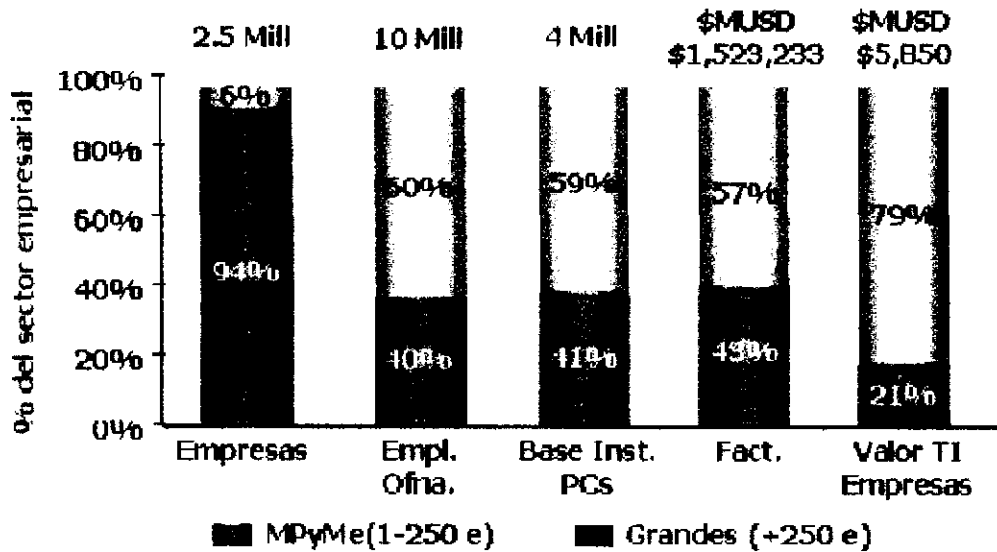
Un aspecto muy importante a considerar es que al contrario de lo que se pudiera pensar, el factor más crítico para que una PyME invierta en tecnología no es el costo, sino la confianza. Aun cuando el argumento más explicado para no integrar tecnología al negocio, es la escasez de presupuesto, a esta razón se une la percepción que tienen en cuanto a la incertidumbre sobre el éxito y el retorno de la inversión (HP, 2002).

La deficiente aplicación de las tecnologías de información en las PyME's, les ocasiona a éstas diversos problemas a nivel interno, como lo son (Millán, 1996):

- Administrativamente enfrentan serios problemas; el 61% de las microempresas no llevan registros contables, mientras que para la pequeña y mediana, las cifras son 28% y 25% respectivamente.
- Sólo el 14% de las microempresas conocen criterios para determinar costos y precios. En la pequeña empresa la cifra es de 41% y en la mediana 46%.

Este sector de empresas se considera como poseedor de un muy bajo nivel de tecnificación, sin embargo, con las herramientas adecuadas puede lograr excelentes resultados. Es por ello que la industria tecnológica, dedicada antes en forma casi exclusiva a los grandes corporativos, está desarrollando soluciones que puedan ser útiles para las PyME's.

### Participación de la MPyMe en el Segmento Empresarial



Fuente: Select, Abril 2003

Figura 3.1. Participación de las MPyME's en el mercado empresarial

La industria de TI apenas ha conquistado el 30% de las MPyME's (Micro Pequeña y Mediana Empresa) mexicanas, por ello, cubrir el 70% restante de este mercado, debe ser el reto y la meta de esta industria (SELECT, 2003). La Figura 3.1 muestra la distribución de participación en el país de las MPyME's en el segmento empresarial.

#### 3.2.3 Metodología de trabajo

Normalmente en la PyME se viven crisis de liquidez muy fuertes, sin embargo también se tienen grandes ventajas, especialmente en lo referente a la operación interna de la empresa: mucha flexibilidad, facilidad de hablar con los jefes y dueños; se le otorga una mayor importancia a la relación personal. (Bolaños).

Según un artículo publicado en el *International Journal of Operations & Productions Management* en 1997, las pequeñas y medinas empresas trabajan en base a las siguientes consideraciones:

##### a) Estructura

- Plana, con pocos niveles gerenciales
- División de actividades y poco claras, con bajo grado de especialización
- Estructura y flujo de información flexible
- Alta gerencia a la vista y cercano al punto de entrega
- Visibilidad total de la administración
- Solo una planta
- Algunos grupos de interés

- Respuesta rápida a los cambios ambientales
- Alta incidencia de innovación
- Cultura unificada

b) Procedimiento

- Las actividades y operaciones no son regidas por procedimientos y reglas formales. Bajo grado de estandarización y formalización
- Es dominado por la gente
- Procesos adaptables y flexibles
- Toma de decisiones por "feeling"
- Pocos tomadores de decisiones

c) Comportamiento

- Es orgánico
- Hay ausencia de departamento y es poco funcional
- Cultura fluida
- El comportamiento y operaciones se influyen por jefes y/o gerentes

d) Procesos

- Cadena corta para toma de decisiones
- Control del sistema y planeación simple
- Procesos estratégicos incrementales
- Evolución, control y reporte de procedimientos informales
- Orientado a resultados

e) Gente

- Personal con alta autoridad
- Creatividad individual motivada
- Es dominada por los pioneros y empresarios
- Estilos administrativos (directivo y paternal)
- Los individuos pueden ver el resultado de su esfuerzo
- Capital humano, recursos financieros y "know how" modestos
- Ad hoc al tamaño, pequeño
- No hay presupuesto específico para la capacitación
- Bajo grado de resistencia al cambio

f) Contacto

- Contratos externos limitados
- Dependiente en una base pequeña de clientes
- Base limitada de clientes

En gran porcentaje el futuro del país dependerá del crecimiento de las PyME's, no sólo por el volumen de empleo que generan y la cantidad de establecimientos, sino por tener un tamaño que en ocasiones les permite realizar con eficacia y flexibilidad la realización de insumos que en buen número de casos las grandes empresas los generan a costos altos.

### **3.2.4 Fuerzas y áreas de oportunidad**

Según el artículo publicado por A. Viramontes (2000) las ventajas que tiene la pequeña y mediana empresa son las siguientes:

a) Bajo nivel de inversión.

En su mayoría no requiere enormes montos de inversión, y las empresas medianas cuentan con otros canales de financiamiento, como es su participación en la Bolsa Mexicana de Valores o en programas especiales de financiamiento (NAFIN) por mencionar algunos.

b) Menor costo en producción.

El atender un sólo producto o servicio eleva la eficiencia a pesar de tener una producción escasa; en ese sentido se complementan las grandes con las pequeñas y mediana empresas, las primeras reducen costos por eliminar una producción marginal y las segundas se obligan a reducir sus costos por ser más eficientes ante una mayor competencia.

c) Mercados fuera de gran cobertura.

Atiende nichos de mercado no cubiertos por la gran empresa y satisface una demanda no atendida.

d) Ventajas geográficas.

Su localización representa menores costos de transporte, comercialización dinámica, etc.

e) Flexibilidad a la transformación.

Ajustan más rápido sus procesos productivos ante cualquier cambio (demanda, apertura de mercado, etc.).

Y con respecto a los factores que están en su contra son:

a) Crédito limitado.

En su mayoría, el financiamiento proviene de proveedores y de capital propio, lo que limita una rápida expansión. En su contexto de incertidumbre con tasas de interés elevadas, este tipo de obstáculos son aun mayores.

b) Baja tecnología.

Son raras las que tiene tecnología avanzada, y en general concentran su fortaleza en la mano de obra.

c) Escasa capacitación.

Poco valorada, elevados costos por bajo número de empleados y rotación de personal.

d) Dependencia de insumos.

La mayoría depende de otras empresas que controlan el mercado. Y por la baja capacidad de compra los precios son más altos.

e) Elevada competencia.

Estos limitan su expansión, ya que está condicionada a una mayor eficiencia.

### **3.3 CRM en las PyME's**

En México, las PyME's representan un campo virgen para el aprovechamiento en tecnologías de información. Un grupo de empresarios de este sector considera innecesaria esta tecnología, lo que muestra la ignorancia de los beneficios que se obtienen al utilizarla; otra parte está convencida de su utilidad pero la consideran complicada y costosa de implementar y mantener, por consecuencia pocas son las empresas que perciben el costo de la tecnología verdaderamente como inversión (SELECT 2003).

Por otra parte las PyME's tienen también sus fortalezas en comparación a las grandes empresas, esto por su flexibilidad para el cambio por pequeño o grande que sea al implementar un sistema CRM. Su adecuación puede tardar semanas comparado contra meses o años en las grandes corporaciones.

#### **3.3.1 CRM en las PyME's de México**

Esteban Kolsky, analista de Gartner para CRM en América Latina, comenta que los fabricantes tradicionales venden menos soluciones en América Latina y es mayor el número de soluciones "hechas en casa" que se ven en el mercado (Leiserson D., 2002).

Kolsky y Gareth Herschel, director de investigación en Gartner Research, opinan que América Latina para los fabricantes representa uno de los mercados más pequeños y tardíos en comparación con otras regiones (Leiserson D., 2002).

La mayor parte de la demanda de mercado está alineada bajo el esquema de las PyME, y con módulos altamente personalizados para alguna actividad de CRM que pueden ajustarse a las necesidades puntuales y no en forma de paquetes. Es claro que los grandes beneficios de una implementación completa son aprovechados por las grandes empresas, pero aunque las PyME utilizan soluciones que pueden ser consideradas incompletas, estas aplicaciones cubren completamente sus necesidades (Leiserson D., 2002).

Kolski opina que el mercado de CRM existe, pero dado el retraso económico de la región -sumado a las variables internacionales- se espera que el ritmo de crecimiento y los rendimientos sean diferentes a los de las regiones más desarrolladas (Leiserson D., 2002).

Las limitaciones para compartir información entre los principales departamentos de una compañía, tales como manufactura, logística, finanzas, ventas, mercadotecnia y recursos humanos, son los grandes problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en México (Mandujano L., 2003).

Las PyMEs no cuentan con información oportuna sobre sus ventas totales, utilidades, volúmenes, entre otros datos, que les permitan predecir el aumento o la baja de sus ingresos, lo que se traduce en una falta de capacidad para explotar la información que hoy en día representa poder (Mandujano L., 2003).

Actualmente en México se ofrecen seminarios gratuitos con apoyo de empresas privadas, dirigidos a los directivos de las empresas de las PyME's, en los que se presentan temas específicos como CRM. Esto permitirá a las PyME's hacer frente a las amenazas que surgen en un mundo globalizado (Mandujano L., 2003).

En México hay iniciativas privadas para apoyar a las PyME's, ofreciendo financiamiento de 18, 24 y 36 meses para la adquisición un software de CRM (incluyendo actualizaciones legales gratuitas) y su hardware. Las soluciones de CRM en México para PyME's están 100% tropicalizadas al mercado mexicano, para que funcione de acuerdo con los requerimientos legales y fiscales de México (Mandujano L., 2003).

### **3.3.2 Hosting CRM**

Otra solución que están ofreciendo las empresas en México como Siebel, Pivotal, CADIS o peoplesoft es el hosting. Si en la estrategia de negocios de la empresa se contemplan las ventajas del outsourcing y de los modelos de ASP (Proveedores de Servicios de Aplicaciones), o si los recursos son limitados o por

el momento no están disponibles, se contrata una empresa que ofrece el servicio para alojar la aplicación de CRM de la empresa en sus servidores (TDS 2004).

Estas empresas cuentan con la infraestructura tecnológica necesaria, siempre actualizada, y con fuertes elementos de seguridad que le garantizan la disponibilidad e integridad total de la información.

### **3.4 Conclusión**

Como se puede observar en la literatura consultada las PyME's son la base económica de casi todos los países, generando promedio el 50% del PIB de los mismos, en México el 99.7% de las empresas son PyME's por lo que representa un mercado numeroso por atacar, aunque ya se comenzó a abarcar este mercado apenas esta empezando y hay una gran área de oportunidad ahí.

Por otra parte están las desventajas de las PyME's en su forma de laborar, pero por otro lado se encuentran las ventajas que se pueden utilizar para la implantación de un sistema CRM de forma sencilla que se alinee con la forma de trabajo de las PyME's.

Como punto importante cabe mencionar que solo el 30 por ciento de las PyME's cuentan con algún tipo de TI lo que las limita en cierto modo, ya que se argumenta que la principal barrera que existe para la implementación de un sistema CRM es la falta de tecnología, pero también se argumenta que el verdadero factor es la falta de confianza en las inversiones, o sea, si la inversión será productiva o generará ganancias.

Creo que esto va junto con la falta de comunicación ya que si los empresarios conocieran la cantidad de beneficios que se generan, así como de la existencia de herramientas que pueden generar reportes de las ganancias generadas o el famoso ROI, se podría observar que la inversión se recupera rápidamente.

Además actualmente las compañías grandes como SAP, Oracle, Microsoft, Peoplesoft, Siebel entre otras, ya están apostando al CRM para PyME's y entendiendo su situación económica, tecnológica y laboral, desarrollan soluciones accesibles para las PyME's, ya sea ofreciendo un software para instalar en la empresa o por medio de *hosting* rentando el almacenamiento.

Con la implementación de una solución CRM en las PyME's se generan muchas ganancias en tiempos y en costos, que al final de un año por muy pequeña que sea la empresa y por pequeños que sean los ahorros diarios, resultarán en una buena cantidad de dinero para la PyME, el cual se traduce en utilidades, crecimiento, más tecnología, en general beneficios para la empresa, sus trabajadores pero sobre todo para los clientes de la empresa.

## Capítulo 4. El cuestionario

En este capítulo se muestran distintos autores con sus diferentes preguntas relacionadas a evaluar el nivel de CRM en una empresa, después de analizar las preguntas se procederá a realizar un cuestionarios con el fin de evaluar el nivel de CRM que tiene las empresas pertenecientes a las PyME's de México.

### **4.1 Preguntas clave según Cestauz D.**

El camino para transformar una compañía en una empresa centrada en el cliente y por lo tanto con crecimiento a largo plazo, empieza con estas preguntas (Cestauz D. 2004):

- ¿Quiénes son realmente nuestros clientes?
- ¿Cuántas clases de clientes tenemos? ¿Qué compran, cómo y dónde?
- ¿Por qué nos prefieren?
- ¿Cómo podemos detectar nuevas tendencias a partir de sus hábitos de compra actuales?
- ¿Cómo podría aumentarse la efectividad de mis campañas de marketing?
- ¿Cómo están funcionando mis canales de ventas, cuál utilizar con éste u otro cliente?
- ¿Cómo estamos respondiendo las quejas y consultas?
- ¿Se cierran los ciclos y obtenemos retroalimentación?
- ¿Qué podemos hacer para que nuestros clientes ocasionales sean clientes para siempre?
- ¿Qué podemos hacer para que nuestros clientes sean nuestros principales amigos y promotores?
- ¿Enviamos a nuestros clientes una nota de agradecimiento por su compra dentro de las 48 horas posteriores a su adquisición?
- ¿Averiguamos y registramos qué otros productos de los que vendemos son deseados o necesitados, y que nosotros podríamos vender?
- ¿Contactamos a todos y cada uno de nuestros clientes regularmente, interesándonos por su nivel de satisfacción e investigando sobre sus necesidades futuras?
- ¿Damos seguimiento a la frecuencia con que nos compran nuestros clientes?
- ¿Surge de nuestra información regular la lista de los clientes que no nos compraron últimamente?
- ¿Surge de nuestra información regular la lista de los productos que nuestros clientes declararon, en su primera compra, como que necesitarían en el futuro, y que todavía no nos lo compraron?



## **4.2 Preguntas clave según Microsoft Corporation.**

### **Diez preguntas clave**

Actualmente cualquier compañía que quiera seguir creciendo empieza a comprender la necesidad de contar con un servicio que integre todos los datos de sus clientes. Para conseguir esto, depende en gran manera de los ejecutivos de las empresas y de su capacidad para encontrar una solución efectiva (Microsoft Corporation, 2002).

"Para tener al alcance todas las ventajas que proporciona un plan de CRM, lo primero que deben hacer las empresas es identificar con todo detalle aquellos puntos que el sistema debe resolver y asegurarse que los beneficios conseguidos sean fácilmente medibles", explica Frederica Carpenter, Industry Manager for the Enterprise Solutions Group de Microsoft (Microsoft Corporation, 2002).

Según Carpenter, éstas son las diez preguntas que una corporación debe hacerse si desea planificar o rediseñar su estrategia de negocio, en función de los intereses de sus clientes. (Microsoft Corporation, 2002).

- ¿Su estrategia centrada en el cliente impacta positivamente sobre ellos?
- ¿Están sus empleados, clientes, partners y vendedores implicados en la solución CRM?
- ¿Su plan contiene todas las formas posibles de contacto con sus clientes satisfactoriamente: fuerzas de venta, marketing, televentas, servicio al cliente y soporte, administración?
- ¿Le permite el software acceder a la información sobre sus clientes desde múltiples canales: correo electrónico, centros de servicio al cliente, dispositivos móviles, Internet...?
- ¿Gracias a su solución tiene (tanto usted como cualquier otro miembro de su compañía) una visión del cliente de 360 grados?
- ¿La solución le provee de la denominada customer intelligence, es decir, le permite enfocar su estrategia hacia los clientes adecuados? ¿Cuenta con análisis empresariales completos con los que pueda indagar más sobre quiénes son sus clientes más rentables, los que más le conviene, y la mejor forma de servirlos?
- ¿Se ofrece a los clientes una solución que mejore su experiencia final, que les asista, y que ayude a ganar su lealtad?
- ¿Cuenta con una infraestructura lo suficientemente abierta como para permitir que sigan funcionando los sistemas existentes e integrar, al tiempo, diferentes tecnologías y aplicaciones?
- ¿Permite la solución basada en XML y otros estándares integrar en su totalidad todos los sistemas y añadir nuevos servicios de forma rápida?
- ¿El sistema de base de datos utiliza el mismo código fuente para soportar tanto dispositivos móviles, como el propio centro de datos de la empresa?

### **4.3 Preguntas clave según Sansone D.**

Es fundamental identificar bien a los clientes y perfilarlos en base a sus necesidades y valor para la empresa en base a sus atributos demográficos, firmográficos, sociográficos, "momento en su ciclo de vida", hábitos de compra, situaciones de consumo, estilos de vida, valores, etc., pero en atributos que permitan diferenciar entre grupos, para los cuales se pueden desarrollar capacidades para ofrecer soluciones (Sansone D., 2001).

Si la empresa es incapaz de desarrollar opciones de producto o servicio diferenciados, la información de segmentación anterior es inútil. En esta etapa es clave realizar estudios de segmentación eficaces que no sólo incluyan al cliente que efectúa la transacción, sino también a aquellos influenciadores de compra a nivel familiar o de grupo de referencia que incidan en la decisión de compra. La identificación de los clientes más rentables ha sido una de las prioridades de muchas empresas estos últimos años (Sansone D., 2001).

Algunas industrias, cuyas empresas capturan y gestionan información y conocimiento para un alto porcentaje de los clientes en Base de Datos son construidas crecientemente alrededor de sus clientes más que alrededor de sus productos o transacciones ("Datawarehousing"), con esto es factible hacer una "minería" de datos ("DataMining") más sofisticada, además de mantener procesos modernos de costos de procesos de negocios y de reportes adecuados de gestión (buenos sistemas de "backoffice"), es técnicamente posible dar respuestas razonables a preguntas fundamentales como las siguientes (Sansone D., 2001):

- ¿Cuál es el valor de cada uno de mis clientes medido como el valor presente del flujo futuro descontado generado por sus transacciones y las que generen en terceros?
- ¿Cuál es el 20% de mis clientes, en mi base de datos, con la mayor probabilidad de comprar un segundo producto de la compañía, si se lo ofrecemos adecuadamente?
- ¿Cuál es el próximo producto que deberíamos ofrecer a cada cliente de mi base de datos? (Next Best Offer).
- ¿Cuál es 20-30% de nuestros clientes con una mayor probabilidad de abandonarnos durante los próximos 2-6 meses? ("attrition") ¿Cuales serían las eventuales razones de abandono sobre las que podamos actuar a un costo razonable? ¿Qué sistemas de alarma temprana podemos montar y cómo hacer llegar oportunamente esa información a los encargados de servicio a cliente o vendedores para que puedan "actuar" oportunamente sobre la información?
- ¿Cuál es producto que al ofrecer /vender a un cliente específico, y al éste adquirirlo, maximiza la probabilidad de ser retenido por la compañía en el largo plazo, impactando sobre el valor económico de éste, más allá del flujo incremental generado por este nuevo producto?

- ¿Cuál es el próximo producto que deberíamos ofrecer a cada cliente de la base de datos que maximiza su tasa de referenciación o recomendación a terceros, y que lo puede convertir en un verdadero "apóstol" de la compañía? (Referfals /"word of mouth"); de hecho, no olvidemos que esta es la forma más económica de capturar nuevos clientes.
- ¿Cuáles son los contenidos más relevantes / óptimos (temáticas, valores, actitudes) para cada cliente que debería contener una comunicación personalizada, para maximizar el impacto de las campañas, formación de lealtad y eventual creación de grupos de afinidad alrededor del producto?
- ¿Cuál es el 20 o 30% de los clientes que por su empatía con la tecnología o mayor demanda por conveniencia (ahorro de tiempo), es factible hacerlos "migrar" a nuevos canales, más económicos para la empresa que la atención "cara acara"(sitios web, e-mail, call centers, cajeros automáticos, telefonía WAP, quioscos, etcétera), mediante un bajo esfuerzo de promoción de estos canales?
- ¿Cuál es el 20-30% de los clientes con menor sensibilidad a precio, y a los cuales se les puede cargar un "premium" por un servicio de mayor valor agregado que mejore la rentabilidad de la empresa, permita una mejor calidad de atención e impacte sobre la satisfacción del cliente y su retención?

El conocimiento de los clientes debe permitir que con una o dos preguntas realizadas por un vendedor, un call center o un sitio en internet, poder identificar a clientes potenciales de alto valor para la compañía a los cuales asignar un producto o servicio personalizado; las preguntas claves que esta disciplina puede responder son (Sansone D., 2001):

- ¿Cuál es la mezcla óptima de canales en la entrega del bien o servicio para el cliente como para la empresa, buscando un equilibrio económico entre el costo para la empresa y una mayor satisfacción del cliente?
- ¿Cómo asegurar alineación de imagen corporativa en cada punto de contacto con el cliente, una sola cara, una sola voz?
- ¿Cómo registrar lo "único" de cada transacción en la repetición de compra de un cliente?
- ¿Cómo asegurar alineación / consistencia, actualización y calidad estandarizada de la información entregada al cliente y distribuida previamente entre los empleados de contacto con los clientes, cualquiera sea el canal e idealmente en tiempo real?
- ¿Cómo integrar eficaz y económicamente a la multiplicidad de canales de contacto?
- ¿Cómo incentivar y eventualmente compensar a los clientes para comprometerlos en un proceso de auto-educación y colaboración con la compañía en la utilización de sistemas de autoservicio disponibles para satisfacer sus necesidades de información pre-compra, información transaccional o post-compra, substituyendo los contactos tradicionales

“cara a cara” o call center que son más caros para la empresa?. O incentivarlos a la migración hacia canales más económicos.

- ¿Cómo incentivar al cliente a la colaboración en la captura de información por parte de la empresa, necesaria para definir las especificaciones mínimas que permitan la confección de un producto o servicio a la medida de sus necesidades?
- ¿Cómo evitar duplicación, costos transaccionales innecesarios y desgaste de la relación con el cliente, en la captura de información requerida para la transacción u otros fines, al contactar al cliente? Si una transacción se repite, generalmente se requiere de muy poca información adicional. Pensemos en los restaurantes en que nos preguntan tres veces si ya nos han atendido, o en las clínicas en las que al hacernos más de un examen caemos en diferentes “secciones”, que nos piden e ingresan varias veces el RUT, nombre y dirección.
- ¿Cómo aprovechar cada interacción para actualizar la información base del cliente, identificar necesidades inmediatas y derivarlas a plataformas de venta para venderle productos cruzados apenas detectada una oportunidad, medir nivel de satisfacción, identificar y actuar sobre reclamos y situaciones críticas, etcétera?
- ¿Cómo gestionar los sistemas de “alerta temprana” existentes, para prevenir que un cliente nos abandone o baje el consumo por no actuar oportunamente o llegar demasiado tarde en la resolución de un problema?
- ¿Cómo recuperar un cliente si nos abandona, actuando en forma rápida y siguiendo una rutina ya preestablecida en un proceso interno, que incluya reparación del daño y eventualmente una compensación? ¿Cómo asegurarnos que el empleado de contacto en una oficina o un call center tenga la capacitación y la autoridad para otorgar compensaciones a daños y mala calidad en el servicio?

La personalización de la Relación con el Cliente ocurre cuando un cliente ingresa a la empresa a través de cualquier canal y es reconocido en forma inmediata. Siguiendo una metodología cada vez más difundida, los clientes pueden clasificarse según su valor en tres grupos (a) Clientes más valiosos (b) Clientes con potencial decrecimiento, y (c) Clientes que generan pérdidas (Sansone D., 2001).

#### **4.4 Preguntas clave según Stanley A. Brown**

##### **Soluciones orientadas a negocios**

##### **1. Establecimiento de metas precisas**

¿Qué procesos son importantes?, ¿que metas indicarán éxito? Se trata de reconocer que la participación de los individuos (gerencia media, alta dirección y empleados de primera línea) resulta esencial para agregar valor al diseño y

sostenimiento de la iniciativa. Es básico que una solución de CRM esté orientada a los negocios (Brown, S. 2001).

## 2. Participación de todos los departamentos afectados

Es indispensable la participación de los jefes de los departamentos que serán afectados por la implantación. Éstos deben comprender desde el principio la necesidad de llegar a un acuerdo respecto de las metas de la implantación (Brown, S. 2001).

## 3. Uso de los mejores empleados de la empresa

Es imprescindible involucrar a los empleados que mejor conozcan la compañía en lo referente a este proceso, deben de contribuir a definir la funcionalidad de los sistemas de CRM: vistas de pantallas, formatos de informes, etc. (Brown, S. 2001).

## **Administración del proyecto**

No basta con buenas intenciones, debe de existir rigor en el proceso y sus resultados clave, esto es que el esfuerzo tiene que coordinarse concienzudamente, seguir un programa definido establecido de común acuerdo y dotado de puntos de comparación y contar con la activa participación de los empleados (Brown, S. 2001).

## 4. Influencia en la organización

La administración del cambio es el elemento central de la administración del proyecto, los actuales sistemas de CRM se basan en nuevas maneras de pensar, que muchas organizaciones aún no practican. Se necesitan hacer cambios de prácticas operativas.

## 5. Coordinación con otras iniciativas de la empresa

Los administradores del proyecto también son responsables de coordinar el proyecto de CRM con otras actividades e iniciativas de la empresa (ERP, e-business, etc).

## 6. Cuidadoso seguimiento de los avances del proyecto

Aunque exista satisfacción de un plan puesto en marcha, la falta de diligencia puede resultar en suboptimización en lo que atañe a la garantía del éxito de un proyecto, a causa de numerosos errores. Se puede descubrir demasiado tarde que el plan del proyecto excede ya los plazos programados, se pueden evidenciar cálculos fallidos y no parecer serios al momento (Brown, S. 2001).

## 7. Consideración de interfaces, conversiones y transferencias de datos

El aseguramiento de la calidad de la conversión de datos, así como la realización de pruebas de las interfaces, deben efectuarse en la etapa más temprana del proceso que sea posible (Brown, S. 2001).

## 8. Participación de numerosos individuos

Desde el inicio del proyecto es necesario involucrar a la mayor parte de la organización, no solo a los responsables de procesos. Esto se debe a que la adaptación a los cambios provocados por CRM suele ser lenta (Brown, S. 2001).

## **Administración del cambio**

Más que cambios en procesos y sistemas, se requiere un cambio de cultura y prácticas. Por ello es esencial que la alta dirección apoye la iniciativa. La capacitación es un componente integral y debe ocupar un papel central (Brown, S. 2001).

## 9. Búsqueda de un promotor

El proyecto precisa de un promotor cuyas metas personales estén directamente relacionadas con el éxito de la iniciativa. El promotor contribuye a identificar los recursos y reducir la resistencia de los empleados, así como garantizar la sobrevivencia del sistema una vez que los consultores se retiren. Lo ideal es que el promotor sea parte de la alta dirección de la compañía (Brown, S. 2001).

## 10. Aceleración del avance por efecto de la sensación de urgencia

La alta dirección tiene la responsabilidad de generar una sensación de urgencia y determinación a fin de dar a la iniciativa el ímpetu necesario para garantizar el avance permanente con base en la visión y los lineamientos del proyecto (Brown, S. 2001).

## 11. Atractivo de la participación en el proyecto

Para crear un eficaz ambiente de trabajo y volver atractiva la participación en el proyecto, se debe dar a conocer a los empleados los puestos que ocuparán después del cambio, y así evitar que se vea la iniciativa como un riesgo (Brown, S. 2001).

## 12. Permanente comunicación con las partes interesadas

La comunicación es fundamental para la correcta comprensión de una solución de CRM. El cambio debe presentarse desde el principio como dirigido al aspecto de

negocio, no de tecnología de información. Los empleados deben entender que la empresa ejecuta el proyecto para obtener beneficios como lealtad, ventas cruzadas, mejor servicio al cliente, etc., y que se busca preservar la competitividad de la empresa, así como su capacidad de retener a los empleados (Brown, S. 2001).

### 13. La cabeza en su sitio

La experiencia demuestra que los gerentes de proyectos suelen pasar por varias fases emocionales, al principio del proyecto los participantes se muestran optimistas y con grandes expectativas, después van desapareciendo habitualmente cuando observan que el proyecto de CRM demanda mucha energía, además de aumentar su complejidad (Brown, S. 2001).

Ya después en nivel de expectativa vuelve a aumentar, pues la solución de CRM y TI comienzan a tener forma (Brown, S. 2001).

### 14. Capacitación y educación

Capacitar tanto a los participantes como a los usuarios es un requisito de éxito. Mediante la capacitación la empresa se asegura de que todas las partes implicadas sepan qué esperar en términos de la solución de sus tareas particulares (Brown, S. 2001).

Se debe explicar la estrategia general, la estrategia de clientes y su base: el estado final que se desea de la estrategia de canales y productos y el impacto que tiene ello en el éxito y futuro de la organización (Brown, S. 2001).

### **Formulación y planeación de la estrategia de ejecución**

Debe de contarse con un plan que garantice el éxito. Lo que procede es una progresión lógica de pequeñas mejoras que conduzcan a la estrategia de CRM de gran escala (Brown, S. 2001).

### 15. Considere el uso del diseño rápido de aplicaciones

Los riesgos de las diversas estrategias varían enormemente, lo cual suele relacionarse estrechamente con los recursos a disposición de la empresa. Es fundamental que la labor del diseño del proyecto se evalúe constantemente sobre la base de la coincidencia de la solución final con la estrategia de CRM (Brown, S. 2001).

### 16. Rentabilidad de la implantación

No siempre es óptimo optar por implantar una solución en todos los rincones de la organización. La adquisición de hardware, software y programas de capacitación implican grandes inversiones por lo que se debe seleccionar las partes de las

organizaciones que ofrecen los mayores beneficios para la primera oleada de implementación (Brown, S. 2001).

#### 17. Prevención contra soluciones excesivamente especializadas

Cuando una empresa pretende satisfacer todas las demandas de funcionalidad planteadas por los responsables de procesos, se corre el riesgo de personalizar el sistema CRM más allá de su capacidad y aumentará los costos (Brown, S. 2001).

#### 18. Actitud crítica en la selección del método

La experiencia indica que se requiere un método para la integración de la tecnología de información con los aspectos de negocios de una solución, debe existir una secuencia lógica de actividades del análisis a la implantación, lo mismo que un marco temporal realista (Brown, S. 2001).

#### 19. Oleadas de implantación

Además de dividir la implantación de CRM en diferentes oleadas o progresiones, las diversas partes de la organización deben saber cuándo llega su turno ya que se requiere tiempo, TI y habilidades de CRM (Brown, S. 2001).

#### 20. Atención a las victorias rápidas

Para promover la disposición al cambio, la alta dirección debe mostrar algunas victorias o logros rápidos a la organización con el fin de convencer a los empleados de que vale la pena poner un gran esfuerzo en el proyecto de CRM (Brown, S. 2001).

### **4.5 Preguntas clave según CRMGuru.com**

Para que un proceso de CRM tenga éxito, el negocio tiene que aceptarlo hasta que sea parte de la cultura. Se abarca la toma de decisiones, define la manera que una compañía funciona y crea consistencia en la manera que las personas diariamente hacen su trabajo. Todo utiliza un proceso, pues no se puede crear todo de la nada. A continuación se muestran algunas recomendaciones (CRMGuru.com):

- La tecnología puede ser un habilitador masivo del cambio y mantener a la empresa actualizada y presente, si ésta es diseñada con el cambio dinámico en mente.

El papel de las TI's es facilitar la manera cambiante que los clientes y aquellos que los atienden trabajan, para mejorar el trabajo de negocios para ambos. (David Rance)



- Los procesos frecuentemente no se diseñan para los clientes, se diseñan por otras razones como control de personal o de reducir al mínimo los costos.

Rara vez la persona que atiende a un cliente tiene la libertad de hacer lo que se necesita para ayudarlo. Estos son controlados a menudo por procesos rígidos y reglas de negocios y la relación rápidamente se convierte frustrante y adversa. (David Rance)

- Los procesos reflejan la cultura, la marca y las aspiraciones del negocio.

Esto es sobre la alineación y la consistencia. Localizar las expectativas del cliente que no son satisfechas por la experiencia del cliente es una manera para aumentar la confianza y la lealtad del cliente. (David Rance)

La tecnología, trabajar rápidamente y con un mínimo de intervención humana es significativo para el fin. (Jill Dyché)

- No se puede poner una nueva tecnología sobre una vieja.

Todo lo que se hace es acelerar los viejos procesos con errores. Las organizaciones aun no han calculado que poner en ejecución un CRM o un ERP requiere una gran cantidad de cambios. Muchas compañías omiten los problemas que está teniendo el cliente y rediseña los procesos existentes para hacerlos más eficientes a costos más bajos. (Brendler)

- Nunca se debe cambiar un sistema sin primero revisar el impacto del cambio de sistema en los procesos de la empresa. (Donna Fluss)

- Se debe trabajar mirando la experiencia deseada del cliente (Jill Dyché).

- Para diseñar o rediseñar un proceso con éxito, los miembros del personal del front-line deben estar implicados. (Jill Dyché)

Las personas con contacto al cliente deben poder iniciar el cambio. (David Rance)

- El criterio principal alrededor de el cual el proceso de diseño se optimiza dicta la clase de experiencia que el cliente recibe.

Se debe identificar si el proceso es diseñado para minimizar el costo, maximiza la velocidad, proporciona mayores opciones al cliente o simplemente para vender más productos, cada criterio dará lugar a un proceso y experiencia totalmente diferentes. (David Rance)

- No asumir que no se necesita innovar.

Nunca asumir que el flujo de trabajo incluido en el software de CRM es superior al proceso que la empresa puede diseñar. (Jill Dyché)

- Cada proceso del negocio debe tener cierto valor identificable del cliente o ser cambiado para ajustarlo.

Un proceso no es bueno si mejora cosas para los departamentos internos a expensas del cliente externo. (Paul Greenberg)

- Definir los procesos de la mejor forma es la más grande de las oportunidades de éxito en apalancamientos en tecnologías de CRM.

Cuando los procesos de CRM se han convertido en una forma de vida para la compañía, pueden ser analizados y ser mejorados. Una compañía que ha establecido procesos de CRM es raramente sorprendida por el mercado. Esto puede detectar anticipadamente cuando los requerimientos del producto comienzan a cambiar, cuando las estrategias competitivas están siendo más eficaces o cuando la satisfacción de cliente comienza a declinar. (Jim Dickie)

#### **4.6 Preguntas clave según Gondar J.**

Las empresas deben medir cuidadosamente qué acciones comportan que un cliente compre más, seleccione otros productos/servicios suyos y recomiende. Lo que crea fidelidad es una relación sólida con el cliente. Un buen servicio es necesario, pero no suficiente para edificar una relación. Incluso si se ofrece un buen servicio, puede que no se consiga una buena relación si no se cuida de esa relación, conociendo las preferencias de cada uno de los clientes (Gondar J., 2003).

Según el documento de Gondar J. se pueden identificar las siguientes preguntas claves a tomar en cuenta para el éxito de un CRM:

- ¿Se tiene identificado el segmento de clientes?
- ¿Se sabe qué quieren y qué les gusta a los clientes?
- ¿Se tiene una clara descripción de los Proveedores?
- ¿Se sabe cuál es el Valor Añadido que se Proporciona?
- ¿Se sabe qué se estás vendiendo o sirviendo realmente?
- ¿Se es de la absoluta confianza de los clientes?
- ¿Se es el más creativo o innovador del mercado?
- ¿Se cumple siempre lo que se promete?
- ¿Se da a los productos o servicios una buena imagen siempre?
- ¿Se dosifican las inversiones en la implantación de un Sistema CRM?

- ¿Se invierte a medida que se va necesitando?
- ¿Hay un diseño de una estrategia empresarial? Objetivos y Tipo de CRM.
- ¿Existe un diseño del equipo del departamento de CRM? Personas (Selección y Formación) y Procesos.
- ¿Hay un diseño de la tecnología de la Información?
- ¿Se involucran todos los departamentos desde la primera fase?
- ¿Una vez tomada una decisión, se comunica a toda la organización?
- ¿Se tiene identificado cuál es el proceso de compra de los clientes?
- ¿Se sabe cuáles son los momentos de la verdad con el cliente?
- ¿Se tiene identificado cuáles clientes son más rentables?
- ¿Se sabe por qué compran los productos?
- ¿Se tiene la imagen deseada?
- ¿Se sabe qué servicios de valor añadido están ofreciendo los competidores?
- ¿Se sabe cómo se están orientando hacia el cliente los competidores?
- ¿Se sabe qué modelos de CRM están utilizando los competidores?
- ¿Se comprende quién es el cliente, sus hábitos y preferencias?
- ¿Hay un procedimiento para definir la forma más óptima de satisfacer las expectativas del cliente?
- ¿Hay un diseño de acciones de atención?
- ¿Existen procesos para obtener el máximo rendimiento de la relación con el cliente? (venta cruzada, venta complementaria, programas de fidelización, promociones segmentadas, planes de incentivo)
- ¿Existe un proceso permanente de retroalimentación para segmentar los clientes? (Perfiles, Valor actual, Valor potencial, Afinidad con otros productos y servicios)
- ¿Qué objetivos se espera lograr con el CRM?
- ¿Definimos una estrategia a nivel de empresa para alcanzar esos objetivos?
- ¿Se está capacitado (personas, formación...) para poner en marcha una estrategia de este tipo?
- ¿Conocen a sus clientes?
- ¿Coinciden los productos y servicios de la empresa con los gustos y preferencias del cliente?
- ¿Está la Dirección totalmente decidida a apoyar CRM?
- ¿Se sabe cómo medir el beneficio obtenido con CRM?
- ¿Se cree que la tecnología de CRM mejorará por sí sola los procesos de la empresa?
- ¿Se asignan los recursos necesarios para administrar la relación con el cliente?
- ¿Existe un proceso para la selección adecuada del partner o proveedor de un sistema de CRM?

## **4.7 Preguntas clave según Glen S. Petersen**

En los últimos 5 años, la industria de CRM ha tenido un explosivo crecimiento y ha continuado expandiéndose con un gran número de herramientas tecnológicas disponibles. Como con tecnologías anteriores, la sofisticación de estas capacidades a menudo sobrepasa la capacidad de la organización de absorberlas. Aunque las capacidades tienen un gran potencial, el elemento humano tiende a limitarlas. Para identificar el nivel de CRM en la empresa se formulan las siguientes preguntas:

- ¿Las políticas y estrategias están basadas en las necesidades presentes y futuras de la empresa?
- ¿Las políticas y estrategias son desarrolladas, revisada y actualizadas?
- ¿Las políticas y estrategias son comunicadas e implementadas?
- ¿El recurso humano es capacitado, administrado, desarrollado y retenido para su efectividad?
- ¿Los empleados son motivados a expresarse?
- ¿Los empleados son motivados a ser proactivos?
- ¿Los empleados son recompensados por su actitud de motivación en la empresa?
- ¿Utiliza los datos de los clientes en su empresa?
- ¿Mantiene un dialogo constante con sus clientes a través de todos los puntos de contacto?
- ¿Anticipa las necesidades de los clientes?
- ¿Utiliza alguna métrica sobre sus clientes para tomar decisiones?
- ¿Da valor agregado a sus clientes?
- ¿Trata a sus proveedores como clientes?
- ¿Trata a sus proveedores desde una perspectiva de beneficios?
- ¿La compañía invierte en la relación con los proveedores de buena voluntad?
- ¿Los procesos son diseñados y administrados sistemáticamente?
- ¿los procesos se desarrollan con el fin entregar un mejor valor al cliente?
- ¿Los procesos están alineados con las funciones de cada departamento?
- ¿Los resultados de los empleados refleja la tendencia hacia el desempeño futuro deseado?
- ¿Los resultados de los clientes refleja la tendencia hacia el desempeño futuro deseado?
- ¿Los resultados de los socios refleja la tendencia hacia el desempeño futuro deseado?
- ¿Los directivos o administradores están personalmente envueltos en la orientación hacia el cliente?
- ¿Los directivos o administradores están personalmente envueltos con los clientes?
- ¿Los directivos motivan, apoyan y reconocen al personal?

- ¿Un programa administrativo define el alcance de la iniciativa de administrar la relación con el cliente?
- ¿Un programa administrativo establece los controles de infraestructura?
- ¿Un programa administrativo implementa la iniciativa de administrar la relación con el cliente?
- ¿Un programa administrativo se centra en obtener los resultados deseados?
- ¿Los cambios administrativos son dirigidos en su proceso por el administrador o directivo general?
- ¿Los cambios administrativos son comunicados en toda la empresa?
- ¿Cuando hay un cambio administrativo se ofrece capacitación o entrenamiento a todas las personas involucradas?

#### **4.8 Encuesta**

En base a los autores mencionados anteriormente se formula la siguiente tabla que contiene veintiséis preguntas que se formularon tratando de abarcar la mayoría de las preguntas propuestas anteriormente por los diferentes autores y con base en esto poder seleccionar el grupo de preguntas que conformarán la encuesta a aplicar en las empresas.

El método para seleccionar el conjunto de preguntas que conformarán la encuesta consiste, como se muestra en las tablas 4.1 y 4.2, en comparar todas y cada una de las preguntas propuestas de los autores citados anteriormente contra las veintiséis preguntas propuestas a continuación y posteriormente se seleccionaran todas aquellas preguntas que tengan al menos tres incidencias de los diferentes autores, en otras palabras que al menos tres diferentes autores formulen una pregunta muy parecida o igual a la propuesta.

Tabla 4.1. Selección de preguntas para la encuesta

| Pregunta   | Cestauz | Microsoft | Sansone | Brown | CMguru | Gonder | Petersen |
|--|---------|-----------|---------|-------|--------|--------|----------|
| 1 ¿Su tecnología le permite acceder a la información de todos sus clientes desde cualquier punto de contacto con el cliente?                 |         | X         | X       |       | X      |        |          |
| 2 ¿Al adquirir nueva tecnología existe una planeación o diseño de ésta tomando en cuenta la compatibilidad con los sistemas ya existentes?   |         | X         |         | X     | X      | X      |          |
| 3 ¿Existe una capacitación adecuada al personal que tiene contacto directo con el cliente para que pueda resolver los problemas del cliente? |         |           | X       | X     | X      | X      | X        |
| 4 ¿Cuándo existe una iniciativa por mejorar la atención o relación con el cliente, es apoyada por los dueños o directivos?                   |         |           |         | X     |        | X      | X        |
| 5 ¿Si existen cambios en relación al cliente, estos son comunicados a todo el personal afectado?   |         | X         | X       | X     |        | X      | X        |
| 6 ¿Las estrategias del negocio se enfocan al cliente?  |         | X         |         | X     |        | X      |          |
| 7 ¿Existe una planeación de las estrategias del negocio?   |         | X         |         | X     |        | X      |          |
| 8 ¿Sabe quienes son realmente sus clientes?  | X       | X         | X       |       |        | X      |          |
| 9 ¿Sabe por que lo prefieren sus clientes?   | X       |           | X       |       | X      | X      |          |
| 10 ¿hay un seguimiento post-venta de los clientes para saber su nivel de satisfacción?   | X       |           | X       |       | X      |        |          |
| 11 ¿Hay procesos para recuperar clientes que desertaron de la empresa?   |         |           | X       |       | X      | X      |          |
| 12 ¿Existe un proceso para atender y solucionar las quejas de los clientes?  | X       |           | X       |       | X      | X      |          |
| 13 ¿Se tiene identificado a los clientes más rentables de la empresa?  |         | X         | X       |       |        | X      | X        |

Tabla 4.2. Continuación de selección de preguntas para la encuesta

| Pregunta  | Cestauz | Microsoft | Sansone | Brown | CMguru | Gondar | Petersen |
|---|---------|-----------|---------|-------|--------|--------|----------|
| 14 ¿Se tienen definidos procesos para generar la lealtad como lo son promociones, marketing personalizado?                |         | X         | X       |       | X      | X      |          |
| 15 ¿Se diseñan los procesos con el fin reducir los costos como por ejemplo pedir la información del cliente solo una vez? | X       | X         | X       | X     | X      | X      | X        |
| 16 ¿Se trata a los proveedores desde una perspectiva de beneficios?   |         |           |         |       |        |        | X        |
| 17 ¿Se registra que otros productos le interesan al cliente para ofrecérselos posteriormente?                             | X       |           | X       |       |        | X      |          |
| 18 ¿Se tiene identificado a los clientes con posibilidad de irse con la competencia?                                      | X       | X         | X       |       | X      |        |          |
| 19 ¿Se realizan procesos para maximizar las ventas como ventas cruzadas, venta complementaria, etc.?                      | X       |           | X       |       | X      | X      |          |
| 20 ¿Se sabe como se están orientando hacia el cliente los competidores?   |         |           |         |       |        | X      |          |
| 21 ¿Existe un proceso para hacer a un cliente tu mejor promotor (que recomiende a la empresa)?                            | X       |           | X       |       |        | X      | X        |
| 22 ¿Se utilizan los datos de los clientes para generar información?   | X       | X         | X       |       | X      | X      | X        |
| 23 ¿Se sabe cuales son los clientes con menos sensibilidad al precio?   | X       | X         | X       |       |        | X      |          |
| 24 ¿Segmenta a sus clientes?  | X       | X         | X       |       |        | X      | X        |
| 25 ¿Los procesos se desarrollan con el fin de entregar un mejor valor al cliente?   |         |           |         |       | X      |        | X        |
| 26 ¿Utiliza sus puntos de contacto con el cliente para tener una comunicación constante?                                  | X       | X         | X       |       |        |        | X        |

El proceso para la elección de respuestas en la encuesta a realizar esta basado en el utilizado por el Modelo de Capacidad y Madurez o CMM (Capability Maturity Model), que desde 1987 fue publicado por el Software Engineering Institute y desde entonces a tomado una amplia difusión y ha sido adoptado como un estándar mundial. El modelo CMM establece cinco niveles incrementales de madurez que son: Inicial, Repetición, Definición, Administración, y Optimización (Mena, N., 2004).

Tabla 4.3. Opciones de respuestas para la encuesta

| <b>Estado</b>       | <b>Descripción</b>   |
|---------------------|--|
| <b>Inicial</b>      | La organización tiene <b>procesos caóticos</b> en un entorno no estable. El éxito depende del esfuerzo individual.   |
| <b>Repetible</b>    | La organización empieza a <b>guardar información</b> sobre costos, calendarios y funcionalidad. Ya hay definiciones, pueden repetirse éxitos anteriores en procesos similares. Los productos resultantes y los servicios asociados se <b>documentan apropiadamente</b> . |
| <b>Definido</b>     | Los procesos están bien comprendidos y descritos en forma de <b>estándares, procedimientos, herramientas y métodos</b> .   |
| <b>Administrado</b> | Se usan datos recolectados. Las decisiones están basadas en datos cuantitativos. Los <b>procesos son medidos, hay retroalimentación</b> , y deben estar controlados estadísticamente.  |
| <b>Optimizado</b>   | La organización logra un esquema de <b>mejora continua</b> de los procesos continuamente   |

En base a los resultados de las tablas 4.1 y 4.2 y utilizando como método de evaluación las opciones mostradas en la tabla 4.3 se elabora la siguiente encuesta para identificar el nivel de implementación de CRM en una PyME, sin la necesidad de solicitar información confidencial de la empresa.



Tabla 4.4. Encuesta utilizada

| Preguntas   | Optimizado | Administrado | Definido | Repetible | Inicial |
|---|------------|--------------|----------|-----------|---------|
| 1 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de acceso a la información de todos sus clientes desde cualquier punto de contacto con este?                                      |            |              |          |           |         |
| 2 ¿En qué estado se encuentra el proceso de planeación o diseño al adquirir una nueva tecnología, tomando en cuenta la compatibilidad con los sistemas ya existentes?     |            |              |          |           |         |
| 3 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de capacitación adecuada al personal que tiene contacto directo con el cliente para que pueda resolver los problemas del cliente? |            |              |          |           |         |
| 4 ¿En qué estado se encuentra el proceso de apoyo por parte de los dueños o directivos a una iniciativa por mejorar la atención o relación con el cliente?                |            |              |          |           |         |
| 5 ¿En qué estado se encuentra el proceso de comunicación a todo el personal afectado de los cambios relacionados con el cliente?  |            |              |          |           |         |
| 6 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de enfocar al cliente las estrategias del negocio?  |            |              |          |           |         |
| 7 ¿En qué estado se encuentra el proceso de la planeación de las estrategias del negocio?   |            |              |          |           |         |
| 8 ¿En qué estado se encuentra el proceso para saber quienes son realmente sus clientes?   |            |              |          |           |         |
| 9 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de saber por que lo prefieren sus clientes?   |            |              |          |           |         |
| 10 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de seguimiento post-venta de los clientes para saber su nivel de satisfacción?   |            |              |          |           |         |
| 11 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de recuperación de clientes que desertaron de la empresa?  |            |              |          |           |         |
| 12 ¿En qué etapa se encuentra el proceso para atender y solucionar las quejas de los clientes?  |            |              |          |           |         |

Tabla 4.5. Continuación de la encuesta utilizada

| Preguntas   | Optimizado | Administrado | Definido | Repetible | Inicial |
|---|------------|--------------|----------|-----------|---------|
| 13 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de identificación de los clientes más rentables de la empresa?   |            |              |          |           |         |
| 14 ¿Qué estado tiene la definición de procesos para generar la lealtad como lo son promociones, marketing personalizado?                        |            |              |          |           |         |
| 15 ¿Qué estado tiene el diseño de los procesos con el fin de reducir los costos como por ejemplo pedir la información del cliente solo una vez? |            |              |          |           |         |
| 16 ¿En qué etapa se encuentra el registro de que otros productos le interesan al cliente para ofrecérselos posteriormente?                      |            |              |          |           |         |
| 17 ¿En qué estado se encuentra el proceso de identificación de clientes con posibilidad de irse con la competencia?                             |            |              |          |           |         |
| 18 ¿Qué estado tienen los procesos para maximizar las ventas (ventas cruzadas, venta complementaria, etc.)?                                     |            |              |          |           |         |
| 19 ¿En qué etapa se encuentra el proceso para hacer a un cliente tu mejor promotor (que recomiende a la empresa)?                               |            |              |          |           |         |
| 20 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de generación de información a través de los datos de los clientes?                                    |            |              |          |           |         |
| 21 ¿En que estado se encuentra el proceso para saber cuales son los clientes con menos sensibilidad al precio?                                  |            |              |          |           |         |
| 22 ¿En que estado se encuentra el proceso de segmentación de clientes?  |            |              |          |           |         |
| 23 ¿Cómo se encuentra el proceso de comunicación constante con el cliente a través los puntos de contacto?                                      |            |              |          |           |         |

## **4.9 Método**

### **4.9.1 Tipo de estudio**

Basando en lo expuesto en el libro de Metodología de la Investigación de Hernández, Fernández y Baptista (2003) donde se mencionan cuatro tipos de investigación, en este caso se realizará una investigación de tipo descriptiva cuantitativa, esto por que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis y además se pretende generalizar los resultados obtenidos a partir de una muestra representativa.

### **4.9.2 Población**

La población de este estudio abarca a toda la pequeña y mediana empresa de la República Mexicana sin importar su giro comercial, para tal fin se encuestarán ejecutivos, directores y/o encargados del área de estudio. En este caso según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), en México existen alrededor de 2 millones 844 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.7 por ciento son PyME's por lo que el tamaño de la población para este estudio es de 2 millones 835 mil 468 unidades empresariales PyME's (Rodríguez, 2004).

### **4.9.3 Muestra**

La formula propuesta en el libro de la Dra. Ma. del Socorro Marcos para obtener el tamaño de la muestra para aplicar una encuesta cuando el universo es finito es la siguiente (Marcos, 1998):

$$n = \frac{Z^2 \cdot P(1-P) \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot P(1-P)}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra;

Z = nivel de confiabilidad;

P = probabilidad de éxito de que las personas que se seleccionen tengan las características que se requieren;

e = error esperado;

N = Tamaño de la población

Asignándole un valor a las diferentes variables queda de la siguiente manera:

Z = 0.95 de nivel de confiabilidad (95%)

P = 0.90 de probabilidad de éxito de seleccionar a la persona correcta (90%)

e = 0.11 de margen de error (11%)

N = 2,835,468 PyME's

Ahora, sustituyendo los valores en la formula se obtiene:

$$n = \frac{0.95^2 * 0.9(1-0.9) * 2835468}{0.11^2 * (2835468-1) + 0.95^2 * 0.9(1-0.9)}$$

$$n = \frac{(.9025) (0.09) (2835468)}{(.0121) (2835467 + 0.95) (0.09)}$$

$$n = \frac{230310.8883}{3087.8245}$$

$$n = 74.58$$

Pero como no se puede tener muestras fraccionales, se redondea el valor de n a **75**, lo que significa que se deben de encuestar 75 empresas pertenecientes al grupo de las PyME's en diferentes estados de la Republica Mexicana, buscando dividir la muestra en cuarenta PyME's definidas como tradicionales y treinta y cinco PyME's definidas como empresas ".com", esto con el fin de abarcar ambos tipos de empresas. Por lo que se obtiene una muestra probabilística ya que todos los elementos del subgrupo de la población tienen la misma posibilidad de ser elegido (Hernández, 2003).

#### **4.9.4 Medición de Variables**

Basándose en el resultado de las encuestas, entrevistas y la observación realizada durante la investigación se realizará la medición de las variables, las encuestas contendrán preguntas que apoyen el análisis de las variables para su correcta dimensionalización.

#### **4.9.5 Estrategia de recolección de datos**

La recolección de datos se hace mediante la aplicación de encuestas en la muestra. El proceso para obtener la encuesta consiste primeramente en la búsqueda por medios electrónicos y escritos de diferentes autores que propongan un conjunto de preguntas para evaluar el nivel de implementación de CRM en una empresa, a continuación se elabora un conjunto de preguntas donde se trate de abarcar la mayoría de las preguntas de los autores encontrados, después se hace una comparación de cada una de las preguntas de los autores con las preguntas propuestas y se anotan las coincidencias de las preguntas de los autores con las preguntas propuestas como se observa en las tablas 4.1 y 4.2.

Una vez hecho lo anterior se seleccionan las preguntas propuestas que tengan al menos tres incidencias de diferentes autores y se obtiene el conjunto de preguntas que forman la encuesta como se muestra en la tabla 4.4 y 4.5.

Ya que se obtiene el conjunto de preguntas se busca un método de respuestas para las preguntas, se utiliza el propuesto el Modelo de Capacidad y Madurez o CMM (Capability Maturity Model), que desde 1987 fue publicado por el Software Engineering Institute. El modelo CMM establece cinco niveles incrementales de madurez que son: Inicial, Repetición, Definición, Administración, y Optimización (Mena, N., 2004).

Una vez formulada la encuesta (tabla 4.4 y 4.5) se procede a aplicarla en el tamaño de la muestra mencionado en la parte 4.9.3, para la selección de las PyME's a encuestar se contacta primeramente a conocidos que sean dueños o directivos de PyME's dentro de la República Mexicana, después se hace una búsqueda en internet de PyME's dentro de México y se obtienen los contactos para posteriormente hacer el contacto vía e-mail personalizado enviándose de manera electrónica la encuesta y por último se hacen encuestas personalmente en una selección al azar en la calle, cumpliendo siempre la condicional de que sean empresas pertenecientes a las PyME's.

#### **4.9.6 Tratamiento estadístico de la información**

Por medio de la muestra representativa de 75 PyME's y con la información obtenida por medio de las encuestas aplicadas a estas, se realizará un análisis descriptivo de las prácticas actuales de CRM en las PyME's de la República Mexicana, para generar conclusiones y tendencias generales con base en porcentajes obtenidos del número de incidencias en las diferentes opciones de respuesta de las preguntas en las encuestas aplicadas a las PyME's.

#### **4.10 Conclusiones**

Como observa existen varios autores que proponen una vasta cantidad de preguntas con las que pretenden poder evaluar el nivel de CRM en una empresa, generalmente orientándose a empresas grandes y con base en estas se formula una encuesta con un enfoque para poder ser aplicada a las PyME's de México y así poder evaluar los procesos de CRM que este tipo de empresas están usando actualmente.

El proceso de obtención de la encuesta se realizó de la forma más detallada posible, ya que las preguntas que se propusieron originalmente surgieron al tratar de agrupar preguntas similares en una sola para después poder ser compradas contra cada una de las preguntas propuestas por los autores para así poder obtener como resultado la encuesta.

Se buscó un proceso de respuestas para las preguntas formuladas en la encuesta, y se determinó usar los cinco diferentes niveles que utiliza el CMM o Modelo de Capacidad y Madurez para definir el estado de los procesos en una

empresa, con este método de evaluación se pretende facilitar la etapa de análisis de resultados.

Por otro lado, se plantea una investigación de tipo descriptiva cuantitativa apoyándose en encuestas a realizar, se determinó también el universo o población con base en la información obtenida del INEGI, así también se determinó el tamaño de la muestra para las encuestas que en este caso es de 75 empresas, esto se hizo con el apoyo de la fórmula propuesta en el libro de la Dra. Socorro Marcos.

Para el proceso de realizar el encuestado se pretende consultar conocidos primeramente y después se hará por medio de búsquedas en internet y por último de forma personal escogiendo empresas al azar en la vía pública que pertenezcan a las PyME's, se espera cubrir el tamaño de la muestra propuesto aplicando este proceso.

## **Capítulo 5. Análisis de resultados**

En este capítulo primeramente se presentaran los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a las PyME's de México, para después hacer un análisis de los resultados de cada pregunta elaborada a las empresas, para continuar con un conjunto de conclusiones que se pueden deducir de los resultados de las encuestas aplicadas y finalmente se elaboran unas conclusiones generales de los valores obtenidos en dichas encuestas.

### **5.1 Tabla de resultados**

A continuación se muestra una tabla con el concentrado de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las PyME's de México (Tabla 5.1), de esta tabla se pueden sacar algunas conclusiones. La columna de pregunta corresponde al número de pregunta elaborada en el cuestionario, continuando con las cinco columnas de posibles estados de las respuestas y por último la columna de total indica el número de empresas encuestadas.

Tabla 5.1. Concentrado de los resultados obtenidos de las encuestas

| Preguntas   | Incidencias |           |          |              |            | Total |
|---|-------------|-----------|----------|--------------|------------|-------|
|   | Inicial     | Repetible | Definido | Administrado | Optimizado |       |
| 1 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de acceso a la información de todos sus clientes desde cualquier punto de contacto con este?                                      | 12          | 22        | 18       | 15           | 8          | 75    |
| 2 ¿En qué estado se encuentra el proceso de planeación o diseño al adquirir una nueva tecnología, tomando en cuenta la compatibilidad con los sistemas ya existentes?     | 12          | 18        | 21       | 16           | 8          | 75    |
| 3 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de capacitación adecuada al personal que tiene contacto directo con el cliente para que pueda resolver los problemas del cliente? | 14          | 19        | 18       | 16           | 8          | 75    |
| 4 ¿En qué estado se encuentra el proceso de apoyo por parte de los dueños o directivos a una iniciativa por mejorar la atención o relación con el cliente?                | 14          | 19        | 12       | 17           | 13         | 75    |
| 5 ¿En qué estado se encuentra el proceso de comunicación a todo el personal afectado de los cambios relacionados con el cliente?  | 16          | 17        | 18       | 16           | 8          | 75    |
| 6 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de enfocar al cliente las estrategias del negocio?  | 15          | 20        | 24       | 11           | 5          | 75    |
| 7 ¿En qué estado se encuentra el proceso de la planeación de las estrategias del negocio?   | 15          | 22        | 14       | 19           | 5          | 75    |
| 8 ¿En qué estado se encuentra el proceso para saber quienes son realmente sus clientes?   | 13          | 21        | 19       | 16           | 6          | 75    |
| 9 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de saber por que lo prefieren sus clientes?   | 19          | 15        | 20       | 13           | 8          | 75    |
| 10 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de seguimiento post-venta de los clientes para saber su nivel de satisfacción?   | 19          | 23        | 21       | 6            | 6          | 75    |



Tabla 5.2. Continuación de concentrado de los resultados obtenidos de las encuestas

| Preguntas   | Incidencias |           |          |              |            | Total |
|---|-------------|-----------|----------|--------------|------------|-------|
|   | Inicial     | Repetible | Definido | Administrado | Optimizado |       |
| 11 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de recuperación de clientes que desertaron de la empresa?  | 30          | 15        | 15       | 13           | 2          | 75    |
| 12 ¿En qué etapa se encuentra el proceso para atender y solucionar las quejas de los clientes?  | 16          | 20        | 16       | 15           | 8          | 75    |
| 13 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de identificación de los clientes más rentables de la empresa?   | 15          | 17        | 15       | 17           | 11         | 75    |
| 14 ¿Qué estado tiene la definición de procesos para generar la lealtad como lo son promociones, marketing personalizado?                        | 17          | 26        | 18       | 10           | 4          | 75    |
| 15 ¿Qué estado tiene el diseño de los procesos con el fin de reducir los costos como por ejemplo pedir la información del cliente solo una vez? | 21          | 23        | 16       | 12           | 3          | 75    |
| 16 ¿En qué etapa se encuentra el registro de que otros productos le interesan al cliente para ofrecérselos posteriormente?                      | 21          | 23        | 14       | 9            | 8          | 75    |
| 17 ¿En qué estado se encuentra el proceso de identificación de clientes con posibilidad de irse con la competencia?                             | 25          | 19        | 20       | 9            | 2          | 75    |
| 18 ¿Qué estado tienen los procesos para maximizar las ventas (ventas cruzadas, venta complementaria, etc.)?                                     | 20          | 26        | 20       | 8            | 1          | 75    |
| 19 ¿En qué etapa se encuentra el proceso para hacer a un cliente tu mejor promotor (que recomiende a la empresa)?                               | 19          | 18        | 19       | 13           | 6          | 75    |
| 20 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de generación de información a través de los datos de los clientes?                                    | 21          | 18        | 17       | 15           | 4          | 75    |

Tabla 5.3. Continuación de concentrado de los resultados obtenidos de las encuestas

| <b>Preguntas</b>   | <b>Incidencias</b> |                  |                 |                     |                   | <b>Total</b> |
|--|--------------------|------------------|-----------------|---------------------|-------------------|--------------|
|  | <b>Inicial</b>     | <b>Repetible</b> | <b>Definido</b> | <b>Administrado</b> | <b>Optimizado</b> |              |
| 21 ¿En que estado se encuentra el proceso para saber cuales son los clientes con menos sensibilidad al precio? | 21                 | 22               | 15              | 11                  | 6                 | 75           |
| 22 ¿En que estado se encuentra el proceso de segmentación de clientes?   | 25                 | 18               | 13              | 15                  | 6                 | 75           |
| 23 ¿Cómo se encuentra el proceso de comunicación constante con el cliente a través los puntos de contacto?     | 21                 | 20               | 13              | 12                  | 9                 | 75           |
| <b>Total</b>   | <b>421</b>         | <b>459</b>       | <b>396</b>      | <b>304</b>          | <b>145</b>        | <b>1725</b>  |

### 5.1.1 Análisis de resultados por respuesta

En base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas (ver tabla 1), se analizan los valores de cada pregunta:

1 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de acceso a la información de todos sus clientes desde cualquier punto de contacto con este?

Resultado:

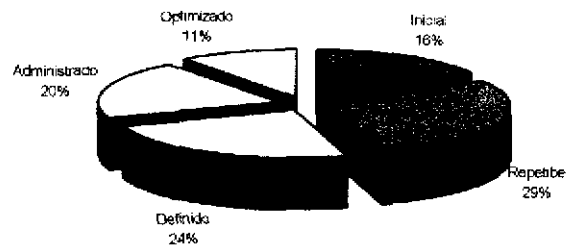


Figura 5.1. Resultados de la pregunta 1

Análisis:

La respuesta con mayor número de incidencias fue la opción de Repetible con el 29% del total de los votos, con eso se puede decir que la mayoría de las PyME's considera que puede acceder frecuentemente a la información de sus clientes desde cualquier punto de contacto identificándose los más comunes como teléfono, e-mail y personalmente. Además el 24% dice que cuenta con un procedimiento y metodología ya definido para realizar esta tarea.

2 ¿En qué estado se encuentra el proceso de planeación o diseño al adquirir una nueva tecnología, tomando en cuenta la compatibilidad con los sistemas ya existentes?

Resultado:

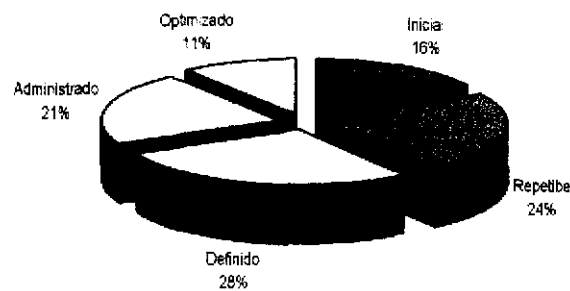


Figura 5.2. Resultados de la pregunta 2

Análisis:

La mayoría con un 28% de incidencia dice que cuentan con un proceso o una metodología ya bien definida al adquirir una nueva tecnología en su negocio, siendo que el 24% dice que el proceso de planeación o diseño de adquisición de una nueva tecnología se realiza de manera repetible dentro de la empresa y además se guarda la información que se genera de dicha actividad.

3 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de capacitación adecuada al personal que tiene contacto directo con el cliente para que pueda resolver los problemas del cliente?

Resultado:

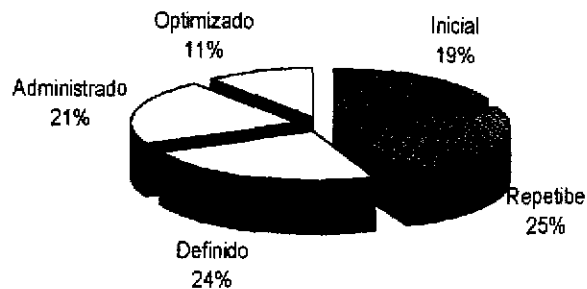


Figura 5.3. Resultados de la pregunta 3

Análisis:

El 25 % de los encuestados opinan que su proceso de capacitación hacia su personal es hecho de manera repetible, esto quiere decir que si se hace pero de una forma no estandarizada y que además se cuenta con una documentación asociada a esta práctica, mientras mas capacitación se de a los trabajadores mayor será la capacidad de resolver los problemas de los clientes. Por otra parte un 24% dice que cuenta con un proceso definido esto es que ya cuentan con una metodología estándar para realizar su capacitación del personal.

4 ¿En qué estado se encuentra el proceso de apoyo por parte de los dueños o directivos a una iniciativa por mejorar la atención o relación con el cliente?

Resultado:

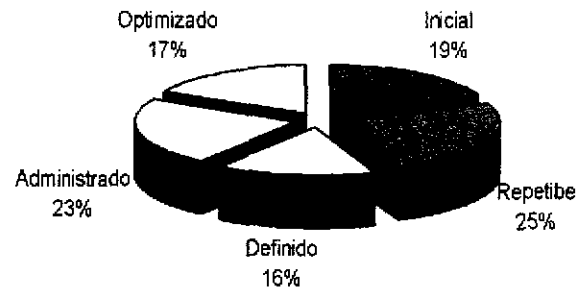


Figura 5.4. Resultados de la pregunta 4

Análisis:

Aquí el 25% de las PyME's encuestadas dicen que el apoyo de los directivos o dueños para mejorar la atención del cliente se realiza de forma repetible, esto significa que si se realiza pero de manera indefinida, y además existe una documentación relacionada con este proceso. Por otra parte la segunda mayoría con el 23% de incidencia consideran que el apoyo de los directivos esta basado en datos cuantitativos y además existe una retroalimentación de información para su mejor control.

5 ¿En qué estado se encuentra el proceso de comunicación a todo el personal afectado de los cambios relacionados con el cliente?

Resultado:

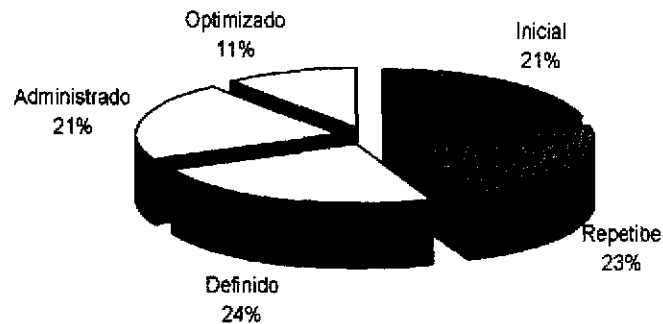


Figura 5.5. Resultados de la pregunta 5

Análisis:

El 24% de las respuestas indican que el proceso de comunicación hacia los empleados afectados por algún cambio se realiza de forma administrada esto significa que dicho proceso esta estandarizado y documentado, además de recolectarse información generada y también existe retroalimentación por parte de los afectados. Por otra parte el 23% considera que este proceso solo se

realiza de manera repetible sin estar estandarizado y que además se genera y guarda documentación de este proceso.

6 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de enfocar al cliente las estrategias del negocio?

Resultado:

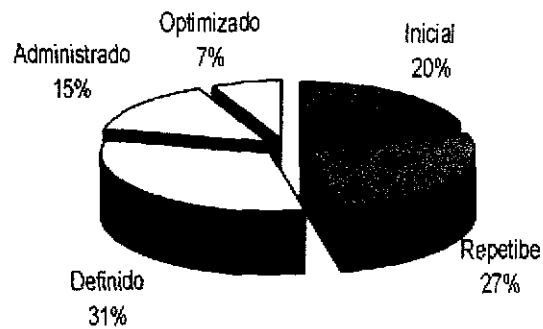


Figura 5.6. Resultados de la pregunta 6

Análisis:

Se observa que el 31% de las empresas dice que su proceso de enfoque hacia el cliente de las estrategias del negocio se realiza de manera definida, esto es que ya se encuentra estandarizada o sea ya existe un modelo a seguir para enfocar los procesos del negocio hacia el cliente. Por otro lado con un 27% del total, las empresas dicen que cuentan con un proceso que se realiza de manera repetible, lo que significa que no está estandarizado pero que ya se ejecuta, además de generarse reportes o documentación de dicha actividad.

7 ¿En qué estado se encuentra el proceso de la planeación de las estrategias del negocio?

Resultado:

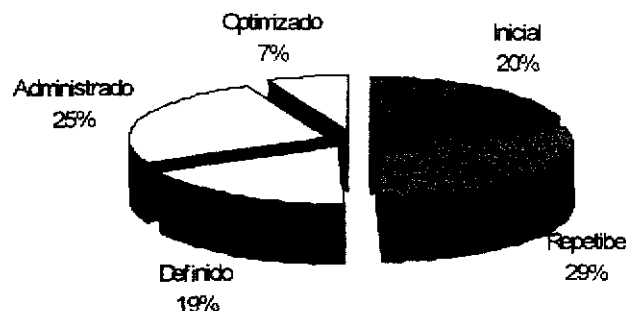


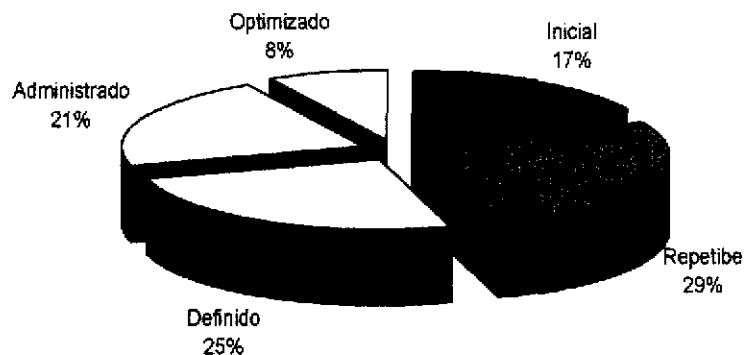
Figura 5.7. Resultados de la pregunta 7

**Análisis:**

Con una mayoría del 29% de las empresas encuestadas, se dice que su proceso de planeación de las estrategias del negocio se realiza de manera repetible esto es que se realiza pero no de forma estandarizada o metodológica, solamente se realiza frecuentemente y se genera una documentación de esta actividad, por esto se entiende que existe un documento donde se expresa el procedimiento a seguir para desarrollar la estrategia del negocio. Por otra parte un 25% dice que la planeación de las estrategias la realiza de forma administrada, esto es que se realiza de forma estandarizada y además se miden los resultados y se realiza un proceso de retroalimentación.

**8 ¿En qué estado se encuentra el proceso para saber quienes son realmente sus clientes?**

**Resultado:**



**Figura 5.8. Resultados de la pregunta 8**

**Análisis:**

Según el 29% de las empresas encuestadas dicen que el proceso para identificar a sus clientes se realiza de una manera repetible sin tener una metodología ya definida para este proceso y la información generada de los clientes es almacena, por otra parte como segunda mayoría con un 25% de incidencia opinaron que ellos realizan este proceso de manera metodológica o estandarizada dando por entendido que la empresa comprende bien quienes son sus clientes.

**9 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de saber por que lo prefieren sus clientes?**

Resultado:

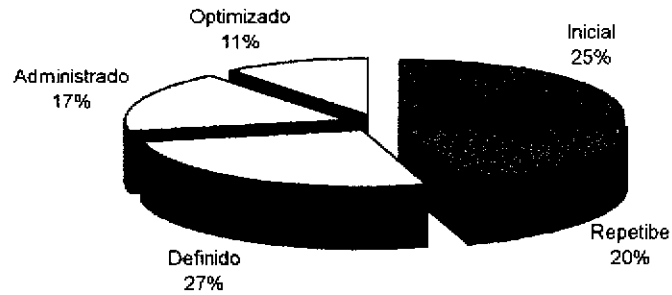


Figura 5.9. Resultados de la pregunta 9

Análisis:

Aquí se observa que un 27% de las empresas dicen que cuentan con un proceso definido para saber porque lo prefieren sus clientes, esto es que cuentan con una metodología para identificar este factor de preferencia, siendo que por otra parte un 25% de las empresas consideran que se encuentran en un estado inicial, esto quiere decir que no existe una metodología y que éste proceso se realiza por individuo así que la identificación de este factor de preferencia esta en relación con el interés individual de un empleado de poder identificarlo.

10 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de seguimiento post-venta de los clientes para saber su nivel de satisfacción?

Resultado:

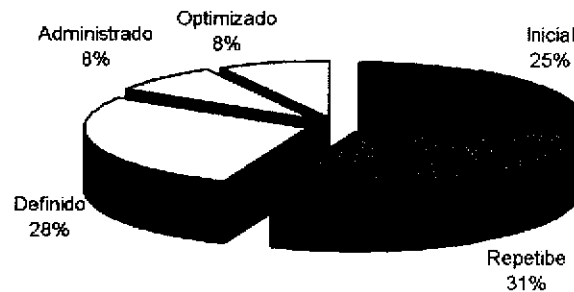


Figura 5.10. Resultados de la pregunta 10



**Análisis:**

En estos resultados la mayoría la obtuvo el 31% de las empresas que dicen que su proceso de seguimiento de post-venta se realiza de manera repetible, esto es que las empresas lo hacen pero no de una forma formal y además se documenta cierta información que se obtiene de este proceso. Por otra parte el 28% de las empresas dice que realiza su proceso de seguimiento de forma definida o sea que ya cuenta con una metodología para realizar dicho proceso.

11 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de recuperación de clientes que desertaron de la empresa?

**Resultado:**

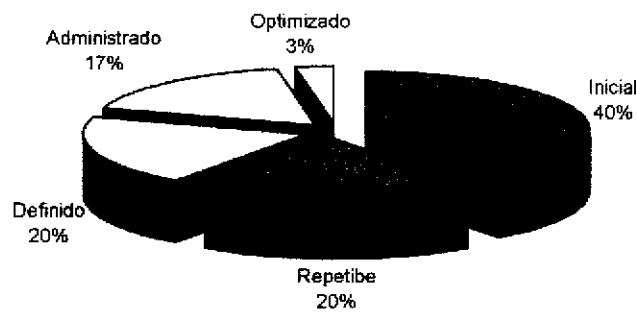


Figura 5.11. Resultados de la pregunta 11

**Análisis:**

En este caso el 40% de las PyME's encuestadas dicen que su proceso de recuperación de clientes lo realizan de manera caótica, esto es que puede no realizarlo o depende del interés individual de los trabajadores para que el proceso se lleve a cabo, por otra parte un 20% dijo que lo realiza de forma repetible lo que significa que se realiza ya mas constantemente y se documentan resultados, por otra parte un 20% dijo que este proceso lo realizan de manera definida lo que se traduce a que cuentan con una metodología ya precisada para realizar este proceso.

12 ¿En qué etapa se encuentra el proceso para atender y solucionar las quejas de los clientes?

Resultado:

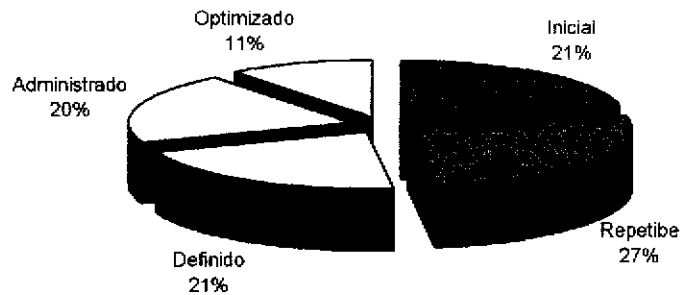


Figura 5.12. Resultados de la pregunta 12

Análisis:

Se observa que el 27% de las empresas encuestadas dicen que su proceso de atención y solución de quejas lo realizan de manera repetible, esto significa que lo hacen constantemente pero sin una metodología definida, aunado a esto se comienza a documentar la información de las quejas. Por otra parte un 21% dice que su proceso de atención y solución de quejas se realiza de manera inicial por lo tanto no existe una practica común de esta actividad estando limitada a esfuerzos individuales de los trabajadores.

13 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de identificación de los clientes más rentables de la empresa?

Resultado:

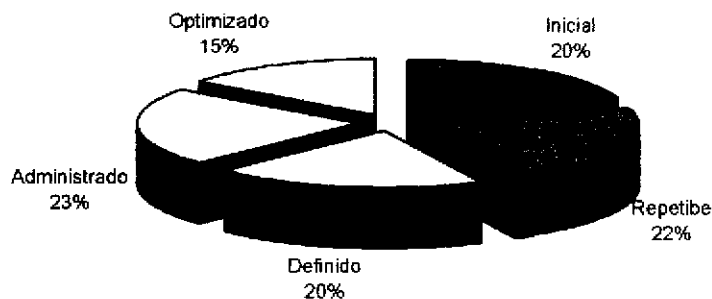


Figura 5.13. Resultados de la pregunta 13

Análisis:

Para esta pregunta el 23% de las empresas encuestadas dijeron que realizan su proceso de identificación de clientes más rentables de una manera administrada esto quiere decir que se basan en información almacenada que pueden ellos cotejar constantemente para lograr identificar a dichos clientes, además de ser un proceso ya metodológico para la empresa. Por otro lado con un 22% de incidencia las empresas dijeron que este proceso se hace de manera repetible, siendo un proceso que no esta estandarizado y que se hace frecuentemente con una debida documentación, con esto la empresa puede identificar a sus clientes más rentables aún si tener una metodología bien definida, y así poder obtener los beneficios de dicha práctica.

14 ¿Qué estado tiene la definición de procesos para generar la lealtad como lo son promociones, marketing personalizado?

Resultado:

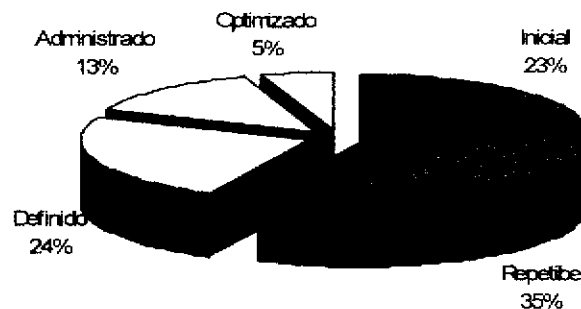


Figura 5.14. Resultados de la pregunta 14

Análisis:

En este caso se puede identificar una mayoría con un 35% de las empresas que se encuestaron, que indican que sus procesos enfocados a generar la lealtad de sus clientes lo hacen de forma repetible, esto quiere decir que las empresas constantemente realizan promociones o un mercadeo personalizado pero estas actividades no se realizan estandarizadamente o metodológicamente, simplemente se hacen continuamente y se almacena información de los clientes que se genera de estas actividades. Otro sector de las empresas con un 24% expresa que este proceso lo realiza de forma definida esto representa que se cuenta con un estándar o una metodología para realizar promociones o procesos que generen lealtad en los clientes, hacer clientes no compradores.

15 ¿Qué estado tiene el diseño de los procesos con el fin de reducir los costos como por ejemplo pedir la información del cliente solo una vez?

Resultado:

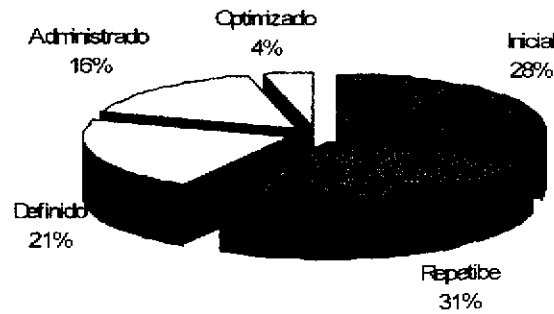


Figura 5.15. Resultados de la pregunta 15

Análisis:

Obteniendo una mayoría con el 31% de los resultados, las PyME's contactadas señalan que su proceso de reducción de costos relacionados al cliente se realiza de una manera repetible, lo cual significa que se trata de hacer continuamente pero no existe una metodología o un estándar previamente definido, por otra parte con la segunda mayoría el 28% de las empresas apuntan que éste proceso se encuentra es su etapa inicial, esto se traduce a que las empresas no realizan regularmente la práctica de reducción de costos o que prácticamente carecen de ellas, estando limitada a esfuerzos individuales de los empleados o administradores.

16 ¿En qué etapa se encuentra el registro de que otros productos le interesan al cliente para ofrecérselos posteriormente?

Resultado:

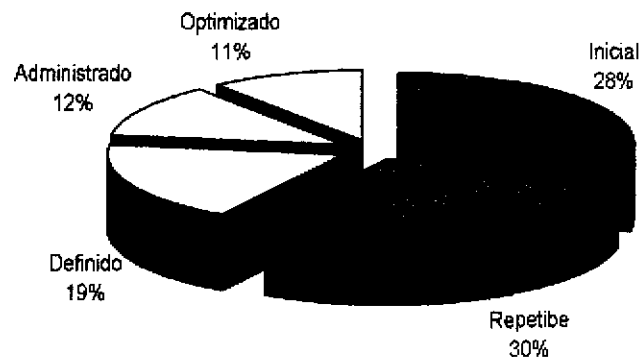


Figura 5.16. Resultados de la pregunta 16

Análisis:

En el caso de esta pregunta, se identifica que un 30% de las empresas exponen que el proceso de identificación y registro de productos de interés del cliente lo realizan de forma repetible, lo cual significa que se hace frecuentemente pero de modo indefinido lo cual puede dar margen a errores y se genera documentación pero al no estar estandarizado el proceso puede tender a ser inutilizada. Por otro sector se identifica que el 28% de las PyME's encuestadas dicen que este proceso se encuentra en su etapa inicial lo que se significa que puede no realizarse o en caso de realizarse se hacen de forma caótica o aislada de los procedimientos generales de la empresa al no estar estandarizado pudiéndose generar información inútil o incompleta según sea el caso ya que esta en función de un esfuerzo individual y no de la empresa limitando su acción de respuesta.

17 ¿En qué estado se encuentra el proceso de identificación de clientes con posibilidad de irse con la competencia?

Resultado:

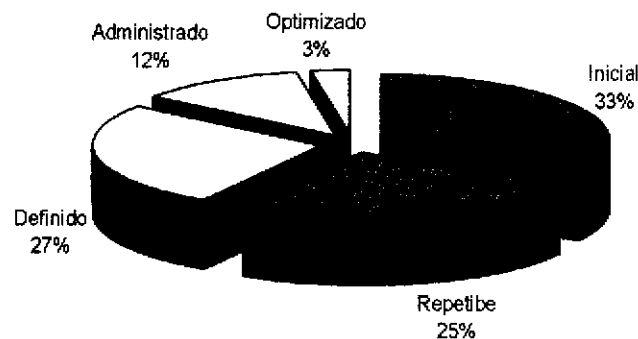


Figura 5.17. Resultados de la pregunta 17

Análisis:

En este caso se identifica una mayoría con el 33% de las incidencias que expresan que su proceso de identificación de clientes que posiblemente puedan irse con la competencia se encuentra en la etapa inicial, esto es que generalmente no se realiza o que se realiza muy esporádicamente y de forma aislada, estando ligada esta acción a un esfuerzo individual por el interés de una sola persona ya sea para lograr una comisión o por que simplemente se acordó. La segunda mayoría con un 27% opina que este proceso lo realiza de manera definida esto es que lo realizan ya de forma metodológica y se documenta la información generada por este proceso.

18 ¿Qué estado tienen los procesos para maximizar las ventas (ventas cruzadas, venta complementaria, etc.)?

Resultado:

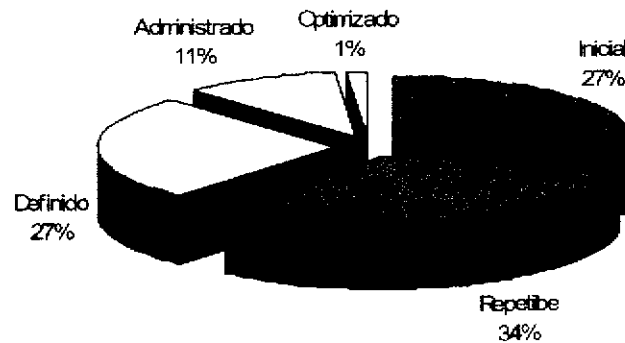


Figura 5.18. Resultados de la pregunta 18

Análisis:

Aquí un 34% de las empresas dicen que realizan sus procesos para maximizar las ventas de manera repetible, esto es que las prácticas de ventas cruzadas o ventas complementarias entre otras se realizan continuamente dentro de la empresa pero no de forma estandarizada, además se comienza a guardar o almacenar la información que se genera de dichas ventas relacionadas al cliente. Por otra parte un 27% de las empresas dicen que este proceso esta en su etapa inicial lo que significa que raramente se realizan o que no se realizan. Y con otro 27% de la encuesta otro grupo de empresa dicen que este proceso lo realizan de forma definida esto es que ya tiene una metodología precisada para realizar estas actividades de maximización de las ventas.

19 ¿En qué etapa se encuentra el proceso para hacer a un cliente tu mejor promotor (que recomiende a la empresa)?

Resultado:

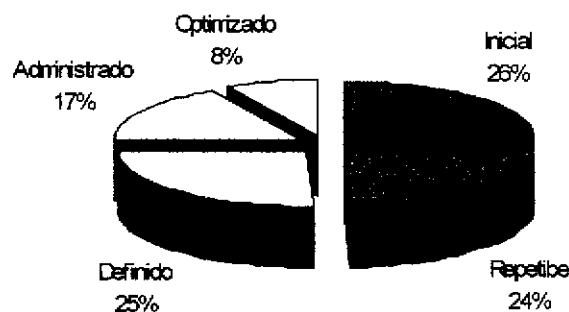


Figura 5.19. Resultados de la pregunta 19

**Análisis:**

Se observa que existe poca variación entre los valores de los tres primeros estados, el estado inicial tiene un 26% de incidencia lo que significa que las empresas consideran que sus procesos para hacer al cliente el mejor vendedor de la empresa no se realiza o es poco tomado en cuenta, depende del interés individual del trabajador. Por otra parte un 24% dijo que este proceso se realiza de manera repetible, esto significa que se hace frecuentemente y que se trata de almacenar la información resultante del cliente. Y por otro lado un 25% de las empresas considera que este proceso lo desempeñan de manera definida por lo que se entiende que la empresa cuenta con una metodología o con herramientas para poder lograr que el cliente sea el mejor promotor, con promociones periódicas o beneficios constantes.

20 ¿En qué etapa se encuentra el proceso de generación de información a través de los datos de los clientes?

**Resultado:**

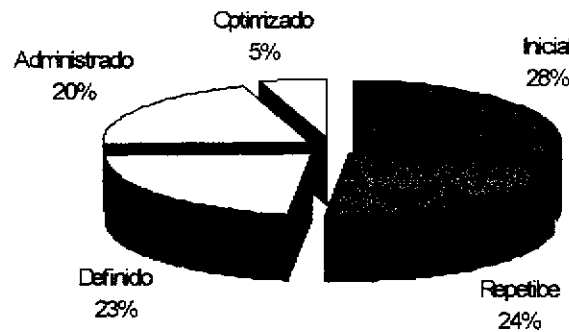


Figura 5.20. Resultados de la pregunta 20

**Análisis:**

Según el 28% de las PyME's encuestadas opinan que sus procesos de generación de información a partir de los datos de sus clientes se ubican en estado inicial esto significa que no se realiza esta actividad o que se realiza de manera esporádica como resultado de una necesidad específica, y por otra parte un 24% expresa que este proceso lo realizan ya de manera repetible al hacerlo constantemente pero no de manera estandarizada y además se comienza a documentar la información que se genera de dicha actividad.

21 ¿En que estado se encuentra el proceso para saber cuales son los clientes con menos sensibilidad al precio?

Resultado:

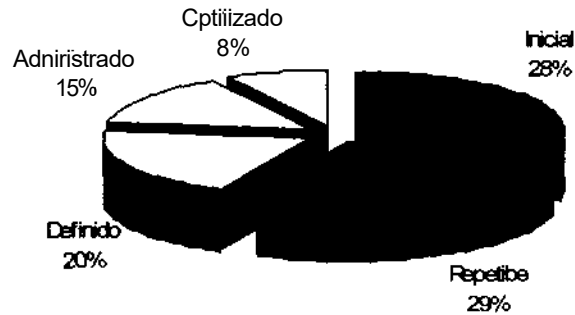


Figura 5.21. Resultados de la pregunta 21

Análisis:

Se observa que la mayoría, con un 29% de los resultados, definió que su proceso para identificar a los clientes de menor sensibilidad al precio lo realizan de forma repetible, esto indica que se hace constantemente o de manera implícita pero no de manera estandarizada, además de generarse una documentación con la relación de dichos clientes o colocar un identificador al cliente para su posterior identificación.

Por otra parte un 28% de las empresas señalan que este proceso se encuentra en estado inicial, esto es que casi no se realiza o puede no realizarse y cuando se realiza es por el interés individual de una persona y no por un proceso propio de la empresa.

22 ¿En que estado se encuentra el proceso de segmentación de clientes?

Resultado:

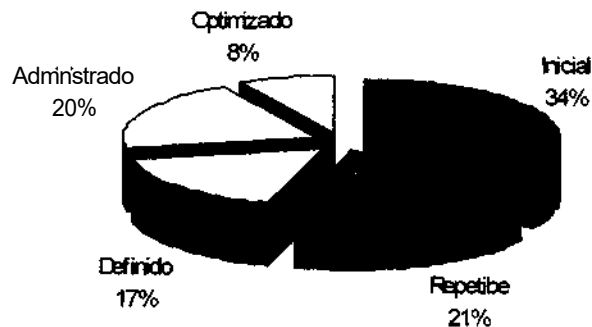


Figura 5.22. Resultados de la pregunta 22



**Análisis:**

Con la mayoría del 34% de las incidencias en las encuestas, las empresas dijeron que su proceso de segmentación de clientes se encuentra en su etapa inicial lo que se traduce a que casi no se practica este proceso, siendo esporádicamente las veces que se realiza esta actividad estando persuadida por algún interés personal o muy específico, pero no por que sea un procedimiento ya definido de la empresa. Y por otra parte un 21% de las empresas dice que realizan su segmentación de clientes de forma repetida esto es que si se realiza con frecuencia como parte de sus procesos pero aun no esta estandarizado o no sigue una metodología predefinida, además se comienza a producir cierta documentación de los resultados de esta actividad.

23 ¿Cómo se encuentra el proceso de comunicación constante con el cliente a través los puntos de contacto?

**Resultado:**

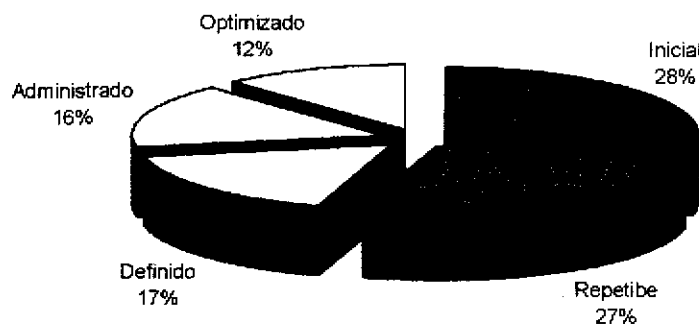


Figura 5.23. Resultados de la pregunta 23

**Análisis:**

En el caso de esta pregunta un 28% de las empresas, siendo la mayoría en incidencias dice que su proceso de comunicación constante con sus clientes se encuentra en un estado inicial, esto es que existe poca comunicación o nula de la empresa con sus clientes teniendo la iniciativa por parte de la empresa y no del cliente, esto es que la empresa busque mantenerse en acercamiento constante con sus clientes a través de sus diferentes puntos de contacto. Por otro lado un 27% de las empresas expresó que este proceso lo realizan de manera repetible, esto es que se hacen constantemente pero la empresa aun no tiene una metodología estandarizada para realizarla, simplemente se realiza y se trata de obtener información y documentarla de cada interacción con el cliente.

### 5.1.2 Análisis de resultados generales

En la figura 5.24 se muestran los resultados totales obtenidos de cada opción con lo cual se puede deducir la tendencia que existe en las PyME's para hacer sus procesos. Como se puede observar las tres grandes mayorías son los tres primeros estados: inicial, repetible y definido. Un 24% de las respuestas que dieron las empresas se encuentran en su estado inicial eso quiere decir que casi una cuarta parte de los procesos de las PyME's se realizan de manera caótica, de vez en cuando, o nulamente, motivándose a la realización de dichos procesos por algún interés individual de los trabajadores.

Por otro lado del total de las empresas y de las respuestas dadas, indicaron que estas realizan el 27% de sus procesos de manera repetible, esto es que los realizan de manera constante pero no de forma estandarizada, además de guardarse información resultante de dichos procesos.

En base a lo anterior se puede decir que aproximadamente mas de 50% de los procesos que se realizan en las PyME's no son estandarizados o no siguen una metodología y los datos que se obtienen no se usan para generar información.

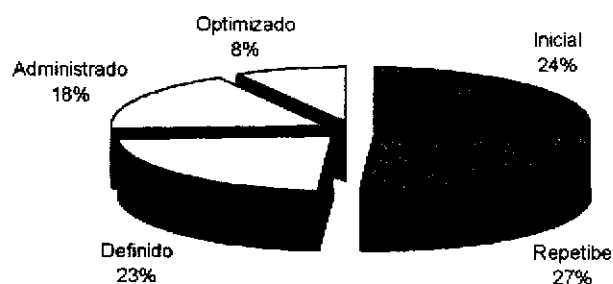


Figura 5.24. Resultados totales de las encuestas

Por otra parte se tiene que un 23% de los resultados se inclinaron por la opción de procesos definidos esto significa que cerca de una cuarta parte de los procesos de las empresas se realizan ya de forma estandarizada o metodológica siendo que los procedimientos que se encuentran en este rango ya son bien comprendidos por los elementos de la empresa.

En un menor grado con un 18% de las respuestas, las empresas indicaron que tienen procesos administrados, esto es que se usa la información obtenida de los clientes, además que los procesos pueden ser medidos y controlados en base a la retroalimentación. Asimismo las decisiones se basan en los datos cuantitativos aumentando así su probabilidad de éxito.

Y por último un 8% de los procesos se hacen de forma optimizada, o sea que la empresa se sumerge en un proceso de mejora continua, como se observa un bajo porcentaje de los procesos son optimizados, esto se debe a las limitantes

de las capacidades de las PyME's al no contar con un capital disponible para esto o que no se cuenta con la cultura de mejora continua al estar inmersa en resolver los problemas que se presentan diariamente.

A continuación se muestra un listado de los estados de la República Mexicana donde se realizaron encuestas, el hecho de aplicarlas en varios estados fue con la finalidad de hacer más representativa la muestra obtenida como resultado de dichas encuestas:

- Nuevo León
- Veracruz
- México
- Yucatán
- Jalisco
- Campeche
- Michoacán
- Durango
- Tamaulipas

Por su parte en la figura 5.25 se muestran cinco rangos diferentes en que se dividió a las empresas encuestadas por su número de trabajadores, como se observa existe una tendencia marcada en el número de empresas que tienen entre 1 y 20 trabajadores, aun siendo que la muestra se tomó aleatoriamente tanto para las encuestas presénciales como las vía internet.

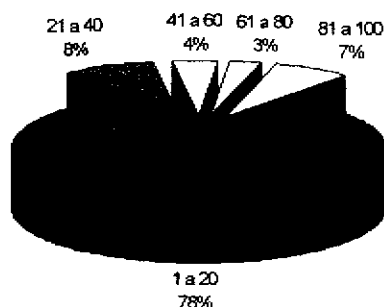


Figura 5.25. Rangos de empresas por números de trabajadores

En la siguiente figura se presentan los rangos en los que se dividió la muestra por ventas anuales (figura 5.26). Se establecieron cuatro rangos y una opción adicional para los que no proporcionaron esta información quienes

contabilizaron el 75% de incidencia, como se observa en la figura es difícil deducir la tendencia siendo que de las empresas que proporcionaron la información, nueve registran ingresos mayores a un millón de pesos y solo tres perciben ventas menores a los cien mil pesos, pero la gran mayoría, que fue un total de cincuenta y seis empresas no proporcionaron dicha información, ésta tendencia puede ser causada por dos razones principalmente, la primera puede ser que no proporcionaron la información por que la desconocían denotando una mala administración del negocio o un desconocimiento de sus tendencias de ventas.

La otra razón por la que no proporcionaron la información era la desconfianza de proporcionar dicha información a una persona ajena a la empresa y además que para la empresa se puede considerar dicha información hasta cierto punto confidencial, por lo que se limitaban a no proporcionarla.

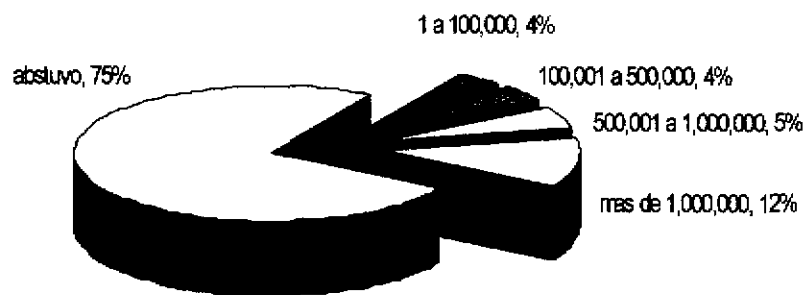


Figura 5.26. Rangos de empresas por ventas anuales

En la figura 5.27 se muestra la segmentación que se hizo de las empresas según su relación con internet, originalmente se deseaban encuestar 30 empresas de las denominadas ".com", lo que quiere decir que la empresa cuenta con una página de Internet como otro punto de contacto con el cliente, y a 35 empresas que no lo fueran.

Como resultado de las encuestas se logró obtener una muestra de 31 empresas .com representando el 42 % de la muestra y de las 44 empresas restantes de la muestra que representan el 58% de la muestra total, se detecto que el 37% manejan el correo electrónico y el 21% restante no maneja ningún contacto por internet con sus clientes.

En base a lo anterior se puede decir que las PyME's tienen presencia en Internet y consideran seriamente este punto de contacto con el cliente, siendo que solo 16 (21%) empresas encuestadas no utilizan este medio de contacto.

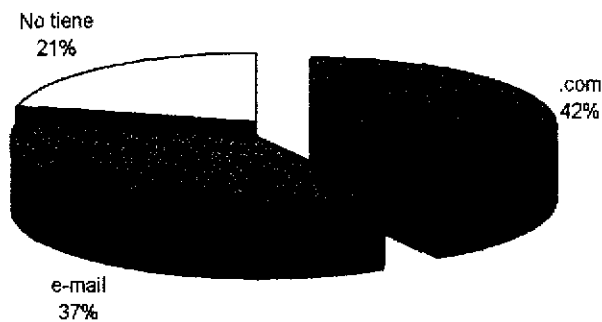


Figura 5.27. Rangos de empresas por su relación con internet

En la siguiente imagen (figura 5.28) se muestra los cinco diferentes sectores en los que se dividió a las empresas encuestadas según el número de clientes que tienen. Como se puede observar la mayoría de las PyME's con un 43% respondieron que manejan un número de clientes no mayor a 100 en base a esto se puede decir que para este tipo de negocios pudiera ser más fácil el mejorar las relaciones con sus clientes dado que no representan un número grande, por otra parte un 29 % de las empresas con la segunda mayoría expresaron que no sabían cuantos clientes manejaban, esto denota una falta de información de la empresa, así como de administración y control de sus clientes, limitando a la organización a hacer sus campañas o promociones en estimaciones que no pueden ser sustentadas.

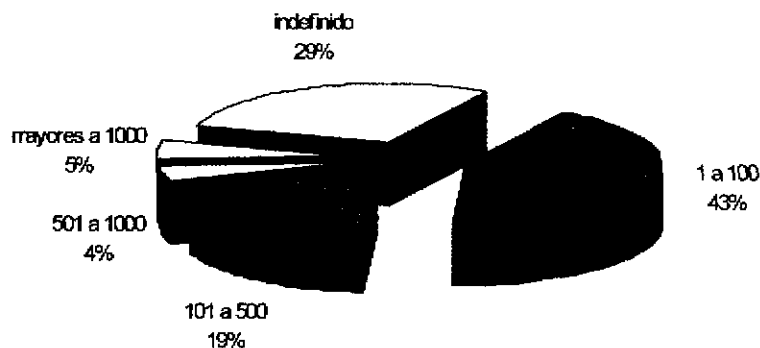


Figura 5.28. Rangos de empresas por número de clientes

En la tabla 5.2 se muestra la gran diversidad del giro, industria o sector de las empresas que se utilizaron en la muestra que se tomo para realizar este estudio, esto con el fin de dar mayor representatividad a los resultados obtenidos.

Tabla 5.4. Industrias o sectores de las empresas encuestadas

| Industria/sector/giro  |                    |
|------------------------|--------------------|
| Lácteos                | Educación          |
| Imprenta               | Mantenimiento      |
| Automotriz             | Telecomunicaciones |
| Restaurante            | Transporte         |
| Gimnasio               | Construcción       |
| Belleza                | TI                 |
| Textil                 | Consultoría        |
| Decoración             | Maquinaria         |
| Óptica                 | Electrónica        |
| Dental                 | Mercería           |
| Publicidad             | I & D              |
| Supermecado            | Comercio           |
| Software               | Diseño             |
| Alimentos              | Seguros            |
| Capacitación           | Despacho           |
| Comercio internacional |                    |

## 5.2 Conclusiones

Por los resultados obtenidos, las opción que obtuvo el mayor número de incidencias fue la Inicial en la pregunta numero 11, donde se hace referencia al proceso de recuperación de clientes que desertaron de la empresa, se contabilizaron 30 incidencias, lo que significa que esta es una actividad donde la mayoría concuerda que es poco realizada al coincidir que se encuentra en un estado inicial.

Y por otra parte la opción que contabilizó el menor número de respuestas fue la Optimizada en la pregunta número 18 que contabilizó solo una incidencia, donde se habla del los procesos para maximizar las ventas, lo cual indica que es una de las actividades que la mayoría de las PyME's considera que es más difícil de lograr de manera optimizada y por lo tanto de las que menos se realizan dentro de esta opción.

Con base en los resultados obtenidos en las encuestas existe una clara tendencia hacia los procesos en estado inicial y repetible, seguidos muy de cerca por el estado definido. Con esto se puede concluir que las PyME's tienden principalmente a realizar sus procesos de CRM de forma continua o cotidianamente, cumpliendo con la documentación que ellos consideran necesaria, pero no se le da uso después a dicha información (Repetible).

Así también existe un gran porcentaje de las actividades para mejorar el trato o las relaciones con el cliente que se realizan esporádicamente y cuándo son realizadas es por alguna necesidad en específica o para solucionar un problema generalmente o simplemente no se realizan (Inicial), limitando enormemente a las empresas a poder experimentar una relación exitosa con sus clientes.

Como otra de las grandes tendencias que se observaron, las empresas indican que sus procesos orientados hacia los clientes se encuentran en un estado Definido, esto es que la empresa ya cuenta con procesos estandarizados o con metodologías ya aprobadas para su realización.

Siendo estos tres rubros (Inicial, Repetido y Definido) los principales elegidos entre las empresas donde ubican principalmente el estado de sus procesos orientados hacia el cliente. Los estados Administrados y Optimizados son los menos utilizados por las PyME's, esto es cuando ya se tiene una retroalimentación y un proceso de mejora continua.

Durante la investigación se apreció que los dueños o directivos de las PyME's siempre consideran que apoyan las iniciativas que estén enfocadas hacia los clientes, pero esto no se ve reflejado en los procesos cotidianos de la empresa, esto quiere decir que existe muy pocas iniciativas de este tipo ya que generalmente las iniciativas son propuesta por los directivos y no por el front end, teniendo como consecuencia lógica la creencia de que siempre se apoyan dichas iniciativas, por lo que se deben de crear procesos donde se les plantee al front end que generen propuestas periódicas orientadas al cliente para su evaluación.

Por otra parte hasta hace poco tiempo pensar en una empresa que implementara prácticas de CRM, significaba grandes inversiones y solo se consideraban a las empresas grandes, actualmente aunque la mayoría de las PyME's desconoce el termino CRM, se puede identificar que todas tienen prácticas relacionadas con este concepto, por lo que se puede decir que CRM en las PyME's de México se aplica constantemente pero no de forma estandarizada o soportada por un software.

Otro aspecto que se identifica, es que la cultura tiene una influencia muy trascendental en los procesos orientados al cliente en las PyME's de México, esto por que no existe una cultura de capacitación del personal orientada hacia el cliente, estando enfocada a procesos de la empresa, además de predominar una cultura de NO documentación, al realizar los procesos de forma intuitiva y no basarse en estándares o metodologías ya aprobadas.

Ciertamente existen procesos que si se documentan sus resultados, pero aun así predomina la cultura de solo almacenar datos y no generar información a partir de estos datos, este comportamiento se origina por la creencia de que el obtener información de los datos almacenados es muy complejo y costoso, pero si se les muestra un ejemplo sencillo de cómo generar información a partir de datos sin crear grandes costos o inversiones, haciendo algunas

modificaciones en sus procesos o agregando pequeños pasos a los procesos ya existentes, las PyME's muestran su aceptación y entendimiento inmediato por este tipo de procesos.

Un limitante por lo que las PyME's no hacen análisis de información almacenada de sus clientes es por que dicha información se encuentra en papel y no en formato digital, debido a la falta de capacitación en el manejo de tecnologías de información como lo puede ser una computadora, así pues un gran paso que puede apalancar en gran medida las prácticas de CRM en las PyME's de México es la implementación de una computadora con su capacitación correspondiente, sin representar esto una grande inversión.

Además actualmente existen muchas formas para adquirir tecnología de información a bajos costos y aquí se puede identificar otro problema en las prácticas de CRM ya que muchas veces las empresas ya cuentan con sus computadoras pero el detalle está en que no las explotan adecuadamente, solo se usa como un procesador de texto, para mandar y recibir correos o para almacenar documentos, datos o algún tipo de información, pero no se hace un análisis posterior de dicha información almacenada o no se da el seguimiento necesario a esta información, restringiendo el poder realizar prácticas de CRM dentro de la empresa, en otra palabras se cuenta con la herramienta, pero falta la capacitación.

Por otra parte las PyME's expresan su aceptación por las prácticas de CRM, esto debido a su concientización de la importancia de mantener la lealtad de los clientes, ya que la deserción de un cliente puede afectar en mayor grado las utilidades de una PyME a comparación de las empresas grandes que si pierden un cliente puede no significar mucho para la empresa, claro, siempre y cuando no sea uno de los clientes más rentables de la empresa por que la deserción de estos afectan a cualquier tamaño de empresa.

Uno de los problemas que presentan las PyME's es la falta de planeación del negocio en general, lo cual les causa incertidumbre sobre inversiones, proyectos, campañas publicitarias o cualquier otro proceso enfocado hacia el cliente, existe una tendencia a realizar procesos basándose en supuestos, aumentando el riesgo de este, tendiendo al fracaso y con esto se crea una mala reputación de un proceso que puede ser benéfico para la empresa pero que fue mal implementado o administrado, además por las correspondientes pérdidas genera un rechazo a posteriores implementaciones de procesos relacionados con el fracaso anterior.

El cambio que se les puede llegar a proponer en sus procesos a las PyME's no es tan costoso, por que éste se encuentra en función del número de clientes de las empresas, así pues casi la mitad de las PyME's declaro manejar un rango no mayor a 100 clientes, en base a esto se pude decir que las soluciones no deben de tender a ser muy costosas.

Considerar la implementación de un Software de CRM en una PyME's antes era imposible de imaginar, pero en la actualidad ya existen una gran variedad



de soluciones que están al alcance de las PyME's y si se combina con la capacitación adecuada, representaría una inversión mínima con grandes beneficios para las empresas (ver anexo A).

Uno de los potenciadores de las prácticas de CRM es el internet, de las empresas encuestadas solo una pequeña porción de alrededor del 20% no hace uso de este medio de contacto con el cliente, el resto, cerca de la mitad tiene una cuenta de correo electrónico y la otra mitad cuenta con una pagina en internet de su negocio, esto habla de la visión que tienen las PyME's de aumentar los puntos de contactos con sus clientes, y el poder aprovechar un medio masivo de comunicación barato y fácil de adquirir, el detalle converge en poder sacar el mayor provecho tanto como para el cliente como para la empresa de este punto de contacto.

Por otro lado, se identifica que es común en casi todas las PyME's la ausencia del proceso de recuperación de clientes, aunque se sabe que recuperar un cliente es costoso, ya que si un cliente se va de la empresa es por que consiguió un mejor precio o percibió una mala experiencia con la empresa, así que lo mas probable es que no quiera ni atender una llamada telefónica, pero si se busca contactarlo de la mejor manera y obtener información del por que abandonó la empresa, se puede elaborar una propuesta de recuperación de clientes, y si ese cliente no regresa al menos la empresa sabrá exactamente en que esta fallando para así poder corregir ese aspecto con sus demás clientes, y con esto se entra en un proceso tanto de recuperación de clientes como de prevención de posibles deserciones de clientes, aumentando conjuntamente la satisfacción de los demás clientes.

## **Capítulo 6. Conclusiones**

### **6.1. Conclusiones**

En base a todo lo anteriormente expuesto se puede concluir que las PyME's de México se encuentran en un estado de concientización a cerca de los procesos que realizan cotidianamente y que afectan las utilidades de la empresa dentro de los cuales entran todas las prácticas de CRM, así pues las PyME's cuentan con mas de un 99% del número total de empresas en nuestro país por lo tanto este mercado representando una gran área de oportunidad hacia donde se están enfocando los proveedores de sistemas y servicios de CRM en México.

Por otra parte se concluye que el estado de CRM en México tiene una tendencia creciente debido a su aceptación en los diferentes ámbitos, estando esto dado por los grandes beneficios que este produce dentro de una corporación, además de estar incursionando en el nuevo mercado de las PyME's ya que el mercado de las grandes empresas ya se encuentra casi satisfecho en su totalidad.

Así pues las prácticas de procesos orientados hacia la satisfacción del cliente en las PyME's se encuentran en sus primeras fases o etapas, con una tendencia de crecimiento, este estado es debido principalmente a su falta de información ya que generalmente se atribuyen limitantes a las PyME's por su capacidad económica, pero como se mencionó algunas prácticas no requieren de grandes inversiones, más bien necesitan la estandarización de procesos o el conocimiento de nuevos procedimientos que le ayuden a mejorar y administrar las relaciones con sus clientes. Esto significa que les digan a las PyME's como hacer dichos procesos para tener un enfoque hacia el cliente sin hacer grandes inversiones.

Con base en los resultados obtenidos en las encuestas se puede decir que las PyME's de México en su mayoría sus procesos que están orientados hacia el cliente se encuentran en un estado inicial (los realizan de forma esporádica o pueden no realizarlos) o repetible (lo realizan de forma continua pero sin una estandarización) principalmente, estos dos estados están seguidos de cerca por el estado definido (ya cuentan con estándares o metodologías) y los estados administrado (existe retroalimentación de procesos) y optimizado (se encuentra en un proceso de mejora continua) casi no figuran en los resultados obtenidos por lo que se identifica la dificultad de lograr estos estados.

Si se desean aplicar procesos orientados hacia el cliente en una PyME se debe de tratar de no querer abarcar todo de un solo golpe por que se tendrá la sensación de fracaso al no alcanzar las metas y aumentará el rechazo al cambio de los procesos, por lo que se deben de priorizar los procesos de mayor importancia a implementarse en la empresa y comenzar con esos primordialmente, y buscar implementarlos hasta un estado definido, esto es

que se estandaricen o al menos sigan con una metodología, y así poco a poco ir implementando procesos de orientados al cliente o de CRM, además de que las PyME's tienen la limitante de disponibilidad de capital así que al seguir este proceso no se hace tan pesado los cambios económicamente hablando.

Como una parte complicada de la realización de este trabajo se puede destacar el proceso de encuestado, ya que las empresas es difícil que contesten una encuesta en cualquiera de los diferentes formas que se les contacte, aun siendo conocidos, como no es una actividad propia de su trabajo la dejan para lo ultimo y se les olvida o no les da tiempo de contestarla.

Por otra parte si alguien desea continuar con un estudio relacionado a este tema debe de tener en cuenta consideraciones como que el número de PyME's es muy grande y con una gran diversificación de áreas de aplicación, además de que cada empresa es única e individual y con un estudio como este lo que se pretende es ver una tendencia hacia donde se inclinan el grupo de las PyME's.

Como otra recomendación importante es que si se pretende realizar una encuesta, se haga lo posible por hacerla de manera personal y realizar los cuestionamientos de la manera más específica posible ya que con base en la experiencia observada en este trabajo de no ser personal la encuesta se aumenta el riesgo de que la persona entrevistada contesten de manera errónea si no entiende bien un cuestionamiento.

Si se desea aplicar este trabajo hacia una aplicación real de una PyME se puede tener la confianza de usar la encuesta utilizada, ya que se elaboro de forma profesional y se considera que abarca puntos importantes o trascendentales de las practicas de CRM en una empresa, además de que todos los datos utilizados en este trabajo son reales. Si se quiere hacer un análisis más exacto de la empresa se pueden personalizar las preguntas de la encuesta a los procesos de la empresa en cuestión, pero para hacer esto se debe de tener un grado de conocimiento ya sea de la empresa o del área en la que la empresa se desarrolla.

Como aportación más importante de la elaboración de esta investigación se considera que aunque actualmente el CRM en las PyME's es algo que esta siendo ya tomando en cuenta, al hacer esta investigación el lector podrá tener una idea más clara, real y sobre todo actual de cómo están siendo aplicados los procesos de CRM en las PyME's de la República Mexicana, así también se identifica en que estado se encuentran las empresas, cuanto les falta para lograr un estado optimo de procesos con relación a CRM, igualmente se logran observar los principales errores o los procesos orientados hacia los clientes que son más difíciles de lograr como por ejemplo la recuperación de clientes que ya desertaron de la empresa.

## **6.2. Trabajos futuros**

Como algunas propuestas de trabajos futuros a realizar con base en lo expuesto en este documento se pueden mencionar las siguientes:

- Comparativo entre las diferentes soluciones de software de CRM para PyME's.
- Elaboración de una metodología de implantación de procesos de CRM en una PyME de México.
- Causas internas y externas que afectan el éxito de la implementación de procesos de CRM en una PyME de México.
- Metodología para la selección de TI de una PyME en la implementación de procesos de CRM.

## Bibliografía

ACCPAC. (2004). ACCPAC Recibe Reconocimiento Por Su Permanente Liderazgo En Aplicaciones Administrativas. Consultado Julio 8, 2004 en: <http://www.ambosmedios.com/releases/2004/1/prweb100145.htm>;

Alcalde. (2004) .CRM. Consultado Julio 7, 2004 en: [http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/20040115\\_alcaide\\_crm.mspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/20040115_alcaide_crm.mspx);

Bolaños, Ricardo. (n.d.). Empleado o Pyme. Consultado Julio 7, 2004 en: [http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/todoslosarticulos/empleado\\_o\\_pyme.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/empleado_o_pyme.htm)

Brown, Stanley. (2001). Administración de las relaciones con los clientes: un imperativo estratégico para las organizaciones de negocios. México, Oxford University

Cestauz D. (2004). Los componentes del CRM. Consultado Noviembre 28, 2004 en: <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing040401.shtml>

Chávez C. (n.d.). Gestionando la lealtad del cliente. Consultado Noviembre 14, 2004 en [http://www.ipade.mx/contenidos\\_home3/pdf/cont3\\_DC.pdf](http://www.ipade.mx/contenidos_home3/pdf/cont3_DC.pdf)

Consultores Asociados en Desarrollo e Integración de Sistemas, S.A. de C.V. (2003). Hosting de aplicaciones. Consultado Julio 8, 2004 en: <http://www.cadis.com.mx/Hosting.htm>;

Convergys. (2001). Customer Lifecycle Management. Consultado noviembre 14, 2004 en: [http://www.convergys.com/customercare\\_lifecycle.html](http://www.convergys.com/customercare_lifecycle.html)

Coutiño, César. (1995). Reingeniería estratégica de negocios: oportunidad de crecimiento sostenido para la pequeña y mediana industria en México. Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.

Curry J. (2003). Keys to CRM Success for Small- and Medium-Size Enterprises. Consultado Noviembre 23, 2004 en: <http://www.crmguru.com/members/primer/08.html>

Gaxiola, M. Jesús. (n.d.). Tecnología de Información para las PYME. Consultado Junio 8, 2004 en: [http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/todoslosarticulos/tecnologia\\_de\\_informacion\\_para\\_las\\_pyme.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/tecnologia_de_informacion_para_las_pyme.htm);

Gerson R. (2001). Secrets of CRM Success. Consultado Noviembre 23, 2004 en: [http://www.crmguru.com/content/features/gerson/2001\\_02\\_08.html](http://www.crmguru.com/content/features/gerson/2001_02_08.html)

Glen S Petersen. (Enero, 2004). Best Practices and Customer Relationship Management (CRM). Business Credit. New York. Vol. 106, Iss. 1; pg. 48

Gondar J. (2003). Herramientas para un CRM EFECTIVO. Consultado Diciembre 1, 2004 en: [http://www.estadistico.com/crm/crm\\_dm.pdf](http://www.estadistico.com/crm/crm_dm.pdf)

Instituto De Administración Y Avalúos De Bienes Nacionales (INDAABIN). (Septiembre 2003). GLOSARIO DE TÉRMINOS EN VALUACIÓN. Consultado Julio 7, 2004 en: [http://cabin.gob.mx/glosario/valuacion\\_03.pdf](http://cabin.gob.mx/glosario/valuacion_03.pdf)

Hernández V. (Mayo, 2004). CRM mexicano para microPyME. Consultado Junio 9, 2004 en:  
[http://www.esemanal.com.mx/articulos.php?id\\_sec=17&id\\_art=996&id\\_ejemplar](http://www.esemanal.com.mx/articulos.php?id_sec=17&id_art=996&id_ejemplar)  
≡

HP. (Junio, 2002). Hp Partnet: Integración de Soluciones. INFOchannel. México.

IBM Corporation. (2004)., El On Demand Business impulsa la innovación y la productividad para las pequeñas y medianas empresas. Consultado Noviembre 14, 2004 en: [http://www.aitanasbs.com/aitaweb2004ngo/aitana.nsf/0/E9025392EC7FEE3CC1256F20003588F7/\\$file/SMB%202004%20SP\\_7.pdf](http://www.aitanasbs.com/aitaweb2004ngo/aitana.nsf/0/E9025392EC7FEE3CC1256F20003588F7/$file/SMB%202004%20SP_7.pdf)

Improven Consultores. (2004). Metodología Para La Gestión De Las Relaciones Con Los Clientes (CRM). Consultado Noviembre 22, 2004 en: [http://www.improven-consultores.com/pdf/gestion\\_crm.pdf](http://www.improven-consultores.com/pdf/gestion_crm.pdf)

Improven Consultores. (2004). ¿Qué es CRM?. Consultado Noviembre 25, 2004 en: [http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/que\\_crm.php](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/que_crm.php)

Juan P. Varas. (2002). Poniendo a los Clientes en el centro del Negocio. Consultado Noviembre 25, 2004 en: [http://www.ebrain.cl/recursos/pdf/Poniendo\\_a\\_los\\_Clientes\\_al\\_Centro\\_del\\_Negocio.pdf](http://www.ebrain.cl/recursos/pdf/Poniendo_a_los_Clientes_al_Centro_del_Negocio.pdf)

K. Anderson, C. Kerr. (2003). CRM para directivos. Madrid, McGraw Hill

Kirkby Jenifer. (2002). What is a costumers relationship management strategy?, Gartner.

Lee D. (2002). Four Steps to CRM Success. Consultado Noviembre 23, 2004 en: <http://www.crmguru.com/content/features/lee02.html>

Leiserson D. (2002). El perfil latinoamericano. Consultado Diciembre 4, 2004 en:  
[http://www.netmedia.info/informationweek/articulos.php?id\\_sec=6&id\\_art=3933&num\\_page=13065](http://www.netmedia.info/informationweek/articulos.php?id_sec=6&id_art=3933&num_page=13065)

Mandujano L. (2003). Exactus busca impulsar a la PyME. Consultado Noviembre 14, 2004 en:  
[http://www.infochannel.com.mx/busqueda.asp?id\\_nota=7288&seccion=buscad](http://www.infochannel.com.mx/busqueda.asp?id_nota=7288&seccion=buscad)  
[or](#)

Marcos, Ma. Del Socorro. (1998). Manual para la elaboración de tesis, TESIS I MATI-PGIT. Editorial Trillas. Segunda edición.

McKenzie, R. (2002). La empresa basada en las relaciones. Ediciones Deusto, Bilbao, España

Mena, Norma C. (Diciembre, 2004). La seguridad en el ojo ajeno. Consultado Enero 20, 2005 en:  
[http://www.informesespeciales.bloggers.com.ar/cmm/bloggers/notatapa/np\\_001.html](http://www.informesespeciales.bloggers.com.ar/cmm/bloggers/notatapa/np_001.html)

Microsoft Corporation. (2002). Visión del cliente de 360 grados. Consultado Noviembre 28, 2004 en:  
[http://www.microsoft.com/spain/enterprise/perspectivas/numero\\_2/n\\_2\\_estrategia.asp](http://www.microsoft.com/spain/enterprise/perspectivas/numero_2/n_2_estrategia.asp)

Millán, Julio (Octubre, 1996). La Micro y Pequeña Industria en el Desarrollo Económico. Consultores Internacionales. México, D.F.

Mind de Colombia. (2002). Definición de CRM (Customer Relationship Management) Consideraciones Generales. Consultado Noviembre 12, 2004 en:  
<http://www.mind.com.co/mindcrm/saleslogix/pdfs/Definici%C3%B3n%20CRM.pdf>

Navision (2002). CRM: obtención de mayores beneficios con sus clientes. Consultado Noviembre 20, 2004 en:  
[http://www.contecno.com.mx/pdf/CRM\\_BOOKLET\\_ES.pdf](http://www.contecno.com.mx/pdf/CRM_BOOKLET_ES.pdf)

Netmedia S.A. de C.V. (Marzo, 2004). Microsoft lanza solución CRM. Revista netmedia.info. Consultado Junio 9, 2004 en:  
[http://www.netmedia.info/netmedia/articulos.php?id\\_sec=30&id\\_art=4669](http://www.netmedia.info/netmedia/articulos.php?id_sec=30&id_art=4669);

Ojeda Álvaro. (Mayo 2004). Tendencias en el 2004. Consultado Julio 5, 2004 en: <http://www.blogs.ya.com/mundocrm/200405.htm>;

Olavarrieta, Gilberto. (Marzo, 2001). Guía para cuantificar los beneficios de los proyectos de tecnología de información en la pyme mexicana. Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México

Pelham, A., Wilson, D. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of performance. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 24, pp. 27-43.

- Pérez E. (2003). ICRM: Gestión Integrada de la Relación con el Cliente. Consultado Noviembre 12, 2004 en [http://www.rcumariacristina.com/ficheros/EnriquePerez\\_low.pdf](http://www.rcumariacristina.com/ficheros/EnriquePerez_low.pdf)
- Perlado, G. (2000). Los sistemas CRM, elemento clave en la relación con los clientes. Consultado Noviembre 25, 2004 en: <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/num331/12.GONZALO%20PERLADO.pdf>
- Petersen G. (n.d.). CRM Best Practices & Self-Assessment. Version 1.0. GSP & Associates Inc. United States of America.
- Peter R. Chase (2001). Why CRM implementations fail...and what to do about it. Consultado Noviembre 25, 2004 en: <http://www.dmreview.com/whitepaper/wid280.pdf>
- Radcliffe J. (2001). Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success. Consultado Noviembre 14, 2004 en: [http://www4.gartner.com/2\\_events/crmawards/2003/emea/buildingblocks.pdf](http://www4.gartner.com/2_events/crmawards/2003/emea/buildingblocks.pdf)
- Raymond, L. (2003). Globalization, the knowledge economy, and competitiveness: A business intelligence framework for the development SMES. Journal of American Academy of Business.
- Richard L. Oliver. (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. McGraw Hill, Nueva York.
- Robert Angel. (2003). A new dawn for CRM: This time it's B2B. Ivey Business Journal Online. Pg 1. Consultado Julio 7, 2004 en: <http://0-proquest.umi.com/millennium.itesm.mx:80/pqdlink?did=532533441&Fmt=3&clientid=23693&RQT=309&VName=PQD>
- Robinson, R., Pearce, J. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. Academy of Management Review, Vol. 9, pp. 128-37.
- Rodríguez (2004). ¿En dónde estamos?. Consultado Julio 7, 2004 en: <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/plansector/pdf/estamos.pdf>;
- Rodríguez. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. Quinta edición. ed, Thomson.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). Metodología de la investigación. México. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Sansone D. (2001). CRM (Customer Relationship Management). Consultado Noviembre 30, 2004 en: <http://www.icare.cl/CAM/pdf/39.pdf>.
- SAP. (n.d.). Soluciones SAP para la Pequeña y Mediana Empresa. Consultado Junio 9, 2004 en: <http://www.sap.com/mexico/smb/>;



Secretaria de Economía. (2004). Censo Económico. Consultado Julio 5, 2004 en:  
[http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve\\_B=5](http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5);

Secretaria de Economía. (2004). Clasificación para las PYME. Consultado Julio 5, 2004 en:  
[http://www.contactopyme.gob.mx/tamano.asp?Lenguaje=0&Cve\\_B=5](http://www.contactopyme.gob.mx/tamano.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5)

SELECT. (Enero, 2003). Las perspectivas de Select en el mercado de TI. Consultado Junio 9, 2004 en: <http://www.select.com.mx>;

SELECT. (Abril, 2003). Tecnología y Negocios. Consultado Junio 9, 2004 en:  
[http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/paises/america/mexico/select/2003/select\\_91\\_a.pdf](http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/paises/america/mexico/select/2003/select_91_a.pdf);

Sexton, D., Van Auken. (1982). Prevalence of strategic planning in small business. Journal of Small Business Management. Vol. 20, pp. 20-6.

Shahnam E. (2000). The Customer Relationship Management Ecosystem. Consultado Noviembre 12, 2004 en:  
<http://www.metagroup.com/communities/pdfs/ad724.pdf>

Sharp, Duane. (2003). Customer relationship management systems handbook.

Siebel. (2004). CRM OnDemand. Consultado Julio 8, 2004 en:  
<http://www.crmondemand.com.mx>;

Siman. (2004). Logman. Consultado Julio 8, 2004 en:  
<http://www.siman.com.mx/>

Staff High Tech Editores. (Marzo, 2004). Baja en el mercado de aplicaciones empresariales: Select. Consultado Julio 6, 2004 en:  
[http://www.infochannel.com.mx/busqueda.asp?id\\_notas=8424&seccion=buscador](http://www.infochannel.com.mx/busqueda.asp?id_notas=8424&seccion=buscador);

Stewart Deck (Mayo, 2001). What is CRM?, Consultado Julio 6, 2004 en:  
<http://www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html>;

Susan Osterfelt. (2001). Five Views of CRM. Consultado Junio 15, 2004 en:  
<http://www.crmcommunity.com/news/article.cfm?oid=E068E4E0-BA61-4AD0-AA3B8F8B51897102>

Swift, Ronald S. (2001). CRM: cómo mejorar las relaciones con los clientes. México, Edición 1a ed, Prentice Hall

Telenium. (2003). Giga Group analiza las principales tendencias en CRM. Consultado Noviembre 20, 2004 en:

## Anexo A

A continuación se mencionan algunas empresas que cuentan ya con soluciones de CRM para PyME's en México.



Figura 1. SAP

SAP, es una compañía de 30 años de experiencia en soluciones integrales, y desde 1997 su solución para PyME's y actualmente cuenta con dos aplicaciones *mySAP All-in-One* y *SAP Business One*, y entre los beneficios empresariales se incluyen (SAP 2004):

- Mayor productividad
- Decisiones de negocio mejores y más rápidas
- Sólida escalabilidad
- Alcance global
- Control de costos
- Mayores ingresos
- Administración de oportunidades de ventas



Figura 2. Microsoft Business Solutions CRM

Actualmente se está abriendo el mercado de CRM en México, en marzo del 2004 *Microsoft* lanza al mercado en México su solución *Microsoft Business Solutions CRM*, *Microsoft CRM* permite conocer del cliente sus preferencias de consumo, incrementar su lealtad a través de un servicio de excelencia e impulsar una administración más oportuna y eficaz con los proveedores, la aplicación está dirigida a las pequeñas y medianas empresas que buscan una herramienta para elevar su productividad mediante el conocimiento detallado y efectivo de sus clientes. Se manejan dos versiones la estándar y la profesional además que ofrece créditos por medio de *Microsoft* o de *Banamex* (Netmedia 2004).



Figura 3. Best Commerce

*Best Commerce* es una empresa mexicana con seis años en el mercado que ofrece una solución de CRM pensada en la PyME, tiene un precio de \$300 dólares. La compañía abre su propuesta al canal de distribución interesado en comercializar la solución con márgenes atractivos (Hernández 2004).

Tienen una base de clientes de más de 3,000 usuarios y sólo 10 personas integran la empresa; su fuerza de ventas se concentra en el interior de la República con el 70%; tienen presencia en Venezuela y están por iniciar el mercado en Estados Unidos, entre algunos beneficios que genera a la empresa se encuentran:

- No perder ventas por falta de un seguimiento correcto y constante
- El Gerente de ventas obtiene el estatus de sus vendedores en segundos y no pierde tiempo en preparar estadísticas y reportes a la dirección, el sistema se las da
- Obtenemos rápidamente y con precisión los datos de los clientes probables y los clientes para cierre, así como el monto cotizado a cada uno de ellos
- Ya no pierden tiempo los vendedores, para enviar a sus clientes información o promociones usando la herramienta de Mailing
- El Sistema, además de cumplir con nuestras necesidades más importantes, es sencillo y simple de manejar
- Un mucho mayor control sobre las ventas y los vendedores.
- Un ahorro económico y de tiempo en la capacitación del personal, ya que el sistema es muy fácil de manejar

### **ACCPAC CRM**

Figura 4. ACCPAC CRM

ACCPAC Internacional Inc., una subsidiaria de Computer Associates International, líder en aplicaciones de administración empresarial para el mercado medio, pequeñas y medianas empresas; cuenta con más de 630,000 clientes registrados en más de 130 países, en el 2004 año dio a conocer su soluciones de CRM para México (ACCPAC 2004).

ACCPAC CRM es una solución inalámbrica basada en Internet capaz de proveer a las empresas de acceso a la información vital de los clientes en cualquier lugar y a cualquier hora. Además ofrece la automatización de la fuerza de ventas para disminuir los costos operativos.



Figura 5. Logman®

Sistemas Maestros de Negocios (SIMAN®) es una empresa mexicana con más de 20 años dedicada a desarrollar programas y sistemas de información para la administración de negocios. Provee de soluciones prácticas, confiables, amigables y eficientes a las pequeñas y medianas empresas para que aumenten y faciliten el control, la productividad y su competitividad (SIMAN 2004).

Con Logman® puedes tener toda la información de las actividades que realiza el personal con cada prospecto o cliente para poder dar un buen seguimiento y servicio, proporcionando también las estadísticas necesarias. Es un sistema ideal para Telemarketing, seguimiento de prospectos y clientes, entre alguno de sus beneficios se encuentran los siguientes:

- Aumento de las ventas
- Mejora el servicio al cliente
- Supervisa la Agenda de trabajo
- Controla la eficiencia de ventas y servicio al cliente
- Obtienes resultados de inmediato
- Actualizaciones gratuitas

**SIEBEL**  
CRM OnDemand

Figura 6. CRM OnDemand

Con la intención de ofrecer una solución para todo tipo de empresas, desde corporativos hasta PyME's, Siebel Systems unió fuerzas con IBM para desarrollar *CRM OnDemand*, un servicio a través de Internet con un modelo "hosteado" que permite su implantación de manera independiente o de forma híbrida (hosted o en sitio).

*Siebel CRM OnDemand* es una oferta CRM ofrecida como servicio a través de la Web y accesible desde un navegador de Internet a un precio fijo por usuario y mes. Los clientes pueden utilizar Siebel CRM OnDemand de forma rápida, sencilla y accesible, sin inversiones iniciales en TI. Además ofrece completas funciones de ventas marketing y servicio, análisis de clientes integrados; tecnología de *call center* virtual; mejores prácticas y un servicio y soporte del más alto nivel (Siebel 2004).

Centro de Información Bibliotecaria



30002005572135