

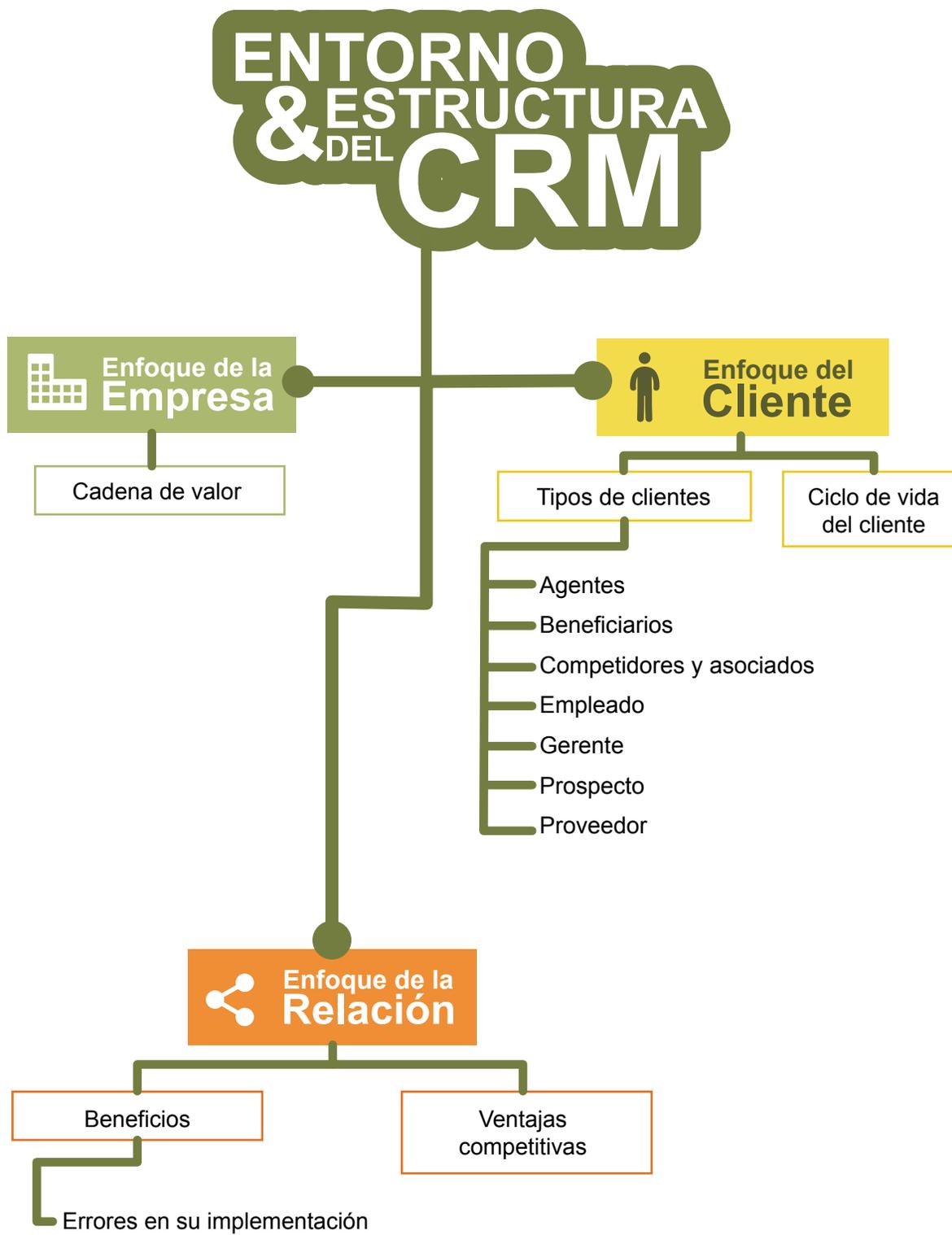
ENTORNO & ESTRUCTURA DEL CRM



ESTRUCTURA Y ENTORNO DEL CRM

Mapa.....	3
Introducción.....	4
1. ENTORNO Y ESTRUCTURA DEL CRM.....	5
1.1. Enfoque de la Empresa.....	5
1.2. Enfoque del cliente.....	10
1.2.1. Tipología de Clientes según el CRM.....	11
1.2.2. Ciclo de Vida del Cliente.....	13
1.3. Enfoque de la relación.....	15
1.3.1. Beneficios.....	15
1.3.2. Ventajas Competitivas.....	16
1.3.3. Errores en su implementación.....	17
Glosario.....	18
Bibliografía.....	19
Control de documento.....	20
Creative Commons	20

MAPA



INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy buscan a los clientes con el objetivo de conocer sus necesidades y requerimientos, establecer una relación y ofrecerle los productos (Bienes o Servicios) que satisfagan esas necesidades. A raíz de este análisis la estructura de un CRM se complementa desde tres enfoques: partiendo de lo que quiere la empresa con sus productos, seguido de las necesidades y requerimientos del cliente y, posteriormente, con la interacción y relación que se pueda desarrollar en la negociación.

Estos tres aspectos hacen de un entorno de negociación propicio para establecer una relación duradera, con propuestas de valor atractivas y mejoradas para el éxito en la implementación de la estrategia del CRM.

Es importante conocer el entorno en el que se desarrolla esta estrategia desde los enfoques antes definidos, debido a los cambios que este puede generar en las propuestas de valor, sus beneficios e incidencia en la gestión comercial de las organizaciones.

Una estructura de CRM sólida, hará crecer a la empresa direccionada hacia un fin común, captar y mantener a mi cliente.



1. ENTORNO Y ESTRUCTURA DEL CRM



Enfoque de la Empresa

Existe un mundo cambiante y con él, el conocimiento evoluciona a una gran velocidad; no es tan sólo pensar en posicionar el producto en el mercado, ni mucho menos la demanda que este podría tener, son también las relaciones interpersonales, las nuevas tecnologías y las nuevas ciencias sociales.

La empresa de hoy ha pasado de ofrecer sus productos en el mercado, con grupos de consumidores pasivos que esperaban un nivel básico de satisfacción, con el afán de producir más y consecuentemente vender más, y con propuestas de productos con mayor valor agregado y mejor calidad, a la interrelación y dinámica que la gestión comercial basado el marketing relacional evolucionando los procesos hasta involucrar los sistemas.

Es ahí donde el CRM funciona como una estrategia que en un futuro muy cercano podrá ser sinónimo de ventaja competitiva y protección de la organización; en un planteamiento práctico, las funciones y el conocimiento del marketing se superponen a múltiples acciones y cobran importancia como herramienta del CRM para la toma de decisiones en una Organización.

Para conocer a fondo el entorno y la estructura del CRM, es necesario entrar a detallar los enfoques que se dan en su funcionalidad:

1.1. Desde el Enfoque de Empresa:

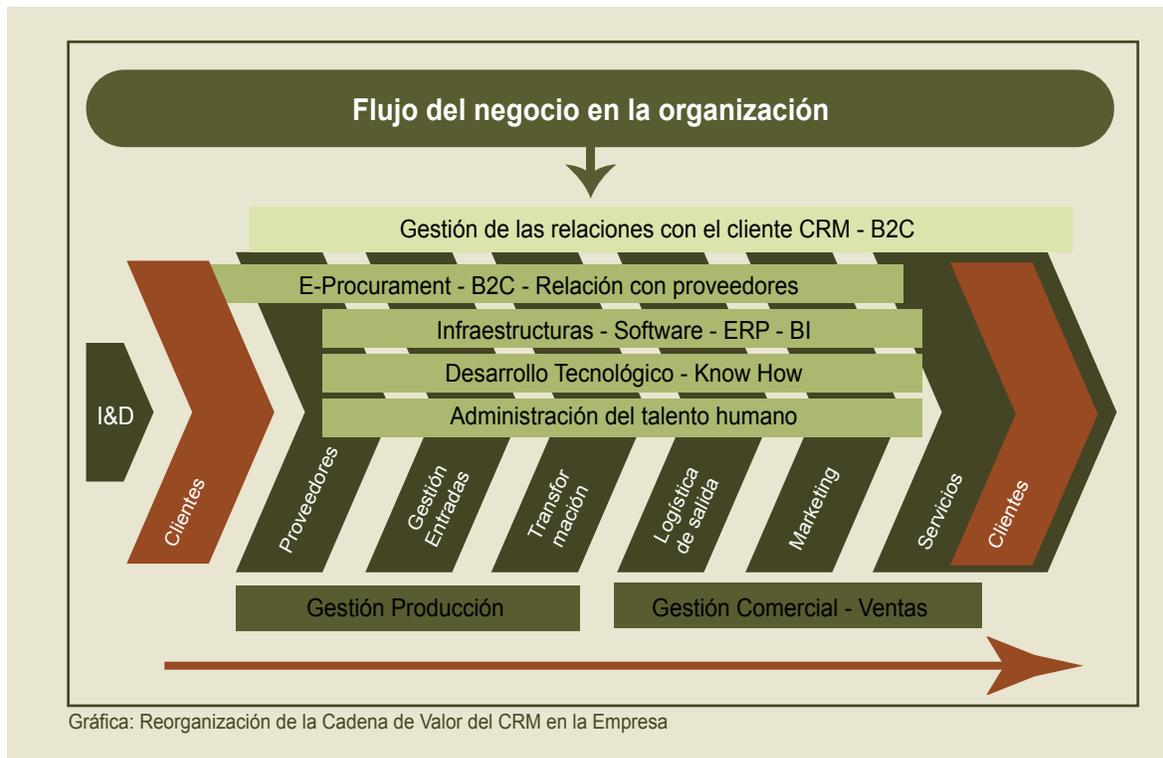
Todo el proceso mediante el cual se investiga, se desarrolla, se transforma y se comercializa un producto (Bien o Servicio) en una empresa se denomina Cadena de Valor, representada en la gráfica.



El CRM es necesario en las organizaciones porque nos permite reorganizar su cadena de valor, así:

En primera instancia se observa en la gráfica “Cadena de Valor del CRM en la Empresa” como se establecía el proceso de Investigación, innovación y desarrollo tecnológico para dar inicio a la cadena de gestión de la producción, a través de la cual se fabricaban los productos (Bienes y Servicios) que, posteriormente, pasaban a la gestión comercial y eran entregados mediante los canales de distribución a los clientes finales. Aquí se observa que:

- Se hacían los productos para un segmento del mercado con características similares mas no iguales, en cuanto a necesidades básicas, y este mercado a su vez, se acomodaba a la especificidad de la oferta del mismo.
- Las relaciones con el cliente (B2C) partían de la gestión de entradas en la producción hasta culminar con la entrega y seguimiento del cliente, pero no se hacían esfuerzos para brindar mejoras en su satisfacción (como se aprecia el eslabón del servicio demarcado y sin continuidad en el cliente), y mucho menos incrementar las opciones de consumo y sobrepasar sus expectativas con el fin de fidelizarlos.
- La estructura de la cadena muestra que las organizaciones trabajaban bajo negociaciones como cierre terminal de cada proceso de venta, y no se hacían esfuerzos para hacer ciclos de negociación y no cierres de venta.



Cuando se reorganiza ese eslabón final de la cadena, tomándolo también como parte de inicio de la misma, se hace una identificación previa de los requerimientos y necesidades de cada cliente, lo que permite que:

- En todo el proceso se optimicen recursos y se prioricen acciones para un tipo definido de cliente, respecto a sus gustos y preferencias.
- La Empresa se concentre más en el cliente y no sólo en el producto.
- Se haga seguimiento desde I&D a todos los cambios que en el cliente se puedan presentar.
- Los servicios aporten soluciones a las inquietudes brindándole acompañamiento y seguridad antes (Preventa), durante (Venta) y después de la negociación (Posventa).
- El proceso de la gestión de las relaciones con el cliente se vuelve transversal a todos en la organización.
- Hay retroalimentación de la satisfacción y expectativas del cliente en cada negociación.

Para una empresa la estrategia CRM aporta muchas opciones de mejora, entre las que sobresalen:

- El aumento de la lealtad y fidelidad de los clientes hacia el proyecto presentado por la empresa, supone distintos beneficios a distintos niveles:



Un Cliente más fiel

Acepta de manera más inmediata las nuevas propuestas de la empresa.

Acepta de manera más completa y global la totalidad de la oferta de productos que se realice.

Aceptará de manera más fácilmente la propuesta de precio que se realice ya que incorporará al concepto del producto la percepción de relación que se pretende.

Presentará un ciclo de vida más largo y, por tanto, unas expectativas de negocio a más largo plazo.

Esto trae como consecuencia, en términos financieros, un cliente más barato de adquisición, puesto que el coste se repartirá en más años de vida. No tendría sentido invertir ciertos recursos en un cliente cuyo ciclo de vida es corto, mientras que para un cliente con ciclo de vida largo y con facturaciones recurrentes, potencializarían una rentabilidad creciente.

- Para la empresa es notable como la estructura del CRM aporta a la reducción de deserciones o “Churn” y a la previsión de las posibles causas que puedan presentarse. Esta estrategia aporta esta información en términos reales e inmediatos y su conocimiento permitirá la actuación en la reducción de estas causas. Muchas de estas causas son atribuibles al entorno externo, pero no se detienen a pensar que posiblemente el problema radica en la propia organización, en sus hábitos, conocimientos, motivaciones, propuestas, etc. Por esto es indispensable conocerlas actuar lo más rápidamente posible para asegurar las fortalezas y su continuidad en el mercado.

- Para la empresa, el CRM aporta menor coste por cliente nuevo, conociendo cual es la inversión asumida para la conquista de un cliente. Este puede verse reducido mediante dos acciones:

La primera cuando, a igualdad de esfuerzo, mejores resultados. Esto quiere decir, que con igual estructura de costes y recursos, obtendremos mejores resultados, especialmente con una gestión comercial más productiva;

La segunda, con menores esfuerzos, iguales resultados. Esto quiere decir, reducir los costes sin reducir los ingresos.

En definitiva, es hacer más productivo los recursos implicados en la generación de valor de la empresa.

- Para la empresa, el CRM conlleva a tener negociaciones con venta cruzada y aumentada (Cross Selling y Up Selling), permitiendo conocer las necesidades, hábitos, y atributos que le dan valor en el proceso de compra de nuestros clientes, facilitando la presentación de ofertas que, complementan la primera negociación o en su defecto aumentan una mejor oferta de valor posible.

- Para la empresa, el CRM ayuda a tener Mayor productividad y eficiencia comercial, por la forma como se miden los resultados de la gestión comercial, cuantitativamente, es vital que se incorporen parámetros de calidad en las acciones que se desarrollan. En este momento la relación con un cliente no será sólo por los ingresos que aporta a la empresa, sino que también se valorará su rentabilidad, cuota de participación y por su nivel de integración al proyecto de empresa.

Por último, para la empresa tener un CRM, ayudaría a conocer mejor el entorno en el que interactúa, sus competidores, sus potenciales consumidores, en fin un sin número de opciones que aportan información para la gestión del trato con el cliente y con perspectivas de futuro menos inciertas.





Enfoque del Cliente

1.2. Desde el Enfoque del Cliente

- Para un cliente, ser tratado con una estrategia CRM, debería percibir el conocimiento que se tiene de él. Sus necesidades, inquietudes, preferencias apreciadas y consecuentemente atendidas.
- Para un cliente, ser tratado con una estrategia CRM, posibilita la determinación de sus necesidades de manera oportuna (en el tiempo), dimensionada (según el tipo de consumo y volumen), personalizada (one to one) y caracterizada (asociado a características solicitadas por el cliente).
- Para un cliente ser tratado con una estrategia CRM, aumenta su satisfacción, porque supone aumento de la calidad en cada uno de “los momentos de la verdad”, apreciando el conocimiento que tiene la empresa por el cliente y su gestión para mejorar esta relación.
- Para un cliente ser tratado con una estrategia de CRM, supone un trato personalizado, ya que incorpora indicadores como nombre de los contactos, funciones y perfil psicológico que dará valor agregado a la relación y por tanto al vínculo profesional.
- Para un cliente ser tratado con una estrategia CRM, define ser único en la base de datos, por cuanto integra información de manera estructurada y productiva en beneficio de sus propios intereses.
- Para un cliente ser tratado con una estrategia CRM, mejora su percepción en los servicios, porque permite hacerlo tangible mediante acciones que ayudan a aumentar el valor de interacción que le da seguridad y reafirme la confianza que ha depositado en la empresa.

1.2.1. Tipos de Clientes

El CRM maneja los siguientes tipos de clientes.

Tipos de Clientes



Empleado

Es considerado cliente interno, algo similar a un agente.

Tienen facilidades de compra de productos de la empresa con descuento preferencial.

Las empresas se interesan en rastrear la rentabilidad que les proporcionan estos empleados.

Son fuente de información para campañas, desarrollo de productos, ventas y mercadeo.

Hay interés en rastrear las relaciones de los empleados con el cliente externo por su habilidad de involucrarse con el cliente externo.

Agenda

No compran productos y servicios.

Controlan las relaciones de las organizaciones y los consumidores.

Las empresas deben convencerlos del valor de su producto para hacer negocios con ellas.

Los "agentes cautivos" venden sólo un producto o grupo de productos exclusivos de una empresa.

Garante

Es un individuo u organización que somete u otorga garantía para el reembolso de un crédito.

Las empresas lo utilizan para mitigar el riesgo financiero.

Aunque posean o no productos de la empresa, son considerados buenos prospectos para la misma.

Beneficiario

El que adquiere una utilidad, beneficio o ventaja, es el que goza de alguna manera del producto.

Se encuentra en muchas industrias, tales como seguros, banca e inversión, entre otros.

Posee potencial verdaderamente alto para ser cliente aprovechable para la empresa.

Toda empresa trata de llevar hasta el máximo el valor de estas relaciones.

Prospecto

Surge cuando una empresa rastrea y usa los nombres que obtuvo o compró de listas o de su propia información cruzada.

Algunas tácticas para agilizar su inclusión en este apelativo, son el envío masivo de información por diversos medios.

Competidor asociado

Las empresas de hoy basan su interés en la competencia para hacerlas su aliado en el mercado.

Bajo ciertas condiciones un competidor puede llegar a convertirse en un cliente o en un "aliado de negocios".

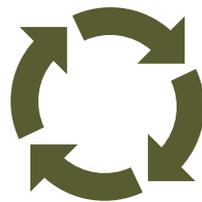
Proveedor

Cobra importancia a medida que la tecnología en las empresas proporcionan acceso a la información.

Su satisfacción se centra en la optimización de recursos en la cadena de suministros.

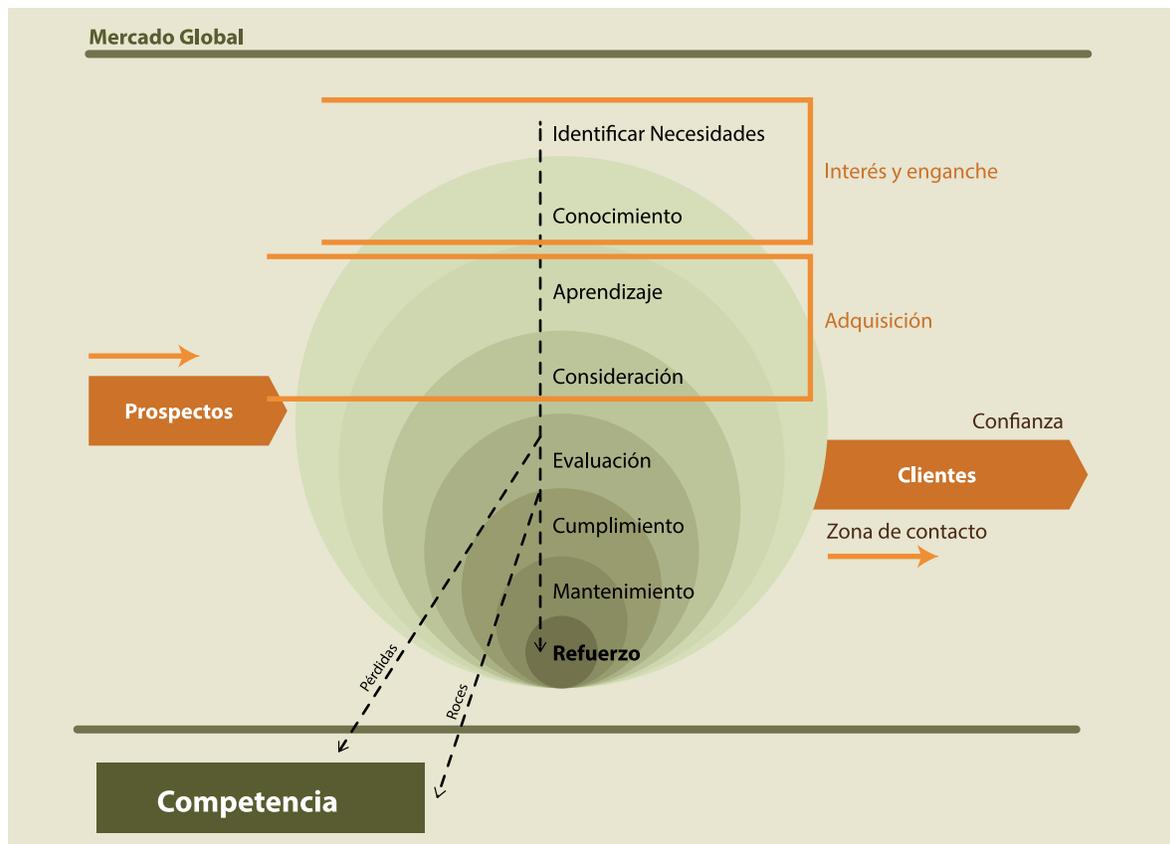
1.2.2. Ciclo de vida del cliente

Ciclo de vida del Cliente



Como se mencionó anteriormente, es muchísimo más barato retener a un cliente existente que intentar captar nuevos clientes. En períodos de recesión económica, esto se convierte en una necesidad de supervivencia y no, simplemente, en una proposición de valor. Por tanto, se podría considerar que ésta es la meta de muchas empresas para luego determinar el valor que el cliente tiene para la empresa. El ciclo de vida del cliente es el proceso que describe la relación que ha tenido el cliente con la empresa a lo largo del tiempo.

El propósito del Ciclo de Vida del Cliente (CVC) consiste en definir las fases por las que un cliente atraviesa cuando evalúa, compra y usa los productos que ofrece una empresa. Su propósito es, también, definir el proceso de negocio apropiado que utiliza una empresa para mover a sus clientes a través del CVC. Los gerentes del negocio requieren una comprensión detallada de cada fase del CVC para poder organizar, identificar y manejar las interacciones con el cliente. Una mejor comprensión de esta posición del CVC puede, por ejemplo, realizar una interacción más apropiada con el cliente de forma que se preserven las posibles ventas y en consecuencia se forjen las bases para consolidar una relación con el cliente.



En el ciclo se presentan las siguientes fases:

- Interés y Enganche:

Esta etapa incluyen los esfuerzos de la organización para garantizar la atención de un prospecto, a éste se le proporciona información de la empresa y sus productos, y luego se lo compromete en un diálogo diseñado para moverlo dentro de las fases del CVC.

- Adquisición:

El simple hecho de que los prospectos estén informados acerca de la organización no garantiza que comprarán los productos. Se debe trabajar para educar a los prospectos sobre la compañía, y se debe mantener la atención de los prospectos para alimentar el interés en los productos e influenciar positivamente en su decisión de compra.

- Retención y Expansión:

Después de que un prospecto compra sus productos o servicios y se convierte en un cliente real, el verdadero trabajo apenas empieza. Muchas de las estrategias del negocio se diseñan para aumentar la satisfacción del cliente y se busca conducir al cliente en esta fase del CVC para ganar la lealtad del cliente. Aquí están inherentes el mantenimiento y el refuerzo.

1.3. Desde el Enfoque de la Relación

Adoptar una estrategia CRM supone un reto en las empresas y esto no significa que cualquiera de ellas no esté preparada para asumir estos retos, sino que existen muchas variables a tener en cuenta en la implementación exitosa de esta estrategia. Esta relación nos conlleva a definir algunos beneficios y errores que se presentan en su implementación, así:

1.3.1. Beneficios de implementar un CRM

Beneficios



Dentro de los beneficios a considerar en esta estrategia se relacionan los siguientes:

- Mejora las relaciones basadas en un mayor conocimiento del cliente.
- Mejora la eficiencia de los procesos de relación con los clientes de la empresa, tanto los ya existentes como los potenciales.
- Se incrementa el conocimiento disponible en la empresa sobre los clientes y sus diferenciaciones
- La detección de nuevas oportunidades de marketing y venta derivadas del conocimiento adquirido sobre cada cliente (marketing one-to-one).
- La mejor adecuación de las ofertas y servicios a las necesidades o deseos del cliente.
- La reducción de los costes asociados a las campañas de venta y marketing.
- Aporta a la retención de los clientes.
- Disminuye los costos en la adquisición de nuevos clientes.
- Permite anticiparse a las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- Mejora las relaciones con los clientes actuales.
- Aumenta la lealtad de los clientes actuales.
- Ayuda a aumentar de las ventas.
- Permite tener una visión del negocio 360°.
- Ayuda a organizar la información del cliente.
- Reduce los costos de adquisición de clientes.
- Aumenta la satisfacción del cliente.

- Aumenta la tasa de retención de clientes.
- Impulsa nuevas líneas de negocio.
- Incrementa los ingresos a un bajo costo.
- Establece una vista única de los datos del cliente.
- Cuenta con información disponible en tiempo real, inmediatamente.
- Mejora los conocimientos de entendimiento de los clientes.
- Reducción de pérdidas de clientes potenciales.
- Estandariza, un esfuerzo de mejor practica de negocio.

1.3.2. Ventajas Competitivas

Ventajas Competitivas



Consiste en tratar de ver, en primera instancia, como desean situar una estrategia CRM en la cadena de valor de la empresa como punto fuerte o como una ventaja competitiva. La diferencia entre las dos puede ser la diferencia de decisión de un cliente entre la propuesta de la empresa y la de su competidor.

Una ventaja competitiva debe ser valorada por el cliente y CRM aplicado con toda su extensión y amplitud lo puede ser porque el cliente lo estará viendo, percibiendo, en definitiva, disfrutando.

Como segundo aspecto, en este momento la empresa que avance rápidamente en la implantación de una estrategia CRM estará invirtiendo en ventaja competitiva y que será difícilmente imitable por la competencia.

Y otro aspecto es que la ventaja competitiva esté basada en procesos y evidentemente el CRM tiene tecnología, procedimientos y los motivadores que potenciarán las actividades básicas de la cadena de valor.

La inversión en CRM traerá beneficios económicos a corto o mediano plazo, pero lo que sí es seguro es el lugar privilegiado que ascenderá respecto a la competencia.

1.3.3. Errores en la Implementación del CRM

Errores de la Implementación



A continuación se mencionan algunos aspectos que pueden llevar al fracaso la estrategia de CRM:

- Establecer una estrategia CRM en una empresa donde la cultura de valor está centrada en el producto.
- No tener pasión por el cliente.
- Tener temor al cambio
- Cambiar los hábitos y procedimientos consolidados en la empresa (romper paradigmas).
- No mantener actualizado, conectado e informado los equipos de trabajo en la empresa.
- La planificación ineficiente o insuficiente.
- Problemas en los presupuestos.
- Políticas de compensaciones no certeras y no concertadas.
- Estructuras de las organizaciones inmovilistas o reactivas al cambio.
- Falta de integración con sistemas actuales.
- Falta de habilidades respecto a la relación con el cliente.
- Falta de datos e información oportuna.
- Problemas técnicos con el software



GLOSARIO

B2C: Business to Consumer. Se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o consumidor final.

E-Procurement: Expresión anglosajona que significa procuración electrónica, algunas veces también conocida como Directorio de Proveedores) es la compra y venta de suministros, trabajo y servicios negocio-a-negocio (business-to-business B2B), negocio-a-consumidor (business-to-consumer B2C) o negocio-a-gobierno (Business-to-government B2G), a través de Internet.

BI: Business Intelligence es la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios.

Know How: Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.

I+D: Símbolo de Investigación y Desarrollo, que se aplica a los departamentos de investigación públicos o privados encaminados al desarrollo de nuevos productos o la mejora de los existentes por medio de la investigación científica.

Churn: Rate o tasa de cancelación es el porcentaje de clientes o suscriptores que dejan de utilizar los servicios que ofrece una empresa durante un período de tiempo determinado. Aunque es un término asociado al email marketing, también se utiliza en otros sectores haciendo alusión a la pérdida de clientes.

Paradigma: Aceptaciones de ideas, pensamientos, creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida y que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerlas a prueba en un nuevo análisis.

BIBLIOGRAFÍA

Greenber, Paul., (2003). ¿Qué es realmente CRM?. McGraw-Hill/Interamericana de España, SAU, CRM Gestión de las relaciones con los clientes. España. McGraw-Hill.

Vidal, Ignasi, (2004). Beneficios de una estrategia CRM, CRM como ventaja competitiva e Implantación de una estrategia CRM. – Como conquistar el mercado con una estrategia CRM. España. FC Editorial

Managemet society, (2012). Casos Exitosos de Programas de Fidelización de Clientes. Recuperado de: <http://managementsociety.net/marketing/97-casos-exitosos-de-programas-de-fidelizacion-de-clientes.html>

CONTROL DE DOCUMENTO

ENTORNO Y ESTRUCTURA DEL CRM	
Desarrollador de contenido	Abel Eduardo GUacari Villalba
Asesor Pedagógico	Rafael Neftalí Lizcano Reyes Claudia Milena Hernández Naranjo
Productor Multimedia	Silvia Margarita Garza Rueda Victor Hugo Tabares Carreño
Programador	Daniel Eduardo Martínez Díaz
Líder línea de producción	Santiago Lozada Garcés

 **Atribución, no comercial, compartir igual**

Este material puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceros si se muestra en los créditos. No se puede obtener ningún beneficio comercial y las obras derivadas tienen que estar bajo los mismos términos de licencia que el trabajo original.



Creative Commons