

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría  
en Dirección de Empresas**

**Desarrollo de una estrategia de Marketing basada en CRM  
(Manejo de las Relaciones con el Cliente) para una empresa  
de intercambio estudiantil**

**Andrés Torres Armijos**

**2004**

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Andrés Torres Armijos  
15 de noviembre de 2004

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría  
en Dirección de Empresas**

**Desarrollo de una estrategia de Marketing basada en CRM  
(Manejo de las Relaciones con el Cliente) para una empresa  
de intercambio estudiantil**

**Andrés Torres Armijos**

**2004**

**Tutor: Ing. Ramiro García**

**Quito, Ecuador**

## RESUMEN

En los últimos años debido a la globalización y a la dolarización en la que se encuentra nuestro país, los intercambios estudiantiles y los estudios en el extranjero se han incrementado notablemente. Es por eso que hoy en día existen muchas empresas que se dedican a este negocio, por lo que estas buscan una forma de diferenciación para mantener y atraer nuevos clientes.

Por otro lado hemos visto que en la última década la mayoría de empresas ha dado gran importancia a la relación con el cliente para mejorar sus ventas, y atender con excelencia a las personas que los visitan. Es una realidad que la tendencia actual en atención al cliente está orientada hacia un trato personalizado con el mismo.

Una de las estrategias que se imponen en el mercado llamada **CRM** (Manejo de las Relaciones con el cliente) trata de mejorar la relación o trato que se da al cliente, conocerlo a profundidad, ofrecerle lo que el necesita, y de esta manera sacar mayor provecho para conseguir la fidelidad del mismo.

Esta investigación realiza un estudio teórico de las fases necesarias para la implementación de una estrategia CRM, además se hizo un estudio de mercado de los intercambios estudiantiles. Mediante la aplicación de la teoría analizada y estudiada se propone una estrategia de mercado basada en **CRM** para una empresa de Intercambio Estudiantil. Al finalizar se realiza el análisis financiero del proyecto.

*A mí querida y amada esposa.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar un agradecimiento especial a todas las personas que de una u otra manera ayudaron a la realización de este proyecto.

A mi tutor Ramiro García por su decidido y desinteresado aporte, y a todos mis profesores por sus valiosas enseñanzas.

A toda mi familia y principalmente a mí querida esposa por el apoyo incondicional y el constante ánimo brindado en todo momento.

A Virtual por el apoyo y todas las facilidades prestadas para el desarrollo de este proyecto.

## INDICE

<b>I. Introducción</b>	10
<b>II. Conceptualización de CRM</b>	12
2.1 Introducción	12
2.1.1 Actualidad en los negocios	13
2.2 Concepto CRM	16
2.3 Objetivos del CRM	20
2.4 Beneficios Esperados	23
2.5 Marketing Relacional y CRM	24
<b>III. Tecnología y Estrategia de un Proyecto CRM</b>	29
3.1 Definición de las tecnologías a aplicarse para CRM	29
3.2 Segmentación de la Base de Datos en CRM	31
3.2.1 Especificaciones del CRM que deben integrarse en la Base de Datos del Cliente	34
3.2.2 Optimización de la Base de Datos utilizando la tecnología Data Warehouse	34
3.2.3 Explotación del Data Warehouse: el Data Mining	37
3.3 Estrategia para un Proyecto CRM	42
3.3.1 ¿Cómo asumir la estrategia?	42
3.3.1.1 Automatización de la Fuerza de Ventas	45
3.3.1.2 Automatización del Marketing	46
3.3.1.3 Servicio de Atención al Cliente y Automatización del Soporte	47
3.3.1.4 Business Intelligence	49
3.3.1.5 Fidelización	50
3.3.1.6 Valor del Ciclo de Vida del Cliente	52
<b>IV. Desarrollo de una Estrategia CRM</b>	57
4.1 Áreas de la Empresa involucradas en el Desarrollo	57
4.2 Procesos de Negocio en el Proceso de Implantación	60
4.3 Personas en el Proceso de Implantación	61
4.4 Etapas en el Proceso de Implantación	62

4.5 Barreras en la Implantación de la Estrategia CRM	68
4.6 Claves de Éxito en la Implantación	69
<b>V. Arquitectura y Software de CRM</b>	71
5.1 Introducción	71
5.2 Arquitectura CRM	72
5.3 Seleccionando el Software adecuado	73
5.3.1 Estrategia	74
5.3.2 Procesos de Negocio	74
5.3.3 Organización y Cultura	75
5.3.4 Funcionalidades	76
5.3.5 El Proveedor de la Solución	77
5.3.6 Principales Características	80
<b>VI. Análisis del Mercado</b>	82
6.1 El Mercado, Actividad del Mercado	82
6.1.1 Ubicación de la Fundación	83
6.1.2 Tipos de Servicios de la Fundación	84
6.1.3 Principales Proveedores	87
6.2 Atractivo del Mercado, Análisis de Ventas	90
6.3 Análisis de la Competencia	91
<b>VII. Prototipo del Sistema CRM</b>	96
7.1 Introducción	96
7.1.1 Ventajas frente a Soluciones existentes	96
7.1.2 Software Base	97
7.1.3 Herramientas de Desarrollo	98
7.2 Estructura de la Base de Datos	98
7.3 Prototipo del Sistema	100
7.4 Posibles Pantallas del Sistema	107
7.4.1 Generalidades y Navegación	108
7.4.2 Registro de Datos Generales de Estudiantes	109
7.4.3 Registro de Datos Específicos de Estudiantes	111
7.4.4 Seguimiento y Bitácora de Estudiantes	114
7.4.4.1 Seguimiento de Estudiantes	114
7.4.4.2 Bitácora de Estudiantes	115

7.4.5 Seguimiento de Instituciones	116
7.4.6 Panel de Control de Estudiantes	116
7.5 Acciones a Futuro	117
<b>VIII. Análisis Financiero y Factibilidad del Proyecto</b>	<b>119</b>
8.1 Estudio y Evaluación Financiera	119
8.1.1 Beneficios del Proyecto	119
8.1.2 Competencia	120
8.2 Análisis y Proyección de la Demanda	120
8.2.1 Demanda Actual	120
8.2.2 Proyección de la Demanda	121
8.3 Análisis y Proyección de los Precios	123
8.3.1 Proyección de los Precios	124
8.4 Costo de Implementación del Proyecto CRM	127
8.5 Capital de Trabajo	128
8.6 Costo de Capital	129
8.7 Valor del Desecho del Proyecto	129
8.8 Ingresos Estimados por la Implementación del CRM	130
8.9 Costos y Gastos Administrativos	131
8.10 Flujo de Caja Proyectado	132
8.11 Evaluación del Proyecto	134
8.11.1 Valor Actual Neto	134
8.11.2 Tasa Interna de Retorno	135
<b>IX. Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>136</b>
9.1 Conclusiones	136
9.2 Recomendaciones	139
<b>X. Bibliografía</b>	<b>142</b>

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

Hace aproximadamente una década y media la ciencia y la tecnología comenzaron a experimentar un fenómeno muy particular del cual jamás se esperaría que llegue a los límites alcanzados en la actualidad. Se empezó a notar que los medios de comunicación como el teléfono, la televisión y la radio empezaron a acortar sus distancias y pasaron poco a poco de ser medios competitivos a ser medios complementarios. Ahora en nuestra época podemos encontrar a estos medios totalmente fusionados y de una manera tan impresionante que los podemos llevar a los tres en los bolsillos de nuestra vestimenta.

Este fenómeno ha continuado su expansión y en su conquista ha ido abarcando prácticamente todas las ramas tecnológicas conocidas hasta el momento. Ahora que estos medios de comunicación se ha fusionado y se ayudan entre ellos para incrementar su fuerza y alcance están uniendo a sus filas los medios de información, sistematización y automatización; dando su mayor salto con el apareamiento del Internet en nuestra sociedad.

Dentro de mi estudio trato de mostrar claramente como sistemas de información, comunicación y automatización trabajan en conjunto, no solo para proveer datos organizados de forma rápida, sino para brindar un conocimiento exacto, oportuno y preciso de lo que ocurre en una empresa comercializadora de intercambios estudiantiles y como toda esta interacción afecta los procesos de información y las relaciones con el cliente, repercutiendo directamente en el bienestar económico de la empresa.

Este concepto es tan amplio que nos obliga a visualizar el mundo tecnológico y humano desde afuera para poder comprenderlo, de otra manera estaríamos limitados tan solo a lo que podemos apreciar a nuestro alrededor. Este nuevo concepto de integración jamás tomado en cuenta en las aulas de clases nos

solicita disociarnos del entorno, ver el futuro de una forma no tradicional y pensar que todo es posible, y más aun, que ahora ya es una realidad.

Los conceptos de optimización de procesos y mejora continua del trato con los clientes no están privados a ciertos tipos de negocios, éstos pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización en cualquier parte del planeta. He escogido el análisis a las empresas dedicadas al intercambio estudiantil debido a la globalización y a la facilidad que tiene cualquier persona para escoger cualquier lugar del mundo para realizar sus estudios. Pienso que este estudio puede contribuir mucho con este servicio que se encuentra en auge y crecimiento en nuestro país.

Soy optimista y hasta cierto punto soñador del futuro y de la cantidad de oportunidades que tenemos dentro del Ecuador, es por eso que esta tesis habla de temas nuevos e inexplorados, y la idea es encargarnos de hacerlos realidad. El estudio realizado y la solución propuesta pueden sonar en ciertas ocasiones compleja que sugeriría muy difícil de llevarlo a cabo; pero en realidad es bastante simple.

## **CAPITULO II**

# **CONCEPTUALIZACIÓN DEL CRM**

### **2.1 Introducción**

En este aluvión de nuevas siglas relacionadas con la tecnología y los negocios: ERP, B2C, SCM, UMTS, IP, B2B, PDA, etc., desde hace algún tiempo ha aparecido otra... **CRM**. La pregunta lógica: "¿es otra *moda* o realmente es un concepto interesante?".

**CRM** es una palabra que está de moda y que no es, ni mucho menos, nueva. El CRM es una evolución del antiguo concepto de la tienda de comestibles de la esquina, el tendero daba a sus clientes un trato personalizado e individual. Desde detrás del mostrador, el tendero mantenía una perspectiva general de la tienda de comestibles. Mediante libros de cuentas y su propia memoria, gestionaba su base de conocimientos para que tanto Juan como Pedro recibiesen un servicio óptimo. De este modo el tendero creaba valor para ambos y ellos, eran valiosos para el tendero. Sin embargo, ahí termina toda la analogía.

El mercado del año 2004 es mucho más grande y complejo y tanto los mercados empresa-empresa como empresa-consumidor suelen caracterizarse por ser globales. Y, debido al tamaño y a la complejidad de estos mercados, se requiere una amplia gama de procesos de negocio y de herramientas de tecnologías de la información (IT) para poder crear distintas relaciones eficientes en cuanto a costes.

Cuando observamos al tendero CRM de hoy, éste puede ofrecer dos cosas al cliente: una tienda eficiente con bajos precios y un servicio personalizado, cuya consecuencia es un aumento de valor tanto para el cliente como para la empresa.

### **2.1.1 Actualidad en los negocios**

El entorno empresarial ha evolucionado enormemente en los últimos años. Las empresas han desarrollado nuevas habilidades de supervivencias y muchas de las soluciones por o para las grandes han sido adaptadas por las pequeñas empresas.

Hasta hace pocos años había ciertos productos, servicios o tecnologías que sólo estaban al alcance de muy pocos. La despersonalización de la informática, y por ende de la tecnología en general, ha llevado a la aparición de las empresas "gacelas" como son denominadas en la prensa anglosajona. Empresas pequeñas que se mueven muy rápido, con poca estructura y mucho valor añadido. Estas empresas han obligado a los grandes suministradores a ampliar su oferta a hacia abajo.

Ahora una empresa de nivel medio o incluso pequeña tiene acceso a tecnología que hasta hace poco le estaba vedada. Muchas de estas empresas disponen ahora de tecnología que les permite un control de los procesos de negocio y de producción de un alcance más parecido a las grandes soluciones que manejan las mayores empresas del mundo.

Las empresas de todo tipo dispone de herramientas y soluciones para controlar la producción o el almacenaje, para sus nominas incluyendo novedosos conceptos, para agilizar el inventario, para controlar los aspectos financieros y para otros muchos temas que aseguran el buen funcionamiento de lo que se denomina **back office**.

Lo que está un poco olvidado es el aspecto denominado **front office**. En este concepto se incluyen todas las relaciones de la empresa con el mundo exterior y se denomina CRM.

Este mundo exterior está constituido por entes de muy diferente procedencia y relación. La empresa tiene que interactuar con sus clientes pero también con los proveedores, con los acreedores, con los accionistas con las entidades

financieras, con la Administración y aunque se dé por sobreentendido, también con sus empleados.

Hasta hora o hasta ayer a lo sumo, la empresa buscaba sus clientes de manera directa, con acciones comerciales específicas, campañas, promociones publicidad, precio, etc. Desde que Internet irrumpió en la vida social, ha supuesto un cambio radical en los modelos de relación de empresas. Y como dicen los anglosajones, Internet esta aquí para quedarse.

La empresa, empezando como siempre por la más grandes, ha conceptualizado su relación con el mundo exterior y ha buscado herramientas y tecnologías que la ayude a poner en marcha una estrategia de *front office* coherente con la que ya tiene bien cubierto, el *back office*.

En este sentido, muchos proveedores de soluciones, también empezando por los más grandes, han identificado la necesidad y se han puesto a trabajar en *front office*, lo que en más de una ocasión ha supuesto un giro de timón, cambiando de modo fundamental los objetivos fundacionales del propio proveedor.

Mucha tecnología emergente alcanza su madurez en un tiempo breve para lo que nos tiene acostumbrados la tecnología clásica. Los líderes de mañana se están formando hoy.

En este incipiente mercado que intenta proveer soluciones para que la empresa esté bien reconocida en todos los aspectos, están apareciendo jugadores casi cada semana. Tenemos dos familias de soluciones que completan el ciclo empresarial en toda su extensión. La clásica, englobada bajo la denominación de **ERP** y que agrupa todo lo que es *back office* y la emergente bajo la denominación de **CRM** y que agrupa todo el *front office*.

En CRM las soluciones se especializan a su vez en las 3 áreas más críticas de relación, **Ventas, Marketing y Servicios**, sin olvidar otros puntos de contacto ya mencionados, como podemos observar en la figura 1.1. El punto más crítico

es por supuesto el **cliente**. La empresa vive de y para sus clientes. Todas las relaciones son importantes, pero la que existe con el cliente es además urgente. Hoy ninguna empresa puede ignorar este aspecto. El cliente ya no se escoge tan fácilmente como antes, el cliente nos puede llevar por muchas más vías y normalmente es mucho más riguroso en sus demandas. El cliente está mucho mejor informado, dispone para sí una fuente inagotable de conocimiento (y desconocimiento, valga también), como es Internet. Puede acudir a comparativas de producto a cualquier nivel. Puede comprar en cualquier plaza.

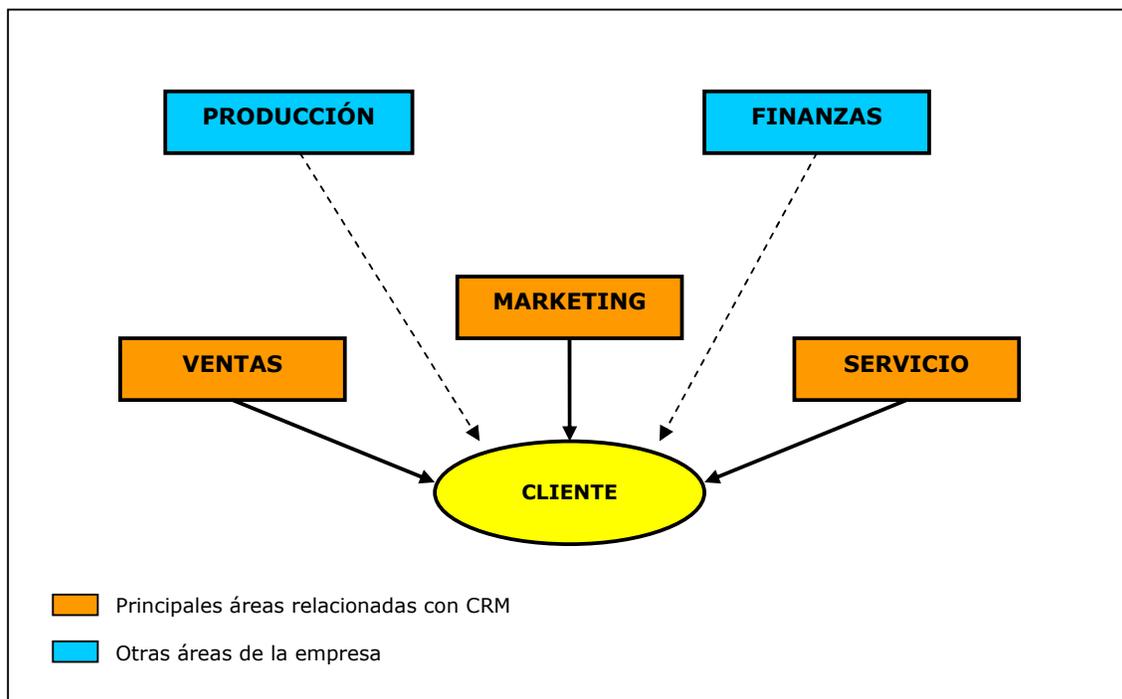


Figura 1.1 – Áreas de especialización del CRM.

Puede encontrar diferentes ofertas del mismo producto. Incluso puede comprar nuestro producto por un canal que ni siquiera sospechamos que existe. Aún más, el cliente es mucho más crítico. Se queja más, exige más, quiere pagar menos, quiere que le recordemos, que le identifiquemos, que le entendamos, que le escuchemos.

Nuestro cliente nos pone a veces en un aprieto. No es que se queje de algo esporádicamente, es que en ciertos momentos está dispuesto a romper su vínculo con nuestra compañía. Un vínculo que en más ocasiones de las que nos imaginamos tiene mucho de emocional. El cliente que escoge nuestro producto ya ha manifestado que nos defiende. Esto implica que se responsabiliza de su decisión. A partir del momento de la compra, el ***cliente es de nuestro equipo***.

**CRM** es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (**Customer Relationship Management 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".

Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young revela que "el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa CRM en los últimos dos años, y mas de una tercera parte consideran ahora que es una prioridad máxima en su estrategia y en sus operaciones corporativas".<sup>1</sup>

## 2.2 Concepto CRM

En los últimos años se ha hablado y escrito mucho sobre CRM, de modo que el recién nacido tiene muchos nombres. Conceptos como el **cliente en el centro**, **uno-a-uno**, **marketing de diálogo** y muchos más se utilizan con total libertad. De igual modo encontramos numerosas definiciones, algunas de las cuales exponemos a continuación:

- En términos generales, definimos **CRM** (Customer Relationship

---

<sup>1</sup> Cap Gemini, Departamento de Comunicación, Según el último estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young, 7 de septiembre de 2001, Madrid - España

Management) como la **Gestión de la Relación con los Clientes**.

- “Es 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”.<sup>2</sup>
- “**CRM** es una **estrategia de futuro destinada a aportar valor a clientes, a empleados y a la empresa**, que se basa en la revisión de planteamientos y procesos de negocio con soluciones tecnológicas específicas. Desde otra perspectiva, CRM es un conjunto de actitudes y aptitudes que distingue a las empresas que están auténticamente centradas en el cliente.

**CRM tiene un componente tecnológico importante**, ya que se ocupa de la relación con el cliente por diversos medios (teléfono, Internet, correo, “cara a cara”, etc.), recoge información de esos contactos y la procesa con objeto de asegurar los niveles de servicio requeridos”.<sup>3</sup>

- “Es el conjunto de funciones relacionadas con la administración de las relaciones con el cliente. Incluyen las **actividades necesarias para identificar, desarrollar y retener clientes fieles y rentables**, acercando la empresa al cliente de manera mucho más eficaz”.<sup>4</sup>
- “Es una estrategia de negocio basada en las tecnologías de la información, que permite **llevar a cabo acciones y decisiones basadas en datos, en respuesta y anticipación al comportamiento de los clientes**. Desde el punto de vista tecnológico, representa los sistemas y arquitectura

---

<sup>2</sup> Gartner Group, *Sitio Web: <http://www.gartnergroup.com/>*

<sup>3</sup> Price WaterhouseCoopers Consulting, *Sitio Web: <http://www.pwcglobal.com/>*

<sup>4</sup> Deloitte and Touche, *Sitio Web: <http://prensa.deloitte.es/>*

requerida para capturar, analizar y compartir todas las facetas de la relación de los clientes con la empresa”.<sup>5</sup>

- “CRM es una estrategia de negocio, una actitud frente a empleados y clientes, apoyada por determinados procesos y sistemas. **El objetivo consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales** y, de este modo, añadir valor a la empresa y al cliente”, *Konrad Adenaure*.<sup>6</sup>
- **“Una estrategia de negocio que busca construir pro-activamente un sesgo o preferencia** por una organización con sus empleados, canales y clientes, que resulta en una mayor retención y un rendimiento económico superior”.<sup>7</sup>
- “El CRM es un nuevo modelo y estrategia de gestión cuyo factor clave es **incrementar el valor percibido por los clientes a través de una mejor atención de sus necesidades**, teniendo como punto de partida la rentabilidad que estos nos ofrecen”.<sup>8</sup>
- “Básicamente consiste en **centrar tu modelo de negocio en el cliente** y dotar a tu empresa de las herramientas técnicas que permitan prestar un servicio y comunicación a tus usuarios, inmejorable. Este medio nos ofrece una oportunidad única para **utilizar la tecnología en nuestro favor**, y generar un conocimiento del cliente que difícilmente se alcanza en otros canales. Esto además de permitirnos crear mucho más valor, nos ayudará a crear una importante ventaja competitiva. Se trata de **establecer una relación a largo plazo con nuestros clientes**. Es una estrategia de negocio orientada a la **fidelización de clientes**”.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, *Sitio Web: <http://www.esic.es/>*

<sup>6</sup> Antonio Conde, Ana Trabado y Juan de la Torre, *Customer Relationship Management*, España

<sup>7</sup> Carlson Marketing Group, *Sitio Web: <http://www.carlsonmarketing.com/>*

<sup>8</sup> Sergio Sentias, *División ERP de Strategy Consultants*

<sup>9</sup> Master-Net, Diccionario Técnico, *Sitio Web: <http://www.masterdisseny.com/master-net/glosario>*

- “Es una estrategia de negocios para seleccionar y manejar clientes a efectos de optimizar su valor a largo plazo. **CRM requiere una filosofía y cultura de negocios centrada en el cliente** para soportar efectivamente los esfuerzos de mercadeo, ventas y proceso de servicio. Las aplicaciones de CRM pueden habilitar una efectiva administración de las relaciones con el cliente, dándose por entendido que una empresa tiene el correcto liderazgo, estrategia y cultura”.<sup>10</sup>
- “CRM extiende el concepto de venta desde un acto discreto ejecutado por un vendedor a un proceso continuo que envuelve a cada persona en la compañía. **Es el arte / ciencia de reunir y usar información acerca de sus clientes para construir lealtad e incrementar el valor del cliente.** Con el estado actual de la tecnología de la información, y las altas expectativas de servicio de los clientes, es prácticamente imposible considerar estos procesos sin pensar en tecnología, pero es importante recordar que las relaciones con el cliente- las relaciones humanas- son la más sofisticadas fuerza de ataque.

CRM es acerca de desarrollar e implementar estrategias de negocios y soportar tecnologías que cierran los espacios entre una organización actual y su potencial de desempeño en la adquisición, crecimiento y retención de clientes.”<sup>11</sup>

Podría seguir con más conceptos, sin embargo, he querido recoger sólo aquellos que me han parecido más completos para el entendimiento del concepto.

En conclusión, podríamos decir que CRM es, ante todo, un nuevo modo de establecer relaciones con clientes y empleados que se potencia extraordinariamente con la ayuda de tecnologías y aplicaciones. Podríamos afirmar que el **CRM es una filosofía que coloca al cliente en el centro de atención, consiguiendo intimar con él.**

---

<sup>10</sup> crmguru.com, Sitio Web: <http://www.crmguru.com/>

<sup>11</sup> Larry Tuck, Revista Sales and Marketing Management

A pesar de lo que muchos piensan, debemos tener claro que **CRM NO ES**: un software, un hardware, una página web, una nueva tecnología, etc. Si fuese así, el problema de conseguir relaciones recíprocamente beneficiosas con los clientes sería bastante trivial. La experiencia demuestra que implantar CRM es, por el contrario, una tarea compleja en la que hay que reunir varias piezas como estrategia, procesos de negocio, marketing, gestión de canales, precios, costes, nivel de servicio y gestión de incidencias postventa.

Debemos convencer a las personas de nuestra empresa de que **CRM no es sólo implantar una nueva tecnología** dentro de los procesos de la empresa sino que es una nueva forma de hacer las cosas, **un nuevo camino para realizar negocios**.

## 2.3 Objetivos del CRM

Una **estrategia CRM** está diseñada para aumentar el ingreso y rentabilidad al atraer nuevos clientes, desarrollar su negocio, y aumentar su satisfacción y lealtad, permitiendo procesos de negocios más eficientes y el uso de tecnologías de más bajo costo.

**El objetivo primario del CRM es obtener mayores ingresos**, y no recortar costos. Las soluciones CRM mejoran los esfuerzos de ventas y marketing, y le permite a las organizaciones proporcionar un mejor servicio a los clientes. Se ganan nuevos clientes, se retienen los existentes, y compran en mayor cantidad. Los usuarios finales se benefician al recibir un mejor servicio al cliente y obtienen los productos y servicios que quieren, cuando los quieren. Una empresa que no tiene una estrategia CRM o no utiliza aplicaciones CRM se encuentra en desventaja competitiva.

Antes de comprometerse en una misión para implementar una estrategia CRM, es primordial determinar cuáles son los objetivos específicos y cómo medir el rendimiento de la inversión. Existen estadísticas que indican que más de la mitad

de las implementaciones CRM 'fallan', principalmente debido a la falta de consenso en los objetivos acordados y más importante aún, en objetivos cuantificables. Mientras los objetivos pueden determinar los puntos específicos de un mal desempeño -por ejemplo, bajo desempeño en las ventas o bajos puntajes de satisfacción al cliente- es importante que también soporten todo el ciclo de vida del cliente.

En líneas generales, la tecnología CRM se enfoca en cuatro objetivos fundamentales del negocio:

- Ayudar a los departamentos de Marketing de las empresas a identificar sus mejores clientes, manejar campañas de Marketing con metas y objetivos claros, y a generar prospectos de calidad para sus equipos de venta.
- Asesorar a las organizaciones a mejorar sus procesos de ventas remotas y el manejo de cuentas, optimizando la información compartida por múltiples empleados y modernizando los procesos.
- Permitir la formación de relaciones individualizadas con los clientes, con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de los mismos y maximizando los beneficios, identificando los clientes más rentables y dándoles a éstos el mejor nivel de servicio posible.
- Proveer a los empleados de la información y procesos necesarios para conocer mejor a sus clientes, entender sus necesidades, y efectivamente construir relaciones productivas y mutuamente beneficiosas entre la compañía, sus clientes, y sus asociados.

Si abordamos estos objetivos desde un punto de vista más técnico obtenemos un conjunto de competencias del proceso de CRM:

- Las más importantes son: venta cruzada, venta total, marketing directo y cumplimiento, atención y soporte al cliente, atención en mostrador y ambulante, y administración de retención.
- El software de **venta cruzada** y de **venta total** incluye la capacidad de calificar a los clientes potenciales, rastrear contactos y enviárselos a los vendedores en el momento adecuado: las empresas deben vender productos y servicios complementarios para profundizar sus relaciones con los clientes.
- **Marketing directo y cumplimiento:** vender bien y entregar rápido. El objetivo en cuanto a cumplimiento es brindarle a los clientes abundante información en forma rápida, fácil y eficaz.
- **Atención al cliente y soporte:** serie de aplicaciones discretas (administración de solicitudes, administración de cuentas, administración de contactos y actividades, encuestas a clientes, autorización de devolución de material, contratos de servicios) que deben funcionar en forma conjunta para garantizar que el representante de atención al cliente pueda asignar, crear y manejar las solicitudes de servicio en forma rápida.
- **Operaciones de servicios ambulantes:** la extensión práctica del soporte externo brindado al cliente, por ejemplo, llamadas por reparaciones.
- **Administración de retención:** utilizar los recursos en los clientes que lo merecen. Diferenciar a los clientes en base a los registros de cuentas y operaciones depende de la tecnología de soporte de decisiones y de la recopilación de información detallada del cliente.

Al implementar una estrategia CRM sólida, las compañías pueden obtener grandes beneficios.

## 2.4 Beneficios Esperados

Es importante entender los beneficios del CRM para las mayorías de las compañías. Estos beneficios generalmente entran en tres categorías: el ahorro del costo, aumento de las ventas y el impacto estratégico. Basado en las aplicaciones de CRM exitosas, los siguientes beneficios parecen razonables:

- **“Incremento en las Ventas:** Un aumento del 10% por año por representante durante los tres primeros años del proyecto parece razonable. Es el resultado de incrementar el tiempo dedicado a los clientes y de gastar menos tiempo corriendo alrededor de cazar la información necesitada.
- **Aumento de las proporciones de éxito:** Un aumento del 15% por año durante los tres primeros años del proyecto es razonable. Debido a un claro y definido proceso de ventas los tratos considerados improbables o malos son retirados mucho antes.
- **Aumento de los márgenes:** Un aumento del 5% por negocio durante los tres primeros años es más que razonable. Este es el resultado de conocer mejor a los clientes, proporcionando esto valor agregado, y descontando menos el precio.
- **Mejora las evaluaciones de satisfacción del cliente:** Un aumento del 12% por año durante los tres primeros años del proyecto es razonable. Ocurre cuando los clientes encuentran que su compañía es un contacto sensible y bueno que se mantiene al tanto y conoce sus necesidades específicas.
- **Disminución de los costes administrativos de marketing y ventas:** Una reducción del 10% por año durante los tres primeros años del proyecto también parece razonable. Asignando los clientes a un segmento específico, usted conoce sus necesidades mejor y así no pierde dinero y

tiempo, por ejemplo en mandar por correo la información a todos los *leads* del mercado".<sup>12</sup>

En líneas generales un buen sistema CRM debe poder manejar las interacciones con el cliente consistentemente tratando de construir relaciones rentables y de largo plazo con unos objetivos muy claros:

- Reducción del tiempo del ciclo de ventas por procesos de ventas más efectivos.
- Marcas fortalecidas y con mayor impacto en el cliente.
- Reducción de tiempos de desarrollo de productos por mejor conocimiento de necesidades y requerimientos de los clientes.
- Mayor visibilidad de los cambios en las condiciones del mercado y el ambiente de negocios.
- Relaciones firmes que transforman compradores por precio, por valor o por conveniencia en clientes fieles.

## 2.5 Marketing Relacional y CRM

En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" del marketing y emplear los conceptos del marketing relacional:

- **Enfoque al cliente:** *'el cliente es el rey'*. Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a

---

<sup>12</sup> Antonio Conde, Ana Trabado y Juan de la Torre, *Customer Relationship Management*, España

una economía centrada en el cliente.

- **Inteligencia de clientes:** Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.
- **Interactividad:** El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuando empieza y cuando acaba.
- **Fidelización de clientes:** Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.
- El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a **clientes individuales** en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.). **Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes**, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.
- **Personalización:** Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.
- Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el **medio y largo plazo** y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

Realmente, **el marketing relacional es algo que se ha venido haciendo durante siglos**. Si no, piense en el ejemplo del tendero de la esquina. Cuando va a comprar siempre le reconoce, le saluda por su nombre y le aconseja (le hace ofertas personalizadas) en función de sus últimas consultas y compras.

**El reto actual es conseguir conocer a los clientes y actuar en consonancia** cuando en lugar de tener 50 clientes como tiene el tendero, se tienen 1.000, 5.000, 50.000 o 500.000.000. Esta posibilidad la ofrece la tecnología. Hasta que no han existido las soluciones de CRM y las bases de datos, era inviable conocer y personalizar mensajes a 50.000 clientes.

Los objetivos del marketing relacional y las soluciones CRM son:

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

En este contexto, es importante destacar que Internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional y las soluciones de CRM. A continuación, se desarrolla la contribución de Internet al marketing relacional:

1. Importante disminución de los costes de interacción
2. Bidireccionalidad de la comunicación

3. Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.
  - o Inteligencia de clientes
  - o Públicos muy segmentados.
  - o Personalización y marketing 1 a 1
4. Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar
5. Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas, 365 días
6. Mejora de los procesos comerciales

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: estrategia, personas, procesos y tecnología. Estos conceptos se desarrollan a continuación:

**1. Estrategia.-** Obviamente, la implantación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia de 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.

**2. 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.

**3. 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.

**4. 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.

Como resumen, antes de adentrarse en un proyecto CRM es importante tener claro qué objetivos empresariales se quieren conseguir. Tras esta clara definición, es el momento de abordar las soluciones tecnológicas. Además, se debe hacer un análisis previo de la inversión y un seguimiento de los resultados de la misma.

En el siguiente capítulo analizare la tecnología necesaria y la estrategia a seguir para el desarrollo exitoso de un proyecto CRM.

## **CAPITULO III**

# **TECNOLOGÍA Y ESTRATEGIA DE UN PROYECTO CRM**

### **3.1 Definición de las tecnologías a aplicarse para CRM**

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

- ***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, para 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, y disponibilidad para trabajar vía Internet.

Es necesario que la empresa posea una idea clara sobre la estrategia a seguir con relación a CRM, es decir que exista una visión clara de la orientación de la compañía hacia el cliente y que todos los procesos y el personal que los ejecuta este en línea con dicha estrategia.

Una vez que este trabajo está realizado es necesario implementar las herramientas tecnológicas que permitan llevar a la realidad la estrategia CRM.

Para una exitosa implementación es necesario contar con una adecuada metodología de análisis del negocio, clara definición de la estrategia CRM, adecuada selección de las herramientas que apoyarán la estrategia y apoyo de personal experto en los temas de estrategia, tecnología y CRM.

A continuación detallare y explicare de mejor manera la tecnología a utilizarse y la estrategia ideal para llevar a cabo en forma exitosa un proyecto CRM, y en los capítulos siguientes definiré la estrategia básica y mostrare el sistema informático prototipo para uso de la fundación, basado en la tecnología descrita.

### 3.2 Segmentación de la Base de Datos en CRM

En el mercado actual, las empresas se enfrentan a 5 grandes retos en el ámbito del marketing:

- Conocer a los clientes.
- Anticiparse a sus necesidades.
- Personalizar la oferta.
- Dirigir científicamente las acciones comerciales.
- Seleccionar los canales de comunicación más adecuados para cada cliente.

Estos desafíos sólo pueden afrontarse enfocando de forma individual las relaciones con los clientes. Para lograrlo, la empresa manejará grandes volúmenes de información de cada cliente, datos de todas las fases y momentos de la relación comercial.

Con esta relación, la empresa personalizará el tratamiento al cliente, quien percibirá que ese trato es individualizado y está adaptado a la medida de sus expectativas y necesidades. El proceso se realiza en dos fases. En primer lugar, se desarrollan campañas para cada uno de los perfiles deducidos anteriormente según sus comportamientos. Posteriormente, se iniciarán campañas específicas para cada cliente. De esta forma se optimiza la eficacia del marketing y mejorarán sus niveles de satisfacción.

En los mercados abiertos, donde hay libre competencia, las relaciones con los clientes siguen el siguiente ciclo:

- 1. Cliente Potencial:** Es básico adquirir toda la información posible del mercado recurriendo a bases de datos externas, listas abiertas, emprendiendo acciones de presentación con diferentes socios, encargando informes de prospección y tendencias sobre los segmentos de atención prioritaria para la empresa.

**2. Contacto:** En este estadio, el cliente potencial (por lo general localizado como registro en una base de datos) se ha hecho tangible en una primera fase a partir de un mailing, una llamada telefónica o una entrevista de presentación.

Es fundamental registrar todos los datos de los contactos que la empresa realiza sobre los clientes potenciales de su mercado. Esta visión proactiva tiene que completarse con otra reactiva basada en las comunicaciones del cliente a través de los números 1800, Internet, cupones promocionales, contactos directos en las oficinas comerciales, etc.

Con los datos que se generan, los responsables de marketing profundizan en el conocimiento de su mercado, lo que les permite reconfigurar las ofertas para adaptarlas a los nuevos perfiles del futuro cliente.

**3. Cliente:** Cuando un contacto efectúa una adquisición se convierte en cliente. Este es el momento crítico en el marketing relacional, ya que aporta las claves para configurar sucesivas ofertas. Es vital invertir fuertes sumas y numerosas horas para identificar a cada uno de los clientes. Con esta política el beneficio no tardará en llegar. Esta identificación se desarrolla en dos ámbitos:

- **Empresas de servicios:** Invierten sus esfuerzos en identificar los servicios que corresponden tanto a un único cliente como para agrupaciones. Sectores: banca, seguros, telecomunicaciones, etc.
- **Empresas de productos:** Persiguen conseguir información de sus clientes mediante programas de fidelización (tarjetas, puntos, promociones, revistas, clubes de clientes...) y procesos de posventa asociados a los productos. Sectores: distribución, consumo, formación.

**4. Cliente Vinculado:** Es un cliente fiel, habitualmente comprador de los productos y/o servicios de la empresa. El problema conceptual estriba

en definir para cada organización cuándo se considera a un cliente vinculado. Como regla general, un cliente puede definirse como vinculado cuando la empresa le ha vendido varios productos / servicios bajo un enfoque de comercialización cruzada (*cross selling*).

En un entorno caracterizado por la necesidad de generar relaciones a largo plazo, hay que establecer sistemas de seguimiento cualificado para detectar cuándo un cliente vinculado decide dejar de serlo. En este enfoque hay que considerar tanto la lealtad como la rentabilidad del cliente.

**5. Ex-Cliente:** Aquél que ha dejado de consumir los productos de la empresa. Una base de datos de ex-clientes es la mejor fuente de clientes potenciales con la que cuenta una empresa. Para aprovechar esta base de datos hay que investigar por qué dichos clientes han dejado de adquirir los productos / servicios de la empresa.

La figura 3.1 nos muestra el ciclo de vida del cliente:

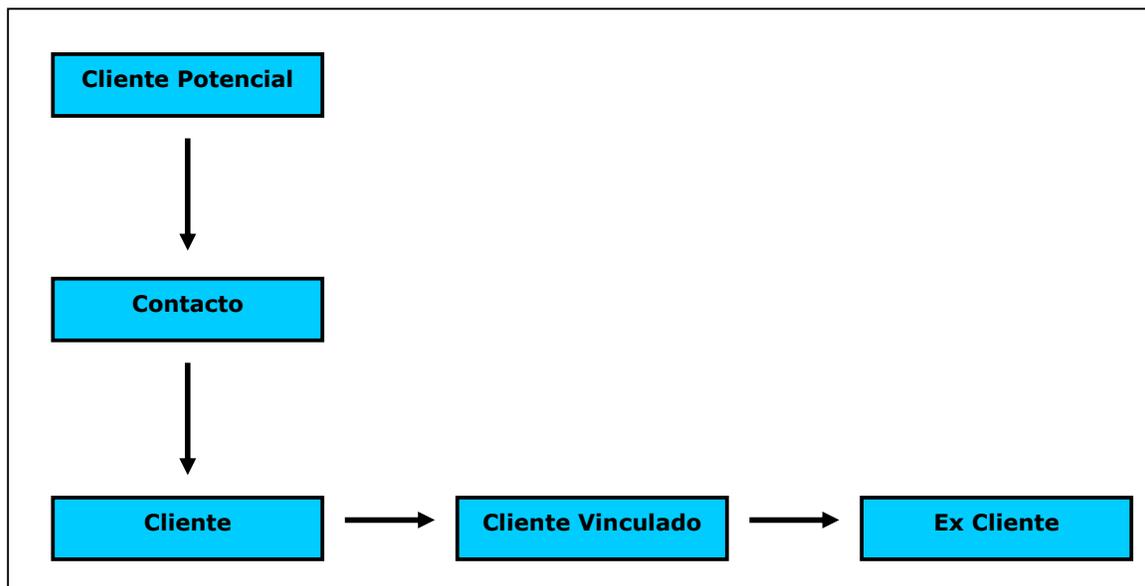


Figura 3.1 – Ciclo de vida del cliente.

Tras este análisis, la empresa completa el perfil de consumo del cliente, del que ya conoce los métodos que debe aplicar para captarlo y las causas para perderlo.

### **3.2.1 Especificaciones del CRM que deben integrarse en la Base de Datos del Cliente**

El **CRM** requiere la incorporación de una serie de funciones sobre la base de datos del cliente que permitan la explotación de la información relativa a los cinco estadios del proceso del cliente, vistos anteriormente. Las funciones más destacadas son las siguientes:

- Definición de la ficha del cliente.
- Generación de segmentos objetivo en el mercado para diseñar acciones personalizadas a la medida del perfil del consumo.
- Diseño de productos potenciales para el lanzamiento de acciones de venta cruzada.
- Definición del canal de comunicación idóneo para cada segmento.
- Formulación de alarmas de abandono (señales) para el grupo de clientes vinculados.
- Obtención de claves para el diseño de promociones, actuaciones de merchandising, incentivos.
- Generación de argumentos de soporte a las campañas.

### **3.2.2 Optimización de la Base de Datos utilizando la tecnología Data Warehouse**

La integración de Data Warehouse y CRM permite a la empresa anticiparse a las necesidades de los diferentes clientes convirtiendo cada contacto en una oportunidad de venta, como podemos observar en la figura 3.2. El desarrollo conjunto de la investigación de mercados y la gestión de la relación con el cliente garantiza el conocimiento en tiempo real de los resultados de las prácticas de marketing. Tras este proceso, la compañía podrá enfocar ágilmente las actividades mal dirigidas.

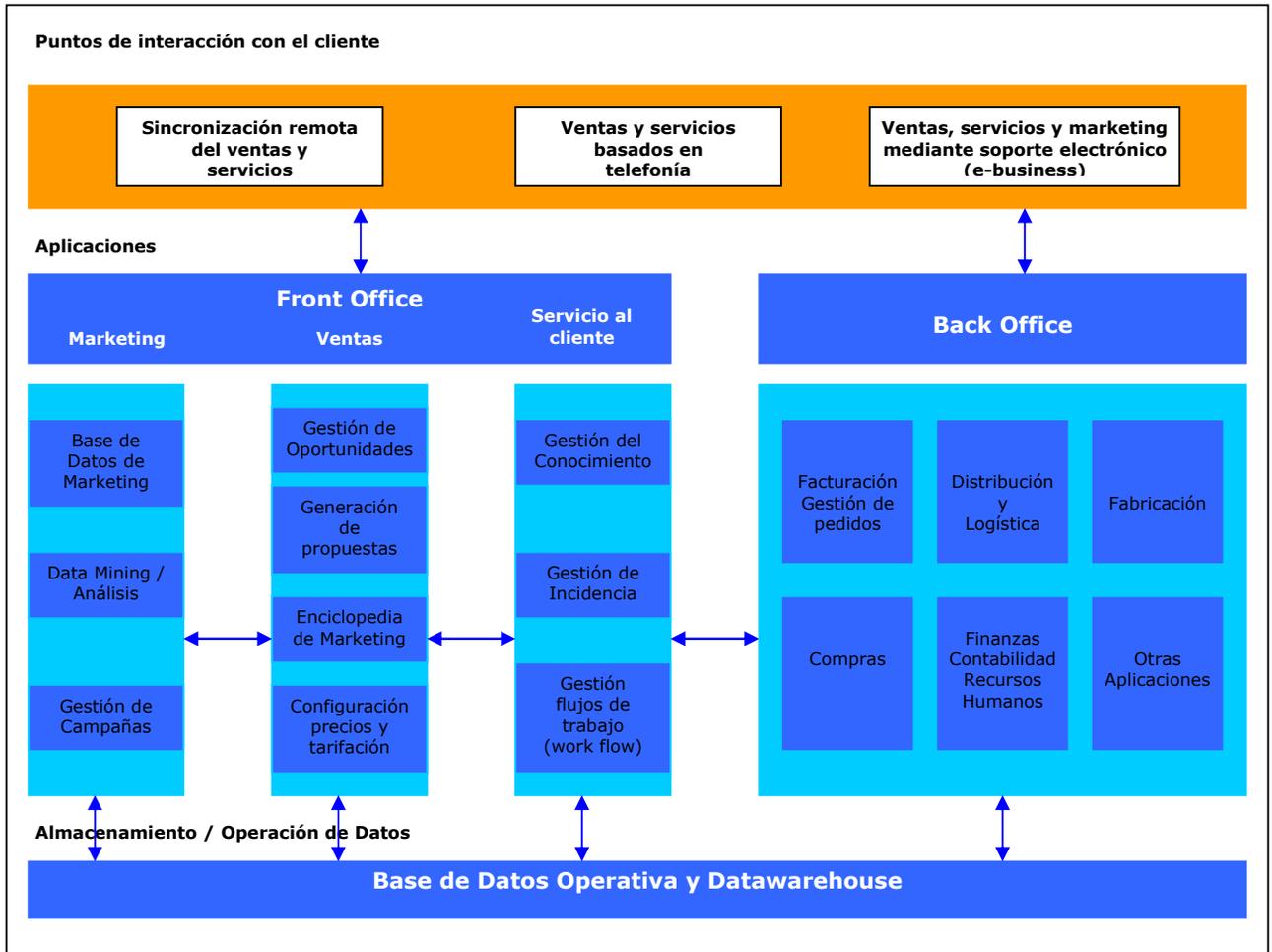


Figura 3.2 – Integración Data Warehouse y CRM.<sup>13</sup>

El Data Warehouse (**DW**) es la solución tecnológica más idónea para recoger y tratar información operativa necesaria de los clientes con el objetivo de que la empresa desarrolle actuaciones de marketing.

Se trata de un almacén donde se integra toda la información interna y externa disponible del cliente. Los datos se almacenan en distintos niveles de agrupación que se corresponden con diferentes perfiles de usuario: directivo, analista de negocio, técnico de sistemas. La información se organiza de forma histórica y se

<sup>13</sup> Antonio Conde, Ana Trabado y Juan de la Torre, *Customer Relationship Management*, España

diseña para facilitar los procesos de consulta orientados a las necesidades del negocio.

En esta base de datos lo importante es la utilización de la información, por lo que su explotación se realiza con herramientas flexibles que permiten al usuario concentrarse en el uso y no en el proceso. Entre la información que incluye, están los denominados *metadatos*, que facilitan datos técnicos de los clientes: calendario de actualización, explotación prevista de los datos, parámetros de calidad, etc.

El **DW** presenta numerosos rasgos distintivos respecto a los sistemas transaccionales de bases de datos de clientes.

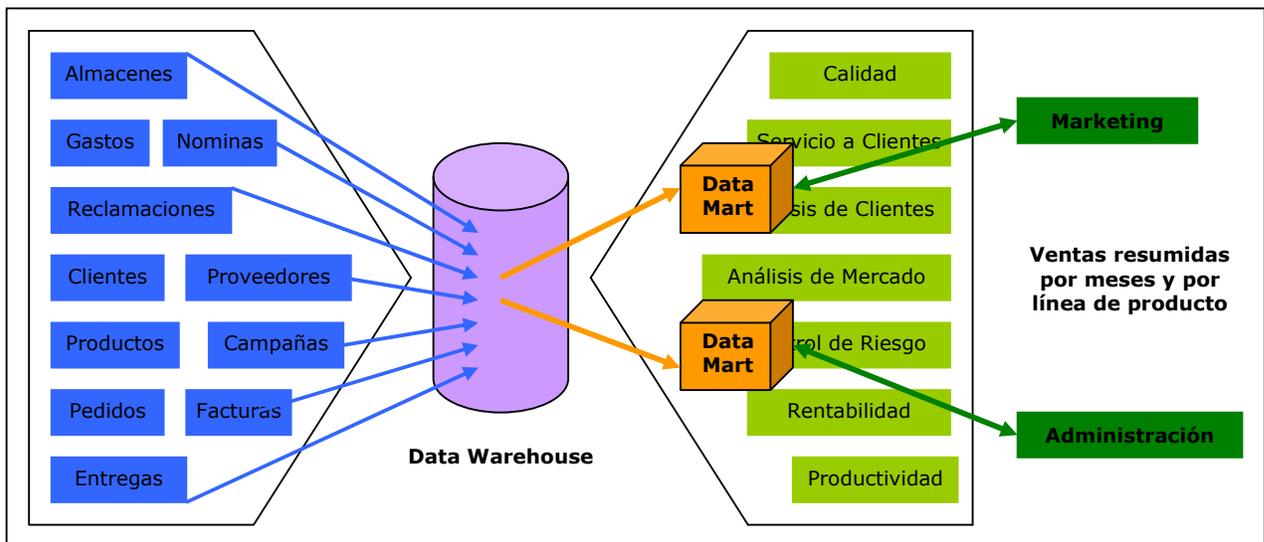


Figura 3.3 – Gestión y Explotación del Data Warehouse.

La gestión y explotación del Data Warehouse se muestra en la figura 3.3 y esta se desarrolla en cuatro grandes procesos:

- **Extracción:** supone el acceso a las fuentes de información internas y externas precisas para constituir el Data Warehouse de clientes.

- **Elaboración:** constituido por el filtrado, la depuración, la corrección y homogeneización de la información procedente de las fuentes.
- **Organización y carga:** conlleva el acceso, la manipulación y el análisis de la información contenida. Los usuarios pueden emplear numerosas herramientas y técnicas: Sistemas de Información a la Dirección (EIS), Data Mining.
- **Explotación:** desempeña un papel esencial para maximizar las actuaciones de marketing y ventas.

Los cuadros de mando y los sistemas de soporte a la decisión son aplicaciones diseñadas para los perfiles altos de usuarios sin componente tecnológico. Por ejemplo, los responsables de producto, categoría o marca.

Este tipo de usuario precisa información de clientes de forma agregada y segmentada por perfiles de negocio. Uno de los métodos para representar estos datos es mediante indicadores de negocio como, por ejemplo, el Índice de Eficacia Logística. Otra forma útil de representar la información es en conceptos basados en las dimensiones del negocio: zona geográfica, tipo de cliente y producto.

Por otro lado, las consultas deben desarrollarse en un entorno gráfico amigable que posibilite la generación de informes con un enfoque pregunta – respuesta.

### **3.2.3 Explotación del Data Warehouse: el Data Mining**

El almacén de datos requiere una óptima explotación de procesos, la modelización de la información. De esta forma, se establecen relaciones causales entre los datos con un objetivo de negocio determinado.

Entre estos procesos destaca, por su eficacia y valor añadido, el Data Mining (figura 3.4), basado en la aplicación de técnicas analíticas y estadísticas a una

población de datos registrada en el Data Warehouse. La finalidad del Data Mining es obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes.

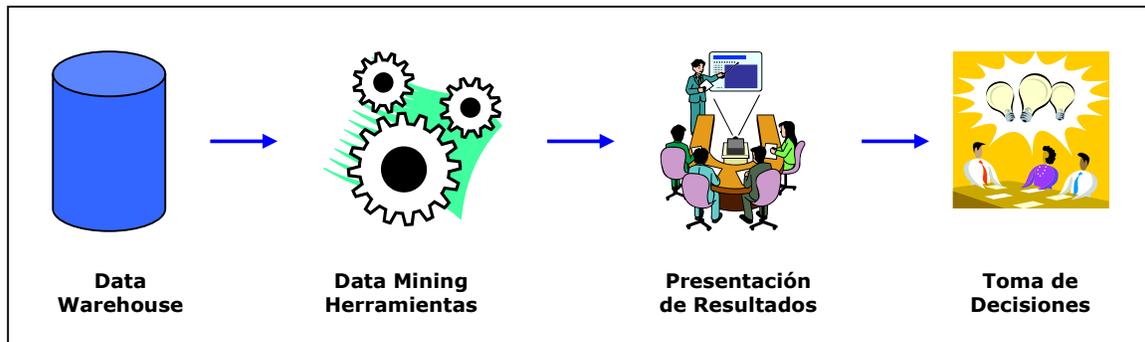


Figura 3.4 – Proceso de Data Mining.

Las técnicas utilizadas en el proceso de Data Mining se clasifican en:

- Estadística clásica.
- Exploración visual multidimensional.
- Modelos de árbol de decisiones.
- Redes neuronales.

El proceso de Data Mining se desarrolla en las siguientes **fases**:

- **Obtención de la población:** consiste en la extracción de la población muestral sobre la que se realizará el análisis. En ocasiones se trata de una muestra aleatoria, pero puede ser también un subconjunto de datos del Data Warehouse donde se verifican unas condiciones determinadas como, por ejemplo, clientes que adquieren un producto en un período y zona geográfica determinados.
- **Exploración–Manipulación:** es la primera toma de contacto del usuario con la información. A través de distintos análisis aportarán la información de las variables que influyen en la conducta del cliente. A continuación, se realiza un tratamiento de los datos con carácter previo a la modelización.

Ese tratamiento de la información de los clientes se aplica sobre los criterios de la exploración. De esta forma, se definen claramente los *inputs* del modelo de comportamiento del cliente a realizar: selección de variables explicativas de los clientes, agrupación de variables similares por impacto.

- **Obtención del modelo:** establece relaciones entre las variables explicativas del comportamiento de los clientes y las del objeto de estudio. Estas relaciones permiten inferir el valor de las variables explicativas a partir de un nivel de confianza estadística determinada.
- **Valoración-Contraste:** momento en que el usuario analiza la eficacia del modelo comparándolos con otros métodos estadísticos muestrales. Además, se contrasta la utilidad de los resultados obtenidos.
- **Explotación de los resultados:** supone implantar en el negocio los distintos modelos definidos.

Las aplicaciones de Data Mining sobre el Data Warehouse o las Bases de Datos de clientes tradicionales son muy numerosas y se fundamentan en su capacidad para generar modelos del mercado sobre los que ensayar. Entre otras:

- Previsión de la demanda.
- Análisis de la cartera de productos.
- Simulación de precios / descuentos.
- Simulación de campañas.
- Investigación y segmentación de mercados.

El Data Warehouse, a través de su herramienta estadística, el Data Mining, ha renovado definitivamente la gestión de las relaciones con el cliente al facilitar a los responsables de marketing y ventas la modelización y la programación de los contactos.

En el gráfico 3.5 se describe la integración del Data Mining con el CRM para optimizar la gestión de consultas de datos de clientes y generar campañas a medida de las necesidades de los diferentes segmentos:

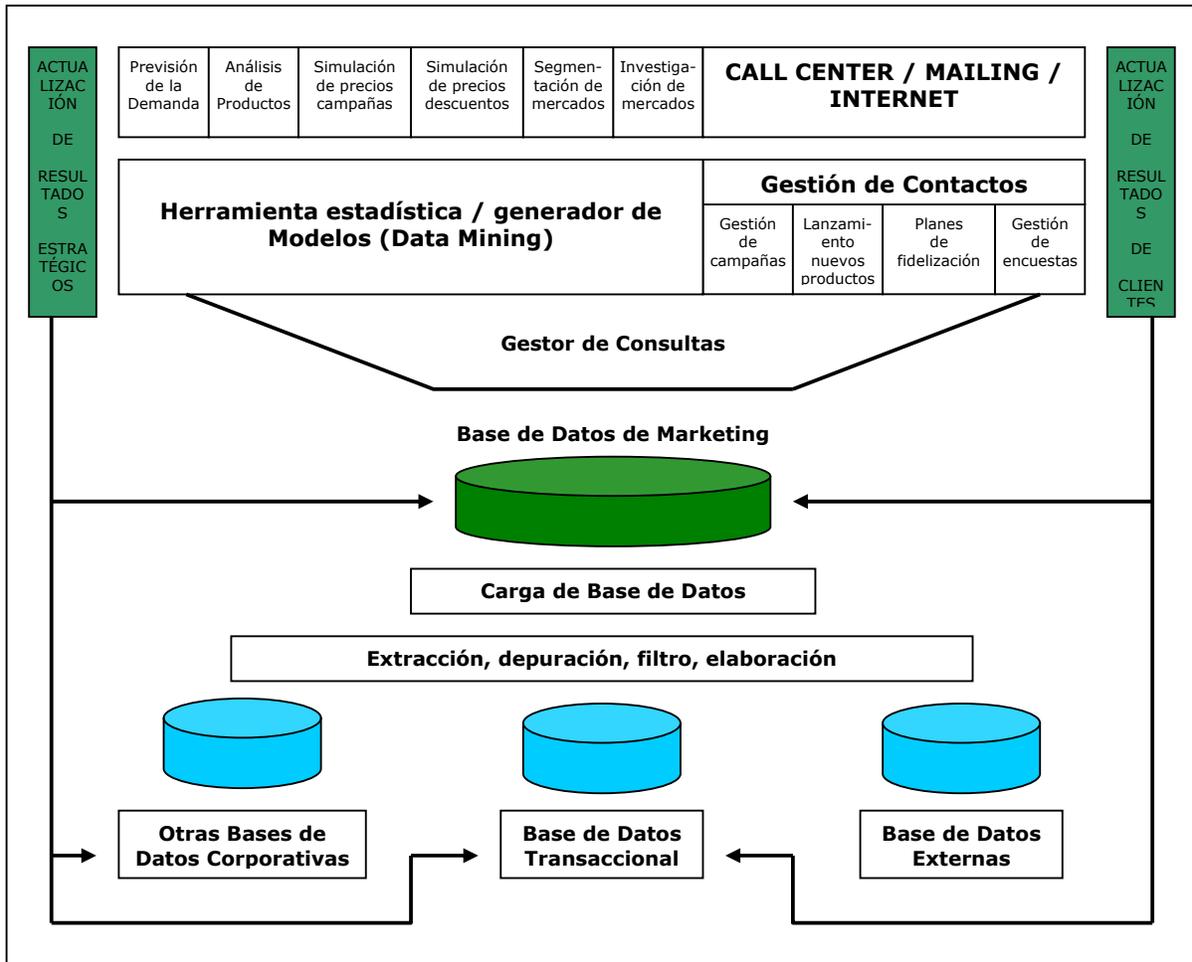


Figura 3.5 – Integración Data Mining y CRM.<sup>14</sup>

Mediante estas herramientas se comprueba la validez de la estrategia de la compañía a partir del análisis in situ de los modelos de negocio definidos. Por su parte, a través del CRM se renueva cotidianamente la información de los clientes en sus distintos estados y se analiza la eficacia de las campañas sobre los diferentes segmentos.

<sup>14</sup> crmguru.com, Sitio Web: <http://www.crmguru.com>

Con este modelo, desde una base de datos centralizada, a partir de un modelo de negocio se puede definir una estrategia para un producto en un perfil determinado del cliente y a partir del análisis de resultados adaptar las campañas de forma inmediata.

El **CRM** se desarrolla en cuatro pasos:

1. Identificación de los clientes de interés para la empresa.
2. Diferenciación de los clientes en grupos caracterizados por puntos comunes.
3. Interacción con los clientes en contactos que les proporcionen valor.
4. Adaptación del producto / servicio a las necesidades de los clientes.

**Los pasos primero y segundo son más rápidos y más eficaces si se dispone de una herramienta de Data Mining.** En este supuesto la segmentación queda relegada a un papel secundario y el contacto se convierte en el centro de la estrategia empresarial al permitir verificar en cada transacción el acierto o no de las campañas de marketing.

El reparto de funciones entre Data Mining y CRM contribuye a cerrar el ciclo de la relación con el cliente secuencia operacional que se inicia con la investigación comercial (Data Mining) y se cierra con la relación del cliente en sus fases de planificación, ejecución y control.

**Todas las interacciones del ciclo quedan recogidas en el Data Warehouse que se materializa en las distintas Bases de Datos** que cada usuario construye a medida de sus necesidades. En resumen, **el CRM registra exhaustivamente cada contacto con el cliente y el Data Warehouse expide la información precisa para preparar la próxima campaña.**

### **3.3 Estrategia para un proyecto CRM**

Una estrategia de administración de relaciones de clientes está diseñada para incrementar los ingresos y rentabilidad al atraer nuevos clientes, haciendo crecer los negocios con éstos, incrementando la satisfacción y lealtad del cliente, creando procesos eficientes de negocios y utilizando tecnologías de menor coste.

La meta principal de CRM es obtener mayores ingresos, no el reducir costes. Las soluciones de CRM mejoran los esfuerzos de ventas y mercadotecnia, y permiten a las organizaciones proporcionar un servicio superior a los clientes. Los nuevos clientes se ganan y ya existentes se retienen y compran en una mayor cantidad.

Los clientes finales se benefician al recibir un mejor servicio y obtener los productos y servicios que desean, cuando lo desean. Una empresa que no cuenta con una estrategia de CRM está en una desventaja competitiva.

#### **3.3.1 ¿Cómo asumir la estrategia?**

Las compañías más importantes del mundo han sido pioneras en la incorporación de estrategias para avanzar en la construcción de una relación de lealtad con el cliente. Las tácticas empleadas en estos momentos inciden en el contacto entre compañía y cliente para aumentar la información sobre este último y mejorar el servicio.

- 1. Unir CRM con la estrategia de la empresa.** Las estrategias de CRM comienzan con la asignación de necesidades de la empresa y el diseño de sistemas específicos de CRM. Cuando una Compañía crea una estrategia de CRM, reconoce que la empresa se integra en una serie de negocios unidos mediante sinergias, y cuyos productos pueden ser ofertados mediante diferentes soluciones. Una primera opción es la asignación de personal específico para cada uno de los grandes clientes de la empresa. Estos ejecutivos son los responsables de establecer relaciones integrales muy cercanas con los ejecutivos de las empresas clientes, y de penetrar

en las actividades de sus clientes para generar nuevas oportunidades de venta.

**2. Mejorar los datos del cliente.** Las estrategias de CRM requieren que las compañías tengan informes comprensibles de las interacciones con los clientes, así como de sus preferencias para los productos existentes o futuros. Hoy podemos mejorar nuestras bases de datos gracias a las nuevas tecnologías, incorporando a la información de los clientes aspectos de su estilo de vida.

Este apoyo de las nuevas técnicas incorpora a los centros telefónicos, el correo electrónico, el apartado de preguntas más frecuentes de nuestro sitio Web (FAQs), el fax y especialmente agentes de inteligencia segmentación en un "Centro de Servicios".

Es necesario consolidar las bases de datos para identificar las cuentas más importantes y diseñar servicios y soluciones a la medida de los clientes más importantes. La mejora del conocimiento de los clientes de las bases de datos incrementa el valor del propio cliente para la empresa, mejorando su respuesta de cara a futuros lanzamientos comerciales.

**3. Segmentación de clientes.** Hay que hacer notar que segmentos demográficos similares no necesariamente implican comportamientos o hábitos de compra iguales. En consecuencia, es necesario avanzar en una segmentación psicográfica que considere aspectos e indicadores de venta como la edad, preferencias y gustos, composición familiar y modelos históricos de compra.

El desarrollo de segmentos psicográficos de clientes puede realizarse mediante grupos de enfoque e investigaciones cualitativas de observación no participante. A través de ellos se observarán segmentos específicos de clientes orientados hacia la compra de determinado producto o servicio.

**4. Personalizar las relaciones con el cliente.** El estadio final en la evolución del CRM es la habilidad de comunicarnos en forma personalizada (*one to one*) con nuestro cliente. La personalización incrementa la confianza entre la empresa y su cliente de forma que se establecen relaciones de larga duración.

Mediante la utilización de herramientas avanzadas de CRM, un cliente podrá encontrar fácilmente el producto o servicio de una compañía con la cual se encuentra plenamente identificado.

**5. Revaluar y recalibrar la estrategia CRM.** La mejor forma de implementar estrategias de CRM es mediante el aprendizaje continuo. No debemos olvidar la evaluación de forma permanente los objetivos que estamos alcanzando gracias a nuestra nueva estrategia, observar los movimientos de nuestra competencia realizados en este sentido, y al finalizar el proceso volver a recordar, una vez más, que el cliente y su satisfacción ha de ser nuestra única obsesión.

Manteniéndonos así, nos aseguraremos de un éxito en la aplicación de nuestra nueva estrategia de negocio.

Basaremos la estrategia CRM en los siguientes puntos:

- Automatización de la Fuerza de Ventas.
- Automatización del Marketing.
- Automatización del Soporte, incluyendo el Servicio al Cliente y el Servicio de Área.
- Business Intelligence.
- Fidelización.
- Valor de Vida del Cliente.

### **3.3.1.1 Automatización de la Fuerza de Ventas**

Pretendemos buscar instantáneamente la información sobre los clientes habituales, pactos, contratos, productos y competidores.

Uno de los componentes más importantes del CRM, la aplicación de Automatización de la Fuerza Ventas, constituye el núcleo de una solución CRM completa.

El sistema de transmisión de información del cliente tiene que permitir a los Directores de área, por ejemplo, realizar el seguimiento de las cuentas y los prospectos, así como revisar los objetivos e inventarios desde la calle, desde el despacho o desde casa.

La gestión de contactos y prospectos son dos de las más valiosas de las aplicaciones de automatización de la fuerza de ventas. Nos permitirán contar con una información completa de todos los canales de contacto con el cliente, incluyendo voz, Internet, fax y mail, los negocios pueden adelantarse a través de la gestión del contacto, sobre que es lo que desearan los clientes e intercambiar y vender productos y servicios adicionales.

Para ayudar en la gestión del prospecto, CRM ayuda a evaluar todo el conjunto de patrones de comportamiento, tendencias de mercado y requerimientos, así como los criterios predefinidos, tales como los porcentajes de ingreso, rentabilidad, o de renovación para determinar la calidad relativa y el potencial de los clientes y los prospectos.

En general los esfuerzos comerciales son más efectivos con CRM. Ciclos más cortos, una mejor gestión comercial y de la productividad. En general, dando como resultado un aumento de los ingresos y mejores relaciones con los clientes.

Automatizar la fuerza de ventas nos permitirá:

- Acceder instantáneamente a la información actualizada del cliente.
- Realizar el seguimiento de cuentas y prospectos.
- Revisar las metas / objetivos y los inventarios.
- Evaluar el conjunto de partners, las tendencias del mercado y los requerimientos.
- Determinar la calidad relativa y el potencial de los clientes.

### **3.3.1.2 Automatización del Marketing**

Permite que el personal de marketing gestione las campañas de marketing fácilmente y de una forma más efectiva, mediante el diseño de una campaña del producto, identificando prospectos de alto nivel dentro del almacén o mercado de datos del CRM e implementando la campaña con resultados óptimos.

El sistema que buscamos debe permitir que los profesionales de marketing realicen un seguimiento de principio a fin de los prospectos, y analizar rápida y eficientemente la efectividad de una campaña en particular, es decir, su penetración.

Partiendo de la generación de prospectos de gran calidad hasta la generación de informes sobre el historial de compra del cliente y demográficos, el CRM proporciona una tecnología avanzada que utiliza completamente la base de clientes para proporcionar grandes rentabilidades. También mejora la colaboración y la comunicación entre el departamento de marketing y el comercial mediante el fomento de acuerdos respecto a las tendencias de mercado, información sobre el perfil del cliente, y análisis de las campañas, trabajando dentro de un sistema circular cerrado.

La automatización del marketing del marketing nos permitirá:

- Dirigir las campañas de marketing.

- Generar prospectos de calidad.
- Analizar el historial de compra del cliente.
- Analizarla efectividad y penetración de la campaña.
- Obtener informes del historial de compra del cliente.
- Trabajar con sistemas circulares cercanos.

### **3.3.1.3 Servicio de Atención al Cliente y Automatización del Soporte**

El CRM proporciona una infraestructura especialmente flexible, escalable e integrada que satisface las complejas demandas del servicio de atención a clientes, un área de negocios crítica para la satisfacción del cliente.

Al poseer cada empleado toda la información -disponible para ellos y no confidencial-, sobre los clientes, la empresa puede gestionar efectiva y eficientemente las preguntas, problemas y otros asuntos de los clientes. En definitiva, dicha información garantiza que el cliente tenga una excelente experiencia positiva.

- **Call Center:** El CRM crea un perfil completo del cliente, proporciona borradores para ayudar a los representantes del servicio a manejar situaciones concretas y a coordinar las llamadas telefónicas con la actividad de la red.

Con la información completa y actualizada del cliente a mano, los representantes de soporte y servicios pueden dar respuesta a las oportunidades de intercambio y ventas. Por ejemplo, al atender a un cliente y contestarle sobre algún asunto referente a la facturación, un representante podría sugerir un plan de servicio alternativo que podría ser más efectivo para el cliente y a su vez, proporcionar un gran margen de beneficio para la compañía.

- **Servicio de Atención al Cliente:** Esta función es responsable de hasta el 70 % del contacto con el cliente, muchísimo más que cualquier otro departamento interno dentro de una organización. Con el CRM, una vez se ha vendido el producto o servicio, el servicio de atención al cliente cuenta con recursos mejorados para captar, ampliar y fundamentalmente mantener / retener la relación posventa con el cliente.
- **La Gestión del Servicio de Área:** Estas aplicaciones automatizan los complejos procedimientos para resolver asuntos de soporte con clientes externos. Estas incluyen las llamadas y envíos, gestión de inventarios de piezas, y suministra procedimientos sobre el status y la escalabilidad para alcanzar los acuerdos sobre el nivel de servicio prometido.(SLAS). El personal de área se sincroniza junto con el servidor del CRM a una hora concreta para enviar y recibir actualizaciones / cambios.
- **Help Desk Interno:** Los "*Help Desks*" amplían su visión para alcanzar las misiones más críticas tales como las facilidades, construcciones y seguridad en adición a los ordenadores tradicionales, redes y software que conforman la infraestructura IT. La base de conocimiento de clientes compartida establecida por el CRM posibilita al personal del *Help Desk* a que responda concienzuda y eficientemente al amplio abanico de temas y problemas presentados por un cliente.

La automatización del Soporte y el Servicio al Cliente nos permitirá:

- Acceder a los historiales completos y detallados del cliente.
- Resolver asuntos de los clientes.
- Suministrar un borrador para los representantes del servicio.
- Coordinar las llamadas con la actividad de la red.
- Proporcionar oportunidades de intercambio y de establecimiento de ventas.
- Capacitar al *Help Desk* para acceder a la base de conocimiento para responder a temas y problemas.

### **3.3.1.4 Business Intelligence**

El Business Intelligence (BI) consiste en una visión intuitiva y multi-dimensional de la información que permite que las compañías tomen decisiones estratégicas de negocio. Entre las propiedades del Business Intelligence del CRM tenemos los informes analíticos, la gestión de oportunidades y las herramientas de planificación. Ahora, las empresas cuentan con nuevas e invaluables opciones para su crecimiento, desarrollo y competitividad, mediante la capacidad de integración de toda la enorme cantidad de información contenida en el CRM con la solución del servidor analítico del Business Intelligence.

El CRM gestiona información, mientras el BI la analiza. Juntos proporcionan un poderoso activo para operaciones de negocios de éxito. Por ejemplo, utilizando la información generada el CRM, el BI puede proporcionar a las industrias verticales la gestión inteligente del negocio de la siguiente manera:

- Valor añadido del cliente.
- Oportunidades de intercambio y de ventas.
- Segmentación del mercado.
- Análisis de las campañas de marketing y de su penetración en el mercado.
- Análisis de la competencia.
- Análisis de las ventas, como las previsiones y el trabajo del representante de ventas. Utilice el servidor analítico del BI para ejecutar análisis multidimensionales para la toma de decisiones estratégica.

La aplicación del Business Intelligence nos permitirá:

- Posibilitar una fácil navegación y visualización de los datos.
- Proporcionar soporte a decisiones críticas del negocio.
- Crear análisis sólidos incluyendo previsiones de éxito y análisis de productividad de las ventas.
- Realizar análisis de la competencia.

### **3.3.1.5 Fidelización**

La idea es que la relación entre cliente y empresa se refuerza a medida que superamos las distintas etapas del viaje. De este modo, la satisfacción del cliente crece, como lo hace la percepción del valor en la relación. Esta acción lleva a un aumento de la fidelidad. Si la empresa sigue sosteniendo el potencial para satisfacer las necesidades del cliente y mantiene sus servicios en demanda, surge una creación mutua de valor.

La fidelidad se medirá de manera diferente según dónde nos encontremos en el proceso CRM. La complejidad de estas medidas varía considerablemente en función de lo que deseemos. ¿Se trata de datos sobre satisfacción del cliente o análisis económicos de los beneficios por cliente individual?

La experiencia muestra que las medidas de fidelidad deberían incluir, como mínimo, una medida relacionada con el consumo y una medida de la satisfacción del cliente.

La *cuota de gasto (share of wallet)* suele utilizarse como medida de fidelidad asociada al consumo. Expresa la relación entre las compras reales que el cliente efectúa en la empresa y el potencial de compra de ese cliente.

Por ejemplo, un cliente necesita un seguro de hogar, un seguro de automóvil, un seguro familiar y un seguro de accidentes por una prima combinada de 1'5 millones de unidades monetarias al año. El cliente, sin embargo, sólo suscribe tres de las pólizas en la compañía "A" (1 millón) y la cuarta en la compañía "B" (0'5 millones). Si utilizamos la cuota de gasto como indicador de fidelidad, el cliente presenta un índice de fidelidad del 66% con respecto a la compañía "A" y un índice de fidelidad del 33% con respecto a la compañía "B". ¡Por tanto, la compañía "A" tiene potencial para mejorar su índice de fidelidad un 33% y la compañía "B" un 66%.

Un segundo ejemplo muestra a otra familia que compra artículos básicos para el hogar por aproximadamente 800.000 unidades monetarias al año.

Principalmente compra en el supermercado local y también en un supermercado cercano a una guardería. La compra se distribuye de la siguiente forma: 60% en el supermercado local y 40% en el cercano a la guardería. ¿Cuánta fidelidad, medida por cuota de gasto puede transferirse de un supermercado al otro? ¿Y qué ocurriría si de repente pudiéramos comprar los artículos a través de Internet en un tercer supermercado que ofrece servicio a domicilio?

Como vemos, el indicador "cuota de gasto" no tiene en cuenta si se trata de fidelidad verdadera o falsa. Cuando hablamos de falsa fidelidad, como hemos mencionado antes, queremos decir que puede haber situaciones en las que el cliente se ve "obligado" a utilizar un producto concreto o una ventaja específica de servicio. Puede tratarse de un taller de reparaciones vinculado a la garantía de un automóvil o de una compañía aérea que tenga el monopolio de una ruta concreta, etc. Si el mercado sólo ofrece un número limitado de opciones, es fácil dar una gran parte de nuestro negocio a la empresa sin que seamos necesariamente sus defensores.

Por este motivo, las medidas de cuota de gasto suelen complementarse con medidas de satisfacción del cliente.

### **Fases de la fidelidad**

- **Proceso cognitivo.** En primer lugar, la empresa debe conocer al cliente. En esta fase, se considera que la fidelidad es muy débil, porque no está basada en relaciones, sino sólo en productos y precios (cognitiva). De hecho, el cliente puede cambiar a un competidor si su oferta es mejor. Un buen ejemplo de ello es la feroz competencia de precios en el mercado de los teléfonos móviles.

- **Proceso afectivo.** La empresa adopta un compromiso hacia las actitudes del cliente tanto antes como después de la compra (afectiva). Escucha al cliente, que va conociendo gradualmente a la empresa. La fidelidad ya no se basa sólo en precio y producto. La relación se está convirtiendo también en un factor, aunque no hay garantías de que el cliente no busque nuevos pastos. La relación es lo bastante sólida para que la fidelidad se considere permanente. Sin embargo, la falsa fidelidad puede ilustrarse mediante los programas para "viajeros frecuentes" de las compañías aéreas, en los que la "fidelidad" suele basarse en una falta de alternativas más que en la satisfacción con el producto o la relación.
- **Proceso conativo.** En el objetivo final, la fidelidad se basa en un elevado grado de satisfacción. Aquí el cliente se implicará personalmente en un diálogo muy concreto con la empresa. Gradualmente, a medida que el compromiso evoluciona, se refuerzan los vínculos entre cliente y empresa. Aquí aumenta la sensación de satisfacción del cliente y, con ella, la fidelidad hacia la empresa. Basándonos en una relación como ésta, podemos hablar de "verdadera" fidelidad.

### **3.3.1.6 Valor del Ciclo de Vida del Cliente**

No todos los clientes tienen el mismo valor para la empresa. ¿Los factores decisivos serán siempre si parecen satisfechos y, por tanto, fieles? En otras palabras, ¿cuál es la duración general de la relación (retención) y cuánto va a comprar el cliente (valor del ciclo de vida)?

Muchas empresas siguen centradas casi exclusivamente en conseguir nuevos clientes. Los presupuestos, la fijación de objetivos y los objetivos de los empleados se basan en esto y lo mismo ocurre con el marketing y la política de precios. Los nuevos clientes tienen la máxima prioridad porque compensan la pérdida de clientes existentes que abandonan la empresa.

Aunque estos nuevos clientes mantienen el número total de clientes en los mismos niveles, no es exagerado decir que el potencial económico de retener a los clientes fieles suele ser enorme. Esta conclusión no surge por arte de magia, sino que refleja el estado de las cosas y debería darnos que pensar.

Por lo general, será más rentable mantener un cliente que adquirir uno nuevo. Durante el desarrollo normal de una relación con un cliente, gradualmente la empresa utiliza menos recursos administrativos. El cliente fiel rara vez centra su atención exclusivamente en el precio, sino que considera las relaciones con el cliente como "valor a cambio de dinero". De este modo, el cliente actúa como defensor de la empresa y, así, atrae a nuevos clientes.

Conseguir nuevos clientes cuesta mucho dinero. La rentabilidad de esta inversión depende en gran medida de la duración de la relación con el cliente. ¿Estamos hablando de una compra aislada o del principio de una nueva relación con el cliente que se prolongará durante cinco, diez o setenta años?

El "**índice de retención**" se utiliza para medir la rotación de clientes. Muestra qué porcentaje de la cartera de clientes retiene anualmente la empresa. Por otra parte, el *índice de deserción* muestra el porcentaje de la cartera de clientes que la empresa pierde anualmente.

Cuando una empresa funciona con un *índice de deserción del 20%* o un *índice de retención del 80%*, esto significa que sustituye el 20% de sus clientes cada año o, en el peor de los casos, se produce una sustitución total de todos sus clientes a lo largo de un período de cinco años. En este caso, el período durante el cual la empresa puede generar ingresos a partir del cliente será de cinco años, el llamado "valor del ciclo de vida".

El índice de retención tiene una gran importancia para la creación de valor. Cuando la empresa aumenta el *índice de retención* del 80% al 90%, multiplica por dos el ciclo de vida del cliente de cinco a diez años.

- **Gestión estratégica de relaciones con el cliente: “cuota de vida”**

En el viaje hacia el CRM, la segmentación constituye, a la vez, un punto de partida y un punto de llegada.

La segmentación se desarrolla gradualmente en dos dimensiones a medida que se implanta la estrategia CRM. Una dimensión se orienta a los elementos fundamentales con el fin de comprender las necesidades del multiindividuo, es decir, para crear fidelidad desplazando el foco del contacto con el cliente de la transacción a la relación. La segunda dimensión se orienta a la creación de valor mutuo en la empresa y en la relación con el cliente, es decir, un desplazamiento desde el producto hasta la solución orientada al cliente.

Sin duda, estas dos dimensiones dependen una de otra. Ambas deberían elaborarse simultáneamente para alcanzar finalmente el objetivo último de la empresa: la *Gestión Estratégica de las Relaciones con el Cliente*. El diálogo entre cliente y empresa ha sustituido a la segmentación y la empresa ahora puede atender al cliente como multiindividuo, es decir, desarrolla *cuota de vida*.

Probablemente, los nuevos clientes entrarán por los cuadrantes de producto y transacción. Sin embargo, una vez implantado el CRM en la empresa, el desarrollo de clientes será más rápido que en la situación final anterior, en la que la empresa acababa de iniciar la implantación.

Otro factor que impulsa avances en relación con el desarrollo de nuevos clientes es que, probablemente, muchos de ellos han sido recomendados por defensores y esto implica que ellos y la empresa están en la misma longitud de onda desde el principio.

- **¿Cuáles son los “buenos” clientes?**

Independientemente de dónde se encuentre la empresa en su viaje hacia el CRM, necesita conocer la fidelidad y la rentabilidad del cliente.

A partir de esta base, la empresa puede orientar su diálogo y ampliar el desarrollo de fidelidad y *valor del ciclo de vida* en clientes individuales, así como también en toda la cartera de clientes.

El modelo de segmentación describe las cuatro situaciones básicas en la relación con un cliente:

1. **El cliente es fiel y rentable:** la empresa centra su atención en profundizar la relación y fortalecer la fidelidad, y en optimizar la rentabilidad a través de venta cruzada y venta inducida (*up-selling*).

2. **El cliente es fiel, pero no es rentable:** la empresa debería mantener la relación y asegurar la fidelidad ya que el cliente todavía puede llegar a ser rentable a través de venta cruzada y venta inducida (*up-selling*). De lo contrario, debería abandonarse al cliente.

3. **El cliente es rentable, pero no fiel:** en este caso, la empresa debería centrarse al 100% en fortalecer la relación y la fidelidad.

4. **El cliente no es fiel ni rentable:** probablemente merezca la pena plantearse regalar este cliente a la competencia.

El modelo de segmentación puede utilizarse a lo largo de todo el viaje hacia el CRM. Fidelidad y rentabilidad son los nombres de los ejes en todo el proceso. No obstante, fidelidad y rentabilidad cambian a lo largo del camino.

En la fase de '**Adquisición del cliente**', la medida de la fidelidad estará relacionada con transacciones, tal como la facturación. La medida de la rentabilidad estará relacionada con el producto, tal como el margen de beneficio del producto.

En la fase de '**Retención del cliente**', la medida de fidelidad cambia para orientarse a las relaciones y utiliza, por ejemplo, el índice de satisfacción del cliente. La medida de rentabilidad cambia para orientarse a la cuota de gasto.

Cuando llegamos a la fase de '**Gestión Estratégica de las Relaciones con el Cliente**', las normas de valor del cliente se fusionan con las de la empresa, y la medida de fidelidad estará vinculada a ellas. La medida de rentabilidad se basará en la *cuota de vida*.

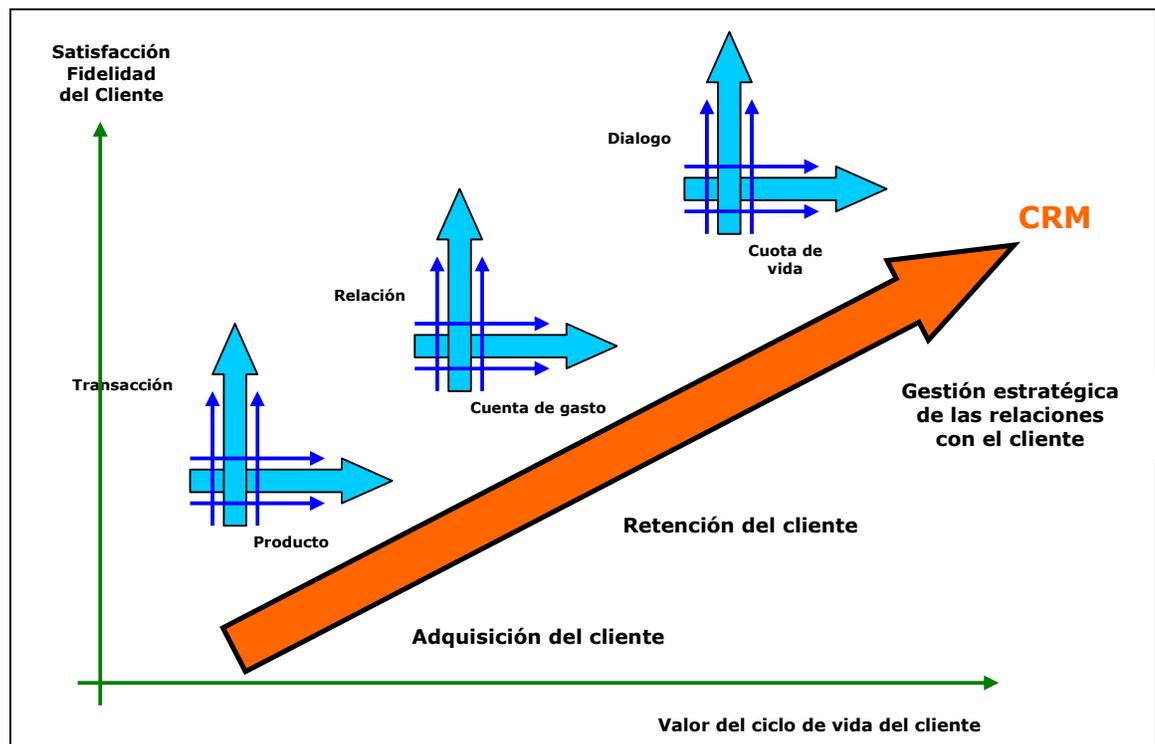


Figura 3.6 – Fases del cliente con CRM

## **CAPITULO IV**

### **DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA CRM**

Los problemas de implementar una estrategia CRM no están tanto en la parte tecnológica como, en la parte de gestión. Los límites funcionales de los departamentos pueden cambiar en la implantación de una estrategia CRM, por lo que se requiere de la activa participación de la dirección que solvente los conflictos que puedan presentarse ya su vez tenga claro los objetivos a alcanzar.

Los sistemas de gestión **CRM** realizados pueden producirse en diversas etapas de implantación respecto al modelo establecido. En un mercado tan dinámico, es evidente que una sola empresa suministradora de soluciones difícilmente poseerá todos los conocimientos y recursos necesarios para responder eficazmente a la complejidad intrínseca de un proyecto de **CRM**. Esto se debe al carácter único y uniforme del contexto empresarial en el que debe ser integrada la solución, que requiere por lo tanto un alto contenido de personalización.

Un enfoque corriente adoptado por las empresas consiste en adquirir externamente los componentes más comunes, es decir, con características *cross-industry*, y desarrollar, internamente o externamente, los módulos que requieran una mayor personalización.

#### **4.1 Áreas de la Empresa involucradas en el Desarrollo**

Las primeras áreas que son abordadas normalmente por las soluciones o aplicaciones **CRM** son la automatización de la fuerza de ventas y de los sistemas de gestión de los centros de atención a llamadas o '*call centers*'. Mientras que una implantación de un sistema **CRM** aporta sin duda ventajas por la utilización de nuevas aplicaciones especializadas, también es cierto que muchas de las implantaciones realizadas hasta ahora utilizan o reutilizan inversiones ya sostenidas en estructuras como el servicio a clientes (*help desk*), sitios Web e instrumentos del área *front-office*, reorientándolos hacia una perspectiva **CRM**.

- **Departamento Comercial**

- **Ventas** también llamada automatización de fuerza de ventas, incluye las cinco sub-áreas a continuación:
  - Venta en el lugar.
  - Venta telefónica desde el *call center*.
  - Corredores de terceras partes, distribuidores o agente.
  - Minorista.
  - *E-commerce*, en ocasiones conocido como venta asistida por tecnología.
- **Gestión o Gestores de Cuentas**
- **Trade Marketing:** Gestores de marcas, cuentas y marketing operativo.
- **Planificación y Control Comercial:** Analistas, planificadores y *controllers*.

- **Departamento Post-Venta**

- **Servicio / soporte a clientes:**
  - Técnicos que prestan servicio en el lugar.
  - Servicio basado en Internet o *self-service* a través de sitios Web.
  - Call centers que administran todos los canales de contacto con los clientes, no sólo mediante voz.
- **Servicio Técnico:** Técnicos y Jefes de Servicio.

- **Departamento de Marketing**
  - **Departamentos de Producto**
  - **Automatización de marketing**, esta categoría difiere de las dos anteriores porque no involucra contacto con los clientes; en cambio, se centra en el análisis y la automatización de los procesos de marketing. Los productos de automatización de marketing incluyen:
    - Herramientas de limpieza de datos.
    - Herramientas de análisis de datos o de *Business Intelligence* para consultas, generación de informes y análisis de información sobre clientes, además de un ***data warehouse*** o ***data mart*** para soportar decisiones estratégicas.
    - Aplicaciones de manejo de contenido que permitan a los empleados de la compañía visualizar y acceder a las reglas de negocios para marketing a clientes.
    - Un sistema de administración de campañas, que es una herramienta de gestión de base de datos utilizada para diseñar campañas de marketing y medir su impacto sobre los distintos segmentos de clientes con el tiempo.
- **Departamento Finanzas**
  - **Gestión de Cobro**: Gestores de Cobro, Responsables Financieros de Clientes.

La integración total en el ámbito de la empresa de todas las actividades que contribuyen a gestionar las relaciones con los clientes, incluyendo los procesos *back-office* y *front-office*, se indica bajo el término ***Integrated Customer Management (IECM)***.

En síntesis, la realización de un proyecto de **CRM**, totalmente integrado en el ámbito de empresa abarca actualmente las áreas de aplicación siguientes:

1. Automatización de la fuerza de ventas.
2. *Call centers* y centros de interacción con el cliente, centros que ofrecen una integración de los diversos tipos de canales para interactuar con el cliente, como voz, fax, Email, Internet.
3. *Data Warehousing /Data Mining*.
4. Integración con los procesos de back-office, y en particular con los sistemas *ERP*.
5. Integración con los servicios de asistencia al cliente tales como *help desk*, gestión de los pedidos y logística, servicios de asistencia técnica.
6. *Knowledge Management*.

## **4.2 Procesos de Negocio en el Proceso de Implantación**

La implantación debería comenzar con una auditoría de automatización de CRM que identifique las funciones comerciales que necesitan ser automatizadas y permite obtener una relación de los rasgos técnicos requeridos en el sistema.

Es importante que la solución CRM esté orientada al negocio. Esto implica que la solución debería reflejar el modo en que la empresa desea trabajar en el futuro. Así pues, es necesario volver a la estrategia CRM de la empresa en busca de "pautas" para desarrollar e implantar una solución CRM. La estrategia CRM debería complementarse con objetivos concretos que puedan utilizarse como puntos de referencia durante el proceso de implantación y que también puedan funcionar como criterios de éxito para la solución CRM final.

**"Es necesario involucrar a los empleados que comprenden mejor el negocio. Estos expertos, como propietarios de proceso, deben ayudar a**

**definir y fijar los procesos de negocio en colaboración con los técnicos de CRM. En otras palabras, deben ayudar a definir la funcionalidad del sistema CRM, vistas de pantallas, formatos de informes, etc.”<sup>15</sup>**

### **4.3 Personas en el Proceso de Implantación**

Las personas tienen una importancia crucial en la implantación de un proyecto CRM, ya que además de tener el contacto directo con el cliente serán los responsables la gestión del mismo.

Una de las características que se suele repetir en cualquier proyecto de CRM, y que debemos tener en cuenta si queremos lograr el éxito es un rechazo inicial al cambio por parte del personal. Los principales factores a analizar son:

- **Temor al cambio.** No podemos olvidar que cualquier cambio desata en el ser humano unos comportamientos que hay que tener en cuenta si se quiere lograr el éxito. Este cambio provoca igualmente miedo a tener que trabajar más.
- **Ruptura de los hábitos.** Existe la creencia de que comportamientos adoptados durante largos periodos pueden peligrar.
- **Falta de la comunicación.** Si la organización no comunica adecuadamente que, porqué, cuando y como se realizará el cambio las personas sacarán sus propias, no siempre acertadas, conclusiones.
- **Subelevación de empleados.** Existe esta posibilidad siempre que existe gente que piense que se les está exigiendo mas allá de sus capacidades o responsabilidades.

---

<sup>15</sup> Ignacio García Valcárcel, Gestión de la Relación con los Clientes, España, FC Editorial

Ante estas dificultades que nos podemos encontrar habrá que prestar especial atención a los siguientes factores:

- **Identificar una Necesidad para el proyecto.** Es necesario que las personas estén convencidas de que necesitan cambiar.
- **Conseguir resultados positivos tempranos.** Con el objetivo de dar la imagen de saber lo que estamos haciendo.
- **Comunicar y comunicar.** Máxima transparencia.
- **Formación.** No solo de uso de la aplicación sino una visión mas global del objetivo al que se quiere llegar.
- **Crear un comité directo** con carácter permanente durante el proyecto.
- **Involucrar activamente a todos los afectados,** para que ellos mismos también cambien no sólo los procesos.
- Establecer una buena **política de evaluación y compensación.**
- Saber entender, independientemente de la necesidad del cambio mantener la **Cultura y la Estructura Organizacional.**

La gente debe estar focalizada en entregar la propuesta de valor al cliente, no centrada en productos ni en áreas funcionales.

#### **4.4 Etapas en el Proceso de Implantación**

Se puede dividir fácilmente **cuatro etapas** en el proceso de implantación de una estrategia CRM, dependiendo del alcance de la interacción:

**1. Conocimiento inicial del cliente.** Si la empresa no tiene una forma de diferenciar a por lo menos una parte considerable de sus mejores clientes, esta no está preparada para lanzar una iniciativa de CRM.

Para una empresa que negocia directamente con otras empresas, la identificación puede implicar intentar saber los nombres de personas y posiciones específicas de los ejecutivos de la organización del cliente que pueden influenciar o decidir la compra.

**2. Identificación de diferentes Tipos de Cliente: Atención a sus requerimientos para conocerle mejor.** Los clientes pueden ser diferenciados, al menos, de dos maneras: por el nivel de valor para su empresa y por las necesidades que tienen de productos y servicios que ofrece la empresa.

Una vez identificados, el próximo paso es diferenciarlos en la manera de:

- a) Priorizar sus esfuerzos y aprovechar a sus clientes de mayor valor (CMV) y personalizar el comportamiento de su empresa, basado en las necesidades individuales de sus clientes. Al comienzo, es posible inferir sus necesidades, para luego llegar al plano individual.
- b) Esto implica establecer algún tipo de criterio de estratificación, modelo de rentabilidad o medida de valor de los clientes. Y también implica que es posible categorizar a los clientes por sus diferentes necesidades y prepararse para tratarlos individualmente en forma diferente. De esta forma sabremos con quien vale la pena desarrollar una "Relación de enseñanza – aprendizaje".

**3. Cooperación para crecer, por la que mediante la interacción con los clientes se presta un servicio personalizado.** Toda nueva

interacción con el cliente debe enmarcarse en un contexto que forman todas las otras interacciones anteriores con el mismo cliente. La nueva conversación debe iniciarse donde la última conversación terminó, no importando si esta ocurrió anoche o hace un mes, a través del e-mail, la web, el call center, en las oficinas de la empresa o cuando fue visitado por un vendedor.

**4. Personalización de actividades de la empresa para atender mejor a los clientes.** No es correcto enmarcar la filosofía CRM en la creencia de que cada cliente debe tener una oferta o un mensaje singular. Es un objetivo a ser perseguido, pero lo que CRM realmente aplica es simplemente tratar clientes diferentes de forma diferente, de manera que eso sea significativo para cada cliente en forma individual.

Para comprobar si una empresa ha alcanzado un estadio plenamente satisfactorio de CRM que define a los líderes indiscutibles, hay que profundizar en **cinco grandes áreas** de trabajo:

1. Comprender a cada cliente y su contribución a los beneficios.
2. Desarrollar canales estratégicos de ventas, marketing y servicio preferidos por los clientes.
3. Crear una infraestructura que permita la interacción personalizada con el cliente.
4. Compartir la información de clientes y sus interacciones con la organización.
5. Gestionar proactivamente las interacciones con clientes.

La figura 4.1 nos muestra el análisis preliminar que se debe realizar y las fases de implantación para una estrategia CRM

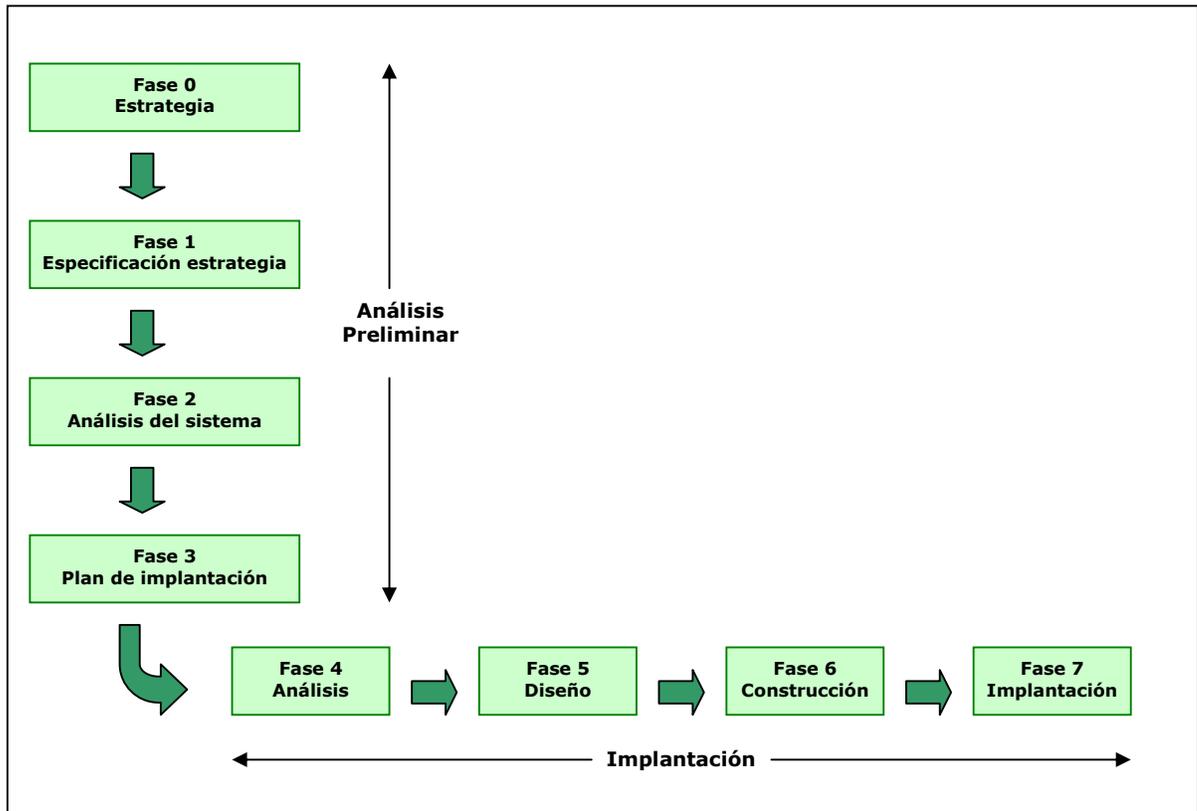


Figura 4.1 – Análisis Preliminar e Implantación de una estrategia CRM

La figura 4.2 recoge los componentes y etapas básicas que conforman el ciclo de vida de la solución **CRM**:

- **Integración:** El desarrollo de una solución CRM parte de la información que la empresa dispone acerca de sus clientes. Típicamente, tal información vendrá dada bajo la estructura definida por un *data warehouse* (DW) corporativo o departamental que aglutine los datos de negocio relevantes tras una labor de integración de los datos disponibles a través de las distintas fuentes, departamentos y canales a los que tenga acceso la empresa, resultando en una fuente centralizada de la información relevante de cliente a partir de la cual ejecutar los procesos de análisis y de extracción de conocimiento de negocio.

- **Análisis:** el análisis de la información del cliente disponible en el repositorio integrado de datos permite extraer el conocimiento de los clientes y mercado que posibilite el diseñar y dirigir a partir de tal conocimiento acciones concretas de marketing a segmentos específicos del total de los clientes vinculados a la empresa.

Cabe distinguir dos niveles distintos en la aplicación de los mecanismos y técnicas de análisis:

- a) Análisis de datos de negocio (técnicas OLAP, sistemas DSS, EIS, etc.)
- b) Análisis del conocimiento (extracción de conocimiento mediante análisis estadístico y técnicas de descubrimiento de conocimiento en bases de datos / minería de datos: árboles de clasificación, reglas de asociación, algoritmos genéticos, redes neuronales, *clustering*, etc.)

Esta fase de análisis resulta crítica desde la perspectiva de la obtención de beneficios a partir de la aplicación de una solución CRM. Únicamente mediante la adecuada ejecución de los procesos y técnicas de análisis puede alcanzarse un conocimiento válido y útil de las tendencias y patrones de comportamiento del cliente que permita establecer un modelo que a su vez posibilite predecir su comportamiento futuro y establecer una serie de métricas cuantitativas que soporten la toma de decisiones estratégicas.

- **Acción:** la solución CRM es efectiva sólo si el conocimiento adquirido durante la etapa de análisis se materializa en acciones concretas sobre los procesos de negocio, por lo que la revisión y modificación de dichos procesos para dar cabida a las conclusiones extraídas del análisis de la información de cliente (lo aprendido sobre las preferencias, necesidades y comportamiento del cliente) constituye la etapa que cierra el ciclo de la solución CRM.

Ello se plasmará sobre el modelo de negocio de la empresa a través de alguna de las siguientes actividades:

- a) Identificación de actuaciones (campañas).
- b) Definición de criterios / mecanismos de actuación (acciones dentro de una campaña dada).
- c) Activación de acciones (interacción con los servicios y canales de atención al cliente).

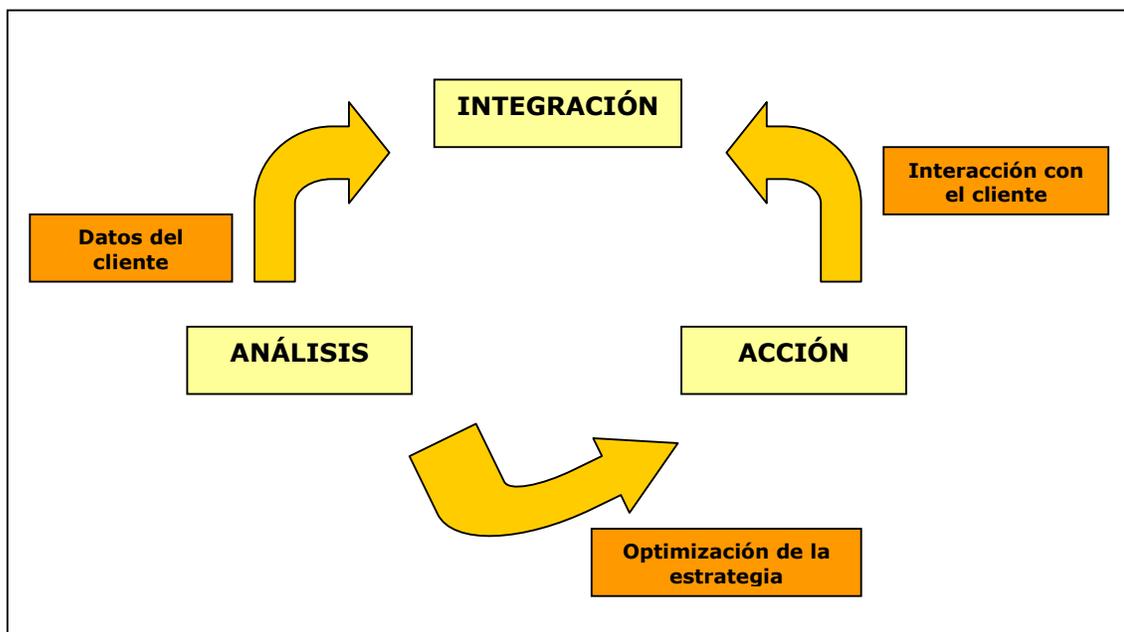


Figura 4.2 – Ciclo de vida de la solución CRM

Todo ello redundará en que sea en esta etapa del ciclo CRM donde se apliquen realmente las decisiones de carácter táctico y estratégico adoptadas: los procesos de negocio y las estructuras organizativas se refinan basándose en la mejor comprensión del comportamiento y necesidades del cliente adquirida mediante el análisis de los datos recolectados previamente. La planificación de negocio y financiera se ve del mismo modo revisada e integrada en todas aquellas actividades que impliquen un trato con el cliente, incluyendo entre tales los servicios de

atención al cliente, marketing y ventas. La aplicación de tales medidas permitirá que se concreten los beneficios para la empresa de la implantación de la solución CRM. El resultado obtenido a través de las acciones adoptadas pasará a formar parte de la información recogida en el repositorio de datos y que será procesada en una próxima iteración, cerrando el ciclo de vida del sistema.

#### **4.5 Barreras en la Implantación de la Estrategia CRM**

La utilización más eficaz de los sistemas de gestión de la relación con el cliente en las mayores compañías europeas generaría 286.558 millones de pesetas (5.000 millones de libras, 1.722 euros) pero el 75% de los directivos de las empresas no tienen contacto regular con los clientes. El 60 por ciento de las empresas fallan en el proceso inicial de reconocer aquellos procesos clave que tienen impacto en la relación con los clientes. Tan sólo un 8 por ciento de las empresas analizadas cuentan con una serie de parámetros claros que relacionan la gestión de la relación con los clientes con el retorno de la inversión (ROI). Únicamente el 6 por ciento de las empresas encuestadas utilizan el feedback de los empleados que trabajan de cara al cliente para ajustar e introducir modificaciones en sus sistemas. El 62% de las empresas no miden de forma práctica el índice de retención de clientes. Tan sólo el 20 por ciento tiene establecido un proceso formal para dar la bienvenida a nuevos clientes. **¿Por qué?**

Los sistemas de gestión de atención al cliente o CRM se han convertido en la cúspide de las tendencias tecnológicas actuales. Sin embargo, integrar este tipo de software en las infraestructuras tecnológicas de las organizaciones comporta un gran número de dificultades.

- Dirección y Gerencia que no se comprometen con el proceso de cambio.

- Cultura empresarial que recompensa e incentiva la organización centrada en el producto ("este auto es un milagro de ingeniería de última generación")
- Políticas de compensación basadas únicamente en la adquisición de clientes
- Políticas de la empresa ya establecidas que establecen que se debe tratar a todos los clientes por igual sin excepciones (inflexibles)
- Actitud reactiva donde se presta más atención a los competidores que a los clientes.
- Dificultad de integración con otros sistemas de la empresa.

#### **4.6 Claves de Éxito en la Implantación**

Finalmente y sin desmerecer todos los aspectos funcionales y técnicos relativos a las aplicaciones de CRM existentes en el mercado, una implantación debe tener presente en todo momento cuáles van a ser las expectativas del cliente:

- Una gestión del cambio encaminada a minimizar el impacto que el desarrollo y adaptación de la nueva aplicación. Optimizar el desarrollo de interfaces con las aplicaciones existentes y evitar la posible duplicación de tareas serán puntos críticos, en términos de coste, económico y psicológico, del proceso de implantación.
- Cumplimiento de los servicios con eficacia y en tiempo, lo cual lleva a considerar crítica la fase de dimensionamiento y alcance del proyecto.
- Simplicidad en el manejo de la aplicación. Los costes de formación de los nuevos usuarios no son una partida marginal a la hora de valorar el éxito

del proyecto. Si no conseguimos una herramienta funcionalmente accesible para la empresa cliente, todos los esfuerzos de consultoría, desarrollo y validación no habrán sido en vano.

- Atención profesional y preparada que sea capaz de transmitir seguridad a lo largo de todo el proyecto, desde la definición hasta la puesta en producción de la aplicación.
- Amabilidad, tanto con los usuarios claves como con el resto de miembros del equipo de trabajo, recordando que las prisas suelen ser malas consejeras.

## **CAPITULO V**

### **ARQUITECTURA Y SOFTWARE DE CRM**

#### **5.1 Introducción**

Son muchas las empresas concienciadas de que la utilización de sistemas de **CRM** ofrece la oportunidad de generar, mantener e incrementar la rentabilidad de las relaciones con sus clientes de forma virtualmente ilimitada. **Se puede definir CRM como un conjunto de servicios, apoyados en determinadas tecnologías, enfocados completamente a identificar, adquirir, desarrollar, medir y mantener relaciones comerciales con nuestros clientes.** Sin duda algo prometedor, pero nada sencillo de poner en práctica.

Bien. Hemos decidido desplegar la infraestructura necesaria para soportar nuestra estrategia de CRM. Pero ¿qué elegimos? porque si echamos una mirada al conjunto actual de soluciones presentes en el mercado que prometen ayudarnos en nuestra tarea, el panorama es abrumador. Encontramos una enorme variedad de suministradores de soluciones: aquellos especializados en automatización de campañas de marketing, proveedores de soluciones para gestión de call centers, soluciones centradas en herramientas de análisis de datos o incluso soluciones de gestión de '*workflow*' o flujos de trabajo.

Si añadimos a la variedad de soluciones, la dificultad de los problemas tecnológicos con que nos enfrentamos, la elección constituye un auténtico reto. Pero incluso antes de llegar a la cuestión tecnológica, hay pasos previos que deben seguirse. En efecto, el núcleo de cualquier iniciativa efectiva de CRM es interno: la posibilidad de establecer un adecuado modelo de valor hacia el cliente que, al mismo tiempo, permita medir adecuadamente la rentabilidad de nuestras relaciones con los clientes y sea suficientemente flexible para permitirnos seguir las variaciones de esta rentabilidad a lo largo del tiempo. Si no establecemos previamente una forma de medir el éxito o el fracaso de nuestras iniciativas, toda la tecnología del mundo no será más que un carísimo juguete.

## 5.2 Arquitectura CRM

Cualquier solución CRM debe ofrecer, desde el punto de vista de arquitectura, escalabilidad, fiabilidad y prestaciones adecuadas. Además, no sólo estamos hablando de escalabilidad vertical, en el sentido de acomodar mayor volumen de datos sobre los que trabajar, sino también de escalabilidad horizontal, de forma que nos permita expandir el sistema para cubrir cualquier posible canal de relación con el usuario (email, PDA, teléfono móvil, etc). Esto ya nos lleva a sistemas construidos sobre arquitecturas multinivel, que permitan una separación efectiva de la lógica de negocio y la de presentación, basados en estándares industriales.

Por supuesto, la arquitectura debe permitir un despliegue rápido de las soluciones. Un punto a tener en cuenta es la necesidad de despliegue rápido, otro parámetro clave: la facilidad de integración de nuestra solución con los diferentes sistemas existentes en nuestra organización. La capacidad, por lo tanto, de establecer interfaces con nuestros *legacy systems* y con software de terceros, es fundamental.

Una solución razonablemente completa de CRM debería contar, al menos, con las siguientes características:

- 1) Ser capaz de integrar todas las bases de datos disponibles en la empresa.
  
- 2) Contar con herramientas software de análisis de comportamiento de clientes que permitan establecer métricas eficaces de la rentabilidad de esos clientes en sus relaciones con nosotros. Por supuesto, debe tratarse de herramientas software accesibles para cualquier miembro relacionado con el negocio de la empresa (departamentos de marketing, ventas, dirección, etc).

- 3) Además de modelos explicativos del comportamiento de los clientes, debe ofrecer modelos predictivos, de forma que se puedan establecer eficazmente modelos de retención de clientes o de venta cruzada.
- 4) Debe contar con un software completo de gestión de campañas, que cubra toda la gestión de la campaña, desde la selección de los grupos objetivo o la asignación del canal adecuado para cada usuario hasta la posibilidad de medir de forma efectiva el retorno obtenido y la efectividad de la campaña. Un software para la gestión de un canal tan importante como el correo electrónico puede estar incluido aquí o ser independiente (los boletines electrónicos de noticias personalizados no son más que un intento rudimentario, pero efectivo, de gestionar este canal).
- 5) Un sistema basado en reglas de negocio que permita establecer relaciones de marketing *one-to-one* con el cliente, de forma que la experiencia del usuario sea diferente y que el conjunto de reglas determine la respuesta de los puntos de contacto a la actividad del cliente.

En cualquier caso, y aunque la componente tecnológica es fundamental y no debe olvidarse, es absolutamente necesario comprender que la implantación de una estrategia efectiva de CRM pasa por un cambio en la filosofía empresarial. Si no estamos dispuestos a orientar nuestros procesos hacia el cliente, ninguna tecnología lo va a hacer por nosotros.

### **5.3 Seleccionando el Software adecuado**

La mayoría de los sistemas CRM son muy flexibles y, para los usuarios, puede resultar difícil detectar dónde obtiene la empresa la mejor rentabilidad de la inversión. Para garantizar que la empresa aprovecha al máximo los sistemas, ofrecemos a continuación algunas pautas para seleccionar *un proveedor de software CRM*. Estas pautas se dividen en las cinco áreas siguientes:

### **5.3.1 Estrategia**

El requisito previo del éxito de la *cooperación con un proveedor de software* consiste en que el proveedor haya comprendido las posibles consecuencias y quiera establecer una relación duradera con los clientes. Además, el proveedor debería apoyar la estrategia y objetivos a largo plazo de la empresa.

Aparte de orientarse a la empresa, la estrategia CRM se centrará en qué puntos de interacción con el cliente o canales para llegar a él debería soportar un sistema de *software* CRM. Podría tratarse de sistemas orientados a apoyar, por ejemplo, la fuerza de ventas directa, un centro de servicio al cliente, un sitio *web* y, en caso de ser necesario, socios externos. En relación con la selección de un sistema CRM, esto puede implicar que se descarten rápidamente sistemas que no soportan los canales seleccionados. De igual modo, la selección o no de funcionalidades de marketing, ventas o servicio puede implicar la selección o no de determinados sistemas.

### **5.3.2 Procesos de Negocio**

Debemos presionar al proveedor para asegurarnos de que el sistema soporta los procesos CRM de la empresa. Lamentablemente, ésta no es siempre una tarea fácil y simple. Muchos proveedores de *software* CRM afirmarán siempre que sus sistemas soportan la mayor parte de los procesos CRM de la empresa. Pero ¿qué grado de configuración y adaptación va a ser necesario para que el sistema CRM soporte los procesos? ¿Puede el sistema soportar los procesos en su versión estándar sin ningún tipo de adaptación? ¿Necesitará el sistema configuraciones simples o necesitará programación adicional? Estas consideraciones son relevantes, tanto en cuanto a la mano de obra necesaria para la implantación del sistema como en cuanto a futuras actualizaciones del sistema en las que se perderán codificaciones directas y, en algunos casos, configuraciones. Tenga presente que es mejor evitar soluciones excesivamente especializadas.

### 5.3.3 Organización y Cultura

Un sistema de *software* CRM es simplemente una herramienta y, por ello, los empleados serán quienes decidan si el sistema funciona. Por tanto, las ***necesidades y preferencias de los futuros usuarios*** deberían integrarse en el proceso de selección del sistema. En ocasiones, en lugar de los futuros usuarios, son los empleados del departamento de IT quienes “verifican” y prueban los sistemas. Esto suele conducir a la selección de soluciones muy técnicas y a que se otorgue menos importancia a soluciones orientadas a la empresa. Involucrar a los usuarios en una etapa inicial tiene además la ventaja de que resulta más fácil anclar la propiedad del proyecto CRM y del sistema de *software* CRM en la empresa. Insista al proveedor para que ofrezca a los empleados clave la demostración de un sistema CRM adaptado a la empresa y a sus exigencias.

En la actualidad se da por supuesto que un sistema CRM debería ser flexible y fácil de usar para el usuario. La mayoría de los proveedores de CRM utiliza sistemas basados en *Windows* con un interfaz similar a una página *web*. Esto, en sí mismo, no significa que el sistema vaya a ser fácil de usar. “Facilidad de uso” significa que el sistema sea intuitivo y que la sucesión de funciones sea sencilla en relación con los procesos de trabajo de la empresa. En este sentido, debemos mencionar que es posible configurar la mayoría de los sistemas para que reflejen los procesos de trabajo. La cuestión es simplemente hasta qué punto esto es necesario, cuánto tiempo se tardará en hacerlo y cuántos recursos habrá que usar.

Compruebe la facilidad de uso mediante demostraciones de sistemas CRM y pida referencias en las que se abordase específicamente la cuestión de la facilidad de uso.

El éxito de la implantación de un nuevo sistema CRM exige la ***formación de los empleados*** de la empresa. Es crucial que el proveedor o los consultores contratados ayuden a la empresa en esta importante parte del proceso. Que un

empleado domine un sistema no implica necesariamente que el proceso de aprendizaje haya sido fácil. Aunque el proveedor puede decir que “podemos obtener toda la información con un solo *“clic”* y que el sistema es fácil de manejar, es posible que sean necesarias varias semanas para aprender. ¿Quién puede impartir la formación y cuánto cuesta? ¡Los programas de formación pueden ser una partida costosa en relación con la inversión total en CRM!

#### **5.3.4 Funcionalidades**

Podríamos decir, algo intencionadamente, que el rápido desarrollo de los sistemas de *software* CRM implica que, en el momento en que salen a la venta, ***muchos ya han quedado obsoletos***. Por ejemplo, muchos sistemas CRM atraviesan una etapa de transición en la que las soluciones tradicionales cliente / servidor evolucionan hacia soluciones basadas por completo en navegadores y el acceso a la aplicación se produce exclusivamente a través de Internet. ¿Tiene el proveedor una visión de cómo evolucionará el sistema durante los próximos años? ¿Y tiene el proveedor la capacidad necesaria para llevar a cabo estas innovaciones?

Si la solución CRM va a implantarse en *distintos países*, se plantearán exigencias tanto al sistema CRM del proveedor como a su organización de ventas y servicio técnico. El sistema CRM debería, por ejemplo, poder consolidar datos de clientes de distintos países y trabajar con distintas monedas (incluido el euro) y lenguas.

Para garantizar la implantación y el mantenimiento continuo del sistema CRM, es recomendable que el proveedor tenga una organización de servicio técnico en el país en cuestión, así como también es recomendable que haya consultores de implantación con experiencia práctica en todos los puntos geográficos.

Pida al proveedor referencias sobre implantaciones internacionales y sobre la posibilidad de consultoría en esta área.

En las implantaciones de CRM, la *integración con otros sistemas* de la empresa es más una norma que una excepción. Por ejemplo, es posible que, al trabajar en marketing, ventas y servicios, sea necesario tener información del sistema financiero sobre la situación de créditos de clientes y, al verificar plazos de entrega, tener información de los sistemas de almacén, producción y distribución. Si la empresa ya utiliza un sistema *back-office* (ERP) de un proveedor que también ofrece un sistema *front office*, sería lógico investigarlo, es decir, si ha superado el proceso de selección de un sistema. La cuestión decisiva es, pues, si la solución tiene las funcionalidades que satisfacen las necesidades de la empresa. La mayoría de los proveedores de CRM afirman que sus sistemas pueden integrarse con casi todos los sistemas, pero en la práctica esta afirmación debería tomarse con cautela. Pida referencias de soluciones existentes y planes de desarrollo de la empresa en el área de integración.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta son las versiones replanificadas. Pida referencias y solicite que el proveedor elabore soluciones junto con los planes de desarrollo de un área de integración.

### **5.3.5 El Proveedor de la Solución**

Las *referencias* son la herramienta de marketing más importante del proveedor de CRM y así las utiliza! No deberían deslumbrarnos los nombres "famosos" que aparecen en una lista de referencias. Que una gran compañía muy conocida utilice un sistema no implica que el sistema CRM vaya a adaptarse necesariamente a su empresa. Indague el número de usuarios de cada organización referenciada. Aunque el proveedor pueda dar la referencia de una empresa con 5.000 empleados, no es seguro que el sistema sea utilizado por más de diez personas. Utilice las referencias y póngase en contacto con la empresa. Infórmese de sus experiencias con el sistema CRM y su grado de colaboración con el proveedor del *software* CRM. Si es posible, visite las empresas de la lista de referencias y pregunte a los empleados sobre los puntos fuertes y débiles del sistema.

Muchos proveedores de *software* CRM se han especializado en ***soluciones para diversos sectores*** para atender las necesidades de distintos ramos. Como usuarios, si seleccionamos estas soluciones de "mejor práctica", podemos obtener un mayor ahorro que si optamos por un sistema que nunca antes se ha utilizado en el sector en cuestión. Especialmente en el mercado de sistemas CRM, que a todos los efectos está en fase de desarrollo, las soluciones CRM ya probadas evitarán a menudo los problemas experimentados en una primera implantación. Pida, como referencia, la demostración en directo de una solución sectorial. Algunos proveedores de *software* CRM basan sus soluciones sectoriales en una única instalación en el sector en cuestión, mientras que otros proveedores tienen criterios más exigentes para lo que entienden como solución sectorial.

Los grandes proveedores de CRM suelen tener muchas soluciones sectoriales distintas que han elaborado en colaboración con empresas de consultoría de gestión.

El ***mantenimiento y servicio técnico*** del sistema instalado es un factor fundamental. Como usuarios, a menudo es crucial que la ayuda no esté nunca más lejos del teléfono más próximo. ¿Podemos obtener soporte a través de Internet o por correo electrónico y es posible contactar con el servicio técnico 24 horas al día? En el peor de los casos, si el sistema se colapsa y la empresa necesita asistencia, ¿cómo la obtiene? Los precios y costes de mantenimiento y servicio técnico de los proveedores de *software* CRM son otros factores que hay que tener en cuenta al seleccionar un proveedor de sistemas. Además, habría que investigar si el proveedor del sistema tiene capacidad y recursos para implantar y mantener un nivel de servicio satisfactorio o si, en cambio, sería mejor contratar el mantenimiento y el servicio técnico a una consultoría.

La ***situación financiera del proveedor*** dice poco sobre el sistema, pero dice mucho sobre el propio futuro del proveedor. Las cifras económicas clave revelarán si el negocio del proveedor es solvente y si gana suficiente dinero para seguir invirtiendo en su sistema. Las cifras clave y la base de subsistencia del

proveedor son, por supuesto, cruciales para que el proyecto CRM tenga continuidad durante un período prolongado, como, por ejemplo, en un despliegue global. En estos casos, debemos estar muy seguros de la solvencia del proveedor.

La implantación de los sistemas de *software* CRM es una parte importante y significativa del proyecto CRM. La experiencia nos ha demostrado que las mayores posibilidades de riesgo y error en un proyecto CRM suelen producirse durante la implantación. Como consecuencia, muchos proveedores de *software* CRM han creído oportuno construir alianzas con consultorías líderes. Estas asociaciones normalmente incluyen instalaciones conjuntas para formación y desarrollo, así como actividades conjuntas de marketing. La ventaja de esto es que la experiencia de las empresas de consultoría en implantación de sistemas reduce el riesgo durante la etapa de implantación y, así, los proveedores de *software* CRM pueden centrarse en su competencia fundamental y desarrollar sistemas de *software* mientras confían el resto a consultores experimentados. Pregunte al proveedor si tiene relaciones con consultorías líderes y pida referencias comunes.

Además de todos los puntos anteriores, siempre habrá que emitir un juicio con respecto al rendimiento del sistema en relación con su precio de adquisición. En función de las necesidades de la empresa, distintos tipos de sistemas CRM serán de interés.

Otro factor de la inversión en CRM es el *horizonte temporal*. Para algunas empresas, puede ser muy ventajoso empezar con una solución más reducida y después, al cabo de unos años, ampliarla a un sistema más grande. Por otra parte, algunas empresas optan por una solución con un gran sistema CRM que lo abarca todo desde el principio. Otras empresas pueden seleccionar un gran sistema para las oficinas centrales y las mayores filiales, y una solución más reducida para las filiales más periféricas y más pequeñas. Lo importante en relación con estas opciones es que las distintas soluciones funcionen juntas sin ningún tipo de problema.

Todas estas consideraciones deben tenerse en cuenta al seleccionar un proveedor para garantizar que la solución, o soluciones, CRM apoyan la estrategia CRM a largo plazo de la empresa.

### 5.3.6 Principales Características

La siguiente tabla describe alguna de las principales funcionalidades que una aplicación CRM debe de reunir, en base a estas procederemos a valorar las principales soluciones que existen en el mercado.

Funcionalidad	Módulos Básicos	Módulos Avanzados (Opciones)
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ventas</b></li> </ul>	Gestión de cuentas Gestión de contactos Gestión de oportunidades Presupuestos de ventas Seguimiento de actividades Incentivos Mensajes Corporativos Búsquedas	Generador de propuestas Presentaciones Campañas Asistente de ventas TAS Integrador servicio al cliente Integrador configurador Configurador Ofertas Previsiones
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Servicio al Cliente</b></li> </ul>	Gestión de cuentas Gestión de contactos Gestión de peticiones de servicio Seguimiento de actividades Gestión de soluciones Búsquedas Seguimiento de activos Mensajes corporativos	Asistente Correo electrónico Gestión de calidad
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Servicio Técnico</b></li> </ul>	Seguimiento y configuración de activos Gestión de actividades de técnicos Partes de servicio	Inventario Gestión Logística Expediciones
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Marketing</b></li> </ul>	Data Mart Comunicaciones de marketing Campañas	Análisis de venta Informes prediseñados Data Mart Server Análisis de campañas Análisis de servicio

Tabla 5.1 – Principales características de la solución CRM

En el siguiente capítulo haré un análisis de la empresa a la que se realizará la implementación del proyecto CRM basada principalmente en una capacitación al personal y en el desarrollo de una aplicación informática para mejorar la toma de decisiones.

## **CAPITULO VI**

### **ANÁLISIS DEL MERCADO**

#### **6.1 El Mercado, Actividad del Mercado**

En un mundo globalizado en el que vivimos, la juventud ecuatoriana debe ser participe de la comunidad internacional. La empresa a través de la promoción de intercambios estudiantiles prepara a jóvenes para que mediante la educación conozcan nuevas culturas, aprendan nuevos idiomas o se especialicen en estudios o carreras ya realizadas.

**La Fundación Cultural para el Desarrollo Social APEX** brinda diferentes tipos de servicios relacionados con educación internacional y programas de estudio en el exterior, que mas adelante detallaremos. La Fundación se define en su Sitio Web como:

**“Somos una Fundación ecuatoriana, organización no gubernamental, sin fin de lucro ni carácter político ni religioso, fundada en 1982 para promover el desarrollo de la educación, la cultura y la sociedad.”<sup>16</sup>**

APEX representa en el Ecuador a varias instituciones con sus respectivos programas, siendo los siguientes:

- America Intercultural Student Exchange,
- Academic Year in America,
- CETUSA / CANADA / UK,
- WEP,
- Travel Active,
- Presidential Classroom,
- DID,

---

<sup>16</sup> Sitio Web de la Fundación Cultural APEX, <http://www.fundacionapex.org/>

- Embassy Ces,
- Linguaviva,
- ASPECT,
- Kaplan,
- BLS,
- HIM.

Los programas en el extranjero que APEX ofrece son:

- Intercambio Cultural Estudiantil en escuelas secundarias en USA, Canadá, Holanda Bélgica, Sud África, Argentina, Alemania Brasil, Italia.
- Intercambio Cultural Estudiantil a nivel universitario en USA, Canadá, Australia, Inglaterra.
- Curso de Idiomas en USA, Canadá, Inglaterra, Australia, Nueva Zelanda, Irlanda, Malta, Francia, Italia, Alemania, Escocia.
- Cursos Vocacionales a Nivel Universitario en USA, Alemania, Italia.
- Cursos universitarios y de Postgrado en Hotelería y Turismo en Suiza.
- Estancias Vacacionales en USA, Francia, Alemania, Suiza, Italia
- Servicio de Ubicación Universitaria
- Prácticas de trabajo en empresas de prestigio en USA, Canadá, Inglaterra, Francia, Alemania, Italia.

### **6.1.1 Ubicación de la Fundación**

La Fundación Cultural APEX se encuentra en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, ubicada al norte de la ciudad en las calles El Nacional N39-126 y El

Telégrafo, sector del Estadio Olímpico Atahualpa, además de tener pequeñas oficinas en las ciudades de Ambato, Santo Domingo y Portoviejo.

### **6.1.2 Tipos de Servicios de la Fundación**

Los diferentes programas que la fundación ofrece en el campo de los intercambios estudiantiles los podemos clasificar de la siguiente manera:

- **Programa de Intercambio a Colegio Secundario (High School)**

Es una experiencia de vida cuyo propósito es ayudar a los estudiantes a crecer en su personalidad, les brinda la oportunidad de vivir en otra cultura, aprendan de ella y se sientan identificados, es una experiencia cultural-familiar a través de la cual conocen otras formas de vida desde el interior de la sociedad y no como simple observadores o turistas.

Los jóvenes entre 15 y 18 años de edad, viajan a un país anfitrión para emprender una experiencia enriquecedora que los ayudará a conocerse más, a ser independientes, adaptables, colaboradores, respetuosos de su propia patria y de otras. Viven con familias anfitrionas totalmente voluntarias quienes les abren las puertas de sus hogares para acogerlos como miembros de sus familias, para que tengan una estadía placentera, compartan las actividades familiares, tengan una vida común como cualquier otro adolescente de la comunidad y lleguen a saber lo que significa ser miembro de otra cultura. Las familias son reclutadas por los coordinadores en los países anfitriones mediante aplicaciones y posteriores visitas para asegurarse de que estén preparadas para recibir estudiantes y comprendan claramente los procedimientos y los objetivos del Programa de Intercambio.

Durante su estadía los jóvenes asisten a colegios públicos o privados de la comunidad donde son estudiantes a tiempo completo, cumpliendo con horarios y asignaturas, pudiendo también ser parte de los clubes de actividades extracurriculares o de deportes que ofrecen las instituciones. Los

colegios abren las puertas a estudiantes internacionales ya que consideran que esto enriquece a sus propios estudiantes y los hace más críticos frente a la comprensión de otras culturas, formas de vida, economías, políticas y pensamientos. Del mismo modo, los estudiantes de intercambio aprenden de los nuevos sistemas de enseñanza y de las sociedades anfitrionas.

Este programa tiene una duración de un año académico, las fechas de inicio y término dependen de las regulaciones de los países anfitriones.

- **Programa de Intercambio a College**

El Programa de Intercambio a College tiene características similares al Programa de Intercambio a High School. La diferencia radica en que está dirigido a jóvenes entre 18 y 21 años de edad que hayan culminado el bachillerato, los mismos que participan como estudiantes en Colleges del país anfitrión, donde realizan estudios de materias afines a sus inclinaciones que les servirán de respaldo y preparación para sus ingresos a centros educativos de especialización superior.

Los créditos aprobados durante el año de estudios bajo este programa son transferibles a otras universidades de los Estados Unidos y, dependiendo de los convenios a Universidades del país.

- **Programa Universitario**

Este programa está diseñado para estudiantes mayores a 18 años y que hayan terminado sus estudios secundarios. Bajo esta modalidad emprenden estudios de uno o varios niveles académicos en una Universidad de cualquier parte del mundo. Se proporciona una lista de instituciones para que los estudiantes puedan escoger un centro educativo dependiendo de sus necesidades y objetivos académicos, preparación, programas académicos, preferencias de localización, actividades y costos. Este servicio pretende facilitar los trámites de localización, inscripción y aceptación en una

institución, carrera y alojamiento preferidos. Los estudios universitarios se combinan con una experiencia cultural, ya que los participantes pueden vivir con una familia anfitriona o en el campus universitario.

- **Cursos de Idiomas**

La forma más rápida de aprender un idioma es viviendo y estudiando en el país de habla nativa. Estos cursos están diseñados para personas mayores de 16 años que pretenden acceder al aprendizaje o perfeccionamiento de otra lengua.

Los cursos son de corta o larga duración, dependiendo de las necesidades de los participantes. El tipo de curso depende de sus requerimientos, pudiendo escoger entre cursos generales, intensivos, o de comunicación.

Los programas incluyen alojamiento, alimentación, material de estudio, asesoramiento en los países de origen y anfitrión, así como un certificado de participación.

- **Pasantías**

Las pasantías están diseñadas para profesionales que desean adquirir destrezas o conocimientos mediante el trabajo en una esfera internacional.

Son ubicados en empresas adecuadas a sus cualidades y destrezas, a su área de especialización y a sus gustos. Para acceder a las pasantías, el participante debe tener completo dominio del idioma del país anfitrión. Las opciones de alojamiento pueden ser con familia anfitriona o en residencia estudiantil.

- **Cursos Vacacionales**

Estos cursos están dirigidos para niños y adolescentes que desean aprender un idioma extranjero mientras disfrutan de unas placenteras vacaciones. Es

una oportunidad para perfeccionar el idioma compartiendo experiencias con una familia anfitriona y realizando actividades para conocer la región y la cultura. Están diseñados para grupos, dependiendo de las edades y niveles de preparación y conocimiento del idioma.

- **Cursos de Especialización y Actualización**

Actualmente el mundo es enteramente competitivo, por lo que es necesario que las personas estén preparadas para enfrentar conocimientos nuevos; los Cursos de Especialización y Actualización pretenden preparar a personas en base a nuevas técnicas y obtener conocimientos para un rápido éxito en el desarrollo de sus actividades normales. Los aspirantes deben tener un conocimiento avanzado del idioma nativo, además de un título universitario.

Resumiendo tenemos la siguiente segmentación de mercado para la Fundación:

No.	Tipo de Servicio o Producto	Descripción del Segmento	Población
1	<b>Cursos Vacacionales de Idiomas</b>	Niños desde los 8 años y adolescentes	125,131
2	<b>Intercambio a Colegio Secundario (High School) Cursos de Idiomas</b>	Estudiantes colegiales entre 15 y 18 años de edad	89,563
3	<b>Intercambio a College</b>	Jóvenes entre 18 y 21 años de edad que hayan culminado el bachillerato	62,497
4	<b>Programa Universitario</b>	Estudiantes mayores a 18 años y que hayan terminado sus estudios secundarios	Incluido no. 3
5	<b>Pasantías</b>	Profesionales que desean adquirir destrezas o conocimientos mediante trabajos relacionados a su carrera	52,822
6	<b>Cursos de Especialización</b>	Personas con un conocimiento avanzado del idioma nativo, y título universitario	Incluido no. 5

Tabla 6.1 – Segmentación de Mercado

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (Datos aproximados)

### 6.1.3 Principales Proveedores

Los proveedores son las organizaciones que proporcionan el servicio a nivel internacional y que mantienen contactos con diversos países para coordinar los programas de estudios en el exterior.

El gran éxito de la empresa ha sido el presentar siempre programas serios y avalados por algún organismo internacional para evitar una desventaja frente a competidores ya establecidos en el país.

Entre algunas de las principales organizaciones internacionales se puede mencionar:

- **Pacific Intercultural Exchange (P.I.E.)**

Fundada en 1975 con el objetivo de promover la educación a través de los Estudiantes de Intercambio y crear puentes de comunicación entre las culturas a nivel mundial. Su oficina principal está en California y tiene sucursales en más de 30 países.

**P.I.E.** se preocupa por la selección de familias anfitrionas y de colegios secundarios para los estudiantes que tendrán una experiencia de vida junto a la comunidad por períodos de 6 o 10 meses.

**P.I.E.** cuenta con representantes en Argentina, Australia, Colombia, Japón, Paraguay, Polonia, Yugoslavia, Brasil, Canadá, Croacia, Finlandia, Francia, Polinesia, Alemania, Macedonia, México, Nueva Zelanda, Rusia, España, Tailandia y Reino Unido. Estas instituciones son responsables del reclutamiento, selección y preparación, tanto de los estudiantes que irán a los Estados Unidos como de las familias anfitrionas que recibirán a estudiantes americanos.

En 1976, **P.I.E.** fue designado como Patrocinador de Programas de Intercambio por la Agencia de Información de los Estados Unidos, que es la que administra todos los programas y agencias que tienen relación con educación y cultura. Mediante esta aprobación puede emitir un certificado para que sus participantes obtengan las visas de estudiantes.

- **Cultural Homestay International (C.H.I.)**

Es una organización sin fines de lucro, fundada en los Estados Unidos en 1980 para promover el entendimiento internacional, la amistad y el bienestar de las culturas.

**C.H.I.** promueve programas de intercambio para adolescentes entre 15 y 18 años; así también coordina programas para voluntarios que deseen colaborar con la organización mientras viven con una familia anfitriona. En el transcurso de sus actividades, ha recibido a más de 100,000 estudiantes de 30 países diferentes.

- **Cultural Connection**

Esta organización tiene un programa diseñado para coordinar intercambios entre norteamericanos y personas de otras nacionalidades en el área de Boston, Massachussets. Este curso tiene una duración entre 2 y 4 meses; los participantes viven con familias anfitrionas. Los interesados deben poseer por lo menos 5 años de estudios previos de inglés para facilitar la comunicación.

- **Council**

Esta institución se encarga de programas de intercambio educativo. Es una organización, sin fines de lucro, fundada en 1947 en los Estados Unidos, dedicada a ayudar a personas a obtener un conocimiento y entendimiento de lo que significa vivir independientemente en una diversidad de culturas. Ofrece una amplia gama de programas como: Programas en Universidades y Colleges, Programas en Colegios Secundarios, Cursos de Inglés, Pasantías, Servicio de Voluntariado y Servicio de Viajes.

- **Amity Institute**

Es un instituto no gubernamental, sin fines de lucro dedicado a la difusión de cursos de idiomas. Pretende incorporar a voluntarios de habla nativa a escuelas y colegios en los Estados Unidos, su filosofía se basa en que el conocimiento de otros idiomas es el vehículo ideal para construir lazos de amistad y entendimiento a nivel mundial. Cada año participan en este programa alrededor de 200 maestros, estudiantes universitarios o graduados voluntarios de Europa, Asia, América Latina, África y Rusia que se incorporan a las actividades de escuelas, colegios o universidades para la enseñanza de su idioma.

## **6.2 Atractivo del Mercado, Análisis de Ventas**

El mercado para la fundación lo constituyen grupos de personas dispuestas a tener una experiencia enriquecedora y una oportunidad para realizar estudios en el exterior. Si bien el segmento de mercado para estos servicios son personas de la clase media, media alta y alta de la sociedad, no quiere decir que no podría existir una introducción de los servicios en los otros estratos sociales. No se pretende separar a la sociedad en clases sino crear grupos de personas que sean los líderes del mañana. Los participantes de estos cursos deben ser personas que hayan tenido la oportunidad de prepararse académicamente para enfrentar los niveles competitivos del exterior, que sean capaces de enfrentar las diferencias con justicia y respeto, que tengan la posibilidad de aprovechar las riquezas culturales del exterior para enriquecer nuestro país y que estén dispuestas a vivir con las dificultades que implica una adaptación a nuevas formas de vida.

Según la investigación de mercado realizada, la mayor parte de los jóvenes ecuatorianos quisieran tener la oportunidad de estudiar en el exterior pero lamentablemente por las condiciones económicas de sus familias esta puerta está cerrada para gran parte de ellos.

Realizar estudios en el exterior es una gran oportunidad para los jóvenes del país, pero se debe conscientizar a los participantes de la importancia de su regreso al país para poner en práctica los conocimientos adquiridos y ayudar al desarrollo social y como consecuencia al crecimiento económico del Ecuador.

Cabe destacar que toda persona que desee enriquecer sus conocimientos personales, entra en el grupo de mercado de la fundación, ya que no existe una edad definida para el aprendizaje de nuevos idiomas, nuevas culturas, especialización de carreras universitarias y cursos específicos de aprendizaje. Anteriormente en los tipos de servicios que brinda la fundación detallamos las edades en las que se puede aplicar cada tipo de curso o estudios en el exterior.

### **6.3 Análisis de la Competencia**

Existen varias instituciones tanto en el país como en el extranjero que brindan asesoramiento para estudios en el exterior. En el Ecuador no existen datos oficiales ni listados de todas las instituciones que tienen convenios con el exterior o que envían y traen a estudiantes. Mediante un sondeo a algunas de estas instituciones en la ciudad de Quito, se pudo obtener información en cuanto a: tipo de programas, estudiantes tanto extranjeros que vienen al país como ecuatorianos que salen al exterior.

La competencia representa un factor muy importante en cuanto permite establecer las ventajas competitivas basadas en calidad, eficiencia, satisfacción de clientes e innovación con que cuenta la industria para así lograr un posicionamiento en el mercado.

El mercado relacionado con educación internacional se fortifica a través de la competencia y del mejoramiento continuo de los servicios en base a las necesidades de los clientes y al enfoque y uso eficiente de los recursos para lograr su satisfacción.

Algunas organizaciones que prestan este servicio en el Ecuador son las siguientes:

- **Comisión Fulbright**

La Comisión Fulbright es una institución americana que tiene el auspicio de la Embajada de los Estados Unidos. Brinda servicios relacionados con el aprendizaje del inglés tanto en el Ecuador como en los Estados Unidos y con la promoción de estudios a nivel universitario y de post-grado en los Estados Unidos.

Cuenta con un Departamento de Asesoría Académica, donde gratuitamente ayudan a estudiantes ecuatorianos a escoger carreras e instituciones para comenzar o continuar sus estudios en los Estados Unidos. Tiene un centro de información que permite a los estudiantes de nivel secundario o superior, acceder a información sobre alternativas e instituciones educativas en los Estados Unidos.

Por otro lado, también proporciona becas para estudios de post-grado exceptuando las especializaciones de Medicina, Administración de Empresas, Odontología y Veterinaria. Existen tres tipos de becas:

- **Beca Fulbright.-** Está diseñada para estudiantes que desean hacer maestrías, es un concurso abierto donde toda la comunidad puede participar. El número de becados anuales no es fijo, varía entre 5 y 10. Los requisitos indispensables son tener un puntaje mínimo en el TOEFL (Test of English as a Foreign Language) de 550, un promedio de notas en su carrera universitaria de 8/10 y poseer un título académico. La beca tiene un monto de US\$ 10,000.00 y los participantes tienen opción de escoger el lugar donde desean realizar sus estudios.

- **Beca Fulbright-Laspau.-** Es una beca para profesores universitarios patrocinados por las Universidades del Ecuador. Anualmente se beca a 5 profesores para que realicen estudios de maestrías.
- **Beca Fulbright-H.H.H.-** Está dirigida a estudiantes que tengan una maestría previa y que dominen el idioma inglés. Anualmente se brinda 1 beca para estudios de 6 a 9 meses.

Durante los 40 años que la Comisión Fulbright tiene abierto el concurso de becas, ha brindado la oportunidad de estudiar en los Estados Unidos a más de 1,400 estudiantes ecuatorianos.

- **E.F. (Education Foundation for Foreign Study)**

Es un organismo sueco a nivel internacional que inició sus labores hace 33 años, y que durante este tiempo ha enseñado idiomas a cerca de 2.5 millones de personas en 35 países. Sus muchos años de experiencia le han permitido desarrollar diversos tipos de programas que permiten no solo adquirir conocimientos en un idioma sino también experimentar un medio multicultural.

Entre los cursos que tiene a disposición están: Campamentos y Convivencias de Verano e Invierno, Programas de Idiomas en Centros Internacionales, Años Escolares, Cursos para ejecutivos, Prácticas de Trabajo, entre otros.

EF del Ecuador coordina programas de estudio tanto para estudiantes ecuatorianos que deseen realizar estudios en el exterior, como para extranjeros que deseen venir al Ecuador.

- **American Field Service (A.F.S.)**

La **A.F.S.** es una organización internacional sin fines de lucro que nació después de la Primera Guerra Mundial.

La **A.F.S.** trabaja en el Ecuador como promotora de programas de intercambio estudiantil, anualmente envía al exterior aproximadamente entre 30-40 estudiantes ecuatorianos.

- **Experimento de Convivencia Internacional**

Experimento de Convivencia Internacional trabaja en el Ecuador desde hace 25 años como una organización sin fines de lucro cuya misión es la de posibilitar a estudiantes ecuatorianos la participación en programas de intercambio cultural.

- **Youth for Understanding (Y.F.U.)**

Es una organización sin fines de lucro, de programas de intercambio, establecida en los Estados Unidos en 1951. Tiene oficinas nacionales en 37 países y 10 oficinas regionales en los Estados Unidos. Anualmente participan en sus programas alrededor de 7,000 estudiantes y familias anfitrionas alrededor del mundo.

YFU trabaja en el Ecuador desde 1974 promocionando diferentes programas de intercambio hacia los Estados Unidos principalmente.

Existen otras organizaciones o personas naturales que brindan servicios de educación internacional, entre estas se puede mencionar:

- Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- A.Y.U.S.A
- Ordex
- Progress
- Idiomas
- Representaciones Académicas
- Club Rotario
- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (I.E.C.E.)

- Universidad San Francisco de Quito
- Colegios particulares del país

Una vez familiarizados con la parte teórica para la implementación de un proyecto CRM y con los servicios y tipos de clientes de la empresa en la que se realizará el prototipo del sistema CRM, en el siguiente capítulo se detallará el prototipo del sistema para la Fundación Cultural APEX.

## **CAPITULO VII**

### **PROTOTIPO DEL SISTEMA CRM**

#### **7.1 Introducción**

Una vez que hemos profundizado y entendido el concepto de **CRM**, y el objetivo de este estudio es plantear el desarrollo de un sistema informático que ayude al personal de la fundación para que pueda tener un mayor control de todas las interacciones que tiene con sus clientes es necesario realizar un análisis de toda la tecnología que se requerirá para el desarrollo de dichos sistemas, para su implementación y para su futuro funcionamiento dentro de la fundación.

Antes de introducirnos en este análisis hemos visto conveniente hacer una comparación de las posibles soluciones que existen en el mercado para ver que ventajas y desventajas presentan frente a un nuevo desarrollo.

##### **7.1.1 Ventajas frente a Soluciones existentes**

Soluciones de todo tipo tenemos en el mercado, para distintas plataformas, con diferentes interfaces de usuario, configurables, parametrizables y mucho más, algunas muy avanzadas y otras menos. Muchos de estos sistemas sin duda sobrepasarán nuestras expectativas; sin embargo la gran desventaja que presentan estos sistemas es que han sido desarrollados para grandes compañías lo que haría que el sistema sea subutilizado. Otra desventaja es el costo que puede representar un sistema de este tipo, realmente no justificaría la inversión para el tipo de empresa en la que he basado mi estudio. Por otro lado existen varias soluciones que no son tan complejas pero no cubren todas las necesidades que podría tener la fundación, haciendo el funcionamiento del mismo un diario dolor de cabeza.

El desarrollo del sistema que he analizado presenta varias ventajas frente a todos estos inconvenientes; una de las más importantes es que la solución

propuesta utiliza *“tecnología web”* y operaría dentro de una *“Intranet”*, esto hace que la Fundación automáticamente se convierta en dueño de los códigos fuente del sistema, lo que en programas de otro tipo puede tener un costo de hasta 4 veces el precio normal del sistema, y la empresa se vuelve dependiente del proveedor con la cual ha contratado el servicio, obligando a que cualquier modificación al software se la deba realizar con el mismo proveedor.

Muchas otras ventajas podemos mencionar en cuanto al tipo de tecnología que propongo, entre estas se encuentran el ahorro en licencias de base de datos, la portabilidad de la aplicación para ser utilizada con cualquier plataforma y la interfaz grafica, que más que presentarse como un sistema frío en que el usuario solo ingresa información se convierte en un verdadero tour, muy dinámico y atractivo a la vista, esto facilita el aprendizaje por parte de los usuarios y disminuye la resistencia al cambio tecnológico.

### **7.1.2 Software Base**

El Software Base son todos los sistemas y aplicaciones necesarias que deberán estar instaladas en los computadores (clientes y servidores) para que nuestra aplicación funcione correctamente.

Para este tipo de soluciones se puede seleccionar plataformas muy costosas, así como plataformas de distribución gratuita, la ventaja es que se puede comenzar con una plataforma pequeña y de bajo costo para migrar luego a plataformas más robustas sin tener que realizar grandes cambios en las aplicaciones.

El software base propuesto se encuentra detallado tabla 7.1

Equipo	Software	Distribución
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Servidor</b></li> </ul>	Sistema Operativo: <b>Linux 8.0</b> o superior Base de Datos: <b>MySQL Server</b> Servidor Web: <b>Apache</b>	Gratuito Gratuito Gratuito
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Usuarios</b></li> </ul>	Sistema Operativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>PC: Windows 98 / Linux 8.0</b> o superiores</li> <li>○ <b>MACINTOSH: Mac OS 9.0</b> o superior</li> </ul> Navegador de Internet: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Internet Explorer 6.0 / Netscape 8.0</li> </ul>	Con Costo / Gratuito Con Costo Gratuitos

Tabla 7.1 – Software Base de la solución CRM

### 7.1.3 Herramientas de Desarrollo

Las Herramientas de Desarrollo son los programas utilizados por la empresa encargada de diseñar, programar e implementar toda la aplicación. Las licencias de éstas herramientas no las tiene que comprar la Fundación, al menos que decida continuar con el desarrollo de la aplicación haciendo cambios o agregando módulos al sistema.

El sistema estaría desarrollado con lenguaje **HTML** para la programación estática y **php** para la programación dinámica. Para el control de ingreso de información en utilizaremos **JavaScript** y **DHTML**.

Para programar estos sistemas existen muchas herramientas, sin embargo, la mejor manera de hacerlo es utilizando un editor de texto ya que de esta manera se garantiza la eliminación total de código basura y la estandarización de los lenguajes para que la aplicación funcione en cualquier plataforma sin ningún problema.

## 7.2 Estructura de la Base de Datos

Para el desarrollo del sistema se debe analizar los datos que van a ingresar al mismo y de esta manera definir las diferentes tablas a utilizar para realizar los registros de todas las funciones y flujos del sistema.

Para un mejor entendimiento he dividido en 4 tipos las tablas de la Base de Datos:

- **Tablas del Sistema**, que son tablas que contienen datos específicos del sistema, que sirven para la configuración del mismo
- **Tablas Referenciales**, estas tablas tienen datos relacionados a las tablas de datos o de flujo, como por ejemplo las tablas de países, colegios, idiomas, etc.
- **Tablas de Datos o de Flujo**, Son las tablas donde se guarda la información específica del sistema. Como ejemplos tenemos las tablas de estudiantes, familiares de estudiantes, cursos de estudiantes, entre otras.
- **Tablas Relacionales**, que son las tablas que guardan datos relacionados entre dos tablas como por ejemplo aeropuertos por ciudad.

Para tener una idea más clara a continuación se presenta la tabla 7.2 con las posibles tablas que tendrá el sistema.

Tipo	Nombre de la Tabla	Descripción
<b>Sistema</b>	menusistema	Menús del sistema relacionados con el tipo de usuario
	usuario	Usuarios del sistema
<b>Referenciales</b>	pais	Países
	ciudad	Ciudades
	idioma	Idiomas
	familiaanfitriona	Familias anfitrionas del extranjero
	tipoinstitucioneducativa	Tipos de instituciones (colegio, universidad)
	institucioneducativa	Instituciones educativas locales y extranjeras
	tipalojamiento	Tipos de alojamiento para el estudiante
	tipoprograma	Tipos de programas o servicios
	examen	Exámenes a rendir

Tipo	Nombre de la Tabla	Descripción
	documento	Documentos a entregar
<b>Datos</b>	estudiante	Todos los datos del estudiante
	hermanoestudiante	Hermanos por estudiante
	seguimientoestudiante	Seguimientos realizados a estudiante (llamadas, visitas, envío de correo)
	seguimientoinstitucion	Seguimientos a instituciones locales
	bitacoraestudiante	Bitácora de los estudiantes
	flujoestudiante	Estado del estudiante, en que punto de la venta se encuentra
<b>Relacionales</b>	notaexamenestudiante	Notas de exámenes de estudiantes
	documentoestudiante	Documentos entregados por estudiante
	usuariomenuistema	Opciones de cada usuario

Tabla 7.2 – Posibles tablas de la Bases de Datos para la solución CRM

### 7.3 Prototipo del Sistema

Para el desarrollo de la aplicación CRM se la ha dividido en diferentes módulos, y a continuación detallare las funciones de cada uno de estos módulos.

- **Registro de posibles clientes**

Modulo en el cual se ingresará los datos de todos los posibles clientes, para a futuro realizar un seguimiento de los mismos. Aquí se deberían registrar los datos básicos del posible cliente como nombres, edad, nivel de educación, programa de interés, direcciones y teléfonos de contacto.

- **Seguimiento de posibles clientes**

En esta parte del sistema se registra todos los contactos que se hace con los posibles clientes, como por ejemplo se debe registran todas las llamadas e indicar si la gestión fue exitosa o no, y otros detalles como próximo contacto, información que le fue dada e información que se le dará. Además en este

modulo es muy importante indicar si el cliente ha desistido de la compra del servicio, la razón de su deserción.

- **Panel de Control de clientes**

En esta pantalla podremos hacer búsquedas de clientes mediante varios filtros, como nombres, edad, fecha de ingreso a la fundación, tipo de programa elegido, entre otras. Una vez que se tenga el resultado, podremos observar el estado del posible cliente, como por ejemplo: venta en buen camino, venta realizada, venta perdida, contacto perdido, etc.

- **Registro de estudiantes**

Una vez que el posible cliente ha adquirido un paquete o programa, este pasa a ser estudiante del sistema. Con los datos básicos del estudiante se registraran todos los datos específicos del mismo, como información de padres, de hermanos, direcciones, lugar de estudio, lugar de trabajo, contacto de emergencia, familiares o amigos interesados en programas similares. Además el estudiante deberá llenar una pequeña encuesta cerrada indicando el medio de como conoció la fundación, y otras preguntas que nos servirán para futuras estadísticas. Al registrar los datos de los hermanos de los estudiantes, así como el de familiares o amigos interesados, se estará creando una base de datos de posibles futuros clientes, y en base a reportes y avisos programados se podrá realizar futuras ventas (aplicación de CRM).

- **Seguimiento de estudiantes**

Así mismo como el seguimiento de posibles clientes, en este modulo se registraran todas las interacciones que se tenga con el estudiante, aquí se pueden dar muchos mas contactos ya que se llamará al estudiante para que el pueda completar su proceso de inscripción como entrega de documentos necesarios, fechas de exámenes de aptitud y nivel de idiomas. Con estos datos registrados se podrá llegar a crear perfiles de clientes y ciertas

tendencias de los mismos, lo que nos ayudara a futuro a crear nuevas formas de venta de los programas, así como lograr mejoras de atención al cliente.

- **Examen de estudiantes**

Cuando el estudiante ha realizado el pago de la inscripción y ha entregado la documentación necesaria este pasará a rendir los exámenes de ubicación, para poder aprobar el programa de interés o ubicarlo en el nivel el que será colocado. El sistema deberá crear un usuario y contraseña para que el estudiante ingrese con esta información al sistema y pueda rendir los exámenes en el mismo sistema. Con este modulo se calificaran automáticamente los exámenes y se sabrá si el estudiante esta apto para el programa escogido. El sistema debe permitir la creación de nuevos exámenes, así como el ingreso de nuevas preguntas y eliminación de otras.

- **Especificación del programa del estudiante**

Una vez completados todos los requisitos por parte del estudiante, se le especificará el programa a seguir. En este modulo se registrará la forma de pago del estudiante y fecha de salida.

- **Alojamiento del estudiante**

En esta sección del sistema se deberá ingresar información detallada del alojamiento, es decir los datos de la familia a la que llegará el estudiante o los datos del campo universitario. Con esto se hará un seguimiento a las familias anfitrionas y se las podrá calificar, de esta manera si se encuentran anomalías, futuros estudiantes no volverán a ser ubicados con la misma familia (gran ayuda para dar un mejor servicio al cliente).

- **Panel de Control de estudiantes**

Debido a que el estudiante realiza varios procesos para completar su salida al país extranjero, el sistema deberá tener un panel de control en el que se presenten los estudiantes bajo un filtro definido, y al seleccionar uno se podrá determinar en que parte del proceso se encuentra, y que partes del flujo debe completar su inscripción. Con esta herramienta podremos evaluar los diferentes procesos de la fundación y se podrán detectar cuellos de botella en el proceso, de esta manera se podrán tomar medidas para una mejor atención al cliente y una reducción de costos operativos internos.

- **Seguimiento de instituciones**

Este modulo del sistema deberá permitir realizar el seguimiento a las instituciones con las que trabaja la fundación, como son colegios o universidades locales con las que se tiene convenios, así como con las instituciones internacionales que ayudan a la recepción de estudiantes en los países extranjeros. Con esta herramienta los vendedores de la fundación podrán planificar mejor sus ventas, cerrar nuevos convenios, realizar visitas a establecimientos estudiantiles y llegar a más posibles clientes.

- **Control de Pagos**

Como lo mencionamos en el capítulo 3, los programas de estudio que ofrece la fundación tienen un costo elevado, se han creado convenientes formas de pago para sus clientes. De esta manera el sistema deberá contar con un seguimiento de los pagos que debe realizar el cliente, y se podrá configurar avisos automáticos para realizar los cobros de los mismos. Con esto la fundación tendrá un mejor control de sus ingresos y de esta manera se podrá planificar de mejor forma el presupuesto y gastos de la misma. Además se podrá determinar las comisiones a los diferentes proveedores internacionales de los cursos, llegando a conocer cuales son los de mejor rentabilidad.

- **Conexión a otros sistemas**

Ya que los sistemas CRM se basan en Data Warehouse, el sistema de la fundación deberá tener conexión a otros sistemas, como por ejemplo se deberá conectar al sistema contable, de esta manera se podrá realizar cruce de cuentas y se podrá obtener reportes que den una clara idea del estado de la fundación.

- **Ficha del estudiante**

En este modulo se podrá consultar toda la información de un estudiante como:

- Datos personales
- Datos familiares
- Datos del programa
- Información del Alojamiento

De esta manera se tendrá un histórico de información, con la que se podrá obtener tendencias de compras y perfiles de clientes tipo.

- **Bitácora de estudiante**

Esta característica del sistema nos permitirá registrar todas las observaciones positivas y negativas que ha tenido el estudiante en su estadía en el país extranjero, tanto en la institución educativa como en el lugar de alojamiento. De esta manera se podrá mantener informado a los padres y familiares del estudiante, el estado y comportamiento del mismo.

- **Avisos automáticos**

El sistema deberá recordar fechas claves de cada estudiante, como la fecha de cumpleaños, fechas de salida y retorno del estudiante, fechas de pago,

fechas de visitas a instituciones, entre otras. Con estos avisos se podrá tener un trato personalizado tanto a clientes y proveedores de la fundación. Por ejemplo para un estudiante que se encuentra solo en un país extranjero, recibir una llamada o un correo electrónico en el día de su cumpleaños, se creará un vínculo de confianza con la fundación.

- **Conexión del sistema en Internet**

Ya que los estudiantes contarán con un usuario y contraseña para ingresar al sistema, estos podrán realizar consultas desde cualquier parte por medio de Internet para conocer su estado en el proceso de la inscripción, forma y fechas de pago, datos del alojamiento, entre otras.

- **Reportes estadísticos y proyecciones**

Con toda la información ingresada en las opciones anteriores, el sistema contará con una base de datos sólida, la que nos permitirá tener distintos reportes y proyecciones para la toma de decisiones, información que se encontrará a la mano y de manera inmediata para cada uno de los empleados de la fundación.

Para el prototipo del sistema he escogido el proceso de registro de estudiantes, el seguimiento que se debería hacer a los mismos, así como el seguimiento que se debe hacer a las instituciones estudiantiles, y el panel de control de estudiantes para saber el estado en el que se encuentra un cliente.

El desarrollo de esta solución **CRM** ayudará mucho al manejo de los clientes, ya que actualmente este registro se lo hace en hojas impresas y en archivos de Excel, separados en cada maquina, sin tener una Base de Datos centralizada.

El sistema registraría todos los datos del cliente, es decir tanto de los alumnos que ya adquirieron un programa de intercambio, así como los datos de los

posibles alumnos, entre los datos que podemos mencionar y serían de utilidad para futuras ventas están:

- **Datos personales:** entre los que estarían los nombres completos del estudiante, país, ciudad, dirección del domicilio, teléfonos de contacto, correo electrónico, país y ciudad de nacimiento.
- **Datos familiares:** aquí registraríamos los nombres de los padres del estudiante.
- **Datos de ocupación:** serían los datos del estado actual del estudiante, como por ejemplo tipo y nivel de educación, institución en la que estudia, si trabaja o no.
- **Conocimiento previo de la fundación:** donde el estudiante indicaría como supo de la fundación y el medio de comunicación.
- **Tipo de programa:** el estudiante escogería si desea un intercambio estudiantil, un curso de idiomas, curso vacacional, o curso de especialización.
- **Datos familiares:** En esta sección se deberían ingresar todos los datos detallados de los padres de familia, así como los hermanos que tiene el estudiante (dato importantísimo para hacer un seguimiento, por ejemplo si el estudiante viaja de intercambio y tiene 2 hermanos menores, a estos se les haría seguimiento y se les ofrecería un paquete parecido, esta sería una de las grandes ayudas del software **CRM**).
- **Contacto de emergencia:** sería otra persona a parte de los padres para comunicar cualquier inconveniente.

Para el manejo y seguimiento de instituciones educativas, donde se encuentran los posibles clientes de la fundación, debería existir dos secciones: Registro de la

Institución Educativa y el Sistema de Seguimiento y Evaluación de citas para Instituciones.

En el Registro de la Institución Educativa se tendría una pantalla en la que registraríamos los datos principales como son:

- Nombre, tipo y categoría de la institución
- Direcciones
- Teléfonos y Fax
- Correo Electrónico y Sitio Web
- Responsable o dueño de la cuenta

Para el seguimiento de citas y estado de la institución el sistema debería permitir el ingreso de la fecha del seguimiento, el estado de seguimiento y el tipo del seguimiento.

El panel de control nos debería indicar el estado del estudiante, si realizo la compra del curso y en que paso del proceso de inscripción se encuentra.

A continuación veremos las posibles pantallas que tendría el sistema, de esta manera explicaremos más a fondo las opciones del mismo.

## **7.4 Posibles Pantallas del Sistema**

Basado en toda la información recopilada en la fundación, se ha podido determinar todas las necesidades de automatización de la misma; y esto junto al estudio que se ha realizado de CRM he podido determinar las posibles pantallas que tendría el sistema informático con el que contaría la Fundación Cultural APEX.

A continuación presento las pantallas del prototipo del sistema a desarrollar para la fundación.

### 7.4.1 Generalidades y Navegación

En el **Formulario** se tendrán todos los campos necesarios que hay que digitar para registrar o pasar cada etapa del flujo de datos. Estos formularios en algunos casos podrán estar compuestos por subformularios debido al nivel de detalle de la información.

En los **Botones de Ejecución** se tiene el botón de **"registrar"**, para cada vez que se desea ingresar la información del estudiante o de su participación, el botón **"actualizar"**, para cuando se desea cambiar los datos de un estudiante o participación ya ingresada, el botón **"eliminar"**, para cuando se desea borrar un estudiante o participación y el botón **"limpiar"**, para limpiar los datos digitados.



Figura 7.1 – Vista general del sistema

El **Botón de Cierre** permitirá cerrar el lado derecho de la ventana haciendo que únicamente el formulario y los botones de comando sean visibles para el usuario. Cuando la ventana de listado de estudiantes desaparece, el botón de cierre cambia de sentido para volver a abrir la ventana si se desea.

El **Listado de Estudiantes** es una tabla con los nombres de todos los estudiantes ingresados en la base de datos. Se utiliza para seleccionar los estudiantes que se desea actualizar la información o registrar datos en uno de los pasos del flujo. Si el estudiante ya ha pasado por la siguiente etapa del flujo éste ya no aparecerá en el listado. El listado también cambia según los filtros aplicados en el formulario de filtro.

El formulario de filtro permite filtrar la lista de estudiantes en la parte inferior haciendo la búsqueda más selectiva, las opciones de filtro son: **“nombre de estudiante”, “apellido de estudiante”, “fecha de ingreso o participación”** y **“tipo de programa aplicado (intercambio o curso)”**.

#### **7.4.2 Registro de Datos Generales de Estudiantes**

Para un mejor entendimiento y facilidad de uso de los futuros usuarios del sistema, este registro lo he dividido en 5 subformularios, según el tipo de información a registrar del estudiante.

- **Datos Personales**

En esta pantalla se podrá ingresar los siguientes datos: cédula, nombres, apellidos, país y ciudad de residencia, domicilio, dirección, dirección de correo electrónico (email), teléfonos, ciudad de nacimiento y fecha de nacimiento.

**• Datos Personales**

Cédula :

Nombres :

Apellidos :

Pais de Residencia : ALEMANIA

Ciudad : BERLIN

Domicilio :

E-Mail :

Teléfono :

Celular :

Pais de Nacimiento : ECUADOR

Ciudad : AMBATO

Fecha de Nacimiento :    mm/dd/aaaa

Edad :  años

Figura 7.2 – Formulario de Datos Personales de Estudiante

**• Datos Familiares**

**• Datos Familiares**

Nombre del Padre :

Teléfono :

Celular :

Nombre de la Madre :

Teléfono :

Celular :

Figura 7.3 – Formulario de Datos Familiares de Estudiante

**• Datos de la Ocupación**

**• Datos de la Ocupación**

Tipo de Institución :  Colegio  Universidad  Ninguna

Nombre :

¿Trabaja? :  Si  No

Empresa :

Figura 7.4 – Formulario de la Ocupación de Estudiante

- **Conocimiento Previo de la Institución**

• **Conocimiento Previo de Apex**

¿Cómo conoció de Apex?: CABLE

Indique el Medio: CINEMAX

Apex es una empresa de: CURSOS DE INGLES EN EL ECUADOR

Figura 7.5 – Conocimiento Previo de la Institución por parte de Estudiante

- **Programa de Interés y Observaciones**

• **¿Cuál es su Programa de Interés?**

Un Programa de Intercambio Cultural

Un Curso de Idiomas

• **Observaciones**

255

Figura 7.6 – Programa de Interés y Observaciones de Estudiante

### 7.4.3 Registro de Datos Específicos de Estudiantes

- **Datos Familiares**

• **Datos Familiares**

Representante: PADRE

Nombre del Padre: ENRIQUE IBARRA

Lugar de Trabajo:

E-Mail:

Nombre de la Madre: SOFIA IBARRA

Lugar de Trabajo:

E-Mail:

Nombre del Representante:

Teléfono: 593 2

Celular:

Relación con el estudiante:

Lugar de Trabajo:

Hermanos >>

Figura 7.7 – Datos Familiares Específicos por parte de Estudiante

- **Hermanos**

En este sub-formulario existe el botón hermanos, al hacer clic en él se levanta una ventana para ingresar los hermanos del estudiante.

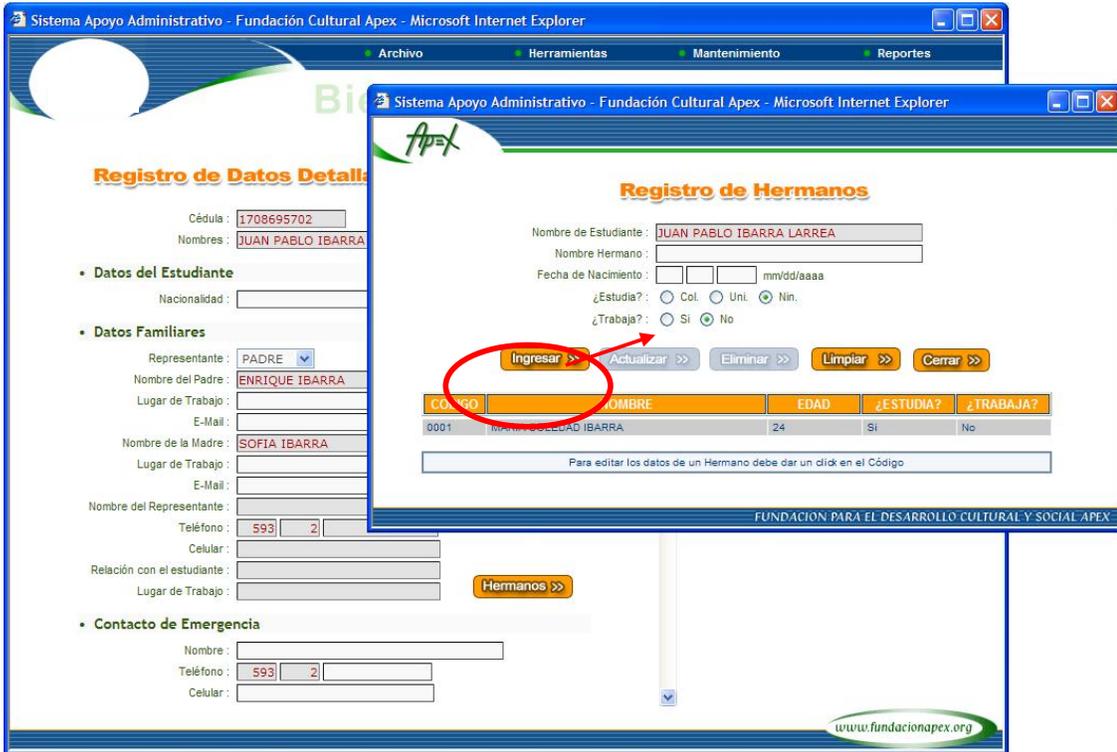


Figura 7.8 – Registro de Hermanos de Estudiante

- **Contacto de Emergencia**

• **Contacto de Emergencia**

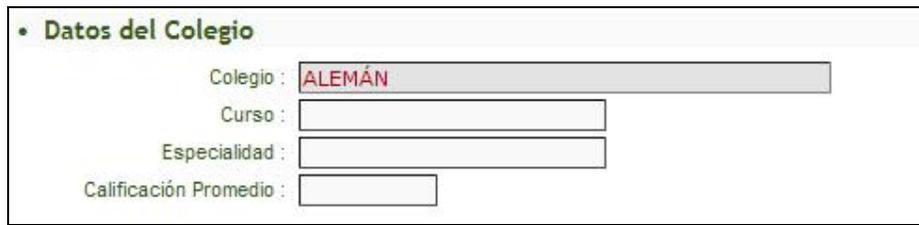
Nombre :

Teléfono : 593  2

Celular :

Figura 7.9 – Contacto de Emergencia de Estudiante

- **Datos de Colegio o Universidad**



• **Datos del Colegio**

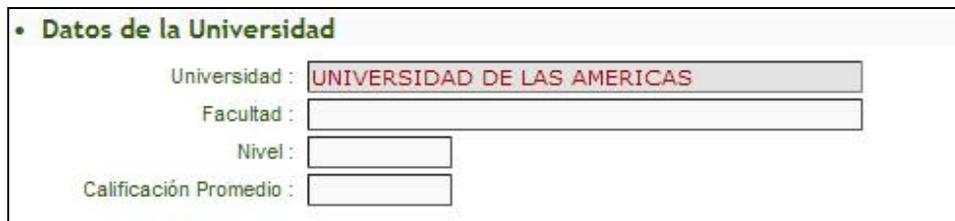
Colegio : ALEMÁN

Curso :

Especialidad :

Calificación Promedio :

Figura 7.10 – Datos del Colegio de Estudiante



• **Datos de la Universidad**

Universidad : UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

Facultad :

Nivel :

Calificación Promedio :

Figura 7.11 – Datos de la Universidad de Estudiante

- **Datos del Trabajo**



• **Datos del Trabajo**

Empresa : SUPERMAXI

Cargo :

Figura 7.12 – Datos del Trabajo de Estudiante

Con este formulario se completaría el ingreso de todos los datos relacionados al estudiante.

## 7.4.4 Seguimiento Y Bitácora de Estudiantes

### 7.4.4.1 Seguimiento de Estudiantes

**Seguimiento de Estudiantes**

Cédula : 2156151515  
Nombre : DAVID MORA  
Estado Actual : LOGRADO

• Último Seguimiento

• Nuevo Seguimiento

Nuevo Estado : EN PROCESO  
Causa de Pérdida : MALA SITUACION ECONOMICA

• Próximo Seguimiento

Fecha :    mm/dd/aaaa  
Tipo : CITA

**Registrar >>** **Limpiar >>**

Figura 7.13 – Seguimiento de Estudiante

Con esta pantalla se podrá ingresar los datos de seguimiento a estudiantes, y se podrá dar un estado del seguimiento. Entre los estados tenemos:

- En Proceso
- Stand by
- En peligro
- Logrado
- Perdido

Además se podrá registrar el tipo de causa porque se perdió al cliente, así como la fecha y tipo del próximo seguimiento. Por ejemplo: *“Próximo 20 de agosto de*

2004 se debe hacer una llamada telefónica al estudiante David Mora e indicarle las formas de pago para el curso de ingles a tomar”.

#### 7.4.4.2 Bitácora de Estudiantes

**Bitácora de Estudiantes**

Cédula :

Nombre :

Tipo de Programa :

Programa Aplicado :

- **Estadística de Bitácora**

No. de Observaciones Positivas :	0
No. de Observaciones Negativas :	0
- **Última Observación**
- **Nueva Observación**

Tipo de Observación :

Tipo de Alojamiento :

Alojamiento :

Tipo de Institución Educativa :

Institución Educativa :

720

Calificación :

Figura 7.14 – Bitácora de Estudiante

Cuando el estudiante ya se encuentra tomando el curso en el país extranjero, para su seguimiento se utilizara la Bitácora de Estudiantes en al que se podrá registrar observaciones positivas y negativas que ha tenido el estudiante en el desarrollo del curso y estadía.

### 7.4.5 Seguimiento de Instituciones

Con esta pantalla podremos registrar todos los contactos y visitas que se tiene con las instituciones educativas que se tiene un convenio. Esta pantalla hará recordar las próximas citas que se tienen coordinadas. Además con el sistema de avisos automáticos el empleado de la fundación no quedara mal por olvido de una cita.

No.	Nombre	Estado
0001	COLEGIO AMERICANO	Promo. Realizada
0002	COLEGIO METROPOLITANO	Promo. Realizada
0003	GACKCHA SCHOOL	Llamar Fecha Ind.
0004	LICEO INTERNACIONAL	Reunión Previa
0005	SAN FRANCISCO	Promo. Negada

Figura 7.15 – Seguimiento de Instituciones Educativas

### 7.4.6 Panel de Control de Estudiantes

Para tener un control detallado de los estudiantes y para saber en que estado o en que parte del proceso de inscripción se encuentra, se podrá utilizar el Panel de Control de Estudiantes, pantalla que muestra el listado de estudiantes y el estado de cada uno de estos.

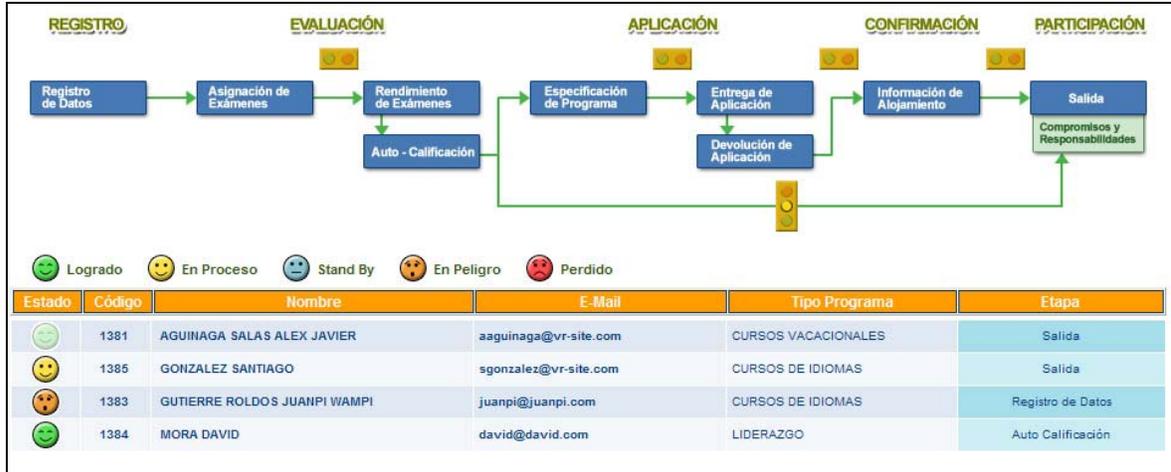


Figura 7.16 – Panel de Control de Estudiante

Lo interesante de esta pantalla es que si se selecciona un estudiante en la parte superior se pintará en que parte del proceso se encuentra dicho estudiante. En el ejemplo se ha seleccionado al estudiante David Mora, y el sistema nos indica que se encuentra en la evaluación de sus exámenes.

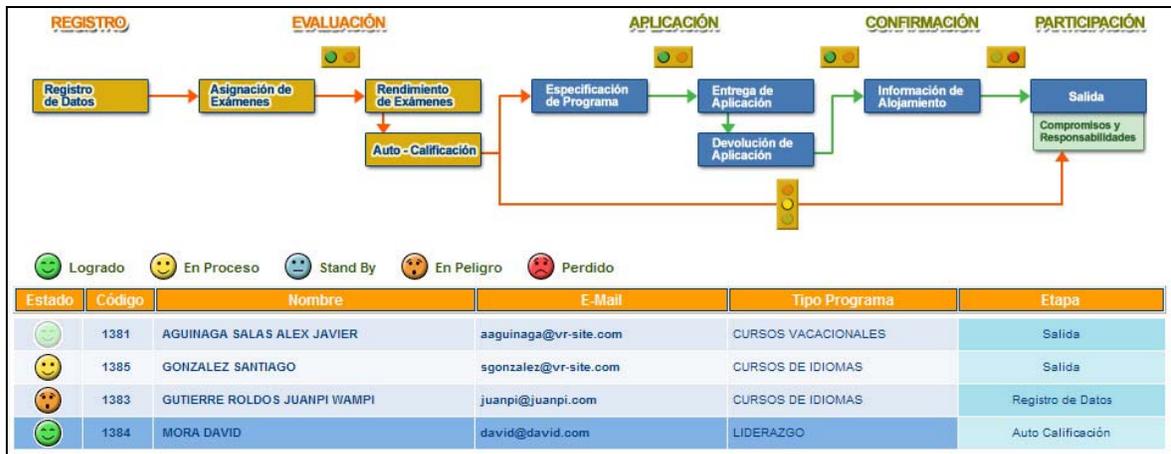


Figura 7.17 – Estado de un estudiante en el Panel de Control de Estudiante

## 7.5 Acciones a Futuro

Una vez implementado el sistema, y con una base de datos estructurada de los estudiantes que han viajado al extranjero y de los posibles clientes, se podrán incluir las siguientes opciones al sistema, las mismas que muestran la tabla 7.3.

Pueden existir muchas más opciones que se podrán incluir en el sistema, pero estas se darán a medida de las necesidades de la Fundación.

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Responsables</b>	<b>Costo Aproximado</b>
<b>1</b>	Control de pagos de estudiantes	Dpto. Financiero	\$ 1,200.00
<b>2</b>	Control de Quejas y Sugerencias	Dpto. de Marketing	\$ 800.00
<b>3</b>	Campañas de marketing focalizadas	Dpto. de Marketing	\$ 1,500.00
<b>4</b>	Creación de nuevos servicios en base a resultados y estadísticas presentadas	Dpto. de Marketing	-
<b>5</b>	Sistema de Chat y ayuda en línea	Dpto. de Atención al Cliente	\$ 1,000.00
<b>6</b>	Profesor virtual	Dpto. de Atención al Cliente	\$ 1,500.00
<b>7</b>	Exámenes en línea para estudiantes extranjeros	Dpto. de Admisiones	\$ 1,000.00
<b>8</b>	Consulta de notas y rendimiento del estudiante por parte de los padres	Dpto. de Atención al Cliente	\$ 600.00
<b>9</b>	Pagos en línea	Dpto. Financiero	\$ 2,000.00

Tabla 7.3 – Acciones a Futuro para la solución CRM

En el siguiente capítulo se hará el análisis financiero del proyecto, el que nos terminara la viabilidad del mismo.

## **CAPITULO VIII**

# **ANÁLISIS FINANCIERO Y FACTIBILIDAD DEL PROYECTO**

### **8.1 Estudio y Evaluación Financiera**

#### **8.1.1 Beneficios del Proyecto**

El presente estudio se lo hará para conocer el beneficio que obtendremos al implementar el CRM en una organización de intercambio estudiantil a través de educación internacional y programas de estudio en el exterior, los principales resultados que esperamos alcanzar con este proyecto, son:

- Captar un mayor mercado, trabajando a los potenciales clientes a partir del Décimo Nivel de Básica, puesto que actualmente la organización trabaja con base de datos de alumnos de los dos últimos cursos de secundaria,
- Bajar costos de publicidad puesto que al hacer un seguimiento personalizado de nuestros clientes a través de Internet y promociones directas que nos permita estar siempre en contacto, minimizamos los costos de publicidad y la contratación del recurso humano.
- Dar un valor agregado al servicio de la organización con el seguimiento personalizado de los clientes actuales, con el propósito de establecer ventajas competitivas basadas en calidad, eficiencia y satisfacción de clientes y así lograr un posicionamiento en el mercado y un rápido crecimiento de la fundación.

Financieramente lo anterior se reflejaría con una maximización del beneficio y la minimización de la inversión de los costos.

### **8.1.2 Competencia**

En el Ecuador existen varias instituciones que brindan asesoramiento para estudios en el exterior. No existen datos oficiales de todas las instituciones que tienen convenios con el exterior o que envían y traen a estudiantes. Mediante un sondeo a algunas de estas instituciones en la ciudad de Quito hemos podido conocer que ninguna de éstas fundación ha implementado este programa, por lo tanto la fundación, motivo de estudio, sería la pionera, obteniendo una gran ventaja sobre el resto de la competencia.

## **8.2 Análisis y Proyección de la Demanda**

### **8.2.1 Demanda Actual**

Para el análisis de la demanda actual, se ha efectuado las siguientes consideraciones:

1. Se cuenta con una base de datos de 82 colegios en la ciudad de Quito, en los cuales la organización ha venido promocionando sus servicios.
2. Este proyecto tomará como punto de partida la misma base de colegios.
3. Se ampliaría la base de posibles clientes, implementando el CRM a partir de los cursos de Décimo Nivel.
4. De acuerdo a datos históricos de la organización, aproximadamente un 12% del total de alumnos de los dos últimos cursos de secundaria de los colegios que constan en la base, acceden a este tipo de programas de intercambio.

5. El número promedio de estudiantes por colegio (dos últimos niveles) es de 140 alumnos, información obtenida de los datos que dispone la fundación.
6. De los datos de los últimos años de la fundación, del total de alumnos de los 82 colegios, la fundación capta el 8%.

Con las consideraciones anteriores obtenemos lo siguiente:

La **Demanda Actual (DA)**, esta dada por:

$$DA = (NC \times TA \times 12\%) \times 8\%$$

**Donde:** NC = Número de colegios de la base de datos: 82

TA = Total del promedio de alumnos de dos últimos niveles: 140

12% = Porcentaje de alumnos de dos últimos niveles que acceden al programa de intercambios

8% = Porcentaje del total de alumnos elegibles para intercambio captados por la organización

$$DA = (82 \times 140 \times 12\%) \times 8\%$$

$$DA = \mathbf{110 \text{ clientes}}$$

### **8.2.2 Proyección de la Demanda**

La implementación del CRM, permitirá incrementar la demanda actual paulatinamente hasta llegar a un 3% adicional, de acuerdo al siguiente análisis:

**Año 1:** Implementación del proyecto: por un lado, se iniciará con la base actual de clientes personalizando la atención, promocionando los servicios y beneficios que proporciona la organización a las familias de los estudiantes que han utilizado el servicio, y por otro lado ampliar la base de clientes incluyendo a los estudiantes a partir del décimo nivel

se empezará el contacto personalizado, por lo que por se la etapa de implementación se estima que la demanda se mantiene constante.

**Año 2:** Se espera incrementar la demanda alrededor de un 0.5% principalmente por la satisfacción que han experimentado los beneficiarios del programa, lo cual constituye una promoción de la organización en el entorno social de éstos.

**Año 3:** Además del incremento en la demanda experimentado en el año 2, se considera que el trabajo realizado en el año 1 con las familias y alumnos del décimo nivel nos dará un incremento adicional en la demanda de un 1% . El incremento total de la demanda ascendería en un 1.5%.

**Año 4:** El proyecto se ha implementado en su totalidad, esto quiere decir que la base de alumnos de Décimo nivel, con los cuales se empieza a trabajar en el año 1 se han convertido en alumnos elegibles para acceder al programa de intercambio, por el trabajo realizado se espera captar la meta propuesta hasta el 3%.

A partir del cuarto año el trabajo consistiría en mantener este número de clientes

De lo anterior se resume en la tabla 8.1, en la que se muestra la proyección de la demanda:

AÑO	ALUMNOS ELEGIBLES	INCREMENTO DEMANDA	PORCENTAJE DE ALMUNOS CAPTADOS	DEMANDA PROYECTADA
2005	1377	0	8,0%	110
2006	1377	0,5%	8,5%	117
2007	1377	1,0%	9,5%	131
2008	1377	3,0%	12,5%	172
2009	1377	3,0%	12,5%	172
2010	1377	3,0%	12,5%	172
2011	1377	3,0%	12,5%	172
2012	1377	3,0%	12,5%	172
2013	1377	3,0%	12,5%	172
2014	1377	3,0%	12,5%	172

Tabla 8.1 – Proyección de la Demanda

### 8.3 Análisis y Proyección de los Precios

La organización brinda, básicamente tres tipos de servicio, relacionados con la educación internacional y programas de estudio en el exterior, cuyos precios actuales son los siguientes:

- Programa de Intercambio: \$ 5.000,00
- Programa Universitario: \$ 10.000,00
- Cursos de Idiomas: \$ 2.500,00

La necesidad actual de acceder a una educación privilegiada y de aprender el idioma inglés hacen que los estudiantes de secundaria se interesen y busquen cada vez más este tipo de programas, no así los cursos de Postgrado, que son orientados a profesionales formados, a través de becas y por sus elevados costos, no tienen una demanda muy importante, por tanto este tipo de servicio no va a ser considerado en el presente análisis financiero.

### 8.3.1 Proyección de los Precios

Para el presente análisis y proyección de precios, se utiliza el método de regresión y correlación lineal, método de mínimos cuadrados, el cual se basa en calcular la ecuación de una curva para una serie de puntos dispersos sobre una gráfica, constituidos por los datos históricos de la organización, consideramos este método por la poca variación que tiene el precio en el período de tiempo analizado, en las condiciones actuales del país, pues por el hecho de estar dolarizados, la variación de precios únicamente depende de la inflación anual, la cual por la tendencia que ha experimentado estos últimos años, se mantiene estable.

Como se señaló anteriormente, la fundación tiene dos servicios importantes, que van a ser motivo de análisis, por lo que para la proyección de los precios, se toma en cuenta los rubros de Intercambio y Cursos de Idiomas.

Ecuación de la proyección de precios:  **$Y = a + bx$**

$$Y = a + bx$$

**Donde:**

$$a = \Sigma Y/N$$

$$b = \Sigma XY/X^2$$

$$Y = \text{Precio}$$

$$x = \text{Valor dado de la variable tiempo}$$

$$N = \text{Número de años}$$

**Programas de Intercambio:**

<b>AÑO</b>	<b>PRECIO (Y)</b>	<b>X</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>XY</b>
2002	4.741	-1	1	-4.741
2003	4.869	0	0	-
2004	5.000	1	1	5.000
<b>Σ</b>	<b>14.609</b>		<b>2</b>	<b>259</b>

N = 3

a =  $\frac{\Sigma Y}{N}$

a =  $\frac{14.609,10}{3}$

a = 4.869,70

b =  $\frac{259,45}{2}$

b =  $\frac{\Sigma(XY/X^2)}$

B = 129,72

Ecuación de proyección: **Y = 4.869,70 + 129,72\*X**

<b>AÑOS</b>	<b>a</b>	<b>B</b>	<b>X</b>	<b>PRECIO PROYECTADO</b>
2005	4.869,70	129,72	2	5.129,15
2006	4.869,70	129,72	3	5.258,87
2007	4.869,70	129,72	4	5.388,59
2008	4.869,70	129,72	5	5.518,32
2009	4.869,70	129,72	6	5.648,04
2010	4.869,70	129,72	7	5.777,76
2011	4.869,70	129,72	8	5.907,48
2012	4.869,70	129,72	9	6.037,21
2013	4.869,70	129,72	10	6.166,93
2014	4.869,70	129,72	11	6.296,65

Tabla 8.2 – Proyección de precios para los Programas de Intercambio

**Cursos de Idiomas:**

<b>AÑO</b>	<b>PRECIO (Y)</b>	<b>X</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>XY</b>
2002	2.370	-1	1	-2.370
2003	2.434	0	0	-
2004	2.500	1	1	2.500
<b>Σ</b>	<b>7.305</b>		<b>2</b>	<b>130</b>

$N = 3$

$a = \frac{\Sigma Y}{N}$

$a = 2.434,85$

$b = \frac{\Sigma(XY/X^2)}$

$b = 64,86$

$a = \frac{7.304,55}{3,00}$

$b = \frac{129,72}{2}$

Ecuación de proyección:  $Y = 2.435 + 64.86 * X$

<b>AÑOS</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>X</b>	<b>PRECIO PROYECTADO</b>
2005	2.434,85	64,86	2	2.564,57
2006	2.434,85	64,86	3	2.629,43
2007	2.434,85	64,86	4	2.694,30
2008	2.434,85	64,86	5	2.759,16
2009	2.434,85	64,86	6	2.824,02
2010	2.434,85	64,86	7	2.888,88
2011	2.434,85	64,86	8	2.953,74
2012	2.434,85	64,86	9	3.018,60
2013	2.434,85	64,86	10	3.083,47
2014	2.434,85	64,86	11	3.148,33

Tabla 8.3 – Proyección de precios para los Cursos de Idioma

## 8.4 Costo de Implementación del Proyecto CRM

- Capacitación a todo el personal de la Fundación: \$ 1.500,00 cambio de forma de actuar frente a los clientes
- Aplicación CRM, asciende a \$ 15.000,00, para lo cual se tendrán que efectuar las siguientes actividades:
  - Registro de posibles clientes
  - Seguimiento de clientes
  - Panel de Control de clientes
  - Registro de estudiantes
  - Seguimiento de estudiantes
  - Examen de estudiantes
  - Especificación del programa del estudiante
  - Alojamiento del estudiante
  - Panel de Control de estudiantes
  - Seguimiento de instituciones
  - Control de Pagos
  - Conexión a otros sistemas
  - Ficha del estudiante
  - Reportes estadísticos
- Actualización Sitio Web, Sitio Web personalizado para cada estudiante \$ 3.000,00. Consultas y ventas en línea y chat en línea.
- Configuración de la red se estima que tendrá un costo de \$ 1.600,00
- Equipo Servidor, el Hardware \$ 1.200,00, que disponga de características técnicas, como Pentium IV, procesador 2.8 GHZ, 512 Mb Memoria Ram, 60 GB, Disco Duro, Monitor 15 pulgadas, tarjeta de red.

- Software, en lo que concierne a los programas informáticos, se ha considerado los que se dispone en el mercado y que son de distribución gratuita:
  - Sistema Operativo: Linux
  - Base de Datos: MySQL
  - Servidor Web: Apache Web Server
  - Otros: Java Applets y Lenguaje php
- Configuración del Software en el Servidor tendrá un costo de \$ 600,00
- Conexión dedicada a Internet se establece, un valor mensual de \$ 300 mensuales, lo que da un total anual de \$ 3.600.

Por consiguiente, el costo total de implementación del proyecto asciende a US \$ 26.500, según se resume en el siguiente cuadro:

Rubro	Costo
<b>Capacitación a todo el personal de la Fundación</b>	1.500,00
<b>Aplicación CRM</b>	15.000,00
Sitio Web personalizado para cada estudiante	3.000,00
<b>Configuración de la red</b>	1.600,00
<b>Equipo Servidor</b>	
Hardware	1.200,00
Configuración Software Servidor	600,00
<b>Conexión dedicada a Internet</b>	3.600,00
<b>SUMA TOTAL:</b>	<b>26.500,00</b>

Tabla 8.4- Costo de Implementación del Proyecto

## 8.5 Capital de Trabajo

Como se puede apreciar el costo de implementación de este proyecto no es muy significativo, por tanto la inversión se hará con capital propio de la fundación.

## 8.6 Costo de Capital

Como se anotó anteriormente, el proyecto se lo realiza con financiamiento propio, por tanto el costo de capital propio o patrimonial se puede calcular mediante el uso de la tasa libre de riesgo ( $R_f$ ) más una prima por riesgo ( $R_p$ ), que corresponde a su costo de oportunidad (o lo que deja de ganar por no haberlos invertido en otro proyecto alternativo de similar nivel de riesgo).

La formula a aplicarse es la siguiente:

$$K_e = R_f + R_p$$

La tasa que se utiliza como libre de riesgo es generalmente la tasa de los documentos de inversión colocado en el mercado de capitales por los gobiernos.

La prima por riesgo corresponde a una exigencia que hace el inversionista por tener que asumir un riesgo al hacer una inversión distinta a aquella que reporte una rentabilidad asegurada.

Con estas consideraciones tomamos:  $R_f$  la tasa que se paga por los bonos del estado a 10 años igual a 5% y  $R_p$  dado por un valor equivalente a la inflación anual 2.07%.

$$K_e = 5 + 2.07 = 7.07 \%$$

## 8.7 Valor del Desecho del Proyecto

Para el cálculo del valor del desecho a 10 años se ha utilizado el método denominado económico, que supone que el proyecto valdrá lo que es capaz de generar desde el momento en que se evalúa hacia delante. Dicho de otra forma, puede estimarse el valor que un comprador cualquiera estaría dispuesto a pagar por el mismo en el momento de su valoración.

El valor del proyecto, según este método, será el equivalente al valor actual de los beneficios netos de caja futuros.

$$VD = \frac{(B - C)_k - Dep_k}{i}$$

Donde:  $(B - C)_k$  = Beneficio neto del año normal k  
 $Dep_k$  = Depreciación del año k  
 $i$  = Tasa exigida como costo de capital

Para el cálculo del valor del desecho, se asume una tasa interna de retorno igual al interés que sería pagado por ese capital más la inflación existente en el año 10, considerando que los indicadores económicos por la dolarización se mantienen estables, este valor se determina en base a los datos de inflación anual ( 2.07%) proporcionados por el INEC y la tasa de interés pasiva referencial (4.5%) por el Banco Central del Ecuador, es decir que la tasa exigida como costo de capital para este proyecto será de 7.57%.

## 8.8 Ingresos Estimados por la Implementación del CRM

Los ingresos proyectados con la implementación del proyecto CRM, durante los diez años, se presentan en la tabla 8.5, de acuerdo a las proyecciones de la demanda y los precios efectuados en el inicio del presente capítulo:

AÑOS :	2,005	2,006	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014
<b>INGRESOS</b>										
PRECIO CURSO INGLES <sup>(1)</sup>	2,565	2,629	2,694	2,759	2,824	2,889	2,954	3,019	3,083	3,148
PRECIO INTERCAMBIO <sup>(2)</sup>	5,129	5,259	5,389	5,518	5,648	5,778	5,907	6,037	6,167	6,297
VENTAS TOTALES <sup>(3)</sup>	110	117	131	172	172	172	172	172	172	172
VENTAS CRM <sup>(4)</sup>	0	7	21	62	62	62	62	62	62	62
CURSOS DE INGLES (64%) <sup>(5)</sup>	0	4	13	40	40	40	40	40	40	40
PROGRAMA INTERCAMBIO (36%) <sup>(6)</sup>	0	3	8	22	22	22	22	22	22	22
<b>INGRESO IMPLEMENTACION CRM</b>	<b>0</b>	<b>25,032</b>	<b>76,949</b>	<b>232,652</b>	<b>238,121</b>	<b>243,590</b>	<b>249,060</b>	<b>254,529</b>	<b>259,998</b>	<b>265,467</b>

Tabla 8.5 – Ingresos Estimados del Proyecto

Los datos obtenidos se basan en las siguientes consideraciones:

- (1) *Obtenido del cuadro proyección de precios Cursos de Ingles*
- (2) *Obtenido del cuadro proyección de precios Programa de Intercambio*
- (3) *Obtenido del cuadro proyección de la Demanda*
- (4) *Diferencia de proyección de la Demanda implementando el CRM menos la demanda original*
- (5) *Porcentajes obtenidos de datos históricos de la Fundación. Los cursos de Ingles tienen un peso de 64% mientras los Programas de Intercambio tienen un peso de 36%*

## 8.9 Costos y Gastos Administrativos

Pese a que la implementación del sistema CRM no influye en los costos y gastos que incurre la organización, porque utiliza la misma infraestructura física y de personal que actualmente tiene la fundación, es necesario establecer los mismos ya que el proyecto para que siempre este al día se incurrirá principalmente en gastos de mantenimiento. Además es necesario establecer estos costos con el fin de elaborar el flujo de caja, una vez implementada la estrategia CRM.

CONCEPTO	C O S T O S	
	MENSUAL	ANUAL
Mantenimiento al Sistema Informático CRM	150	1.800,00
Mantenimiento del Hardware	120	1.440,00
Mantenimiento del Software	125	1.500,00
Conexión dedicada a Internet	300	3.600,00
Mantenimiento Sitio Web (noticias, nuevas promociones)	170	2.040,00
Hospedaje del Sitio Web en el Proveedor de Internet	80	960,00
Otros	40	480,00
Capacitación al personal	150	1.800,00
Gastos Administrativos generados por el proyecto	350	4.200,00
<b>Total Costos Fijos :</b>		<b>17.820,00</b>

Tabla 8.6 – Costos Fijos del Proyecto

Para la proyección de los costos fijos, por las condiciones económicas del país se establece el porcentaje de la inflación (2.07%) como incremento anual de los costos, a partir de la implementación del CRM.

El costo variable total está representado por el porcentaje de comisión que se paga al programa representado, en este caso este valor es el 60% del precio de venta del tipo de servicio.

### **8.10 Flujo de Caja Proyectado**

En base a los datos obtenidos en los puntos anteriores y tomando en cuenta las mismas consideraciones, en la tabla 8.7 se hace el cálculo del Flujo de Caja Proyectado partiendo que el año 2004 se haría la implementación de la estrategia CRM, y de ahí se hace una proyección de 10 años para ver la rentabilidad del proyecto.

Desarrollo de una estrategia de Marketing basada en CRM

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>2,005</b>	<b>2,006</b>	<b>2,007</b>	<b>2,008</b>	<b>2,009</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>	<b>2,013</b>	<b>2,014</b>
<b>INGRESO</b>											
PRECIO CURSO INGLES <sup>(1)</sup>		2,565	2,629	2,694	2,759	2,824	2,889	2,954	3,019	3,083	3,148
PRECIO INTERCAMBIO <sup>(2)</sup>		5,129	5,259	5,389	5,518	5,648	5,778	5,907	6,037	6,167	6,297
VENTAS TOTALES <sup>(3)</sup>		110	117	131	172	172	172	172	172	172	172
VENTAS CRM <sup>(4)</sup>		0	7	21	62	62	62	62	62	62	62
CURSOS DE INGLES (64%) <sup>(5)</sup>		0	4.5	13.3	39.8	39.8	39.8	39.8	39.8	39.8	39.8
PROGRAMA INTERCAMBIO (36%) <sup>(5)</sup>		0	2.5	7.5	22.4	22.4	22.4	22.4	22.4	22.4	22.4
INGRESO IMPLEMENTACION CRM		0	25,193	76,271	233,121	238,601	244,082	249,562	255,042	260,522	266,002
COSTOS VARIABLES			15,116	45,763	139,873	143,161	146,449	149,737	153,025	156,313	159,601
COSTOS FIJOS		17,820	18,301	18,795	19,303	19,824	20,359	20,909	21,473	22,053	22,649
<b>UTILIDAD BRUTA</b>				11,713	73,946	75,617	77,273	78,916	80,543	82,156	83,752
15% UTILIDAD TRABAJADORES				1,757	11,092	11,342	11,591	11,837	12,081	12,323	12,563
25% IMPUESTO A LA RENTA				2,928	18,486	18,904	19,318	19,729	20,136	20,539	20,938
<b>UTILIDAD NETA</b>				7,028	44,367	45,370	46,364	47,349	48,326	49,293	50,251
INVERSION IMPLEMENTACION CRM	-26,500										
VALOR DE DESECHO											313,756
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-26,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7,028</b>	<b>44,367</b>	<b>45,370</b>	<b>46,364</b>	<b>47,349</b>	<b>48,326</b>	<b>49,293</b>	<b>364,007</b>

Tabla 8.7 – Tabla Flujo de Caja Proyectado

## 8.11 Evaluación del Proyecto

### 8.11.1 Valor Actual Neto

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual, la formulación matemática de este criterio es la siguiente:

$$\mathbf{VAN} = \sum_{t=0}^{10} (YT / (1+i)^t) - \sum_{t=0}^{10} (ET / (1+i)^t) - I_0$$

**Donde:**

YT = Ingresos totales activos

ET = Egresos totales efectivos = Gasto Total Efectivo (GT) + Inversión Total período

t = Período de tiempo

n = Vida útil del proyecto (10 años)

i = Tasa de actualización

I<sub>0</sub> = Inversión inicial, en este caso es 0 por que ya esta incluido en el Flujo de Caja

Consideramos la tasa de actualización esta dada por el Costo de Capital, esto es igual a 7.07

En la tabla 8.8 se muestra el cálculo del Valor Actual Neto, y en el mismo se indica el costo – beneficio del proyecto.

AÑO	YT	ET	(fa = 0.0707)	
			Yta	Eta
0	0	26.500	0	26.500
1	0	17.820	0	16.643
2	25.193	33.417	21.976	29.150
3	76.271	64.558	62.138	52.595
4	233.121	159.175	177.382	121.117
5	238.601	162.985	169.564	115.827
6	244.082	166.808	162.005	110.716
7	249.562	170.646	154.705	105.784
8	255.042	174.498	147.662	101.030
9	260.522	178.366	140.875	96.450
10	266.002	182.250	134.341	92.043
<b>Σ</b>	<b>1.848.396</b>	<b>1.337.024</b>	<b>1.170.648</b>	<b>867.854</b>

**B/C** 1,35

**VAN** 302.793

Tabla 8.8 – Tabla Calculo Valor Actual Neto y Valor Costo Beneficio

### 8.11.2 Tasa Interna de Retorno

$$TIR = i_m + (i_M - i_m) (VAN_{i_m} / (VAN_{i_m} - VAN_{i_M}))$$

AÑO	YT	ET	(fa = 0.52873)	
			Yta	Eta
0	0	26.500	0	26.500
1	0	17.820	0	11.657
2	25.193	33.417	10.780	14.299
3	76.271	64.558	21.349	18.070
4	233.121	159.175	42.683	29.144
5	238.601	162.985	28.577	19.521
6	244.082	166.808	19.123	13.069
7	249.562	170.646	12.790	8.745
8	255.042	174.498	8.550	5.850
9	260.522	178.366	5.713	3.911
10	266.002	182.250	3.816	2.614
<b>Σ</b>	<b>1.848.396</b>	<b>1.337.024</b>	<b>153.380</b>	<b>153.380</b>

**B/C** 1,00

**VAN** 0

Tabla 8.9 – Tabla Calculo Tasa Interna de Retorno

## **CAPITULO IX**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **9.1 Conclusiones**

- Hoy en día empresas de nivel medio o incluso pequeñas tiene acceso a tecnología que hasta hace poco le estaba vedada. Muchas de estas empresas disponen ahora de tecnología que les permite un control de los procesos de negocio y de producción semejante a las grandes soluciones que manejan las mayores empresas del mundo.
- El Internet se ha convertido en la herramienta y medio de comunicación tecnológico de mayor aporte en la globalización de los mercados, las culturas y el conocimiento. Además constituye el canal perfecto para la integración de los negocios y fusión de sistemas para la optimización de los procesos y reducción de costos.
- En la actualidad ya no se puede convencer a los clientes, debido a la cantidad de información que tiene a su alcance. El cliente es mucho más riguroso en sus demandas. Se queja más, exige más, quiere pagar menos, quiere que le recordemos, que le identifiquemos, que le entendamos, que le escuchemos. Las empresas de hoy en día se deben olvidar de que sus productos sea el centro de la organización.
- Las relaciones proactivas hacia el cliente son una parte esencial de lo que significa el servicio. Por ende, el servicio al cliente debe manejar todo tipo de inquietudes de los clientes sobre los productos / servicios, dudas, necesidades de información que el cliente solicita, las quejas, las tomas de pedidos, etc.
- Las aplicaciones tecnológicas de CRM favorecen una efectiva administración de las relaciones con el cliente, pero para que esto se haga

realidad la organización debe contar con una gerencia enfocada al cliente, además de una plataforma tecnológica acorde con lo que quiere implementar.

- El CRM debe comprender a las ventas, el marketing y el servicio. No debe descuidarse la calidad de servicio al cliente, puesto ahí esta la clave en el manejo de su lealtad con la empresa.
- **El objetivo primario del CRM es obtener mayores ingresos**, y no recortar costos. Las soluciones CRM mejoran los esfuerzos de ventas y marketing, y le permite a las organizaciones proporcionar un mejor servicio a los clientes. Se ganan nuevos clientes, se retienen los existentes, y compran en mayor cantidad.
- El CRM no es un programa informático, sino que constituye una herramienta gerencial enfocada en el cliente que se apoya en la tecnología.
- Apoyado en los comentarios de Ron Swift, uno de los más reconocidos autores en la materia, ***"CRM es un proceso iterativo que fomenta la construcción de relaciones duraderas con clientes a partir del análisis detallado de información, con el objetivo final de incrementar la rentabilidad por cliente"***<sup>17</sup>

La mayoría de los proyectos que fracasaron se enfocaron en la primera parte de la definición. Grandes cantidades de dinero fueron invertidas en tecnología para el punto de contacto con el cliente, sin poner atención a la importancia de realizar un análisis detallado de la información disponible de clientes para poder luego volcar esos valiosos datos en estrategias de marketing efectivas que al tiempo permitieran incrementar la rentabilidad del cliente.

---

<sup>17</sup> Ron Swift, ¿Está muerto el CRM?, Julio 2003  
[http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito1.asp?id\\_nota=6572&ids=3](http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito1.asp?id_nota=6572&ids=3)).

- En el estudio se establece como posible definición del CRM el "conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes uno a uno, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, etc.) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes".
- CRM se enfoca en cuatro objetivos fundamentales del negocio:
  - Ayudar a los departamentos de Marketing de las empresas a identificar sus mejores clientes
  - Asesorar a las organizaciones a mejorar sus procesos de ventas
  - Permitir la formación de relaciones individualizadas con los clientes, con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de los mismos
  - Proveer a los empleados de la información y procesos necesarios para conocer mejor a sus clientes
- El costo de capital asumido en este proyecto por la fundación para obtener una rentabilidad de acuerdo a sus exigencias es del 7.07% anual y el mismo que se financiaría sin endeudamiento, al cabo de 10 años la fundación al menos esperaría recuperar el valor de la inversión más los intereses anuales de su costo de capital, es decir la suma de \$ 30.403,60, pero se aprecia que la recuperación al cabo de 10 años, según se desprende del flujo de caja, es superior, esto nos indica que con la implementación del CRM se recuperaría el capital y además se obtendría un superávit.
- El VAN obtenido es mayor que cero por lo tanto el proyecto es viable de acuerdo a este criterio. El VAN obtenido es de \$ 302.793 lo que significa

que el proyecto ha proporcionado esta cantidad de remanente sobre lo exigido.

- El valor costo beneficio es 1.35, esto significa que por cada dólar invertido el proyecto rendirá \$ 1.35 dólares.
- La Tasa Interna de Retorno es 0.53, lo que refleja que el proyecto estaría rindiendo el 53% que es mucho más de lo esperado.
- De lo anterior se concluye que la aplicación del programa de CRM, es totalmente viable y por lo tanto rentable.

## 9.2 Recomendaciones

- La implantación de la filosofía del CRM en una empresa es un proceso largo y empieza en el momento que se decide cambiar la estrategia de negocio y hacerlo girar alrededor del cliente. Después habrá que "vender" la estrategia al resto del equipo y así sucesivamente hasta todos los departamentos de la empresa, y será entonces cuando habrá que buscar la solución tecnológica que más se adapte a las necesidades, basada en la estrategia buscada, para finalmente conseguir el objetivo deseado: *'Clientes fieles'*.
- Antes de implantar un proyecto CRM y destinar los costos que este conlleva, se debería realizar una auditoria de marketing en la organización, esto puede servir como parámetro importante para continuar con el proyecto o desecharlo por el momento. Esta auditoria aclarará en qué situación comercial se encuentra la empresa, si conoce a sus clientes, si posee una política nítida dirigida a la satisfacción del cliente, si los recursos humanos de su empresa están preparados para asumir la técnica como efectiva y, algo muy importante, si sus accionistas están dispuestos a esperar resultados a medio-largo plazo con el nuevo proceso.

Después de realizar esta auditoria con datos reales, se podrá tomar la decisión de continuar con el proyecto o postergarlo a un momento más acorde, una vez superadas las deficiencias detectadas.

Una vez valorados todos estos riesgos, se debe hacer un estudio comparativo entre la inversión necesaria. Ya en este terreno, no se debe pensar exclusivamente en el software y hardware necesario y los especialistas para su adaptación, sino en las diversas necesidades que van a surgir: capacitación del nuevo modelo para los empleados, personal que interprete la información, reestructuraciones organizativa necesarias, tiempo de espera necesario para obtener resultados, efectos colaterales provocados por el cambio, etc. Esta comparativa de rentabilidad, le dará pie a decidirse por esta interesante técnica o preparar la empresa para que se pueda implantar.

- Los principales factores comunes en los proyectos CRM de éxito son:
  - El proyecto CRM es visto desde un enfoque corporativo, apoyado por una estructura integrada por directivos de varias divisiones, y no como una iniciativa de un departamento.
  - La dirección debe apoyar explícitamente la estrategia CRM.
  - Se deben aplicar programas de gestión del cambio para asegurar que empleados y dirección ejecutan la estrategia CRM y mantienen la atención en el cliente.
  - Los objetivos de CRM deben coincidir con los marcados a los empleados
  
- Es importante al momento del desarrollo o adquisición de una aplicación CRM tener en cuenta el crecimiento de la organización y estructurar los sistemas de tal manera de no quedar ligados de por vida con determinadas plataformas. Es recomendable realizar un desarrollo por

capas que permita en el futuro migrar de base de datos o de interfaces de usuario; haciendo la aplicación lo más flexible posible.

- Debemos convencer a las personas de nuestra empresa de que **CRM no es sólo implantar una nueva tecnología** dentro de los procesos de la empresa sino que es una nueva forma de hacer las cosas, **un nuevo camino para realizar negocios**.
- Antes de comprometerse en una misión para implementar una estrategia CRM, es primordial determinar cuáles son los objetivos específicos y cómo medir el rendimiento de la inversión.

## **CAPITULO X**

### **BIBLIOGRAFÍA**

- **CRM: Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes**, Jay Curry, Adam Curry
- **CRM: Gestión de la Relación con los Clientes**, Ignacio García Valcárcel
- **CRM: Qué es, para qué sirve y cómo se implementa un proyecto de tecnología al servicio de la atención al cliente**, Walter Duer
- **Cliente leal.com**, Frederick Newell
- **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**, Jill Dyche
- **CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time**, Paul Greenberg
- **Marketing 1 x 1: Cada Cliente es un Mercado**, James H. Gilmore, B. Joseph Pine II
- **Fundamentos de Administración Financiera**, James C. Van Horne, John M. Wachowicz Jr.
- **Preparación y Evaluación de Proyectos**, Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain
- **Evaluación de Proyectos**, Gabriel Baca Urbina
- **Revista "Gestión" Economía y Sociedad**, No. 118, 122 y 123 (Ediciones de Abril, Agosto y Septiembre de 2004)

- **Boletines Informativos "Cámara de Comercio de Quito"**, Agosto y Septiembre de 2004
- <http://www.cio.com/>
- <http://www.crmguru.com/>
- <http://www.crm-forum.com/>
- <http://www.icemd.com/>
- <http://www.techguide.com/>
- <http://www.tecnologiaempresarial.info/>
- <http://www.marketingprofs.com/>
- <http://www.gestiopolis.com/>
- <http://www.icr.es/>
- <http://www.ibm.com/>