



## CRM: Herramienta, software o filosofía

Yeimy Fonseca  
Profesional de Proyectos



## **CRM: HERRAMIENTA, SOFTWARE O FILOSOFÍA**

**Por: YEIMY ALEXANDRA FONSECA CALDERÓN**  
Profesional de proyectos  
**CINTEL**

*“El conocimiento es el único recurso económico que tiene sentido”*  
*P. Drucker*

Julio de 2008

## Contenido

1	<b>Introducción</b> .....	4
2	<b>Desarrollo</b> .....	5
2.1	Impacto en las organizaciones .....	5
2.2	¿Dónde estamos? y ¿hacia dónde vamos en CRM? .....	6
3	<b>Conclusiones</b> .....	8

## 1 Introducción

Las empresas de Telefonía celular del sector de Telecomunicaciones han buscado una ventaja competitiva para incrementar sus ventas a través de estrategias de fidelización de clientes como: la generación de planes según consumo, mayor cobertura en el servicio técnico, las tarifas atractivas y el servicio al cliente.

Al comprender que es 7 veces más caro conseguir un cliente nuevo que retenerlo y es 8 veces más costoso traer nuevamente un cliente insatisfecho que mantener satisfecho a uno actual; la estrategia de servicio al cliente aumenta su valor, pues un mercado que se encuentra cubierto en un 90% no encuentra un diferencial adicional que el servicio al cliente. Ahora no consiste en inundar más un mercado, sino atraer a los usuarios que contemple su grupo objetivo<sup>1</sup>.

El Mercadeo Relacional es un proceso que inicia desde la dirección hacia el cliente para establecer relaciones y mantenerlas generando beneficios a lo largo de la cadena. Es por esto que se enriquece su aplicación al apoyarse en soluciones tecnológicas, proporcionando conocimiento útil sobre el comportamiento del consumidor para crear patrones y personalizar productos, promociones y ofertas a la medida de las necesidades de las personas.

La relación directa entre el Mercadeo Relacional y la tecnología, se fundamenta en el manejo o “juego de la información” que es considerado como “La capacidad crítica de desarrollo y aprendizaje organizacional dada en la medida en que la información del mercado adquiere particularidad numérica, cuántica y estadística, que permite el ejercicio de correlaciones e inferencias, para descubrir nuevos espacios de gestión comercial”<sup>2</sup>.

Es en este juego de información donde surge el concepto de CRM (*Customer Relationship Management*) el cual busca que una compañía incremente sus ingresos y mejore los esfuerzos realizados por ventas y mercadeo. En cuanto a la optimización de las relaciones con sus clientes, comprende también un compromiso de toda la organización hacia la búsqueda del conocimiento del consumidor (actual y potencial) para anticiparse a sus necesidades y expectativas con información real para hacer crecer su fidelidad.

Esta filosofía corporativa, como la llaman algunos autores, se basa en el uso de herramientas de Tecnologías de la Información (TI) que desarrollan y aprovechan las relaciones con los clientes en el interior de la organización, para generar estrategias a partir del análisis de mercados, que orienten las funciones, prácticas y procesos de la organización hacia la satisfacción plena de las necesidades de los clientes y superar sus expectativas.

<sup>1</sup> KOTLER, Philip y Gary Armstrong . Marketing “Edición adaptada para Latinoamérica”. Pearson Educación de México. 8ª Edición. Prentice Hall, 2001.

<sup>2</sup> RESTREPO Torres Marta Lucía. MERCADEO RELACIONAL: HABLE DIRECTO CON SU CLIENTE. 2da Edición. Rapp Collins Colombia Ediciones. Colombia, 2006.

La implementación de CRM en la organización, no depende únicamente del desempeño del mejor software, existen factores que resultan relevantes para que la herramienta tenga el desarrollo esperado, como el compromiso de la dirección para definir con claridad una estrategia, en términos de inversión y su retorno. Especialmente, trabajar en un cambio de la cultura organizacional enfocada en el cliente de forma gradual mientras la organización se familiariza con las TI aplicadas, procurando no incurrir en un tiempo prolongado entre la implementación de la cultura y la aplicación de la arquitectura tecnológica requerida.

Los resultados de la implementación pueden asegurarse al contar con información completa y clara que se reúna a través de medios de recolección asequibles y fáciles de trabajar; que den lugar a la integración de CRM con la gestión de la información actual y procuren un análisis constante de la información recolectada. Como consecuencia se obtiene una integración vertical (proveedores, organización y cliente), la percepción de agilidad organizacional al realizar pedidos y recibir entregas del producto o servicio en tiempo real por parte del consumidor, comunicación mas efectiva con el cliente en relación con las campañas de mercadeo (Correo Directo, medios según segmentación, entre otras), el conocimiento y dimensionamiento de las necesidades reales de la organización y del cliente y, finalmente, una clara ventaja competitiva que conlleva a la redefinición de los procesos del negocio.

## 2 Desarrollo

### 2.1 Impacto en las organizaciones

Al interior de las organizaciones el CRM ha permitido reestructurar estrategias empresariales, incrementar ventas que generan un mayor margen de rentabilidad por cada cliente y reducir los costos en la captación de nuevos negocios. Un claro ejemplo en Colombia son las cadenas de supermercados como Éxito, Carulla, Olímpica y Carrefour<sup>3</sup>; Carulla por su parte, como estrategia de CRM, por medio de dispositivos celulares consolidó y actualizó información, incrementando la eficiencia de las operaciones en sus tiendas; que para las organizaciones que utilizan un sistema de oficinas móviles, representa un ahorro del 30% al trabajar a distancia<sup>4</sup>.

Igualmente, el Fondo FOMIPYME como preparación para las pymes estableció estrategias de CRM para prepararlas en el seguimiento a los clientes. Es el caso de *Matisse Group*, empresa con 15 años de experiencia en el diseño y fabricación de bisutería, quien pasó de llevar la información en agendas a capturar

---

<sup>3</sup> Revista Semana. ARTICULO: Estar cerca del cliente una de las grandes preocupaciones de los empresarios. Abril de 2003

<sup>4</sup> Portafolio. ARTICULO: Oficina a cuestras. Marzo de 2008

sistemáticamente datos para conocer al cliente y construir relaciones de fidelidad, hoy en día exportan el 75% de las ventas totales entre América y Europa<sup>5</sup>.

Al implementar esta filosofía, es posible coordinar personas, procesos y tecnología con objetivos puntuales e incrementar la efectividad del mercadeo en promoción y lanzamiento de productos o servicios. En el 2007, una empresa como Leo Burnett-Colombia logró un crecimiento del 11% en ventas y del 8,42% en cuentas, debido a que en Latinoamérica es una de las más fuertes en CRM<sup>6</sup>.

Así mismo, el CRM, permite prolongar el ciclo de vida del cliente en la organización, para estimar, identificar, retener y reactivar los clientes actuales, así como atraer nuevos clientes; como lo demuestra uno de los casos más exitosos en el mundo de CRM, la Comunidad Renault, esta estrategia llevó a la empresa Sofasa – Renault a incrementar la recompra en un 8%, administrando a más de 60.000 clientes<sup>7</sup>.

## **2.2 ¿Dónde estamos? y ¿hacia dónde vamos en CRM?**

En la aparición y aplicación de una herramienta tecnológica en una organización, se debe tener en cuenta que las expectativas son mucho mayores a los resultados obtenidos en el primer período de tiempo de evaluación o crecimiento inicial de la implementación. Luego de ese momento de “desilusión”, como lo llaman en el Gartner Hype Cycle<sup>8</sup>, las expectativas bajan y los resultados tienen comportamiento ascendente a lo largo del tiempo (aumento de ganancias, fidelidad de clientes, reducción de costos, etc.)

Por su parte, la tendencia a futuro del CRM depende directamente de la correcta implementación y aprovechamiento de este recurso dentro de la organización, y la capacidad para definir y redefinir estrategias en la medida en que se obtiene la información. Esta metodología puede ser solo un crecimiento de ventas, si así fue definido por la organización, pero su valor crecerá si se comprende que a largo plazo asegura relaciones sólidas con los clientes llevando a la recompra, fidelidad y a la captación de referidos de nuestros clientes. En las metas organizacionales a largo plazo, el CRM proporciona información para escoger y manejar de manera individual a cada consumidor, de esta manera se optimizará su valor en la compañía y la filosofía y cultura organizacional estará enfocada completamente en el cliente.

---

<sup>5</sup> Portafolio. ARTICULO: Lo que quieren los clientes. Mayo de 2007

<sup>6</sup> Portafolio. ARTICULO: Proveemos Talento Creativo a otras oficinas en Suramérica. Septiembre de 2007

<sup>7</sup> QUINTERO José Alberto, Gerente de Inxait, Empresa especializada en programas de acercamiento al consumidor. Noviembre de 2006

<sup>8</sup> Tomado de: <http://www.floor.nl/ebiz/gartnershypecycle.htm>, Marzo de 2008

Algunas investigaciones acerca del comportamiento de las organizaciones que cuentan con CRM, plantean que se convertirá en *commodity*; proporcionando un fácil acceso a las organizaciones que quieran implementarlo, sin ser de hecho un elemento diferenciador en su campo de acción, más bien, la competitividad será dada por el uso y las estrategias que surjan de la información recolectada por las aplicaciones tecnológicas empleadas.

Sin embargo, se pronostica que el gasto de las empresas en la gestión de las relaciones con los clientes aumentará en más de un 8%, teniendo en cuenta que la inversión en TI de las empresas para el 2006 es el 27% del presupuesto total, se estima que lentamente se invertirá en autoservicios Web, comercio electrónico, software como servicio (Saas) y externalización de servicios<sup>9</sup>.

Como la herramienta para la expansión de la estrategia de CRM, surge el concepto de **eCRM** que permite la ampliación de los canales de información y contacto (PC, móvil, Web, PDA, etc.), así como una mayor cobertura geográfica que complementa la base de datos de la compañía.

Así como el CRM convencional, el eCRM requiere un alto compromiso organizacional donde los procesos internos que integran las nuevas aplicaciones de eCRM, se adopten ante el dimensionamiento del mercado, en ese sentido, la organización puede hacer seguimiento del historial de contactos, retroalimentar inmediatamente al cliente y brindar un alto nivel de servicio por la aplicación de nuevas tecnologías, al no requerir intermediarios pues es un sistema de autogestión del cliente.

Al usar e-crm, las transacciones son más accesibles y seguras gracias a la automatización de los procesos de venta; en las campañas y promociones on-line se obtiene alto nivel de respuesta debido a la personalización en las estrategias de mercadeo que facilitan el seguimiento continuo a los diferentes *momentos de verdad* presentados a lo largo del ciclo de servicio con el cliente, con disponibilidad del servicio en diferentes idiomas y una línea directa para servicio técnico on-line en cualquier sitio a cualquier hora, que fortalece la relación, pues permite la consulta de catálogos virtuales y representa un alto nivel de servicio en asistencia técnica que reduce los incidentes técnicos

Según Martínez<sup>10</sup>, una metodología aconsejable para una adecuada implementación parte de definir la visión y objetivos del proyecto, sin dejar la estrategia eCRM. Eso da lugar a la introducción de cambios organizacionales, en las personas y en los procesos.

Es importante resaltar que la implementación debe ser pausada, progresiva y contar con la supervisión de expertos en la solución tecnológica aplicada, quienes

---

<sup>9</sup> ARM Research, Informe sobre CRM The customer Management Spendig Report 2005 - 2006

<sup>10</sup> MARTÍNEZ Ainara. ARTICULO: BENEFICIOS Y METODOLOGÍA DE IMPLANTACION DE eCRM. Abril 2003

deben conocer claramente el modelo de negocios de la organización para obtener mayores beneficios con los resultados que ésta implementación aporte.

De esta manera, se requiere evaluar si se debe migrar a un concepto más amplio SRM (*Stakeholders Relationship Management*) de tal manera que cada empresa contruya la administración de las relaciones con sus grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas, trabajadores, comunidad, gobierno, etc.). Otras compañías se han orientado al uso de CEM (*Customer Experience Management*), como una versión más avanzada del CRM, para administrar las experiencias del cliente, identificar la interacción entre la marca y el consumidor, y mejorar los procesos de Calidad, en el mercadeo de las buenas sensaciones.

### 3 Conclusiones

El concepto de CRM se ha trastocado por ser únicamente identificado como tecnología, según las compañías de software. Siendo el siglo XXI “la era del consumidor empoderado” se vislumbra el complemento entre el mercadeo y la tecnología, en términos de metodología-herramienta; donde surge CRM como una *“estrategia de negocios centrada en el cliente, orientada a influenciar su conducta, con base en información e inteligencia, apoyada en tecnología; que busca optimizar la rentabilidad de la empresas, la satisfacción de los clientes y la generación de oportunidades”*<sup>11</sup>.

Si se recoge en paráfrasis lo dicho por Liz Shahnam<sup>12</sup> con respecto a la pregunta ¿Qué es CRM?, se concuerda en que es un término realmente clásico. Lo nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se hacía en las pequeñas tiendas urbanas. El dueño de ésta tienda tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber qué le gustaba a cada cliente; lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelo.

Las TI contienen una gran variedad de herramientas que facilitan el control y la administración de una empresa, como ERP (*Enterprise Resource Planning*), DSS (*Decision Support Systems*), ES (*Expert Systems*), entre otras. En esta diversidad de opciones, aparece el CRM que unifica lo que quiere la industria de la información (metodologías, software y capacidad de Internet para administrar las relaciones de un negocio con sus clientes) y lo que espera el cliente en términos de servicio (una filosofía organizacional que haga parte de la estrategia enfocada al cliente) para optimizar las actividades comprendidas en ventas, mercadeo y servicio al cliente.

---

<sup>11</sup> RODRÍGUEZ Rafael. Presidente de Focused Management Colombia. Junio de 2007

<sup>12</sup> SIMS David. ARTICULO: WHAT'S CRM? Marzo de 2000. CRMGuru.com,  
[http://www.customerthink.com/article/what\\_is\\_crm](http://www.customerthink.com/article/what_is_crm)

Para finalizar, partiendo que CRM es una estrategia basada en TI, y especialmente, vislumbrando los resultados de los estudios realizados por los expertos, las inversiones en TI de las empresas representarán un crecimiento más que un recorte de gastos. Lo anterior, ayudará a proteger la propiedad intelectual de productos y servicios, y en igual sentido, optimizar procesos para ser eficientes en el desarrollo de productos que generen alianzas y proyectos con socios del negocio.

*“Invierte en la única fuente competitiva que nos queda: un superior conocimiento del cliente. Los competidores no pueden copiar lo que no pueden ver. Y lo que no pueden ver está en tu base de datos”*  
*Bob Lanterborn*



Av Calle 100 No. 19 - 61 Piso 8  
TEL: 635 3538 Fax: 635 3336/38  
Bogotá D.C. Colombia